

DigiReact Training Backpack for Trainers



02.2022

Project Number: 2021-1-DE02-KA220-VET-000032967



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Indice

1. Introduzione.....	5
1.1. Motivazione e finalità del Manuale	6
1.2. Usare il Manuale	7
1.3. Oltre il Manuale	8
2. Modulo di formazione [1] – Competenze di E-Leadership: Lavorare con gruppi ibridi e virtuali ...	10
2.1. Introduzione.....	11
2.1.1 Descrizione del modulo	11
2.1.2 Obiettivi del modulo	11
2.1.3 Obiettivi di apprendimento	11
2.1.4 Risultati dell'apprendimento	12
2.1.5 Tempo stimato per completare il modulo.....	12
2.2. Contenuti principali	13
2.2.1 Stare al passo: Sfide e Problemi da superare	13
2.2.2 Pratiche da seguire	16
2.2.3 Esempi sul campo.....	21
2.2.4 Casi di studio e di successo.....	24
2.3. Valutazione	31
2.3.1 Valutazione delle conoscenze	31
2.3.2 Valutazione delle competenze.....	33
2.4. Riassunto del Modulo.....	35
3. Modulo di formazione [2] – Design digitale, visualizzazione dati e sicurezza online nei mezzi	36
3.1. Introduzione	37
3.1.1 Descrizione del Modulo.....	37
3.1.2 Obiettivi del Modulo	37
3.1.3 Obiettivi di apprendimento	37
3.1.4 Risultati dell'apprendimento	37
3.1.5 Tempo stimato per il completamento del modulo	38
3.2. Contenuti principali	38
3.2.1 Principi di progettazione della percezione visiva.....	38
3.2.2 Principi e suggerimenti pratici di progettazione.....	42
3.2.3 Una struttura e una metodologia per costruire un eLearning efficace.....	45
3.2.4 Modelli per l'attuazione di progetti eLearning.....	50

3.2.5 Strategie di erogazione dell'e-learning	50
3.2.5.1 La strategia di erogazione delle conoscenze attraverso il microapprendimento	51
3.2.5.2 Perché considerare la trasformazione in gioco e i giochi educativi nelle vostre iniziative di apprendimento?.....	52
3.2.6 Suggerimenti sull'eLearning	53
3.2.7 Elementi di Visualizzazione dei Dati	54
3.2.7.1 Che cos'è la visualizzazione dei dati?	54
3.2.7.2 Vantaggi della Visualizzazione dei Dati.....	54
3.2.8 L'era delle cyber-minacce.....	58
3.2.8.1 Tipi di cyber-minacce	58
3.2.8.2 Principi di sicurezza online.....	60
3.3 Valutazione	62
3.3.1 Valutazione delle conoscenze	63
3.3.2 Valutazione delle competenze.....	64
3.4 Riassunto del Modulo.....	65
4. Modulo di formazione 3 – Comunicazione elettronica e lavoro di squadra	66
4.1 Introduzione	67
4.1.1 Descrizione del Modulo	67
4.1.2 Obiettivi del Modulo	67
4.1.3 Obiettivi di apprendimento	67
4.1.4 Risultati dell'apprendimento	67
4.1.5 Tempo stimato per completare il modulo.....	68
4.2 Contenuto principale	68
4.2.1 E-communication – comunicazione elettronica.....	68
4.2.2 Lavoro di squadra	69
4.2.3 Strumenti online.....	70
4.2.3.1 Gsuite	70
4.2.3.2 Classroom	73
4.2.4 Lezioni pratiche.....	74
4.2.4.1 Come insegnare le materie professionali	74
4.2.4.2 Come sviluppare competenze manuali attraverso la e-comunicazione: Prototipare	79
4.2.5 Argomenti di studio e casi di successo	80
4.3 Valutazione.....	88

4.3.1	Valutazione delle conoscenze	88
4.3.2	Valutazione delle competenze.....	90
4.4	Riassunto del Modulo.....	91
5	Modulo di formazione [4] – Competenze di Ricerca e Creatività con particolare attenzione ai contenuti.....	92
5.1	Introduzione	93
5.1.1	Descrizione del Modulo	93
5.1.2	Obiettivi del Modulo	93
5.1.5	Tempo stimato per completare il modulo.....	94
5.2	Contenuti principali	94
5.2.1	Stare al passo: Sfide e Problemi da superare	94
5.2.2	Pratiche da seguire	95
5.2.3	Complementarietà tra digitalizzazione e produttività	104
5.3	Valutazione	105
5.3.1	Valutazione delle conoscenze	105
5.3.2	Valutazione delle competenze.....	107
5.4.	Riassunto del Modulo.....	109
6.	Modulo di formazione [5] – Capacità di risoluzione dei problemi e gestione del tempo	110
6.1	Introduzione.....	111
6.1.1	Descrizione del Modulo	111
6.1.2	Obiettivi del Modulo	111
6.1.5	Tempo stimato per completare il modulo.....	112
6.2.2	Implementazione della gestione del tempo	115
6.2.2.1	Il tempo come risorsa limitata	116
6.2.2.3	Leggi e principi per la gestione del tempo.....	116
6.2.2.3	Caratteristiche che influenzano la gestione del tempo	119
6.2.2.4	Perdite di tempo.....	120
6.2.3	Miglioramento delle capacità di risoluzione dei problemi.....	125
6.3.1	Valutazione delle conoscenze	129
6.3.2	Valutazione delle competenze.....	131
6.4	Riassunto del Modulo.....	132
	References	133

1. Introduzione

La digitalizzazione e le tecnologie digitali hanno introdotto una lunga serie di possibilità che tutte le industrie possono esplorare e sfruttare a loro vantaggio. Questo processo può determinare la trasformazione di aspetti chiave delle industrie coinvolte, condizionando i prodotti, i processi, le strutture organizzative e i sistemi tanto da rendere necessario uno sforzo di adattamento per gestire i complessi cambiamenti. Per le aziende è essenziale diventare digitali per sopravvivere e ottenere un vantaggio competitivo (João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018). Tuttavia, la trasformazione digitale non è una meta fissa, ma piuttosto un viaggio per diventare un'impresa digitale, una che sia in costante evoluzione e che cerchi di impiegare le tecnologie innovative per aggiornare la propria offerta, il modo in cui si presenta, in cui si mantiene e in cui opera. Pertanto, anche la maturità digitale è un processo ininterrotto volto ad acquisire i vantaggi connessi con la digitalizzazione (Ragu Gurumurthy, et. Al, Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation, Deloitte, 2022). Al fine di compiere una trasformazione digitale al meglio, l'impresa deve sviluppare una serie di capacità e abilità che possono variare a seconda dei bisogni e delle aspettative dell'industria o dell'azienda stessa (Carcary, M., et. Al, A dynamic capability approach to digital transformation; 2016). Le aziende digitalmente mature godono di molteplici vantaggi legati a soggetti e settori, tra cui una migliore qualità del prodotto e del servizio e la soddisfazione del cliente, migliori prestazioni finanziarie ed efficienza dei costi, ridotto impatto ambientale, diversità della forza lavoro, ecc. (Ragu Gurumurthy, et. Al. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance; 2021, Deloitte Insights).

Tuttavia, il COVID-19 ha fatto luce sulla trasformazione dei modelli di business, portando il lavoro a distanza e i modelli ibridi in prima linea, l'Europa ha urgente bisogno di digitalizzare le sue industrie (Hoojberg & Watkins, 2021). A tal fine, la Commissione Europea ha presentato la strategia "Plasmare il futuro digitale dell'Europa", con l'obiettivo, tra l'altro, di investire nelle competenze digitali per promuovere nuove opportunità per le imprese (Commissione Europea, 2020, Plasmare il futuro digitale dell'Europa). In effetti, il Piano d'Azione per l'Istruzione Digitale (2021-2027) della Commissione Europea combina lo sviluppo di un quadro di educazione digitale altamente sostenibile con l'aumento delle competenze per la trasformazione digitale (Commissione Europea 2020, Piano d'Azione per l'Istruzione Digitale 2021-2027). Logicamente, la pandemia ha intaccato la strategia di transizione digitale delle imprese (Ong, 2020,). Tuttavia, oltre il 70% di loro sta lottando con la mancanza di personale con competenze digitali, rispetto soprattutto all'aumento dei modelli di lavoro ibridi (lavoro da remoto/in ufficio), mentre l'88% non ha la capacità di investire nella formazione digitale dei propri dipendenti (Commissione Europea, Competenze e Posti di Lavoro digitali, 2021). La pandemia non è stata solo un test nell'implementazione di tecnologie in rapido sviluppo, è stata anche una prova che ha rivelato la capacità delle aziende di fare assimilare a dipendenti e clienti le nuove modalità di coinvolgimento e integrazione aziendale (Beth Stackpole, Management Sloan School, 2021, Digital transformation after the pandemic). Ha evidenziato la necessità della trasformazione digitale, rendendola parte integrante della sopravvivenza delle aziende (Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey).

La trasformazione digitale mira alla completa digitalizzazione di tutte le risorse fisiche e all'integrazione negli ecosistemi digitali con i partner della filiera. Inoltre, cerca di mettere il digitale al centro dei modelli di business dal momento che è fondamentale per il successo di qualsiasi azienda ed è un aspetto

gestionale decisivo. Pertanto, non è sufficiente integrare l'IT nella cultura dell'azienda, il successo dipende dai cambiamenti apportati ai processi e alle operazioni da parte della dirigenza. Per un tale modello di gestione, le persone devono essere adeguatamente formate a riconoscere le sfide dell'IT (Dremel, C., et. Al., How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81–100, 2017). Pertanto, la trasformazione digitale ha influenzato anche la formazione aziendale, dal momento che emergono nuove TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) e i profili professionali devono cambiare sempre più velocemente per sopravvivere (Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale, 2020). La percentuale di lavoratori con competenze digitali scarse o addirittura assenti varia da meno del 20% (Bulgaria) fino al 40% nella maggior parte dei paesi dell'UE (Germania, Irlanda), mentre molti paesi si attestano tra il 20 e il 30% (Grecia, Italia, ecc. .), il che implica che i dipendenti non sono ancora a proprio agio con il nuovo modello di lavoro a distanza (Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale, 2020). Mentre la L&D (Formazione e Sviluppo) si fa strada nell'agenda aziendale, per coinvolgere i dipendenti nell'essere più produttivi all'interno di luoghi di lavoro ibridi, un'efficace formazione elettronica richiede competenze digitali e trasversali eccezionali affinché l'IFP (Istruzione e Formazione Professionale) e i formatori aziendali possano operare in modo efficiente in una modalità di coordinamento virtuale (Hoojberg & Watkins, 2021). Nelle nuove realtà in cui il lavoro, l'istruzione, la sanità, i servizi governativi e persino le interazioni sociali tendono più che mai a dipendere dalle tecnologie digitali, non riuscire a garantire un accesso digitale completo e affidabile e un suo uso efficace può aggravare le disuguaglianze e ostacolare gli sforzi dei paesi per uscire più forti dalla pandemia (OECD, Digital Transformation in the Age of COVID-19: building resilience and bridging divides, 2020,).

1.1. Motivazione e finalità del Manuale

Diverse azioni a sostegno dell'offerta di IFP sono state pianificate in tutta l'UE principalmente per dotare i formatori di strumenti TIC (come REALTO, ASOO, ecc.) e gestire la preparazione degli studenti (progetto REACH, ecc.). Tuttavia, c'è una preoccupazione generale tra i paesi dell'UE in merito al fatto che gli studenti dell'IFP possano essere svantaggiati dal momento che vengono prese più iniziative per la scuola e l'istruzione degli adulti (Commissione Europea, Settimana Europea della Formazione Professionale, Lotta contro il COVID-19, 2020). Inoltre, tutte le azioni intraprese per la trasformazione digitale che hanno imposto una rapida adozione di soluzioni di e-learning da parte dei programmi di IFP non hanno adeguatamente sostenuto l'acquisizione di competenze pratiche e l'organizzazione dell'apprendimento basato sul lavoro, che sono elementi cruciali per il successo della formazione IFP (Istituto Universitario Federale per la Formazione Professionale, 2020). D'altro canto, il ruolo dei formatori qualificati diventa ancora più vitale, dato che il mercato del lavoro europeo dovrà sostituire i formatori meno qualificati o con una formazione ristretta con esperti professionisti altamente qualificati.

Pertanto, è fondamentale che gli educatori dell'IFP siano digitalmente competenti e affini. Questo diventa imperativo dal momento che è probabile che i futuri studenti dell'IFP abbiano competenze digitali migliori rispetto agli insegnanti/formatori dell'IFP e proprio per questo possano aspettarsi più formatori digitali che siano digitalmente competenti per suggerire esperienze di apprendimento flessibili, interattive e innovative. Inoltre, "insieme alla crescente necessità di utilizzare le tecnologie nella pratica

di insegnamento ritroviamo il requisito di cambiare la pedagogia per garantire che gli strumenti digitali siano utilizzati in modo efficace, non solo nell'insegnamento ma anche nella progettazione e valutazione dei corsi" (NCVER, Teaching Digital Skills: Implications for VET Educators, Australia, 2020).

In linea con quanto sopra, il Training Backpack (Il Manuale di Formazione) arriva a colmare il divario tra i bisogni emersi negli ambienti di lavoro e le competenze che i formatori avevano prima dello scoppio della crisi. Il Remote Worker Training Backpack (Il Manuale di Formazione del Lavoratore a Distanza) mira a formare gli insegnanti IFP e aziendali sulle capacità di e-leadership e sulle competenze digitali necessarie per coinvolgere efficacemente gli utenti, specialmente nei modelli di business ibridi. È uno strumento onnicomprensivo per coloro che desiderano ampliare le proprie competenze digitali e il proprio profilo in generale, sulla base della Raccomandazione del Consiglio del 2020 sull'IFP, che evidenzia le esigenze del mercato del lavoro e la necessità di un apprendimento basato sul lavoro. Riconosce inoltre i fondamenti della Dichiarazione di Osnabrück 2020, sottolineando quanto la trasformazione digitale sia fondamentale. In linea con questi fondamenti, il manuale fa riferimento al Quadro Europeo per le Competenze Digitali degli Educatori, per sostenere gli insegnanti con strategie e competenze che possono migliorare e innovare l'istruzione e la formazione.

Il Backpack promuoverà le conoscenze e le competenze digitali dei formatori, aumentando così la loro produttività e la fattibilità delle loro attività nel contesto di un modello di lavoro da qualsiasi luogo. Il Backpack offre conoscenze, abilità, metodi e approcci per godere dei nuovi sviluppi digitali, trarne vantaggio e farne uso. Fornisce le basi su cui costruire, i "cursori" e gli approcci migliori per andare avanti, le conoscenze per analizzare e agire. In altre parole, è un manuale completo per gli utenti per avanzare come formatori digitali.

1.2. Usare il Manuale

Durante la preparazione del manuale, inizialmente i ricercatori hanno fatto riferimento a molteplici analisi e rapporti sull'IFP e sulla trasformazione digitale per cogliere tutte le tendenze, le transizioni e le esigenze rilevanti nel settore. Inoltre, è stato condotto un sondaggio nelle 5 nazioni partecipanti, Germania, Grecia, Portogallo, Irlanda e Italia, volto a ottenere maggiori informazioni sulle capacità, le difficoltà, le sfide ma anche le esigenze dei dipendenti in termini di competenze digitali, in particolare nella gestione di team remoti. L'indagine ha riguardato aspetti quali l'alfabetizzazione informatica e dei dati, la comunicazione e la collaborazione, la creazione di contenuti digitali, la sicurezza e la risoluzione dei problemi. Inoltre, nel questionario sono state incluse domande riguardanti l'e-leadership e le capacità di leadership digitale per avere un quadro completo e verificare le esigenze dei fornitori di IFP in tutti e cinque i paesi partecipanti al fine di diventare più digitali. Successivamente, è stata preparata un'analisi dei bisogni basata su rapporti, libri verdi, documenti di ricerca, articoli di settore e il sondaggio. Sulla base delle informazioni raccolte, il Training Backpack è stato creato impiegando le conoscenze dirette degli esperti e la ricerca a tavolino.

Di conseguenza, è stato preparato un manuale integrato e settoriale composto da 5 moduli:

- Modulo 1 – Competenze di e-Leadership: Lavorare con team ibridi e virtuali
- Modulo 2 – Progettazione digitale, visualizzazione dei dati e sicurezza online degli strumenti digitali
- Modulo 3 – Comunicazione elettronica e lavoro di squadra
- Modulo 4 – Competenze di Ricerca e Creatività con particolare attenzione ai contenuti digitali
- Modulo 5 – Capacità di risoluzione dei problemi e gestione del tempo

Ciascun Modulo ha 3 dimensioni/sezioni:

1. Teoria

La sezione forma gli insegnanti su come aumentare le capacità di e-Leadership e le competenze digitali. L'e-leadership viene esaminata sia da una prospettiva a livello micro (competenze dell'e-leader e del leader di team virtuali) che macro (e-leadership e capacità organizzative). Le competenze digitali promosse attraverso il corso includono l'alfabetizzazione dei dati per la progettazione digitale e la visualizzazione dei dati, la capacità di comunicazione e di lavoro di squadra attraverso strumenti TIC, la realizzazione di contenuti digitali creativi, la capacità di risoluzione dei problemi e la sicurezza online, le nozioni di base sulle tecnologie ad alta intensità di dati (in linea con il Quadro delle Competenze Digitali 2.0 e il quadro giuridico dell'UE per l'IA).

2. Pratica

Questa sezione include linee guida pratiche per formatori aziendali e IFP su come implementare attivamente le conoscenze acquisite nella parte teorica. Casi di studio e storie di successo sono identificati e promossi come esempi di situazioni di vita reale.

3. Valutazione

Questa parte comprende lezioni ben strutturate e piani di formazione per gli insegnanti al fine di poter adattare la loro formazione alle esigenze degli studenti. Inoltre, vengono promossi incarichi e attività di "compiti a casa" con l'obiettivo di consentire ai tirocinanti di riflettere autonomamente sulle proprie conoscenze e valutare il loro nuovo livello di acquisizione delle competenze.

Ogni modulo formativo ha lo scopo di garantire risultati di apprendimento specifici con conoscenze, abilità e competenze che consentano ai formatori IFP e aziendali di ampliare il proprio spettro professionale e le proprie competenze digitali. Attraverso la visione teorica, le strategie pratiche, gli esempi pratici, la narrazione e i casi di studio reali, completati da esercizi e attività che stimolano la mente, il Training Backpack può essere un buon sostegno per i formatori IFP e aziendali nel loro percorso verso il digitale

1.3. Oltre il Manuale

Per sviluppare sinergie nella pratica e assicurare la sostenibilità del Manuale nel tempo, offriamo una Piattaforma Esperienza Impiegati, un software di libero accesso che servirà come ambiente di apprendimento online, facilitato dall'integrazione di meccanismi di intelligenza artificiale ed elementi di

gamification. La piattaforma è fatta su misura per rispondere alle esigenze dei formatori aziendali che necessitano di migliorare le proprie competenze digitali e di e-leadership al fine di gestire in maniera efficace squadre di lavoro ibride e impiegati/collaboratori forzati a lavorare a distanza, che faticano a restare ingaggiati nelle attività di squadra. Tale ambiente di apprendimento online utilizza inoltre strumenti di apprendimento sociale utili per la formazione professionale al fine di motivare i propri dipendenti a imparare nuove competenze funzionali al raggiungimento della missione dell'organizzazione. Per maggiori dettagli, vistare: <https://www.digireact-project.eu/>

2. Modulo di formazione [1] – Competenze di E-Leadership: Lavorare con gruppi ibridi e virtuali

2.1. Introduzione

2.1.1 Descrizione del modulo

Dopo i lockdown senza precedenti dovuti alla pandemia di Covid-19 e all'inizio dei vaccini, le industrie iniziano ora a formare un futuro in cui le preferenze e le decisioni dei dipendenti e dei datori di lavoro non siano dettate dalla pandemia o da altre condizioni di forza maggiore. La pandemia è stata un vero shock ma ha anche creato nuove opportunità, dimostrando che il personale può lavorare fuori sede in modo efficace senza conseguenze negative per la produttività o le prestazioni. Il lavoro da remoto ha anche rivelato nuove pratiche e procedure di lavoro con il risultato di un decisivo aumento di produttività. d'altro canto anche gli impiegati sostengono di preferire il lavoro fuori sede, per lo meno parzialmente, a quello in presenza. Alla luce di ciò, sempre più compagnie scelgono in maniera definitiva il lavoro fuori sede o ibrido. Tuttavia, gestire i team è un'attività complessa e richiede conoscenze, abilità e competenze specifiche al fine di garantire la produttività e le prestazioni dell'azienda, salvaguardare il benessere del personale e assicurare una combinazione efficace e ben organizzata di dipendenti fuori sede e in sede, senza differenze nel modo in cui sono trattati o nelle loro opportunità di carriera. A tal fine, questo modulo presenterà le specifiche e le caratteristiche per la guida di un team virtuale, in particolare di un team ibrido ovvero di una combinazione di ambienti di lavoro fuori sede e in sede.

Parole chiave: team virtuali, leader ibrido, comunicazione, prestazioni del team, fiducia, disposizione organizzativa

2.1.2 Obiettivi del modulo

Lo sviluppo tecnologico e in particolare la pandemia di COVID-19 hanno causato un rapido aumento della quantità di lavoro a distanza e ibrido, e quest'ultimo in particolare è sempre più diffuso. Pertanto, la forza lavoro ha dovuto familiarizzare con diversi contesti e si è dimostrato essenziale che la leadership si adattasse alle esigenze dell'ambiente da remoto. Solo affrontando questa situazione si può garantire che la produttività e la soddisfazione di entrambe le parti non ne risentano.

In linea con tutto questo, il presente modulo mira a:

1. Fare riferimento alla pandemia di Covid-19 e al rapido passaggio al lavoro da remoto oltre che all'impatto che questo ha avuto sul ruolo di leader di un team virtuale
2. Presentare il ruolo di leader di team virtuali e ibridi e le competenze fondamentali che un e-leader deve avere per guidare questi team in modo efficace
3. Spiegare come i leader devono avvalersi di strumenti digitali nella loro guida di team virtuali e ibridi
4. Approfondire nei dettagli le competenze fondamentali dell'e-leader per condurre efficacemente i team da remoto o ibridi

2.1.3 Obiettivi di apprendimento

Al termine del modulo gli utenti sapranno:

1. Come creare un team ibrido di successo e guidare i dipendenti in modo efficace in un mix di ambienti di lavoro da remoto e in sede.
2. Come creare un team versatile sviluppando abilità come la flessibilità, la crescita, la mentalità coraggiosa, il pensiero critico
3. Come avvalersi dei team virtuali e ibridi per migliorare la produttività imparando a sviluppare team virtuali flessibili e resilienti
4. Come mantenere il team responsabile integrando la fiducia, motivando standard elevati e generando affidabilità per i leader e per i team
5. Come supportare il benessere del team esaminando il ruolo del leader in tal senso e come influenzare positivamente le esperienze lavorative; gestire e prevenire l'esaurimento (burnout) dei dipendenti
6. Come migliorare i processi lavorativi.

2.1.4 Risultati dell'apprendimento

Dopo aver completato il modulo, gli utenti dovrebbero essere in grado di:

- Comprendere la differenza tra leadership e e-leadership
- Analizzare i bisogni dei team di lavoro da remoto
- Identificare diversi stili di leadership
- Sviluppare un piano di formazione basato sulle esigenze personalizzate degli studenti
- Aumentare le proprie capacità di automotivazione e adattabilità per massimizzare l'efficienza e la produttività della formazione
- Implementare le competenze nel lungo periodo all'interno di ambienti di lavoro complessi

Conoscenze	Abilità	Applicazione delle conoscenze e delle abilità
valutare i concetti, i principi, le teorie e la terminologia fondamentali utilizzati nella formazione aziendale ibrida	collaborare in maniera efficace con team ibridi e virtuali di tirocinanti	incoraggiare e motivare i team virtuali per aumentare la produttività
valutare i bisogni digitali degli insegnanti IFP e aziendali come studenti	condurre ricerche sulle lacune future nel contesto della trasformazione tecnologica	riflettere in modo critico sulle capacità di gestione che incorporano la conoscenza nella trasformazione digitale
delineare pratiche diverse per i nuovi ambienti ibridi	applicare abilità di gestione e formazione per sviluppare modelli formativi personalizzati	mettere in pratica abilità ibride all'interno di ambienti complessi e di contesti diversi

2.1.5 Tempo stimato per completare il modulo

Il completamento del modulo insieme all'acquisizione delle conoscenze in esso contenute richiede un totale di **13.75** ore.

2.2. Contenuti principali

2.2.1 Stare al passo: Sfide e Problemi da superare

Prima della pandemia di Covid-19 la maggior parte del lavoro veniva svolto in presenza mentre il lavoro da remoto era piuttosto insolito e raro. Il Covid-19 ha trasformato la cultura del lavoro, portando con sé un aumento record del numero di squadre virtuali, orari di lavoro flessibili e meno tempo dedicato agli spostamenti. (Hallenbeck, G., et. al., 2022). L'ampio ricorso alla **tecnologia del lavoro a distanza** durante la pandemia di Covid-19 ha **aumentato la produttività** del lavoro fuori sede rispetto a quello in presenza, oltre a ridurre la domanda di ampi spazi per uffici e a determinare un calo degli affitti degli uffici. Inoltre, come dimostrano gli studi, i dipendenti fuori sede sono propensi ad accettare un taglio dello stipendio pur di mantenere l'opportunità di lavorare da remoto (Davis, M. A., et. al., 2021). Il lavoro a distanza ha ridotto i tempi di spostamento (Barrero, J. M., et al., 2020) e il numero di giorni di malattia è diminuito, probabilmente anche grazie alla maggiore flessibilità. Ha inoltre consentito ai dipendenti di avere il controllo sulle caratteristiche dell'ambiente di lavoro come l'abbigliamento, l'organizzazione degli spazi, la musica, la ventilazione, ecc. (Choudhury P., et. al., 2020). Pertanto, al giorno d'oggi sempre più imprese investono nella costruzione e nella messa in opera di team virtuali per potenziare i processi di lavoro, aumentare l'efficienza in termini di costi e aumentare il livello di attrazione di talenti (Alward, E., et. al., 2019). Ora, con l'aumento dei livelli di vaccinazione e l'allentamento dei vincoli pandemici, i leader devono gestire la guida di un



team virtuale. Tuttavia, mentre per Covid-19 il passaggio alla forza lavoro virtuale è stata una reazione guidata dall'emergenza, l'attività della nuova forza lavoro virtuale dovrebbe essere più ponderata e più cauta.

I team virtuali hanno modalità diverse. Possono essere **completamente virtuali**, ovvero essere formati da personale che lavora esclusivamente da remoto e che non si incontra mai di persona, oppure avere una forma semi-virtuale/ibrida che

comprende sia personale da remoto che in sede.

Fonte: <https://pixabay.com/photos/virtual-coworkers-virtual-friends-3382503/>

Possono essere creati per un breve periodo, per completare una particolare impresa o un compito, o a lungo termine, per compiere le normali attività quotidiane. I membri di un team virtuale possono essere dipendenti fuori sede, che lavorano da casa o fuori dall'ufficio per una parte o per tutto il tempo, oppure possono lavorare da uffici in luoghi diversi. I membri di un team virtuale quindi **possono essere separati fisicamente, temporalmente e culturalmente**. L'unica caratteristica comune è che i membri di un team virtuale si interconnettono principalmente attraverso la tecnologia, piuttosto che faccia a faccia. Tuttavia, dato il maggiore utilizzo della tecnologia anche da parte dei team in sede, quasi tutti i team possono essere definiti almeno in parte virtuali (Hughes, C., et. al., 2021), creando un **modello ibrido** per il quale non c'è consenso sul miglior equilibrio per i giorni di lavoro in sede e fuori sede

(PwC's Remote Work Survey, 2021). Coerentemente con uno studio condotto da McKinsey, 9 aziende su 10 mirano a combinare forza lavoro fuori sede e in sede.

Sebbene non esista un approccio chiaro alla forza lavoro o ai team ibridi, in genere esso comprende un ambiente in cui alcuni dipendenti lavorano a distanza, alcuni lavorano in presenza e altri combinano entrambe le cose. Questo nuovo modello può essere **difficoltoso in quanto i manager dovrebbero considerare i desideri e le esigenze divergenti del personale e allo stesso tempo cercare di aumentare la produttività e la cooperazione**. Alcuni dipendenti preferirebbero tornare in ufficio, mentre altri vorrebbero lavorare da remoto. Le strategie adottate per le forze lavoro ibride e l'efficienza e il successo con cui i leader gestiscono i team virtuali saranno fondamentali per molte aziende al fine di attirare e trattenere i talenti (CCL, 2021).

Il ruolo del leader di un organizzazione non deve essere sottovalutato:

- Il lavoro di un leader include la costruzione dell'immagine e della visione dell'impresa, sostenendone gli standard e l'etica. Svolgere questi compiti elettronicamente richiede più lavoro e nuovi approcci. È fondamentale comprendere come **la tecnologia influenzi la leadership e come quest'ultima subisca l'impatto della stessa tecnologia** (Gonaim, F. A., 2021)
- I leader influenzano il comportamento degli impiegati, ispirano i membri del team, guidano la trasformazione e l'adattamento e costruiscono un team motivato, che è uno dei punti chiave del successo dell'attività di leadership.
- Inoltre, essi dovrebbero aiutare i dipendenti a raggiungere gli obiettivi dell'impresa, garantendone la produttività e al tempo stesso il raggiungimento dei loro obiettivi personali e di carriera.
- Un leader di successo è anche un motivatore.

I nuovi modelli e le pratiche di comunicazione e interconnessione, la maggiore necessità di flessibilità nel lavoro e il tasso crescente di **lavoro a distanza pongono i leader di fronte a nuove sfide**. Le gerarchie tradizionali, l'organizzazione rigida del lavoro e la presenza fisica sul posto di lavoro stanno diventando sempre meno utilizzabili e vengono sostituite dall'esigenza sentita da molti dipendenti di una gestione del tempo meno stressante, del lavoro indipendente e in generale di una maggiore autorealizzazione. Pertanto, gli e-leader dovrebbero avere non solo un alto livello di competenza tecnica, ma anche ampie capacità sociali ed emotive. Questo approccio comporta più interconnessione e fiducia piuttosto che supremazia e controllo. I leader non dovrebbero pretendere risultati ma piuttosto offrire alternative. Gli e-leader dovrebbero essere facilitatori, mediatori e "networker" (creatori di reti). Sebbene queste modifiche siano progressive e utili, la forza lavoro può sentirsi insicura, temere di perdere il lavoro, provare disagio nell'adattarsi ai cambiamenti. Per questa ragione una trasformazione digitale può essere difficile e la motivazione del leader può essere decisiva (Basu, R., 2022).

La comunicazione e le relazioni tra i leader e il personale virtuale prevedono il ricorso a metodi e politiche diversi da quelli utilizzati da una leadership tradizionale dal momento che gli e-leader devono interagire con personale che hanno incontrato faccia a faccia e personale che non hanno mai incontrato di persona (Schmidt, G. B., 2021). Di conseguenza, la gestione dei team virtuali è più impegnativa rispetto a quella dei team tradizionali dato che per questi ultimi lo scambio di informazioni avviene faccia a faccia. In un team virtuale, la comunicazione avviene principalmente tramite tecnologie che rendono il coordinamento e la gestione del team molto più complessi e la comunicazione meno fluida (Flavian, C., et. al., 2018). Mentre a causa di molteplici infrastrutture, tecnologie e software, le organizzazioni creano facilmente spazi di lavoro virtuali, la leadership in un tale contesto è un ruolo impegnativo in

quanto **l'e-leader** non può vedere fisicamente i membri e **deve essere innovativo per individuare virtualmente le opportunità**. L'e-leader dovrebbe avere la sensibilità di capire se il silenzio significa accordo o distrazione. Dovrebbe essere in grado di collegare il personale agli eventi e all'atmosfera generale. Dovrebbe **fissare la visione dell'impresa e assicurarsi che tutte le attività siano attentamente pianificate** e giustificate, oltre che conformi con gli obiettivi del team. L'e-leader deve essere un dirigente responsabile per l'individuazione di precise risorse e strategie per la soluzione dei problemi. Inoltre, dovrebbe essere in grado di **motivare e ispirare il team e ridurre i cali delle prestazioni**. Sebbene queste azioni siano simili a quelle svolte dai leader tradizionali, gli e-leader devono eseguirle con **mezzi di comunicazione limitati e/o alternativi**. L'e-leader deve **creare coerenza e integrazione** tra i membri del team per raggiungere gli obiettivi prefissati e questo è possibile solo quando il leader è **orientato al team e motivante, quando applica un principio di definizione degli obiettivi comune, quando costruisce un ambiente incoraggiante e un'atmosfera di lavoro positiva**. Per di più l'e-leader deve anche affrontare lo **sviluppo del team e la gestione delle prestazioni**. Tutti i tipi di leader hanno funzioni di risoluzione dei problemi. Pertanto devono presentare la visione del team, diffonderla, pianificarne la realizzazione ed eseguirla. A tal fine, dovrebbero coinvolgere e incoraggiare i membri del team interessati, stabilire valori e obiettivi appropriati, motivare eventi sociali, creare fiducia, preparare i membri del team a gestire varie situazioni e comunicare attivamente. Nel caso di leader virtuali, la risoluzione dei problemi dovrebbe essere innovativa e originale (Khurram Mehtab, 2017).

I leader virtuali devono affrontare sia problemi tipici dei team tradizionali che quelli collegati ai team virtuali. Nei team virtuali, i lavori e le attività vengono generalmente svolti attraverso canali virtuali, evidenziando l'importanza del lavoro di squadra virtuale e denotando che per una comunicazione di successo le prestazioni collettive devono essere approvate da tutti i membri del team. La risoluzione dei conflitti è più difficile nei team virtuali dove alcuni membri dipendono in parte dall'interazione da remoto, mentre altri si incontrano in presenza (Sinda Ben Sedrine, 2020). Questo approccio è un modello ibrido di leadership che presuppone che il leader non abbia solo un team completamente fuori sede o in sede, ma debba piuttosto gestire le esigenze, le aspettative, l'organizzazione e il controllo di diverse forze lavoro. Il leader ibrido si trova a gestire un team in cui alcuni lavoratori lavorano in sede, alcuni da remoto e altri combinano le due cose. Il dovere fondamentale di un leader ibrido è quello di creare un team inclusivo e motivato con un sostegno su misura, indipendentemente dal formato in cui lavorano i membri del team, riconoscendo le distinzioni di ciascun team e adattando la leadership a seconda della forza lavoro (Horton International, 2021). Tali forme di comunicazione diverse possono creare standard di comunicazione diversi all'interno del team e aumentare la separazione tra i membri di squadre in presenza e quelli fuori sede. L'attività degli e-leader è perciò ancora più impegnativa nel cercare di gestire i team, creare fiducia, stabilire valori e obiettivi comuni, risolvere i conflitti; è un'attività che richiede maggiore sforzo e soluzioni più innovative rispetto ai team convenzionali (Sinda Ben Sedrine, 2020). Di certo un ambiente virtuale trasforma il modello di leadership tradizionale. **Le tecnologie danno forma allo stile di e-leadership, alla motivazione e alle prestazioni del team.** Inoltre, l'aumento degli strumenti e dei canali di comunicazione, la semplicità dell'interazione così come il rischio di un eccesso di comunicazione presuppongono che l'e-leader sfrutti le risorse collegate al cambiamento dei modelli di gestione in seguito alla semplificazione introdotta dalla trasformazione digitale. L'emergere di nuovi tipi di team, del telelavoro e di nuovi modelli di leadership dipende in gran parte dalla comunicazione elettronica avanzata che gli e-leader devono padroneggiare, guidare e gestire. **I componenti chiave dell'e-**

leadership sono la comunicazione e la tecnologia con l'accesso ad una comunicazione facilitata dai computer che progressivamente diventano sempre più compatibili e poco costosi. Poiché le tecnologie si stanno rapidamente sviluppando nelle imprese e la loro portata internazionale sta diventando sempre più accessibile, l'e-leadership si sta già trasformando in una routine piuttosto che rappresentare un'eccezione. Quindi, gli strumenti digitali riformano i modelli di lavoro e soprattutto gli stili della comunicazione. La digitalizzazione crea nuove potenzialità come gli e-team e lo smart working, riunisce nuovi strumenti di comunicazione, aumenta la rapidità e l'accesso alle informazioni, influenza le strutture di controllo, aumenta la produttività e la standardizzazione (Ingrid Garcia Pablo Olavide, 2020).

Tabella 1: Principali Differenze tra Leadership e Leadership Ibrida

Leader	Leader Virtuale/Ibrido
Supervisiona e organizza personalmente, gestisce il modo in cui presentarsi	Riconosce le differenze nel presentarsi quando guida team in presenza, da remoto o ibridi
Controlla il team affinché sia efficiente e produttivo	Apprende tattiche di leadership in base a come, dove e quando il team lavora al meglio; motiva e sostiene il team con fiducia, riconoscimento e inclusione
Comunica con il personale	Identifica e riconosce il modo in cui ogni membro del team preferisce comunicare e adatta le richieste e i compiti allo stile ibrido, ad esempio valutando le appartenenze, i flussi di informazione, l'analisi delle situazioni e il dinamismo
Si concentra sui risultati	Rende le prospettive, le aspettative e i risultati estremamente chiari e trasparenti. Con meno occasioni di comunicazione non pianificata e spontanea, la semplicità e la trasparenza sono essenziali

2.2.2 Pratiche da seguire

I leader hanno un ruolo fondamentale nel garantire prestazioni eccezionali e l'impegno del team. Gli stili di leadership, ovvero i comportamenti utilizzati dal leader quando ha a che fare con i membri del team, possono differire a seconda della situazione organizzativa (Umaru Danladi Mohammed, 2014). Non esiste un unico approccio. Bisogna tenere conto della connessione tra lo stile del leader e l'ambiente in cui lavora (Victor Dulewicz, et. al., 2004). Sebbene la trasformazione digitale abbia consentito di avere lavoratori da remoto e ibridi, è ancora difficile creare team solidi. A causa della pandemia di Covid-19, molte aziende hanno dovuto fare ricorso al lavoro a distanza e hanno registrato una crescita delle prestazioni e dell'efficacia organizzativa, tanto da capire che fornire ai dipendenti la possibilità di scegliere dove lavorare può aumentare la produttività, l'intraprendenza e la motivazione. I leader dovrebbero adottare uno stile di leadership ibrido e promuoverlo per garantire la flessibilità del lavoro poiché i dipendenti sono più inclini a eccellere quando hanno la possibilità di decidere quando, dove e come lavorare. Pertanto, i bisogni dei membri del team dovrebbero essere al centro dell'attività di leadership ibrida. Un leader ibrido deve anche motivare i membri del team e aiutarli a scegliere i luoghi dove lavorano al meglio, si sentono più coinvolti e dinamici (Horton International, 2021). **La leadership ibrida è costituita da più stili di direzione** che sono scelti e si basano su contesti culturali

sia internazionali che individuali. Il carattere ibrido deriva dalla connessione tra due gruppi esistenti, tipicamente contrastanti, fondendo e ricollegando le loro caratteristiche, risultando perciò in un metodo misto. L'ibridazione mescola gli stili di leadership, le responsabilità e le relazioni (Habiballah, S., et. al., 2021).

Esistono alcune caratteristiche comuni tra i leader da remoto di successo. Essi dovrebbero coinvolgere i membri del team e il team in sé a fare del proprio meglio, oltre ad essere buoni comunicatori e avere competenze trasversali soddisfacenti per rafforzare gli obiettivi aziendali. Tuttavia, non tutti i leader hanno le stesse caratteristiche e le organizzazioni che promuovono il lavoro a distanza e ibrido devono identificare tra i diversi stili di leadership da remoto quali funzionano in modo più efficiente per il loro specifico settore e modello di lavoro. Di seguito sono riportati alcuni degli stili di leadership virtuale di maggior successo:

1. Leadership partecipativa

Lo stile di leadership partecipativo è anche conosciuto come stile democratico. I leader partecipativi creano un'atmosfera cooperativa in cui ogni opinione viene presa in considerazione e i dipendenti sono invitati a dare il proprio contributo alla definizione degli obiettivi, al processo decisionale, alla pianificazione e ad altre attività commerciali. I leader partecipativi da remoto si assicurano che ogni membro del team fornisca il proprio feedback quando fissa gli obiettivi e prende le decisioni relative al team. I leader virtuali partecipativi apprezzano anche essere coinvolti in attività collettive.

Danno l'esempio e ispirano soluzioni creative. Godono della fiducia delle loro squadre, creano sicurezza e riducono la concorrenza inutile e distruttiva. I leader partecipativi sono noti per il loro impegno nel lavoro di squadra, sono entusiasti e motivano a raggiungere risultati (Kaya, I., 2021).

Le caratteristiche tipiche di un leader virtuale partecipativo sono:

- Entusiasmo
- Motiva le attività del gruppo
- Accoglie i contributi dei membri del team
- Riduce la competizione tra i dipendenti
- Riduce la possibilità di burnout (esaurimento dei dipendenti)

Tabella 2. Strumenti per sostenere i leader partecipativi nel mantenere coinvolto il proprio team

HeyTaco! HeyTaco - Build stronger, happier, more engaged teams on Slack and Microsoft Teams	HeyTaco è un modo divertente per mantenere impegnato un team ibrido o virtuale e premiare i dipendenti più attivi
Chimp or Champ	Chimp or Champ è un misuratore settimanale anonimo della felicità dei dipendenti per controllare l'andamento del team, migliorare il benessere dei dipendenti e ottenere risultati migliori. I membri del team ricevono per e-mail un check-in settimanale e hanno 24 ore per esprimere come si sono sentiti durante la settimana, riflettere sui motivi e scrivere utili feedback.
Where Meeting app for remote and distributed teams (where.team)	'Where' rende facile decidere quando andare in ufficio, in base a dove saranno i tuoi compagni di squadra e rende trasparente il programma di tutti.

2. Leadership trasformazionale

I leader trasformazionali hanno una maggiore capacità di intenti. Stabiliscono la visione dell'organizzazione e i suoi quadri di sviluppo. I leader da remoto trasformazionali incentivano gli altri con il proprio esempio e usano il loro carisma per garantire un ambiente positivo, motivare gli obiettivi aziendali e creare un'atmosfera di fiducia e di spinta all'innovazione. Cercano di garantire che i membri del team abbiano la loro prospettiva quando prendono decisioni e, soprattutto, che ottengano le migliori condizioni di lavoro e le informazioni importanti. Essi inoltre conducono le imprese a svolgere le attività necessarie per realizzare la visione. Le caratteristiche tipiche dei leader trasformazionali sono:

- Senso dello scopo
- Visione di insieme
- Lavora con il team
- Incoraggia l'apertura emotiva
- Ha coraggio, empatia e creatività

Alcuni esempi di famosi Leader Trasformazionali sono Jeff Bezos (Amazon), Reed Hastings (Netflix) e Bill Gates (Microsoft) (Chan I., (2021))

3. Leadership Situazionale

I leader situazionali hanno successo in ambienti fuori sede. Un leader situazionale riconosce che non esiste un unico stile di leadership adatto a tutti i dipendenti e a tutte le situazioni. Stili di leadership diversi hanno impatti ed effetti diversi su dipendenti diversi. Il leader deve adattarsi alla squadra che sta guidando con un senso di autocoscienza, intelligenza emotiva e consapevolezza che la reazione alle istruzioni e alla formazione può essere diversa. Il ruolo dei leader remoti situazionali implica flessibilità per lavorare con personalità e culture diverse, oltre che la capacità di comprendere le persone e il modo in cui lavorano e di adattarsi alle mutevoli esigenze. Ad esempio, poiché sempre più imprese passano a un modello di lavoro fuori sede, i leader situazionali hanno il compito di supportare i dipendenti e i team ad affrontare le sfide di un nuovo ambiente di lavoro e di nuovi mezzi di comunicazione e lo fanno attraverso la flessibilità. Grazie al loro ruolo possono approvare uno stile che preveda di istruire i membri del team su cosa fare, come farlo e su quali risultati sono attesi. Oppure possono scegliere un atteggiamento più collaborativo. Ecco alcune delle caratteristiche di un leader situazionale:

- impiega altri stili di leadership da remoto in combinazione con lo stile situazionale
- conosce bene le procedure e i mezzi che potrebbero aumentare i flussi di lavoro
- è estroverso, flessibile e consapevole di sé
- è un buon comunicatore

4. Leadership servile

I leader servili incoraggiano l'ampliamento e l'espansione. I leader servili virtuali spesso mettono in risalto il benessere dei dipendenti e incoraggiano la stima reciproca, la correttezza e il lavoro di squadra non competitivo. La leadership servile dà la priorità ai colloqui individuali, all'entusiasmo, al feedback sistematico e al dare l'esempio. I leader servili forniscono ai dipendenti fuori sede gli strumenti e la supervisione necessari per svolgere i loro compiti in modo efficiente. Sono buoni ascoltatori e notano facilmente segnali visivi dai membri del loro team per scoprire possibili difficoltà e risolverle. Ecco alcune delle caratteristiche di un leader servile:

- Capacità di lavorare con altri membri del team alla pari
- È attivo e aperto alle discussioni del team
- È empatico, cosciente di sé e premuroso
- È un ascoltatore attivo
- Si impegna per la crescita dei dipendenti (Kaya, I., 2021)

Stili di leadership virtuale dannosi

La pandemia ha indotto le organizzazioni di tutto il mondo a reinventare la propria forza lavoro. Gli stili di leadership virtuale precedentemente descritti sostengono le imprese nel processo volto a reinventare il proprio lavoro. Tuttavia, alcuni stili di leadership possono essere distruttivi, ridurre l'efficienza, rendere difficili i processi e causare stress nel team. Tali stili per i leader virtuali includono il modello autoritario e quello liberista.

1. Leadership autoritaria

I leader autoritari o autocratici possono fare chiarezza nelle situazioni caotiche e possono premiare i dipendenti che lavorano sotto la loro direzione con lodi, bonus e promozioni. Tuttavia, i premi sono generalmente a tantum e non sono utilizzabili, in particolare nell'ambiente virtuale. Un'autorità sincera si traduce nell'influenza che il manager potrebbe avere sul membro del team e include i principi, gli standard, l'influenza e l'etica all'interno dell'impresa e la relazione tra il leader e il membro del team. Il potere coercitivo/punitivo non è mai vantaggioso per tutti, in nessun ambiente di lavoro. Tuttavia, i leader autoritari tendono a dominare e generalmente prendono tutte le decisioni senza coinvolgere in modo adeguato il team, tanto da limitare le prospettive di creatività e lavoro di squadra. Tutto ciò può causare una scarsa fiducia in sé stessi e una bassa autostima, alti tassi di turnover e una ridotta soddisfazione dei dipendenti. Un leader autoritario può danneggiare una squadra virtuale con un eccesso di comunicazione e controllo. Nell'ambiente virtuale, non esiste un vero leader. Il manager dovrebbe trasformarsi in leader solo in termini di influenza, non di potere o diritto.

2. Leadership delegata o “laissez-faire”

Con il termine "laissez-faire" si intende lasciare che i dipendenti decidano come vogliono svolgere i loro compiti, senza l'intervento o la supervisione della leadership. La leadership laissez-faire è l'opposto di quella autoritaria. I leader del laissez-faire preferiscono guidare il loro team con uno stile rilassato, una tattica che potrebbe aiutare team già esperti e con esperienza in un ambiente in presenza, ma frenare i team virtuali che necessitano di feedback tempestivi e regolari. I membri del team che lavorano in un ambiente di leadership delegata possono pensare che i loro leader siano disinteressati o che li scoraggino attivamente, con conseguente bassa produttività. Questo stile inoltre non offre un potenziale sufficiente per lo sviluppo dei dipendenti (Maryville University (2021)).

Come si può vedere non esiste un modello unico per la leadership virtuale. Uno stile efficace è influenzato dagli individui coinvolti e da ciò che il team e l'industria richiedono. Ad esempio, la leadership partecipativa non è la soluzione migliore per un team che non richieda il contributo di tutti su ogni risoluzione per guidare l'attività. Ciò che è importante è riconoscere cosa funziona e cosa no per una squadra. Per i leader è anche fondamentale ricordare che la comunicazione implica anche l'ascolto di ciò che una squadra ha da dire. Alla fine della giornata, ciò che conta è il benessere sia dell'azienda che del team. In quanto leader virtuali, anche i leader ibridi dovrebbero migliorare le loro capacità di leadership. Tra le competenze che dovrebbero essere rafforzate ci sono:

- **Comunicazione** - Lavorare da casa potrebbe dare un'impressione di esclusione dal processo decisionale. Di conseguenza, fornire aggiornamenti settimanali o giornalieri riguardanti le attività e le strategie dell'azienda può sensibilizzare il personale sulle politiche dell'azienda e sui compiti e le aspettative che il personale deve soddisfare
- **Cura** - può essere motivante offrire benefici al team sotto forma di programmi di benessere, soprattutto dopo il Covid-19 quando i dipendenti devono tornare alla modalità di lavoro in presenza
- **Apprezzamento e riconoscimento** - i dipendenti dovrebbero essere apprezzati e riconosciuti per il loro lavoro efficiente, anche pubblicamente, altrimenti, ora che le aziende hanno ricominciato ad assumere e approvano l'home-office e c'è una carenza di competenze, i dipendenti possono lasciare il lavoro se i manager non riconoscono i loro risultati.
- **Flessibilità** - nelle nuove realtà create dal Covid-19 le persone evitano luoghi affollati e preferiscono spazi di lavoro ibridi, altri ancora scelgono l'home-office. Tuttavia, al giorno d'oggi la flessibilità va ben oltre l'home-office e dovrebbe comportare anche la fornitura di risorse, come ad esempio cuffie antirumore a casa o orari di lavoro più flessibili o persino orari più lunghi per compiti specifici.

Pertanto, i leader dovrebbero trasformare i loro stili di leadership per motivare i dipendenti ed essere più incentrati sulle persone (Srikant Chellappa, 2021).

Tabella 3. Competenze chiave per un leader ibrido

1. **Costruire Benessere Emotivo – creare un ambiente in cui i membri di team ibridi esprimono le proprie difficoltà e si aiutano reciprocamente**
2. **Promuovere l'Inclusività – usare l'attaccamento al team e le esperienze individuali per costruire un gruppo inclusivo, indipendentemente dal luogo di lavoro**
3. **Formazione e Reazione - offrire ai membri del team colloqui sulla carriera attenti e onesti per sostenere lo sviluppo delle loro carriere**
4. **Incoraggiare l'Armonia e il Senso dell'Equilibrio – Creare sistemi e supporto per promuovere un sano equilibrio tra lavoro e vita oltre che un'opportunità per nutrire altri interessi e passioni**
5. **Motivare – incoraggiare discussioni e contatti che generino contributi e innovazione**
6. **Aumentare l'Intelligenza Emotiva – promuovere il QE poiché contribuisce a far sentire il team coeso e supportato**
7. **Utilizzare le tecnologie in modo ottimale - questo può garantire un accesso equo alle stesse prospettive a tutti**
8. **Apprendere e familiarizzare – conoscere i trend e le tecnologie che promuovono l'efficienza senza un controllo continuo**
9. **Conoscere a Fondo il Progresso - garantire al team le competenze tecniche e trasversali essenziali per la crescita e lo sviluppo**
10. **Comunicare in modo efficace – ricorrere a piattaforme virtuali per assicurare una regolare comunicazione**

Fonte: Horton International, Handbook For Hybrid Leaders

2.2.3 Esempi sul campo

I fattori chiave che influenzano in maniera diretta la produttività dei team virtuali sono la comunicazione relativa ai compiti, la fiducia nei confronti della leadership, la responsabilizzazione e la coesione (Garro-Abarca, V., et al., 2021).

I leader ibridi possono aumentare le prestazioni, i livelli di impegno e la lealtà incoraggiando lo sviluppo e l'espansione grazie al processo decisionale a lungo termine, alla flessibilità, alla gestione e alla responsabilità, nonché alla creatività e alla connessione. Per ottenere il meglio dal team ibrido, il leader deve quindi garantire le seguenti caratteristiche:

1. Fiducia

I membri del team virtuale devono fidarsi dei loro colleghi. Gli studi condotti durante il Covid-19 hanno rivelato che il lavoro fuori sede può deteriorare la fiducia all'interno del team a causa della comunicazione insufficiente. La fiducia deve essere presente anche tra i manager e i lavoratori da remoto (Horton International, 2021). Al fine di costruire la fiducia è necessario garantire la presenza di diversi elementi:

- Comunicazione – il leader dovrebbe assicurare la trasparenza, consentire la comunicazione formale e informale, essere pronto ad ascoltare. Sebbene la comunicazione di persona tra leader e membri del team non sia frequente, i team virtuali dispongono di altri strumenti (ad esempio chat, videoconferenze, e-mail, ecc.) che i leader possono utilizzare per creare una rete con il proprio team, sempre mantenendo l'attenzione anche ai singoli individui, cercando di capire i membri del team e la loro situazione, mostrando coinvolgimento nei problemi esistenti.
- Riconoscere gli strumenti, le tecnologie e le pratiche ottimali per avere un flusso e un carico di lavoro trasparenti e agevoli.
- I membri del team orientati al risultato dovrebbero avere la libertà di lavorare in modo indipendente per raggiungere un obiettivo comune.
- Organizzare incontri faccia a faccia tra tutti i membri del team per condividere visioni, impressioni, eccetera, ogni qualvolta è possibile.
- Garantire l'uguaglianza in modo che i membri del team siano incoraggiati a fare del loro meglio. I leader di team virtuali possono coltivare un senso di giustizia tra i propri dipendenti implementando i valori della giustizia organizzativa, trattando il team in modo onesto e coerente, considerando la posizione dei membri del team, rimanendo imparziali e chiarendo il processo decisionale, nonché mantenendo sufficienti cicli di feedback.
- La ricerca mostra anche che i leader più di successo sono quelli che creano maggiore fiducia. Di conseguenza, si suggerisce che il leader virtuale preli un'attenzione particolare ai segnali visivi che invia ai propri dipendenti attraverso i media elettronici (ad esempio immagini del profilo) in modo che la percezione del leader da parte di questi ultimi sia positiva e aumenti il livello di fiducia nei suoi confronti (Carlos Flavian, 2018).

2. Empatia

L'inclusione è una caratteristica essenziale per la leadership. Nel caso di un team ibrido, il leader dovrebbe fare uno sforzo aggiuntivo e considerare le varie circostanze che il team potrebbe incontrare. I dipendenti fuori sede possono avere il timore di non godere o di non ricevere le stesse opportunità dei dipendenti che lavorano in sede e viceversa. Quindi, il leader ibrido deve essere in grado di

personalizzare il coinvolgimento e le pratiche dell'intero staff, indipendentemente da dove si trovino. Inoltre, un leader ibrido deve anche garantire l'inclusività di un nuovo membro nel team. Per il ruolo che ricopre, dovrebbe assicurarsi che il nuovo arrivato conosca il lavoro ma si senta anche parte della squadra. In caso contrario, il nuovo arrivato potrebbe risultare escluso per molto tempo e questo potrebbe influenzare negativamente le generali prestazioni lavorative e la produttività. Allo stesso tempo, il leader dovrebbe anche rispettare e comprendere prospettive, stili e culture diversi per costruire le pratiche migliori e avere una squadra diversificata, rispettosa e unita. Per il bene di un team ibrido, ciò presuppone meno critiche e più interesse per le esperienze personali e le prospettive di ogni membro del team.

3. Motivare Responsabilità e Lavoro di Squadra

L'importanza di uno staff ibrido è quella di consentire il raggiungimento del miglior risultato. Il team ibrido può svolgere il compito in qualsiasi modo ritenga migliore al fine di raggiungere i risultati fondamentali per l'azienda e un'efficienza ottimale. In linea con questo, può essere vantaggioso per le aziende che i leader ibridi supportino il team nel trovare le soluzioni in modo autonomo piuttosto che istruire i membri su cosa fare. Un leader ibrido può adoperarsi per semplificare la procedura volta ad ottenere il massimo della produttività, ma deve altresì agire in modo da consentire al team di decidere di cosa ha bisogno e come vuole lavorare. Il leader ibrido dovrebbe mirare a fare accordi all'interno del team per promuovere il lavoro di squadra considerando le diverse esigenze lavorative di ciascun membro. Ad esempio, alcuni membri del team potrebbero richiedere orari di lavoro fissi e non essere disponibili alla comunicazione al di fuori di essi. Il compito di un leader ibrido di successo è di essere aperto, flessibile, incoraggiante e orientato al team in modo da garantire il tipo di rapporto che i membri del team stesso desiderano avere. Il ruolo del leader ibrido deve essere tenuto nella giusta considerazione dal momento che il suo contributo al lavoro può fare una differenza pari al 70% in termini di impegno del personale e di produttività del team. A livello individuale, essere un leader ibrido significa tenere conto della mentalità e dei requisiti individuali, inclusi le opinioni, i pregiudizi, le pratiche, la familiarità e così via. Tale competenza può essere raggiunta attraverso la formazione. A livello di squadra, si tratta di determinare quali funzioni siano ottimali per il team, facilitando l'auto-organizzazione in modo flessibile. A tale scopo, l'attenzione è importante. Promuove la leadership attraverso l'auto-organizzazione, rafforza il rapporto del leader con il team, e offre una base produttiva per la diversità che assicura una leadership personalizzata ed empatica, così come creativa. Pertanto, la leadership ibrida è un'attività in continuo sviluppo e aggiornamento, che riflette i continui cambiamenti nel personale (Horton International, 2021).

Grazie alle competenze di base sopra menzionate, il leader virtuale/ibrido sarà in grado di guidare con successo la squadra.

A tale scopo, il lavoro del leader ibrido può attuarsi con efficienza grazie alle seguenti **strategie**:

1. **Rendere chiari i requisiti e le regole:** prima di introdurre nuovi processi e regolamenti relativi al lavoro ibrido, discuterli con il team per prendere le decisioni ottimali. Prendere accordi sui seguenti aspetti:
 - Orari di lavoro chiari
 - Comunicazione – piattaforme, come, quando e tempi di risposta
 - Quali membri del team devono partecipare ai meeting, al processo decisionale e al flusso di informazioni

- Garantire pari opportunità ai dipendenti a prescindere dal tipo di lavoro, in sede, fuori sede o ibrido
- Identificare gli strumenti, le tecnologie e le piattaforme che i membri del team dovrebbero usare o di cui potrebbero avere bisogno
- Definire le strategie per valutare/monitorare la produttività, le prestazioni e i risultati

2. Creare un ecosistema ibrido

I leader ibridi dovrebbero essere in grado di creare un ecosistema efficiente, tale da garantire un processo duraturo di promozione dello sviluppo e del miglioramento, nonché di adattamento alle nuove realtà. I fattori da tenere in considerazione quando si forma un ecosistema ibrido includono:

- Tabelle e reti di comunicazione
- Programmi di inclusione
- Incoraggiare il dialogo, le chiacchierate informali e lo spirito di squadra
- Impostazioni per la registrazione, regole per gli incontri e riunioni faccia a faccia
- Organizzare cicli di feedback e schemi di supporto
- Decidere come celebrare i successi, superare i fallimenti e gli ostacoli e gestire qualsiasi altra situazione significativa o inaspettata
- Definire le priorità
- Avere un piano di gestione dei rischi per i casi di forza maggiore

3. Fare crescere e migliorare il team

I leader otterranno prestazioni e risultati migliori dal loro team se ne promuoveranno la crescita e il miglioramento delle conoscenze e delle capacità, in un processo costante. Quando il team aggiorna continuamente le proprie prospettive e le proprie competenze, diventa più flessibile nello svolgimento di vari compiti, abile nello scambiare conoscenze e nel raggiungere risultati migliori. La sfida è costituita dal fatto che i membri di un team ibrido sono meno presenti di quelli che lavorano sempre in sede. Pertanto, i membri del team ibrido possono avere minori opportunità di coinvolgimento, contatto e sviluppo. A tal fine, sessioni costanti (2-3 volte all'anno) per lo sviluppo della carriera sono essenziali per garantire lo sviluppo professionale del team. Durante i controlli il leader può provare a comprendere:

- Ciò che i membri del team hanno imparato nel periodo successivo all'ultimo colloquio
- Ciò che i dipendenti vorrebbero apprendere/ottenere nei periodi a venire
- Ciò che potrebbe incentivare le prestazioni e/o il raggiungimento degli obiettivi

Risulta inoltre importante che il leader ibrido parli spesso con il team al fine di comprendere:

- La visione che il team ha riguardo alla propria posizione all'interno dell'organizzazione, nonché la propria prospettiva riguardo al lavoro e alle funzioni che svolge
- Quello che i dipendenti ritengono essere il modo migliore per raggiungere risultati ottimali
- Quello che i dipendenti considerano come un compito o un lavoro eseguito con successo
- Quali strategie, conoscenze o esperienze i dipendenti possono suggerire per ottenere risultati migliori.

4. Gestire il rendimento in modo consapevole e strategico

Le ricerche indicano che i dipendenti da remoto in genere lavorano più a lungo di quelli in sede. Tuttavia, lavorare più a lungo non equivale a lavorare in modo produttivo ed è compito del leader ibrido

incentivare la produttività attraverso strutture e disposizioni chiare che rendano il lavoro efficiente, ben organizzato, funzionale ed in linea con le attività dell'impresa. I dipendenti, e in particolare quelli fuori sede, tendono a concentrarsi sui compiti che offrono maggiore realizzazione e crescita, anche se non sono tra le priorità. Questo a volte può essere dovuto al modo in cui i dipendenti vogliono presentare ciò che hanno fatto al loro leader ibrido, cercando di dimostrare la loro produttività. Il leader ibrido, da parte sua, può prevenire questa situazione e promuovere la produttività e l'efficienza stabilendo aspettative e requisiti chiari in merito ai risultati finali e fissando un ordine di priorità. Anche se a volte può sembrare che tutto sia improrogabile, avere un sistema di priorità può garantire che il team si concentri sulle questioni e sui compiti più importanti e urgenti, riducendo in questo modo la possibilità di non rispettare le scadenze e mantenendo una buona atmosfera all'interno del team (Horton International, 2021). Risulta pertanto fondamentale formare i manager ad una gestione efficace dei team ibridi e al sostegno dei dipendenti ibridi, alla gestione delle prestazioni, alla comunicazione da remoto, alla collaborazione e alla costruzione delle relazioni (CIPD, 2022).

Tabella 4. Misure pratiche per il lavoro ibrido

Flessibilità per il luogo di lavoro – Minimo e/o massimo di giorni in sede
Disposizioni per stabilire se il luogo di lavoro da remoto deve trovarsi entro i confini nazionali o all'estero
Flessibilità sugli orari di lavoro – Minimo e/o Massimo di ore dell'orario di lavoro ordinario o straordinario
Strutture per fissare e monitorare la flessibilità di luogo e orario di lavoro
Calendari per calcolare il tempo di lavoro da remoto o asincrono (settimanale, mensile, trimestrale o annuale)
Disposizioni relative al posto di lavoro da remoto per assicurare che il telelavoro si svolga in un luogo sicuro e salubre
Disposizioni relative al rapporto vita-lavoro per garantire che il confine tra il tempo lavorativo e quello personale sia rispettato

2.2.4 Casi di studio e di successo

Sia i datori di lavoro che i dipendenti hanno manifestato la preferenza per una quota maggiore di lavoro a distanza rispetto ai livelli pre-pandemia. I dipendenti hanno un atteggiamento positivo se lavorano da casa due o tre giorni alla settimana e le aziende fanno sempre più ricorso a modelli di lavoro ibrido (Christie, 2020). Ad esempio, i dipendenti di JPMorgan Chase & Co. lavorano in sede solo due giorni e quelli di Salesforce.com Inc. solo un giorno (*The Wall Street Journal*, 2021). Di seguito sono presentate alcune esperienze di lavoro flessibile e ibrido in diversi settori.

1. CTrip è un esempio del passaggio al lavoro da remoto

CTrip è la maggiore agenzia di viaggi cinese, con 16,000 dipendenti e un capitale di mercato di circa \$US 5 miliardi. Nel 2010, ha condotto un esperimento a campione confrontando la produttività dei dipendenti che lavorano in sede con quelli che lavorano fuori sede in uno dei suoi call center. I risultati hanno mostrato che i dipendenti fuori sede hanno aumentato la loro produttività del 13%. Grazie al

minor numero di pause e di giorni di malattia, i dipendenti fuori sede hanno anche aumentato del 9,2% i minuti di lavoro su ogni turno; hanno risparmiato in media 80 minuti al giorno sugli spostamenti. Inoltre, hanno attribuito la diminuzione dei giorni di malattia al fatto che in alcuni giorni si sentivano abbastanza bene per lavorare da casa ma non abbastanza per fare i pendolari. I dipendenti fuori sede hanno attribuito il miglioramento delle prestazioni all'ambiente domestico più silenzioso. Anche la soddisfazione lavorativa era più alta per i lavoratori fuori sede e il burnout era la metà di quello dei dipendenti in sede. CTrip ha rilevato che l'aumento delle prestazioni è stato di circa \$ 375 per dipendente all'anno, che il lavoro da casa ha ridotto i costi dell'ufficio di \$ 1250 annui per dipendente e che la riduzione del burnout ha consentito di risparmiare circa \$ 400 in costi di formazione e perdita di produttività per dipendente all'anno. L'unico risultato negativo è stato che il numero di promozioni per i lavoratori da remoto è stato inferiore di quasi il 50%, probabilmente perché non erano visibili ai dirigenti in ufficio (Bloom, N., et. al., 2015).

2. Un altro caso ben concepito è quello di **Telenet**.

Telenet è la seconda società di telecomunicazioni del Belgio, con oltre 3300 dipendenti. Nel 2021 ha proclamato una nuova strategia di lavoro ibrido post pandemia e risolto un nuovo contratto di lavoro cooperativo con i dipendenti. Questi ultimi possono ora trascorrere fino al 60% del loro tempo nell'arco di un trimestre ovunque nell'UE. Il nuovo contratto prevede:

- **Flessibilità per quanto riguarda il luogo ma non i tempi:** i dipendenti possono lavorare da remoto per il 60% del tempo, ma in sede per il restante 40%. Telenet non consente il lavoro completamente asincrono ma richiede che i dipendenti lavorino entro il normale orario d'ufficio.
- **Organizzazione del lavoro** - più attività sono ora svolte tramite telelavoro, ad es. per gli agenti di call center che in precedenza potevano lavorare solo in ufficio. L'ufficio rimane tuttavia un luogo per incontri faccia a faccia e creatività, brainstorming o presentazione di nuovi dipendenti. L'accordo sulla divisione 60/40 all'interno del trimestre viene fatto a livello di squadra.
- **Cultura aziendale** - Formazione per i leader in sicurezza emotiva e leadership servile, secondo la quale il leader aiuta la squadra che guida. Si svolgono check-in all'inizio delle riunioni e incontri informali regolari senza un ordine del giorno.
- **Il nuovo spazio di lavoro** – conversione degli uffici in luoghi di incontro, con maggiore spazio per i laboratori o il brainstorming, creazione di luoghi di incontro all'aperto e schemi di registrazione. È previsto anche un pagamento mensile fisso per i dipendenti da remoto che non tiene conto del numero di giorni in sede e che permette loro di creare un posto di lavoro adeguato e di lavorare in modo sicuro ed ergonomico da casa.

Grazie a questo modello la compagnia ha ottenuto diversi benefici. Può attrarre talenti che si trovano in luoghi scarsamente connessi. Inoltre ha tagliato i costi per i locali per 300-400 dipendenti. Le riunioni sono diventate molto più efficaci, il numero di assenze è diminuito sensibilmente, i dipendenti risparmiano tempo dal momento che viaggiano meno e hanno un migliore equilibrio tra vita e lavoro (Grzegorzczuk, M., et. al., 2021).

3. Un altro esempio di modello ibrido di successo è quello di **Blood Cancer UK**

Blood Cancer UK è un ente di beneficenza dedicato a sconfiggere i tumori del sangue. L'istituto ha 100 dipendenti, per lo più donne e circa la metà sono genitori e/o tutori. Il passaggio al modello di lavoro

ibrido ha spostato l'attenzione dall'essere presenti ai risultati e al valore del benessere dei dipendenti. Di seguito sono riportate le principali strategie adottate dall'ente per rendere proficuo il modello ibrido:

- **Attrezzatura e assistenza IT:** il dipartimento delle risorse umane insieme all'assistenza IT si sono assicurati che tutti i dipendenti disponessero di laptop e di qualsiasi altra tecnologia/attrezzatura di cui avevano bisogno, hanno incorporato il sistema telefonico nei laptop e si sono occupati della formazione dei dipendenti sull'utilizzo di Microsoft Teams
- **Principi di lavoro flessibili** – la compagnia ha definito alcuni principi volti a utilizzare il lavoro Agile. Il dipartimento delle risorse umane ha offerto corsi di formazione per trasmettere i principi e le pratiche del lavoro Agile, e per presentare esempi di diversi dipendenti, insieme ai dirigenti senior. Inoltre, è stata creata una libreria di risorse Agile online per supportare i dipendenti. Comprende informazioni sulla strategia di lavoro Agile, linee guida pratiche e assistenza, ad es. come rendere i luoghi di lavoro in remoto, come organizzare riunioni remote e così via., una sezione FAQ, che spiega ad esempio come funzionano le spese di viaggio. Ogni team lavora insieme e sulla base delle linee guida fornite dalle Risorse Umane, stabilisce i propri principi per il lavoro Agile che vengono scritti e salvati in una cartella centrale, in modo che tutti i membri del team possano accedervi. Pertanto, i membri del team hanno anche l'opportunità di imparare gli uni dagli altri. I principi del lavoro Agile del team vengono rivisti e aggiornati ogni sei mesi in una riunione del team per esaminare cosa funziona e cosa no. L'azienda, ad esempio, ha inizialmente deciso di tenere le riunioni sia di persona che da remoto. Successivamente si è resa conto che non era una soluzione pratica.
- **Assistenza e formazione per i manager** – la compagnia offre servizi di formazione per i manager di linea su tutti gli aspetti del lavoro Agile, incluso il modo per condurre e motivare i team da remoto, gestire i risultati e gli obiettivi e creare principi flessibili. La compagnia ha anche creato gruppi in rete, di cui uno per i leader, per garantire supporto tra pari. Gli incontri avvengono su base mensile per affrontare temi specifici come ad esempio la motivazione. I leader si aiutano reciprocamente e imparano gli uni dagli altri.
- **Particolare attenzione al benessere** – l'impresa sottolinea il valore del benessere attraverso la formazione e comunicazioni periodiche sui tipi di supporto a cui le persone possono accedere. L'azienda propone regolarmente metodi pratici per aiutare le persone a smettere di lavorare troppo e a evitare il burnout.

Vantaggi - la maggiore flessibilità ottenuta grazie al lavoro ibrido ha consentito all'impresa di aiutare più persone perché ha una linea di supporto che è aperta 7 giorni su 7. Un altro vantaggio è stato l'aumento del livello di coinvolgimento dei dipendenti nel lavoro. Inoltre, il tasso di fidelizzazione è aumentato dal 70% nel 2018 al 94% nel 2021. Inoltre, grazie al metodo Agile, c'è stato un notevole aumento delle candidature e l'azienda ha avuto la possibilità di assumere da un pool di talenti più ampio. La strategia è stata positiva anche nel promuovere il benessere come priorità. Le assenze per malattia sono scese a una media di 1,3 giorni per dipendente. La fiducia è stato un altro caposaldo per l'esito positivo.

Raccomandazioni del Blood Cancer UK per un efficiente lavoro ibrido:

- Essere flessibili. Non ci sono limitazioni prestabilite al luogo di lavoro, ad esempio 3 giorni da remoto e 2 in presenza.
- Investire nella tecnologia per assicurarsi che tutti siano inclusi a prescindere dal loro luogo di lavoro.

- Incoraggiare la fiducia e la responsabilità. Stare davanti a un computer non significa essere produttivi.
- Rendere possibile l'interazione tra i team affinché possano imparare gli uni dagli altri e trovare soluzioni insieme.

4. Un'altra storia di successo è quella del **Financial Services Compensation Scheme**.

Il FSCS è il sistema di compensazione per i servizi finanziari del Regno Unito. È un'organizzazione indipendente con sede a Londra con circa 240 dipendenti. L'organizzazione ha introdotto un metodo di lavoro che soddisfa le esigenze dei dipendenti, consentendo loro di scegliere dove lavorare, quando lavorare e cosa vogliono indossare.

Ambiente ufficio - Il Team delle Strutture (Facility Team) ha avuto un colloquio dettagliato con i dipendenti per comprendere come i dipendenti vorrebbero utilizzare lo spazio dell'ufficio e cosa può migliorare la loro atmosfera lavorativa. Dopo aver constatato che la maggior parte dei dipendenti passava quasi tutto il tempo seduta e che normalmente era alla stessa scrivania, l'impresa ha deciso di cambiare l'ambiente dell'ufficio per incoraggiare il movimento e creare aree per la collaborazione. Sono stati creati luoghi per l'hot-desking (utilizzo di postazioni di lavoro non assegnate), le riunioni informali e il lavoro di gruppo; le dimensioni degli spazi per eventi informali sono state raddoppiate ed è stata allestita una nuova sala per workshop privati.

Tecnologia – I computer fissi sono stati sostituiti con computer portatili per tutti gli impiegati. Sono stati installati il pacchetto completo di Microsoft Office 365 e nuove tecnologie audio-visive per permettere sia ai dipendenti in sede che da remoto di creare presentazioni facilmente via Teams e tutto è stato fatto per sostenere il metodo di lavoro ibrido.

Eliminare le restrizioni e gli orari fissi – tutte le riunioni sono ibride. La compagnia è aperta dalle 7:00 alle 19:00 e gli impiegati sono liberi di scegliere quando lavorare all'interno di questo intervallo di tempo. La compagnia ha inoltre definito un kit di strumenti per spiegare i principi del lavoro e come possono essere applicati.

Il principio del 40% – mentre alcuni degli impiegati sono felici di lavorare da remoto in modo permanente, altri sentono la mancanza del contatto umano e dell'opportunità di fare parte di reti e gruppi che solo il lavoro in sede può offrire. Per tale ragione è stata introdotta la regola che prevede che gli impiegati debbano trascorrere in ufficio almeno il 40% delle ore di lavoro.

Uso propositivo del tempo trascorso in ufficio – l'idea alla base è che i dipendenti dovrebbero essere in ufficio per eventi specifici, come ad esempio un seminario o una riunione di gruppo. Il leader del team dovrebbe utilizzare questi giorni per incontri faccia a faccia e per avere un altro giorno in cui l'intero team è in presenza per una riunione di gruppo. L'azienda organizza inoltre ogni mese un evento sociale per tutti i dipendenti, che si tratti di colazione, pranzo o cena.

Gestire un team ibrido - Il FSCS fornisce ai leader dei team sia la formazione che i materiali oltre a organizzare dibattiti su come essere di supporto agli impiegati. L'azienda ha investito in modo significativo nella creazione di un ambiente fondato sulla fiducia come elemento integrante del suo approccio. Le relazioni solide sono fondamentali e fanno sì che i membri del team siano fiduciosi e si rivolgano apertamente ai leader sia per il benessere che per problemi di lavoro. Il manager dovrebbe comunicare regolarmente e non dovrebbe dare per scontata la soddisfazione del team. Ad esempio, se un membro del team ha una preoccupazione o un problema, non deve attendere una riunione, ma può semplicemente chiamare o inviare un messaggio al capogruppo che lo richiamerà il prima possibile.

L'Analytics Manager (il professionista che redige strategie di marketing digitale, gestisce la presenza social aziendale e implementa campagne promozionali) dell'azienda, Arjian Punnialingam, sottolinea inoltre il fatto di conoscere i membri del suo team a livello personale. Proprio per questo motivo, durante il lockdown, ha utilizzato le riunioni del team non solo per questioni legate al lavoro, ma anche per colloqui informali con i membri. Ha anche avviato un quiz online una volta alla settimana per intrattenere il team con un po' di divertimento. Grazie all'atmosfera che si è creata, i membri del team organizzano a turno un'attività sociale dopo il lavoro una volta al mese, dalle escape room (gioco di fuga dal vivo) al bingo elettronico. Di conseguenza, il tasso di soddisfazione dei dipendenti è ampiamente migliorato, e il coinvolgimento è passato dal 79% all'88%. Il FSCS ha inoltre registrato il punteggio di soddisfazione dei clienti dell'89%, il più alto di sempre e il riconoscimento esterno con cinque premi nazionali per l'esperienza vissuta dai clienti. Le assenze per malattia sono diminuite. il modello ibrido ha portato benefici anche in termini di benessere e coinvolgimento. Il tempo per gli spostamenti è stato risparmiato.

Le raccomandazioni del FSCS per un lavoro ibrido efficiente:

- Coltivare la propria strategia di lavoro di squadra con i dipendenti per comprendere le loro esigenze e incentivarli a lavorare al meglio ovunque si trovino
- Creare interazione e comunicare su base regolare in modo che i dipendenti abbiano fiducia nel leader e si sentano a proprio agio nel porre domande o chiedere aiuto quando ne hanno bisogno
- Prevedete incontri in presenza a date fisse per discutere dei risultati, delle priorità e dei progetti
- Motivare gli impiegati ad utilizzare il loro tempo in ufficio in maniera propositiva e assicuratevi che il design dell'ufficio contribuisca al lavoro di squadra e alla connettività (CIPD, 2022)

5. Un ulteriore esempio di successo è il **Gruppo Sovini**

Il Gruppo Sovini fornisce servizi edilizi, immobiliari e impiantistici di qualità per il settore pubblico, no profit e privato. Si trova in Inghilterra e ha oltre 800 dipendenti. L'azienda è ora passata a un modello flessibile e si concentra sui risultati e sulle esigenze piuttosto che sull'orario di lavoro. Il lavoro può essere svolto in modo flessibile sia a livello di 1. tempi – con un orario di lavoro che può essere adattato alle esigenze lavorative e alle preferenze individuali che di 2. sede - lavoro in sede o fuori sede e di 3. ruolo e funzione - ad esempio la scrivania o l'ufficio possono essere condivisi. I leader dei team dovrebbero sostenere e organizzare l'approccio al lavoro agile, nonché creare protocolli con i loro principi e gli accordi di squadra.

Una rapida transizione- La prima sfida è stata dotare il personale delle tecnologie necessarie e addestrarlo all'utilizzo dei sistemi online. Successivamente, l'azienda ha avviato discussioni con i dipendenti per scoprire le loro preferenze in merito al lavoro agile. L'azienda ha inoltre formato 3 team per Tecnologia dell'Informazione, Persone e Cultura, Strutture e Risorse che si sono incontrati ogni mese per analizzare la loro posizione e discutere su come procedere. Si è rilevato che i dipendenti sono soddisfatti della flessibilità e dell'equilibrio tra lavoro e vita privata ottenuti attraverso il lavoro Agile. Pertanto, l'azienda ha preso in considerazione il passaggio ad una strategia di lavoro completamente Agile per migliorare le prestazioni e la produttività. L'amministratore delegato ha fatto alcuni interventi con i dipendenti che potevano passare al nuovo schema di lavoro Agile, si è reso disponibile a rispondere alle loro domande e ad ascoltare le loro preoccupazioni. Successivamente, l'azienda ha condiviso la propria bozza sul lavoro Agile con i dipendenti. Inoltre, l'applicazione OurSpace, specifica per i dipendenti, è stata utilizzata per la comunicazione e le informazioni. L'azienda ha definito gli ambiti del lavoro sulla base dei principi del datore di lavoro e dei dipendenti. Sebbene l'azienda pratichi il

lavoro Agile già da 2 anni, il team della conversione aziendale tiene ancora riunioni mensili per valutare le pratiche e il possibile sviluppo. Tra le sfide chiave del trasferimento ci sono:

- 1. L'applicazione delle tecnologie** - L'azienda ha migliorato i computer portatili dei dipendenti, l'intranet aziendale e l'applicazione dei dipendenti sono state arricchite di nuove funzioni e caratteristiche, è stato installato un nuovo strumento di gestione dei progetti ed è stata creata anche una postazione digitale. I dipendenti hanno facile accesso alle informazioni, i leader dei team possono impostare scadenze, liste di controllo e attività online e il team può seguire tutti i processi in tempo reale. Per rafforzare lo spirito di squadra, l'azienda promuove anche collaborazioni ed eventi sociali, conduce sondaggi mensili tra i dipendenti sull'assistenza, stanziando un budget per attività di creazione dello spirito di squadra, organizza eventi di benessere, eventi sociali e gite per permettere ai molti dipendenti di stare insieme. Jessica Cooney, la manager di linea dell'azienda, afferma di avere un livello di comprensione del suo team migliore da quando è passata all'Agile. Tiene incontri formali faccia a faccia con ciascuno dei membri del team su base mensile e una riunione settimanale dell'intero team, ma con lo stesso team tiene anche incontri settimanali informali.
- 2. Portare l'attenzione dalla gestione del tempo ai risultati delle prestazioni** – prima della pandemia, l'azienda aveva orari di lavoro fissi e i dipendenti dovevano timbrare il cartellino in entrata e in uscita. Steven Scott, responsabile delle risorse umane dell'azienda, afferma che questo aspetto è diventato irrilevante con l'introduzione del lavoro a distanza, poiché attraverso gli strumenti digitali si può misurare il tempo di connessione di un dipendente, tuttavia, non si può controllare che cosa sta facendo. L'abbandono delle restrizioni temporali ha comportato un cambiamento di mentalità sia per i membri del team che per i leader. I dipendenti avevano bisogno che i leader sapessero quanto lavoravano e i team leader dovevano adattarsi alla perdita di controllo. I team leader hanno dovuto affrontare una nuova difficoltà nel definire i parametri per giudicare come considerare un compito eseguito con successo. Hanno dovuto rivedere le modalità di misurazione delle prestazioni e degli obiettivi e definire chiaramente gli indicatori di prestazione richiesti. L'azienda ha offerto numerosi workshop e corsi di formazione ai team leader affinché si adattassero alla strategia di lavoro Agile e produttivo.

Inoltre, la piattaforma per i manager sulla loro applicazione specifica per i dipendenti consente di garantire supporto e interazione costanti e di condividere difficoltà, idee e assistenza. Per Jessica, dare il buon esempio è la chiave per costruire la fiducia reciproca, vale a dire che bisogna dare il buon esempio e dimostrare che tutti stanno lavorando allo stesso modo senza casi di burnout. Inoltre, è necessario costruire un rispetto reciproco e una comprensione delle preferenze lavorative dell'altro. Ad esempio, nel caso in cui un dipendente preferisca lavorare di sera, può farlo, ma non deve aspettarsi di ricevere risposte dagli altri nello stesso orario.

Integrazione dei nuovi colleghi: prima di iniziare il lavoro, il team incontra i nuovi assunti, di persona o attraverso riunioni virtuali, si fa conoscenza e si dà il benvenuto al nuovo membro del team. Ogni nuovo arrivato viene inserito nell'applicazione per i dipendenti. Esiste una cartella per i nuovi assunti su Google Drive, in modo che abbiano facile accesso a tutte le pratiche e alla tecnologia in utilizzo non appena iniziano a lavorare.

Vantaggi - L'organizzazione può risparmiare sugli spazi, anche se deve disporre di spazi sufficienti per i dipendenti che si riuniscono per socializzare o per incontri faccia a faccia. Gli eventi sociali si

tengono all'esterno, in altre sedi. L'azienda ha anche aumentato le possibilità di acquisire talenti. Il lavoro Agile ha migliorato il benessere e l'impegno dei dipendenti. I tassi di assenteismo per malattia dei dipendenti si sono ridotti e i tassi di turnover sono diminuiti. Anche la soddisfazione dei dipendenti nei confronti dell'azienda e i tassi di fidelizzazione sono aumentati. Jessica riconosce che anche le prestazioni sono state le migliori di sempre. Steven afferma che ciò è dovuto alla responsabilizzazione e alla fiducia. Di conseguenza, i dipendenti dimostrano impegno e prestazioni di alto livello.

Le **raccomandazioni** del Gruppo Sovini per un lavoro ibrido efficiente sono le seguenti:

- Consultate i dipendenti sulle modifiche nelle fasi iniziali e ascoltate le loro opinioni; questo contribuisce a consolidare la fiducia. Ammettete che potreste non avere tutte le risposte, ma impegnatevi per ottenerle.
- Cercate di collaborare con il team, create relazioni e fiducia.
- Date il buon esempio.
- Concentratevi su ciò che si sta cercando di realizzare come organizzazione e come team e mettete in discussione i sistemi esistenti che non sono utili a tale scopo.
- Date autonomia ai dipendenti: un maggiore senso di appartenenza rende le persone più motivate nel loro lavoro. (CIPD, 2022)

2.3. Valutazione

Le seguenti sezioni hanno lo scopo di aiutarvi nel processo di auto-riflessione sulle vostre conoscenze e competenze. Rispondete alle domande con attenzione, basandovi su ciò che avete appreso. Verranno forniti suggerimenti e feedback per motivarvi ad approfondire l'argomento!

2.3.1 Valutazione delle conoscenze

Questa parte comprende domande a quiz che vi permetteranno di riflettere sulle vostre conoscenze! Prendetevi il tempo necessario per rispondere alle dieci (10) domande seguenti!

Domanda 1 (scelta multipla o vero/falso): Un buon leader è sempre un buon leader ibrido

[vero]

[falso]

[risposta generica]: un buon leader non è necessariamente un buon leader ibrido, poiché le sfide di quest'ultimo sono maggiori e il leader può esserne sopraffatto.

Domanda 2 (scelta multipla o vero/falso): I leader e i membri del team lavorano in modo più efficiente quando hanno la possibilità di decidere le condizioni per essere più produttivi.

[vero]

[falso]

[risposta generica]: solo quando il team è soddisfatto, può avere un rendimento elevato. I membri dovrebbero poter scegliere di lavorare in sede, fuori sede o in modo ibrido.

Domanda 3 (a scelta multipla o vero/falso): Il passaggio al modello di lavoro fuori sede è stato

[vantaggioso sia per i datori di lavoro che per i dipendenti].

[vantaggioso per i datori di lavoro in quanto ha aumentato la produttività]

[un fallimento perché i team leader hanno perso il controllo].

[risposta generica] Il lavoro a distanza è stato vantaggioso sia per i datori di lavoro che per i dipendenti in quanto i primi hanno aumentato la produttività, ridotto i prezzi degli affitti, ridotto gli spazi di lavoro, semplificato alcuni processi, standardizzato i sistemi, aumentato l'efficienza dei costi, aumentato l'attrazione dei talenti, mentre i secondi hanno ottenuto un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, migliorato il loro benessere, risparmiato tempo e costi di viaggio pendolare, ecc.

Domanda 4 (più risposte corrette): Perché è importante creare degli ecosistemi nei team ibridi

[per un progresso duraturo]

[per l'apprendimento tra pari]

[per una maggiore supervisione]

[per una socializzazione attiva]

[risposta generica]: i team ibridi richiedono la creazione di reti di relazione, in quanto queste rappresentano un'opportunità di sviluppo e di espansione. Sono un'opportunità per passare al lavoro Agile

Domanda 5 (più risposte corrette): Cosa può creare fiducia in un team ibrido

[comunicazione attiva ed empatia]

[premi e bonus]

[controllo e critica regolari]

[parità di trattamento ed imparzialità]

[La risposta 1 e la risposta 4 sono corrette perché i membri del team devono essere coinvolti e impegnati nelle decisioni e nelle attività del team. Devono essere trattati in maniera equa per essere soddisfatti del lavoro e dell'atmosfera di lavoro.

Domanda 6 (più risposte corrette): In che modo il leader ibrido può promuovere lo sviluppo e il miglioramento del team

[organizzando corsi di formazione obbligatori una o due volte l'anno per consentire al team di acquisire nuove capacità e competenze].

[stabilendo un sistema di retribuzione basato sulle prestazioni]

[attraverso colloqui regolari che riflettano quali abilità/competenze il membro del team ha acquisito dopo il precedente colloquio e quali gli mancano ancora].

[qual è la visione dell'azienda e cosa è considerato un successo lavorativo].

[risposta generica]: le risposte 3 e 4 sono corrette perché i team ibridi dovrebbero essere basati sulla flessibilità e sulla fiducia. Un'atmosfera eccessivamente competitiva può danneggiare le prestazioni e la produttività complessiva del team.

Domanda 7 (più risposte corrette): Quali soluzioni pratiche può suggerire un leader ibrido per organizzare processi di lavoro strutturati ed efficienti?

[i membri del team dovrebbero presentare relazioni giornaliere o settimanali sulle loro attività].

[Non c'è bisogno di regolamenti. I membri del team devono avere la flessibilità e la libertà di decidere da soli].

[giorni minimi e/o massimi di lavoro a distanza]

[norme relative all'orario di lavoro e alla vita privata]

Domanda 8 (più risposte corrette): Perché il team ibrido è vantaggioso per le aziende

[aumenta la produttività e le prestazioni]

[le aziende possono ottimizzare la forza lavoro]

[i nuovi assunti possono iniziare a lavorare con meno sforzo]

[il pool di talenti aumenta, mentre i costi per le sedi diminuiscono].

[risposta generica]: le ricerche dimostrano che il lavoro virtuale aumenta l'efficienza del lavoro, ci sono vantaggi dal punto di vista dei costi e le aziende non hanno bisogno di ampi spazi di lavoro.

Domanda 9 (abbinamento): Abbinare i termini alle loro definizioni.

Termine 1 leader servile: tende a controllare e di solito prende tutte le decisioni con un contributo insufficiente da parte del team.

Termine 2 leader partecipativo: presta particolare attenzione al benessere dei membri del team, è un ascoltatore attivo e tratta i membri del team come pari.

Termine 3 leader trasformatore: È flessibile e utilizza diversi stili di leadership, riconoscendo che uno stile di leadership diverso può essere adatto a ogni membro del team e a diversi casi.

Termine 4 leader situazionale: crea e diffonde la missione dell'azienda, ispira gli altri, creando un team affidabile e motivato.

Termine 5 leader autoritario: forma un ambiente di supporto, ascolta ogni membro del team che dà il proprio contributo alla definizione degli obiettivi, al processo decisionale e ad altre attività aziendali.

[risposta generica]:

1-2

2-5

3-4

4-3

5-1

Domanda 10 (abbinamento): Abbinare i problemi alle loro soluzioni.

Problema 1: come possono i membri di un team remoto o ibrido seguire il flusso di informazioni?

Soluzione: devono avere opportunità di comunicazione, anche al di fuori dell'ambiente aziendale.

Problema 2 come evitare il burnout?

Soluzione: si può creare un file di dati generale, un'applicazione, una piattaforma online o qualsiasi altra fonte generale con accesso aperto a tutti i membri del team.

Problema 3 come preparare il team al modello ibrido?

Soluzione: il team deve avere la flessibilità per scegliere l'ambiente e i tempi più adatti per lavorare e allo stesso tempo deve essere responsabile nei confronti del leader.

Problema 4 come il leader ibrido può promuovere l'apprendimento tra pari?

Soluzione: il team e il leader devono ricevere formazione e spiegazioni, nonché conoscere i principi che definiscono la struttura del lavoro. Inoltre, tutti i membri del team dovrebbero disporre delle tecnologie necessarie.

Problema 5 Come può il leader di un team ibrido motivare il team?

Soluzione: il team dovrebbe ricevere assistenza, opportunità di benessere e di socializzazione al di fuori dei locali dell'ufficio.

[Risposta generica]: testo dell'esercizio

1-2

2-5

3-4

4-1

5-3

2.3.2 Valutazione delle competenze

Questa è la parte in cui le vostre conoscenze vengono messe in pratica!

Allenate il vostro cervello con le competenze acquisite in questo modulo e pensate a una possibile risposta al seguente compito!

1. Immaginate che ci sia un nuovo membro nel team. Quali sono i vostri passi per garantire che si senta a suo agio nel team e che lavori in modo produttivo?

2. Immaginate di avere un personale anziano ma esperto e qualificato che non è disposto a passare al lavoro ibrido o a distanza. Come potete gestire la situazione?
3. Immaginate di avere un team multiculturale con background e personalità diverse, con membri sia introversi che estroversi. Come prenderete in considerazione i diversi tipi di personalità quando modellerete un'atmosfera di lavoro ibrida per garantire la loro inclusività, tenendo conto dei loro punti di forza e di debolezza?

2.4. Riassunto del Modulo

Il modello di lavoro remoto e/o ibrido può consentire e semplificare nuovi processi lavorativi e aumentare la produttività. Inoltre, anche i dipendenti preferiscono questo approccio al lavoro in sede. Tuttavia, questo nuovo modello può essere impegnativo, in quanto i leader ibridi devono tenere conto dei desideri e delle esigenze divergenti del personale e allo stesso tempo cercare di aumentare la produttività e la cooperazione. Pertanto, i leader ibridi devono essere formati e qualificati su come gestire efficacemente i team ibridi e supportarne i lavoratori, devono occuparsi della gestione delle prestazioni, della comunicazione a distanza, della collaborazione e della creazione di relazioni.

3. Modulo di formazione [2] – Design digitale, visualizzazione dei dati e sicurezza online nei mezzi

3.1. Introduzione

3.1.1 Descrizione del Modulo

Il modulo 2 vuole dare una prospettiva sulle nuove conoscenze e competenze che i formatori designati devono sviluppare, per allinearsi alla nuova realtà dell'ambiente di lavoro, dove il lavoro a distanza o ibrido sono diventati il nuovo standard dopo la pandemia. L'esposizione e l'esperienza limitata degli utenti selezionati in materia di strumenti digitali (almeno nei settori riguardanti l'apprendimento digitale) e l'ambito del progetto DigiREACT, ci costringono a presentare una selezione piuttosto ampia di argomenti (ancora non abbastanza inclusiva) che finisce per limitare la profondità dell'analisi che ogni argomento richiede per averne padronanza. Si tratta principalmente di conoscenze sul design digitale e sull'apprendimento digitale per aiutare i formatori a immaginare la nuova modalità di formazione dei team da remoto, con alcune informazioni aggiuntive sui vantaggi delle soluzioni di visualizzazione dei dati. Poiché la nuova impostazione è online, forniamo anche alcune direttive per garantire la sicurezza delle procedure.

3.1.2 Obiettivi del Modulo

L'obiettivo del modulo è che gli utenti sappiano e comprendano che la mancanza della presenza fisica del formatore richiede un livello di preparazione superiore e nuove competenze per progettare interventi di apprendimento altrettanto validi o addirittura migliori di quelli trasmessi in aula. Gli utenti devono anche essere consapevoli che trovarsi in un contesto online prevede nuovi tipi di minacce cui prestare una continua attenzione.

3.1.3 Obiettivi di apprendimento

Lo scopo dell'attività di apprendimento è, attraverso la presentazione dei nuovi concetti e delle nuove teorie, motivare gli utenti ad approfondire la ricerca e a definire una tabella di marcia personale per lo sviluppo delle nuove competenze.

3.1.4 Risultati dell'apprendimento

Al termine dell'attività di apprendimento, l'utente sarà in grado di delineare nuove iniziative di apprendimento per i team ibridi e virtuali.

Una volta completato con successo questo modulo, gli utenti dovrebbero essere in grado di:

Conoscenze	Competenze	Applicazione di conoscenze e competenze
valutare i concetti fondamentali, i principi, le teorie e la terminologia utilizzati nella formazione ibrida aziendale	collaborare in modo efficace con team ibridi e virtuali di tirocinanti (trainee)	incoraggiare e motivare team virtuali e aumentare la produttività
valutare le esigenze digitali dei formatori IFP e di quelli aziendali in qualità di utenti	condurre ricerche sulle lacune future nel contesto della trasformazione digitale	Riflettere criticamente sulle competenze gestionali che incorporano le conoscenze sulla trasformazione digitale

delineare pratiche diverse per i nuovi ambienti ibridi	applicare le competenze manageriali e formative per sviluppare piani di formazione personalizzati	utilizzare le competenze ibride in ambienti complessi e contesti diversi
--	---	--

3.1.5 Tempo stimato per il completamento del modulo

Il completamento del modulo e l'applicazione delle conoscenze fornite avranno una durata di **13,75** ore.

3.2 Contenuti principali

3.2.1 Principi di progettazione della percezione visiva

Il passaggio al lavoro a distanza e agli ambienti misti è destinato a durare, come dimostrano le ricerche. Questo mette sotto costante pressione i formatori del personale, che una volta si concentravano ed eccellevano solo nella formazione guidata da un istruttore (ILT), a convertirsi all'ILT virtuale (vILT) e all'eLearning.

Pertanto, è necessario uno sforzo di riqualificazione e di aggiornamento per coloro che hanno una bassa competenza nei prodotti mediali digitali e nell'apprendimento digitale. Nei prossimi capitoli vedremo un'introduzione ai principi e alle migliori pratiche del design digitale, un'introduzione ai principi e alle migliori pratiche della progettazione dell'e-learning e alcune idee su dove si sta dirigendo oggi la tecnologia dell'apprendimento.

Poiché questo è un manuale introduttivo che, si spera, motiverà i formatori ad approfondire gli argomenti proposti, il contenuto che segue è più informativo che un approccio scientifico alla materia descritta.

Un esempio di ciò che può offrire l'adozione di buoni principi/tecniche di progettazione è lo sfruttamento degli "spazi negativi". In forma semplice, questi possono riferirsi alla semplice aggiunta di spazio bianco intorno agli oggetti per renderli meno sbrindellati e "ariosi", ma non è sempre così. Gli spazi negativi sono "spazi interni" di un disegno, ad esempio di un logo, che vengono abilmente utilizzati per mostrare un elemento che "non doveva essere lì".

L'esempio più famoso e premiato di utilizzo dello "spazio negativo" è il logo della FedEx e la freccia nascosta che implica la consegna di un oggetto da un punto A ad un punto B, che è ciò che fa l'azienda.



Figura 1. Il famoso logo della FedEx

Per quanto riguarda i principi del design (che comprendono anche i media digitali), si discute molto su quanti e quali siano, ma in questa sezione faremo riferimento ai principi della Gestalt che si concentrano sulla percezione visiva (somiglianza, continuità, chiusura, vicinanza, figura/sfondo, simmetria e ordine), e successivamente a 12 principi più "pratici" che sono generalmente comuni a molta letteratura sul design (contrasto, equilibrio, enfasi, proporzione, gerarchia, ripetizione, ritmo, schema, spazio bianco, movimento, varietà e unità).

Gli obiettivi principali di ogni progetto sono una buona estetica, una buona funzionalità e la facilità d'uso e l'applicazione dei principi della Gestalt sulla percezione visiva può aiutarci a raggiungerli.

La chiave di questi principi è il modo in cui il cervello umano lavora, ad esempio riempiendo gli spazi vuoti di un'immagine e creando un insieme che è maggiore della somma delle sue parti, come quando "vediamo" un volto in una formazione di nuvole. In generale, il cervello umano tenta di semplificare e organizzare immagini complesse o disegni composti da molti oggetti nel tentativo di vedere strutture e schemi che ci aiutino a capire ciò che ci circonda.

Il principio di somiglianza si riferisce all'"abitudine" del cervello di raggruppare visivamente elementi simili tra loro, ad esempio per colore, forma o dimensione. Quindi, in una pagina di testo con un elenco puntato (stessi punti, colori, caratteri, ecc.) il cervello vedrà l'elenco come un unico oggetto visivo, perciò se abbiamo bisogno di una "chiamata all'azione" (come passare alla slide successiva) dobbiamo creare un pulsante con uno stile diverso e separarlo dall'elenco per farlo risaltare. Nello stesso esempio, se una delle righe dell'elenco è più importante delle altre, dobbiamo differenziarla con un font, un colore, ecc.

Nel principio di continuità, sfruttiamo la tendenza degli occhi a seguire il percorso più semplice quando si visualizzano le linee, quindi se dobbiamo guidare l'osservatore verso una certa direzione e verso determinati oggetti, possiamo, ad esempio, mettere gli oggetti in serie e in linea, piuttosto che sparpagliarli in giro.

Il principio di chiusura dimostra la capacità del cervello di riempire le parti mancanti di un'immagine e uno degli esempi classici è il logo del World Wildlife Fund (WWF), dove vediamo immediatamente un panda anche se mancano alcune linee (l'illusione della completezza).

Figura 2: Il logo della WWF



Nel programma UX/UI utilizziamo spesso il principio della chiusura per evitare l'illusione di completezza e incoraggiare l'interazione. Nella schermata seguente, le immagini parziali, le parole e le frecce ci spingono a scorrere verso destra perché abbiamo più cose da vedere.

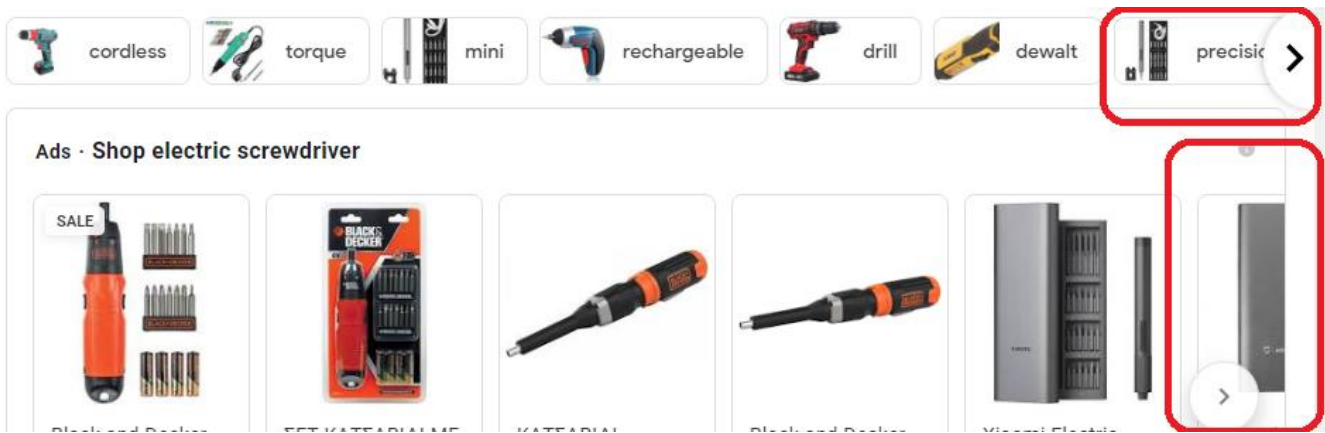


Figura 3: Incoraggiare l'interattività con UX

Il principio di prossimità è esattamente quello che la parola dice. Gli oggetti vicini sono "automaticamente" correlati. Raggruppare elementi correlati può renderli più piacevoli alla vista e più facili da leggere, quindi dobbiamo riunire elementi separati, che contestualmente possono essere raggruppati, in unità visive più vicine. Inoltre, non mettiamo le cose al centro o negli angoli, evitiamo di usare una spaziatura uniforme, evitiamo la confusione tra titolo, sottotitolo e testo e soprattutto non mettiamo insieme elementi che non appartengono allo stesso gruppo.

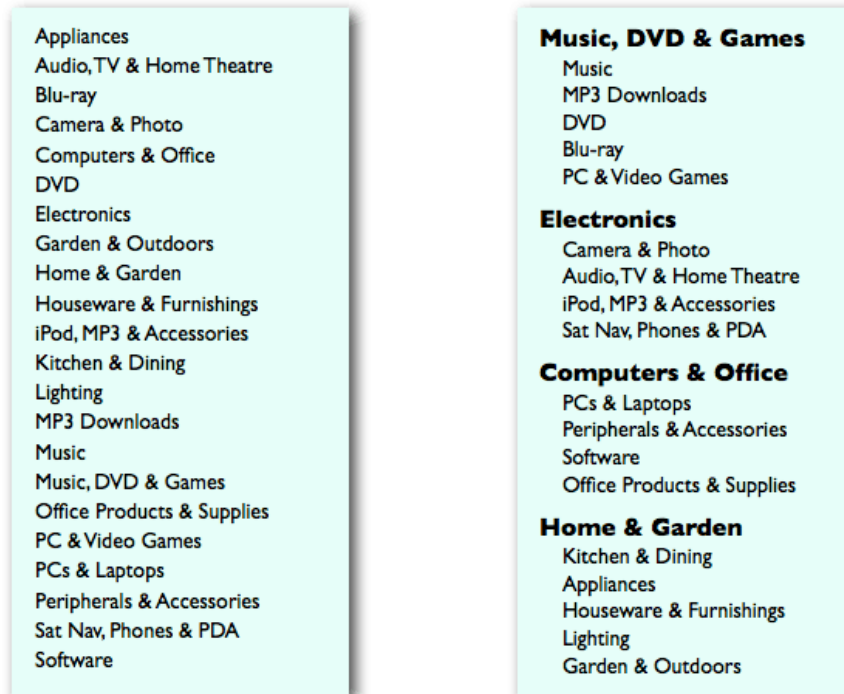


Figura 4: I vantaggi del raggruppamento, della spaziatura irregolare e dei titoli

Nell'immagine qui sopra si vede come il raggruppamento di cose correlate più vicine tra loro, con uno spazio tra ciascun gruppo, possa rendere l'elenco leggibile e utile.

Il principio figura/sfondo si riferisce alle funzioni del cervello che distingue gli oggetti che considera in primo piano (figura) e in secondo piano (sfondo).

Lo psicologo danese Edgar Rubin ha creato la famosa illusione dei due volti o del vaso che illustra come le figure o le immagini cambino a seconda del punto di vista, della prospettiva, dello sfondo, in generale del contesto.

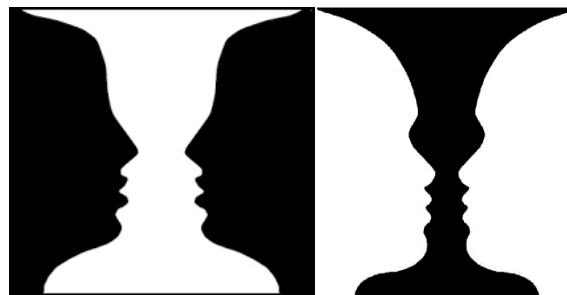


Figura 5: La famosa illusione di Edgar Rubin

Per evitare queste situazioni illusorie, quando è necessario evidenziare una certa parte dello schermo, e solo quella, si segue la strada opposta. Ad esempio, possiamo sfumare o sfocare il resto dello schermo (sfondo), tranne la finestra pop-up (figura).

La legge della Prägnanz (buona figura) o legge della semplicità, dice che le persone interpretano immagini ambigue o complesse nella forma(/e) più semplice possibile, perché il nostro cervello semplifica ciò che percepisce e cerca di mettere ordine nel caos (come vedere forme o volti nelle nuvole).

Secondo questa prospettiva, una versione monocromatica del logo olimpico viene vista come una serie di cerchi sovrapposti piuttosto che come un insieme di linee curve.

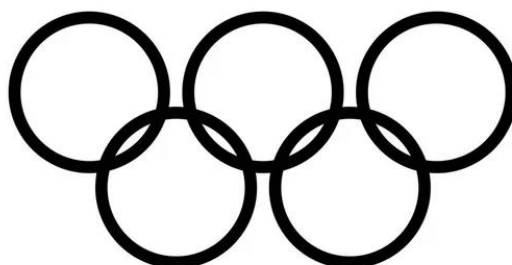


Figura 6: Il logo olimpico monocromatico

Tuttavia, il nostro cervello cerca anche di fare collegamenti e di trovare un significato in ciò che vediamo, così nella versione standard del logo olimpico non percepiamo solo una serie di cerchi colorati incompleti, ma anelli intrecciati che rappresentano la competizione amichevole di tutti i continenti.

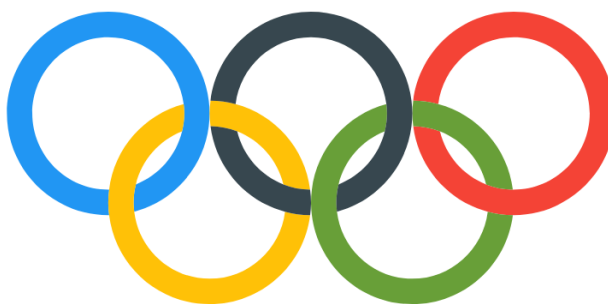


Figura 7: Il logo olimpico colorato

3.2.2 Principi e suggerimenti pratici di progettazione

Oltre ai principi della Gestalt, ve ne sono altri (alcuni collegati ai primi) che, se applicati in modo mirato e con successo, ci aiutano a creare progetti attraenti e funzionali. Questi includono: contrasto, equilibrio, enfasi, proporzione, gerarchia, ripetizione, ritmo, schema, spazio bianco, movimento, varietà e unità e possono essere combinati per creare il risultato desiderato.

Una semplice combinazione di questi fattori per dare enfasi a un elemento (ad esempio un testo) consiste nell'utilizzare un colore contrastante, come il "testo video inverso", e/o nell'utilizzare proporzioni diverse, come un carattere più grande. Principi del design: contrasto ed enfasi.

La ripetizione di forme di dimensioni diverse sullo sfondo può essere utilizzata per creare un ritmo nella pagina che progettiamo.



Figura 8: La Tate Gallery a Londra, Regno Unito (diTasos Lekkas su Pixabay, '2684212')

Lo spazio bianco aiuta l'elemento principale di un design (o uno spazio come la galleria qui sopra) a "respirare" e a concentrarsi sulle informazioni importanti, ma non è necessario che sia letteralmente bianco o che non abbia alcun motivo disegnato. La seguente immagine sbiadita può essere utilizzata come uno schema sottile in una pagina sulla tecnologia blockchain.

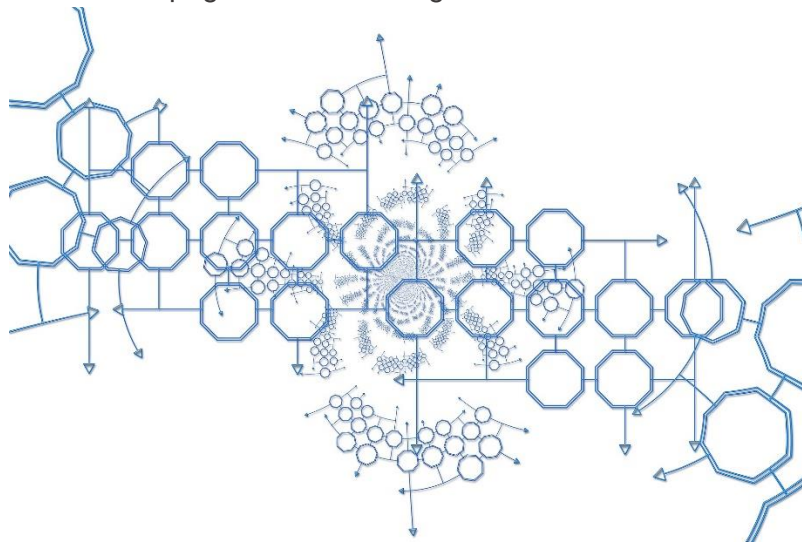


Figura 9: Schema della Blockchain (Pixabay)

La varietà può contribuire a creare un senso di movimento in un progetto, a seconda di come viene utilizzata, e può interrompere la monotonia. La ripetizione, invece, (stesso sfondo, immagini della stessa

dimensione su una griglia e legende con gli stessi caratteri, ecc.) crea unità e coerenza (se questo è il risultato richiesto).

Ma come si possono combinare tutti questi principi nella vita reale e nei progetti concreti?

I designer più esperti ci aiutano con le loro idee.

Un suggerimento importante è quello di progettare tenendo sempre presente l'obiettivo finale e il cliente/audience, insieme al contesto in cui il design sarà ricevuto/consumato. È il design correlato al contenuto, è appropriato per i dispositivi digitali, il pubblico ha un ritmo lento o veloce ed è pronto a impegnarsi, eccetera?

I principi descritti ci forniscono una serie di strumenti e approcci e alcuni sostengono che un design di successo possa anche incorporarne sei contemporaneamente. Questo non deve distrarci da una strategia molto importante: mantenere le cose semplici, chiare e precise.

Un passo importante per attuare questa strategia è utilizzare correttamente lo spazio ed evitare design disordinati che sicuramente distrarranno il nostro pubblico dal valore o dal significato su cui vogliamo che si concentri. Dobbiamo dare spazio ai nostri elementi per respirare e facilitare l'osservatore a concentrarsi sugli oggetti importanti.

L'uso corretto dello spazio, insieme ad altri attributi come la tipografia, i colori, le immagini, le forme e i modelli, deve portare a un design equilibrato. Poiché gli elementi possono attirare l'attenzione dell'uomo con intensità diverse (hanno un diverso "peso visivo"), dobbiamo combinarli in modo da non stressare il cervello, che è predisposto a notare gli squilibri.

L'esempio classico è quello dell'altalena non caricata in modo uniforme, dove il nostro cervello dice che dovrebbe inclinarsi verso sinistra.



Figura 10: Altalena (di Mediamodifier su Pixabay, "2108025")

Dal momento in cui disponiamo di queste strategie di base, dobbiamo pensare a come utilizzare il contrasto a nostro vantaggio, per attirare l'attenzione sulle parti chiave del messaggio (gli obiettivi di cui abbiamo parlato). Inoltre, aiuta la nostra creazione a essere visivamente attraente e coinvolgente.

Possiamo creare un contrasto utilizzando il colore, le dimensioni (gerarchia), la forma, la struttura, i valori/intensità e altro ancora.

Parlare di colore significa usare la ruota dei colori (ad esempio, usare colori opposti sulla ruota).

Possiamo usare forme geometriche diverse per creare un contrasto, oppure possiamo usare le stesse forme ma in scala diversa, il che implica una differenza di importanza.

Lo stesso vale per l'intensità del colore. Le forme in scala di cui sopra possono condividere lo "stesso" colore, ma quelle più grandi (più importanti) possono anche essere più scure.



Figura 11: Figure in scala

Per fare correttamente il "gioco" del contrasto:

- dobbiamo familiarizzare con la ruota dei colori
- possiamo iniziare ad associare forme morbide e dure (rettangoli e cerchi)
- dobbiamo pianificare una gerarchia visiva di scale (2-3 dimensioni al massimo) e rimanere coerenti con essa (le più importanti sono le più grandi, le meno importanti le più piccole, ecc.)

La coerenza è una strategia generale per tutti il nostro lavoro di progettazione. Può trattarsi di un layout generale (lineare, angolare, ecc.), di uno schema di colori, di uno schema di un brand, ma anche di un modo in cui abbiamo pianificato di "raccontare la nostra storia".

Chiudiamo questa sezione con alcune "regole" sul testo, perché alla fine il materiale di formazione sarà incentrato sui contenuti testuali: Non usate più di due font al massimo e più di due dimensioni. Se è necessario farlo, è un'indicazione che manca qualcos'altro (contrasto, spazio, precisione sugli obiettivi?). Lo stesso vale per i grassetti o altri effetti grafici: se avete bisogno di usarli, probabilmente qualcosa è andato storto. Come gli altri elementi di design, anche il testo ha bisogno di spazio per respirare (interlinea, spaziatura tra i caratteri...) in modo da essere facilmente leggibile.

3.2.3 Una struttura e una metodologia per costruire un eLearning efficace

In questa sezione discuteremo una struttura e una metodologia per creare sessioni di formazione, in modo che il nostro pubblico ottenga la migliore esperienza di apprendimento possibile dalle iniziative di apprendimento digitale.

Come nel caso della progettazione, ciò che dobbiamo sempre tenere a mente è che il nostro obiettivo è fornire un eLearning orientato ai risultati, non è uno sfoggio di abilità di progettazione o di tecnologia.

Per cominciare, le iniziative di apprendimento necessitano di progettazione e progettisti didattici.

La progettazione didattica è un processo che prevede l'analisi dei bisogni di apprendimento e l'uso di principi teorici di apprendimento per lo sviluppo sistematico dell'istruzione.

I progettisti didattici specificano un metodo che, se seguito, faciliterà il trasferimento di conoscenze, abilità e tecniche allo studente. Questi valuteranno in seguito i risultati per assicurarsi che l'apprendimento si verifichi.

INSTRUCTIONAL DESIGN...	INSTRUCTIONAL DESIGNERS...
INVOLVES ANALYSIS	<i>Understand business context, learners, learning environment and content.</i>
IS BASED ON THEORY	<i>Understand how people learn and use this to achieve specific learning goals.</i>
IS SYSTEMATIC	<i>Make decisions based on implementation and design models rather than creative impulse.</i>
SPECIFIES A METHOD	<i>Write specifications including course structure, learning activities, choice of technologies, &c.</i>
EVALUATES OUTCOMES	<i>Ensure transfer of knowledge, skills and attitudes is occurring; if not, take corrective measures.</i>

Figura 12: Che cos'è la progettazione didattica

I nove principi dell'istruzione di Robert Gagné rappresentano la struttura di riferimento per la progettazione di oggetti di apprendimento e sono noti agli educatori in quanto utilizzati anche nell'insegnamento tradizionale in classe.

Robert Gagné (1916-2002) è stato uno psicologo dell'educazione americano che ha contribuito notevolmente allo sviluppo della scienza dell'istruzione.

Principio 1: Ottenere l'attenzione (recezione)

Può essere un'attività introduttiva per distogliere l'attenzione dello studente da altri compiti e pensieri e coinvolgerlo nella sessione di apprendimento. L'attività può essere passiva (mostrare una statistica impressionante, un breve video) o attiva (fare un breve sondaggio agli studenti per sapere cosa pensano dell'argomento della sessione, ecc.)

Principio 2: Informare gli studenti sugli obiettivi (recupero)

È molto importante e qualcosa che probabilmente dobbiamo comunicare (anche in breve) prima dell'apprendimento perché risponde alla domanda vitale "cosa ci guadagno?". (CCG). Dovrebbe descrivere non solo l'obiettivo finale, ma anche i passi per raggiungerlo.

Principio 3: Stimolare il ricordo dell'apprendimento precedente (aspettativa)

Anche in questo caso può essere un'attività passiva o attiva. Nel primo caso ad esempio, supponendo che le competenze e i livelli degli studenti siano più o meno noti, possiamo riassumere le conoscenze esistenti in poche schermate, mentre nel secondo caso si può eseguire un breve test.

Principio 4: Presentare nuovi contenuti (percezione selettiva)

Questa è la parte principale in cui forniamo la nuova conoscenza ai nostri studenti che, oltre a essere accurata, deve essere ben presentata: in sequenza logica, in dimensioni adeguate (vedremo più avanti il microapprendimento) e in modo coinvolgente. La visualizzazione (immagini, grafici, tabelle, animazioni, brevi video, ecc.) aiuta molto, così come l'interattività, la trasformazione in gioco, ecc.

Principio 5: Fornire una guida all'apprendimento (codifica semantica)

Tutoring, consigli, aiuti mirati al lavoro, risorse aggiuntive...

Principio 6: Sollecitare le prestazioni (reattività)

Attività che aiutino gli studenti a ricordare e ad applicare le conoscenze in simulazioni lavorative.

Principio 7: fornire un feedback (rinforzo)

Rinforzare in modo positivo, dare consigli costruttivi per aiutare l'allievo a identificare gli errori e/o a comprendere i concetti difficili.

Principio 8: Valutare le prestazioni di apprendimento (recupero)

Esami, test, quiz sono gli standard alla fine di un corso. I giochi didattici possono essere un'opzione interessante, anche se richiedono un certo livello di competenza.

Principio 9: Migliorare il mantenimento e il trasferimento delle conoscenze (rinforzo)

Manuali, materiali di riferimento, contenuti aggiuntivi in generale, ma anche una serie di corsi più brevi adattati alle esigenze degli studenti oppure a determinati intervalli per migliorare il mantenimento (effetto spazio-apprendimento).

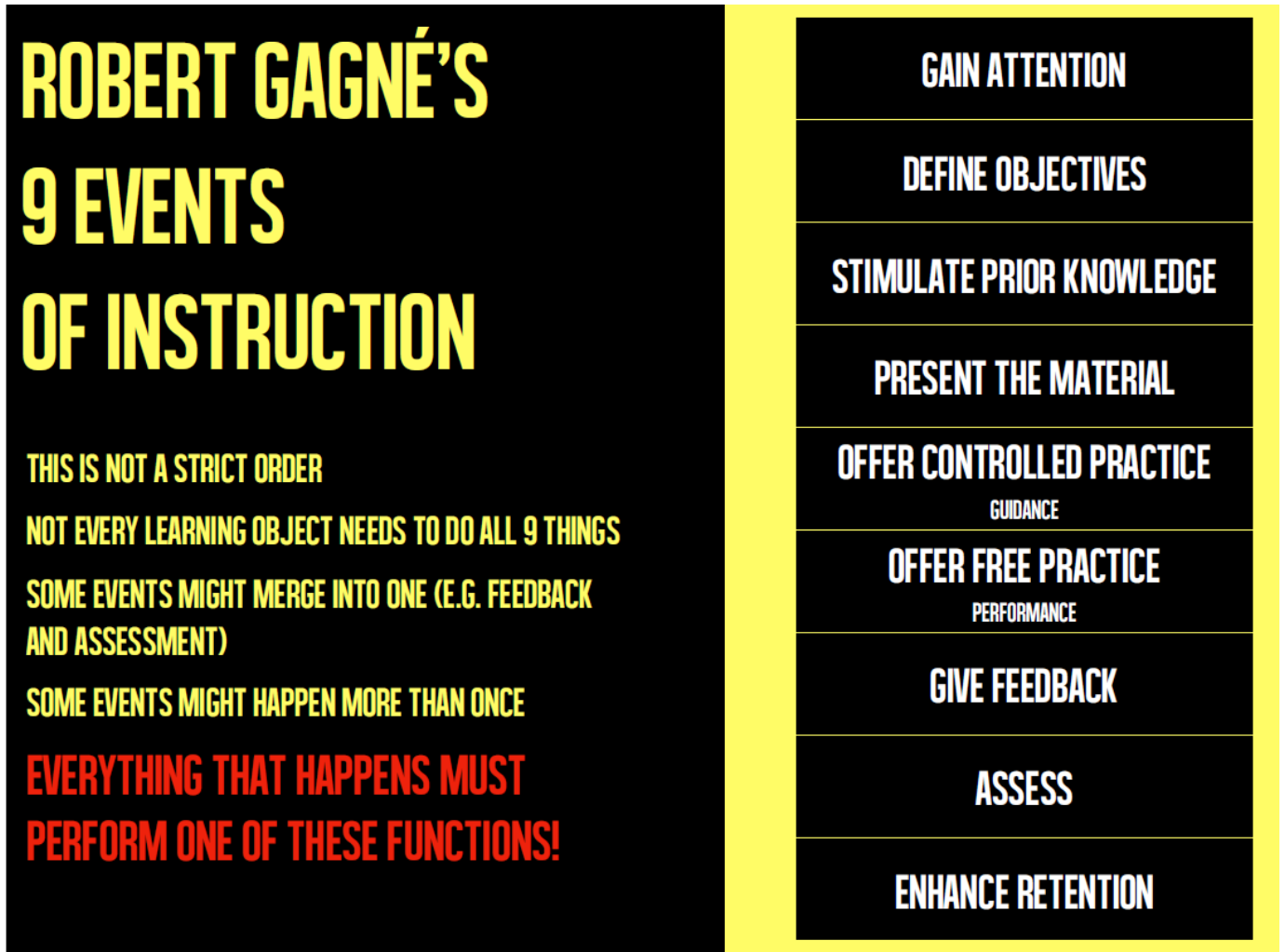


Figura 13: I nove eventi di istruzione di Robert Gagné

Se i principi di cui sopra sembrano difficili da mettere in pratica in un corso di e-learning, il seguente modello PPP (Presentazione, Pratica e Produzione) per l'insegnamento delle lingue offre un'idea di come questi principi siano correlati e si inseriscano nella linea temporale di un'attività di apprendimento nel mondo reale.

THE PPP MODEL

SIMPLIFYING GAGNÉ'S 9 EVENTS

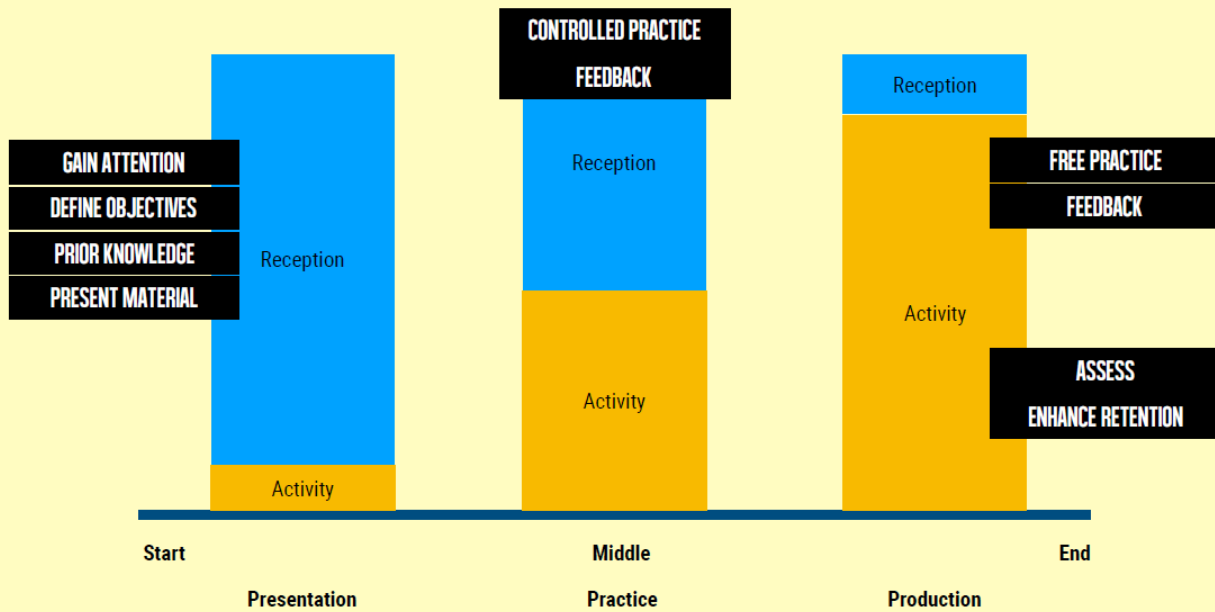


Figura 14: Il Modello PPP

3.2.4 Modelli per l'attuazione di progetti eLearning

I due modelli attualmente prevalenti sono il "tradizionale" modello ADDIE (vedi sotto) e il più "moderno" modello Agile (molto noto nel settore dello sviluppo S/W). Molti ricercatori ed esperti di mercato propongono ora la combinazione dei due modelli..

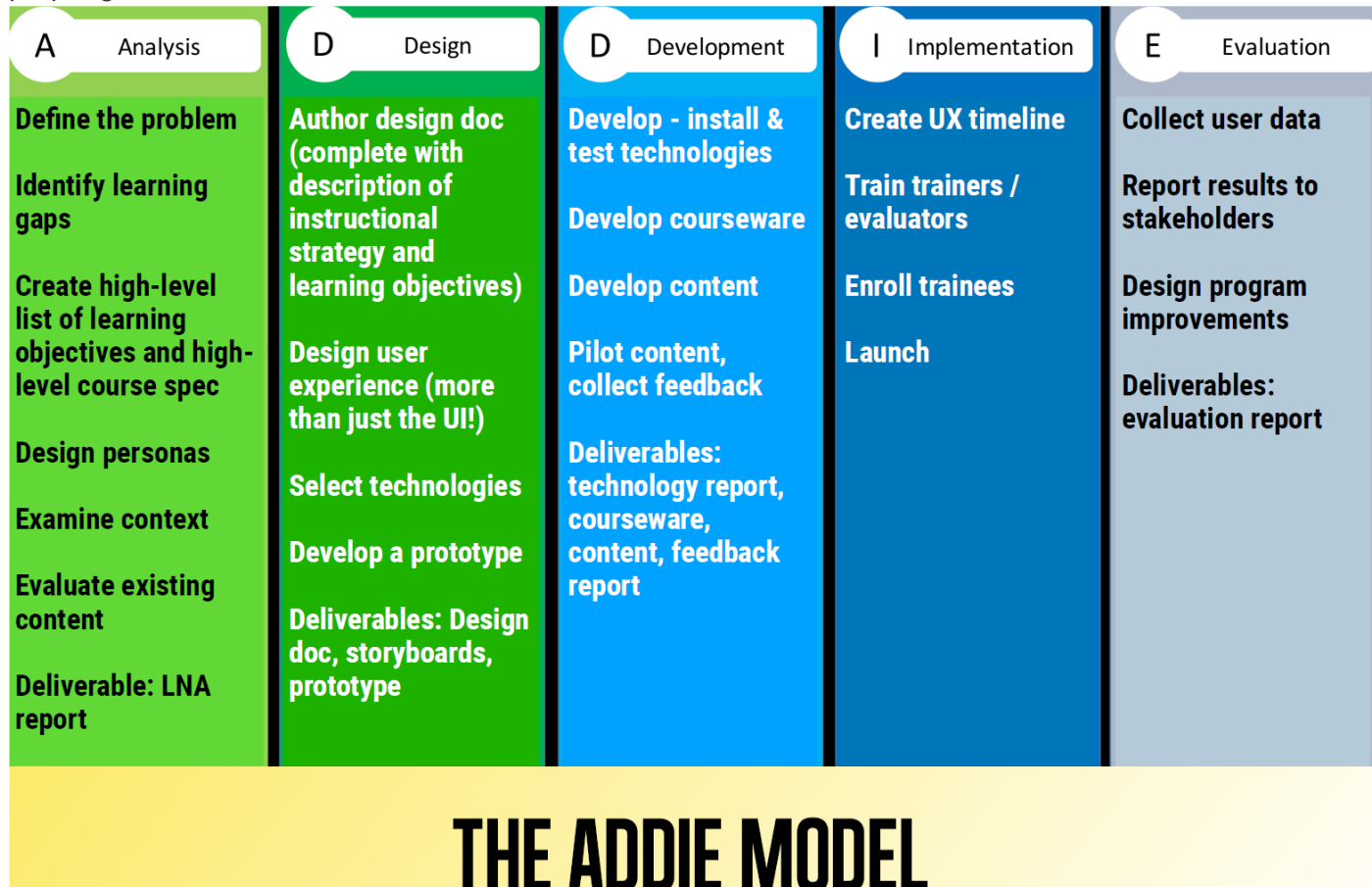


Figura 15: Il Modello ADDIE

3.2.5 Strategie di erogazione dell'e-learning

Esistono "modalità" di erogazione dell'eLearning per renderlo più coinvolgente ed efficace (a seconda dell'argomento, del pubblico, del contesto, ecc.)? Sì, ci sono.

Lo storytelling è uno "strumento potente", una porta d'accesso all'apprendimento trasformativo. Le buone storie includono elementi come: un'ambientazione e un ambiente rilevanti (che rispondono alla domanda "qual è il vostro mondo?"), personaggi facilmente riconoscibili (chi sono i protagonisti?) e una curva narrativa fluida (che di solito include conflitto, culmine e risoluzione).

Ma perché le storie sono così potenti? Perché:

- sono memorabili (tutti ricordano una buona storia).
- fanno sì che le persone si interessino (se avete scelto bene i vostri personaggi, la storia "parlerà" alle preoccupazioni, alle frustrazioni e alle aspirazioni degli studenti).

- liberano la mente (le storie trasportano gli studenti in un altro luogo e in uno stato ideale per l'apprendimento).
- le persone dedicano tempo alle storie (anche le persone più impegnate si fermano ad ascoltare una storia).
- danno significato ai dati (i dati reali raccontano una storia a sé stante, consultate <https://www.youtube.com/watch?v=jbkSRLYSojo> per la visualizzazione dei dati).

Altre strategie includono:

- Apprendimento guidato, in cui i tutor/mentori guidano gli studenti attraverso il corso di e-learning.
- Apprendimento basato su scenari (o ramificato), in cui gli studenti prendono decisioni nel corso della lezione che portano a risultati diversi, un buono strumento quando non ci sono risultati sicuramente giusti o sbagliati nell'argomento.
- Simulazioni, che riproducono una situazione reale in un mondo virtuale, offrendo un'esperienza pratica in sicurezza e con un numero di risorse molto inferiore.
- Apprendimento attraverso l'esplorazione e la scoperta, una caratteristica principale di tutte le moderne piattaforme di apprendimento in cui gli utenti hanno accesso all'intero contenuto e possono costruire il proprio percorso di apprendimento, secondo i propri ritmi e tempi.
- Trasformazione in gioco e apprendimento basato sul gioco, dove attraverso la motivazione intrinseca coinvolgiamo gli utenti con i contenuti.
- Apprendimento immersivo, in cui sfruttiamo le tecnologie AR (Realtà Aumentata) e VR (Realtà Virtuale).
- Microapprendimento (lo vedremo più avanti).

3.2.5.1 La strategia di erogazione delle conoscenze attraverso il microapprendimento

Il microapprendimento ci propone di suddividere i contenuti didattici in parti di dimensioni ridotte invece che in sezioni più grandi (un tipico intervento di microapprendimento è compreso tra i due e i cinque minuti), per rendere il processo di apprendimento più efficace.

In realtà non è qualcosa di completamente nuovo, ma ha guadagnato un'attenzione (giustificata) con i progressi dell'eLearning, di Internet, della diffusione dei dispositivi intelligenti e dell'ascesa dell'apprendimento mobile e "just-in-time".

Con il microapprendimento, i contenuti nuovi o già esistenti vengono suddivisi in obiettivi di apprendimento mirati. In genere, con il microapprendimento si cerca di raggiungere un singolo obiettivo di apprendimento alla volta.

Il microapprendimento è anche il principale mezzo di erogazione dell'apprendimento dilazionato/ripetizione dilazionata, in cui si cerca di risolvere il problema della Curva dell'oblio (la teoria che suggerisce che possiamo dimenticare fino al 90% di qualcosa che abbiamo imparato anche in una sola settimana). 'Nutrendo' gli studenti con queste "pepate di apprendimento", aiutiamo il richiamo attivo e miglioriamo la conservazione della memoria.

Suddividendo i contenuti in "pepate" brevi e facilmente consumabili, coinvolgiamo meglio gli studenti, riduciamo lo stress di dover "consumare" enormi contenuti formativi tutti in una volta e infine miglioriamo la produttività.

Allo stesso tempo, si sposa bene con altre modalità contemporanee come l'"apprendimento sociale", è più facile (e quindi più economico) da sviluppare e mantenere e massimizza il passaggio all'eLearning

rispetto alla tradizionale ILT e agli svantaggi che essa comporta (tutor costosi, prenotazione di sale di formazione, hotel e costi di viaggio per i trainee, interruzione del flusso di lavoro, ecc.).

3.2.5.2 Perché considerare la trasformazione in gioco e i giochi educativi nelle vostre iniziative di apprendimento?

La prima domanda da porsi è: Cosa motiva le persone? Seguendo la teoria di Dan Pink:

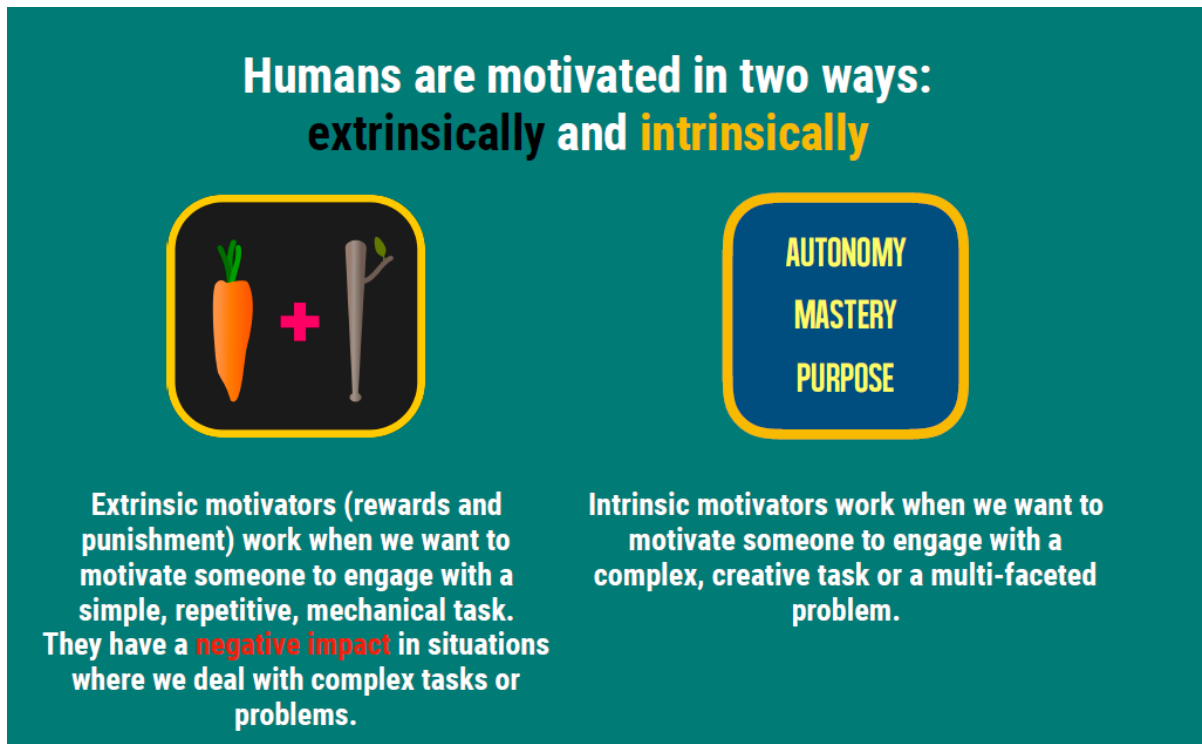


Figura 16: La teoria di Dan Pink sulla motivazione

La trasformazione in gioco (gamification) è quindi l'idea di applicare elementi di game design a un ambiente non di gioco per aumentare l'autonomia, la padronanza e lo scopo.

L'autonomia è la sensazione che quello che sto facendo non sia un compito strettamente predeterminato, ma piuttosto qualcosa di cui ho il controllo.

La padronanza è la sensazione di migliorare in qualcosa e questo fa sì che le persone continuino a svolgere compiti difficili.

Lo scopo è la sensazione di essere coinvolti o di lavorare per qualcosa di più grande e importante di noi stessi.

Motivare gli studenti a impegnarsi nel processo di apprendimento ha effetti fondamentali sui risultati dell'apprendimento e questo è l'obiettivo della trasformazione in gioco. Gli elementi tipici della gamification nell'eLearning sono i punti esperienza, i risultati, i premi, i badge, le classifiche, ecc. ma è lo schema di gamification dettagliato alla base che fa funzionare o meno la strategia.

L'apprendimento basato sul gioco si riferisce allo sviluppo di un gioco o all'utilizzo/modifica di un gioco esistente allo scopo di insegnare. Sebbene non sia un approccio facile o economico, fornisce un elevato coinvolgimento, immersione, sfida e senso di realizzazione, è un approccio giovanile, fornisce un elevato mantenimento dei contenuti di apprendimento ed è particolarmente adatto per ottenere contenuti secchi e tecnici.

Infine, la realtà virtuale (VR) e la realtà aumentata (AR) sono nuove tecnologie che ci permettono di simulare il mondo reale al lavoro. Questi strumenti rientrano in un mercato ora chiamato "Immersive Learning" che sta trasformando lo sviluppo di contenuti, le esperienze di apprendimento, i giochi e altre forme di simulazione.

Le aziende e le soluzioni di VR includono StriVR, ETU, Gleechi, Warp VR, Taqtile, TransFR e per la simulazione Mursion.

3.2.6 Suggerimenti sull'eLearning

Abbiamo quindi un quadro di come le persone apprendono, un modello per costruire l'apprendimento e strategie per svilupparlo e offrirlo, ma abbiamo altri suggerimenti per aiutarci nel processo? Ebbene sì, molti esperti stanno offrendo il loro contributo e di seguito sono riportati alcuni suggerimenti comuni.

- Creare una persona che apprende conoscendo il proprio pubblico e progettare di conseguenza (colori, animazioni, tono di voce, ritmo, ecc. dovrebbero essere diversi se formiamo giovani programmatori o consulenti finanziari senior).
- Con l'aiuto del Subject Matter Expert (SME, esperto in materia), avere una comprensione di base dei contenuti.
- Siate coerenti in tutto il corso, soprattutto per quanto riguarda l'interattività: agli utenti non piacerà che il pulsante quadrato "successivo" in basso a destra dello schermo diventi improvvisamente una freccia in un pulsante circolare in alto a sinistra dello schermo. Mantenere la semplicità, ad esempio riducendo i clic, se possibile.
- Se il corso è lungo, create dei punti di interruzione per sottolineare le parti che richiedono un'attenzione particolare (ad esempio, con un questionario) o per alleggerire la pressione sull'utente (con un piccolo video, un'animazione, ecc.).
- Come abbiamo visto nella sezione dedicata al design, non sovraccaricate le pagine, ma date loro spazio per "respirare". Ecco un paio di strategie relative soprattutto al testo:

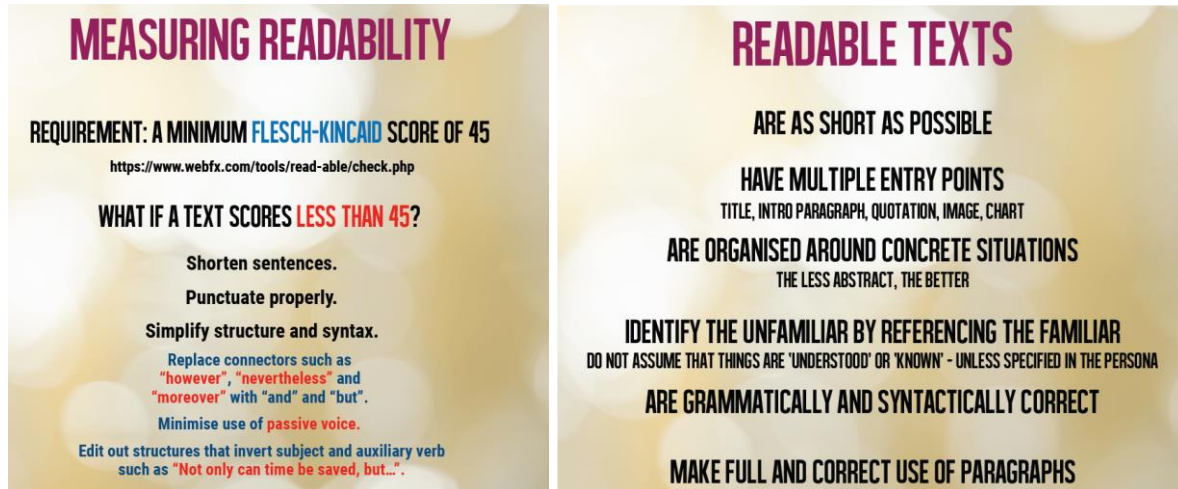


Figura 17: Sugerimenti su come gestire il testo

Contenuti didattici obsoleti, aule/uffici tossici, scarso morale degli studenti, infrastrutture tecnologiche in crisi, mancanza di obiettivi, distrazioni esterne, studio altamente stressante e scarsa progettazione didattica non possono essere risolti da nessuna tecnologia, per quanto avanzata sia.

Per i nuovi arrivati nello spazio tecnologico dell'eLearning, la strada da percorrere è quella dell'aggiornamento delle proprie competenze digitali, innanzitutto attraverso la formazione in progettazione didattica (ci sono molti corsi nei MOOC, corsi online aperti a tutti) e poi attraverso la formazione e l'utilizzo di moderni strumenti di authoring come Articulate, Captivate, iSpring, Elucidat, Easy Generator, Genially (per citarne alcuni).

3.2.7 Elementi di Visualizzazione dei Dati

3.2.7.1 Che cos'è la visualizzazione dei dati?

"La visualizzazione dei dati è la rappresentazione grafica di informazioni e dati. Utilizzando elementi visivi come grafici, diagrammi e mappe, gli strumenti di visualizzazione dei dati forniscono un modo accessibile per vedere e comprendere tendenze, anomalie e schemi nei dati. Inoltre, rappresentano un modo eccellente per i dipendenti o i proprietari dell'azienda di presentare i dati a un pubblico non tecnico in modo chiaro. Nel mondo dei Big Data, gli strumenti e le tecnologie di visualizzazione dei dati sono essenziali per analizzare enormi quantità di informazioni e prendere decisioni basate sui dati". Dalla piattaforma analitica Tableau

3.2.7.2 Vantaggi della Visualizzazione dei Dati

La visualizzazione dei dati, uno strumento utilizzato da aziende di grandi dimensioni come Nike e Amazon, sta emergendo come una risorsa cruciale che ha il potere di trasformare il modo in cui i dati sono resi accessibili, in cui vengono presentati e utilizzati.

Sebbene siano state le grandi aziende ad evidenziare l'importanza della visualizzazione dei dati, secondo i rapporti di mercato di PR Newswire, sono ora le piccole e medie imprese ad aumentare l'adozione della visualizzazione dei dati.

Il motivo è che, grazie ai suoi vantaggi, la visualizzazione dei dati ha il potenziale per risolvere diversi importanti problemi aziendali.

Con l'aumento dei Big Data, l'importanza della visualizzazione dei dati sta aumentando in modo costante. Per rimanere competitive in futuro, le aziende di ogni dimensione dovranno probabilmente incorporare l'uso di metodi di visualizzazione dei dati.

Sfruttando la visualizzazione dei dati, le imprese possono trarre molti vantaggi trasformativi, alcuni dei quali potrebbero costituire un salto di qualità in aree critiche dell'attività.

1. È la chiave per sbloccare i Big Data.

Con l'avvento dei Big Data, sempre più aziende raccolgono e archiviano grandi quantità di dati. Il problema è l'analisi degli stessi.

Dal 2015 al 2017, l'adozione dei Big Data nelle aziende è passata dal 17% al 59%. Queste statistiche hanno lasciato molte aziende con grandi quantità di dati a portata di mano. D'altro canto, molte aziende non sono in grado di sfruttare appieno i loro dati a causa di pannelli di controllo e metodi di recupero macchinosi.

Una volta recuperati, i dati vengono compilati e analizzati in resoconti che richiedono ore di lavoro da parte di leader e manager.

La visualizzazione dei dati può risolvere queste inefficienze. La visualizzazione consente alle persone di comprendere istantaneamente grandi quantità di dati presentati in formati particolari. Poiché i Big Data stanno diventando una delle risorse più preziose a cui le aziende possono attingere, queste capacità di visualizzazione dei dati stanno diventando sempre più essenziali.

2. La visualizzazione permette di assorbire quasi istantaneamente grandi quantità di dati.

Uno dei vantaggi più significativi della visualizzazione dei dati è che ci permette di assorbire grandi quantità di dati in un batter d'occhio.

Perché? In parte perché gli esseri umani sono in grado di elaborare le immagini visive 60.000 volte più velocemente di un testo.



Figura 18: Visualizzazione dei dati (di Wallusy su Pixabay '6246450')

Uno dei motivi è che il processo neurale di visualizzazione richiede al cervello un lavoro maggiore rispetto all'elaborazione delle immagini. Pertanto, vedere un grafico, un diagramma o un'altra rappresentazione visiva dei dati è più comodo per il cervello da elaborare che leggere e comprendere

un testo, per poi convertirlo in una visualizzazione mentale dei dati (che probabilmente non sarà del tutto accurata). Inoltre, va aggiunto che ogni esperienza che abbiamo con un libro sarà diversa a seconda dell'individuo che si immerge nella storia.

A queste due condizioni si aggiunge il fatto che circa il 90% delle informazioni inviate al cervello sono di tipo visivo.

Questo significa che siamo in grado di digerire le immagini alla velocità della luce e di cogliere la relazione tra più informazioni.

A dimostrazione di ciò, cosa è più facile da assimilare, un grafico a torta o una descrizione scritta di ciò che sta rappresentando? Le tecniche tradizionali di visualizzazione dei dati, come i grafici a barre e a torta, possono già trasformare dati difficili da visualizzare in qualcosa di immediatamente comprensibile, proprio come il logo di MasterCard.

Con le attuali e più evolute funzionalità di visualizzazione dei dati, gli utenti possono anche creare visualizzazioni più avanzate. Ad esempio, un modo semplice per visualizzare alcuni dati casuali è configurarli in un grafico a bolle o in una mappa termica. Per analisi più sofisticate, si può scegliere di visualizzare diagrammi a cornice (per presentazioni gerarchiche) o diagrammi di Gantt (per applicazioni di gestione progettuale).

3. La visualizzazione dei dati accelera il processo decisionale.

Grazie alla nostra capacità di comprendere rapidamente i dati in forma visiva, la visualizzazione dei dati può aumentare notevolmente la velocità dei processi decisionali.

Secondo la Wharton School of Business, la visualizzazione dei dati può abbreviare la durata delle riunioni di lavoro fino al 24%.

Un processo decisionale più rapido è una risorsa preziosa per le imprese, mentre un processo decisionale rallentato può spesso essere la causa di inefficienze e persino di perdite dirette. Grazie alla capacità di prendere decisioni più rapide, le aziende possono agire tempestivamente sulle tendenze, superare costantemente i concorrenti, evitare le perdite e sfruttare le condizioni di mercato impreviste a proprio vantaggio.

4. Può rivelare modelli e tendenze.

La visualizzazione dei dati è anche uno strumento molto utile per identificare modelli e tendenze. Essere consapevoli di diversi schemi e tendenze è fondamentale per la sopravvivenza delle imprese e l'andamento interno che può essere rivelato dalla visualizzazione dei dati può fare la differenza tra subire delle perdite e massimizzare i guadagni.

Senza dati sulle tendenze e sui modelli, le imprese operano metaforicamente al buio, prendendo decisioni basate su ipotesi piuttosto che su fatti concreti. Al contrario, con l'uso della visualizzazione dei dati, i modelli e le tendenze che si nascondono nell'ombra dei dati non sfruttati possono essere portati alla luce del sole e si può agire di conseguenza.

5. La visualizzazione dei dati mostra rapidamente le relazioni tra operazioni e risultati.

Uno dei motivi per cui la visualizzazione dei dati è essenziale per quasi tutte le organizzazioni è che può mostrare facilmente le relazioni tra operazioni e risultati.

Con l'uso della visualizzazione dei dati, i manager e i responsabili delle decisioni possono elaborare e assimilare rapidamente i parametri più importanti. E se si riscontrano anomalie in uno di questi parametri - ad esempio, le vendite sono notevolmente in calo in una regione - i centri decisionali possono approfondire rapidamente i dati per scoprire quali condizioni operative o quali decisioni sono in gioco e come queste sono correlate ai risultati riscontrati.

Ciò consente di analizzare e intervenire rapidamente sui problemi, proprio grazie al fatto che i dati sono accessibili e facilmente assimilabili.

6. È interattiva e può andare più in profondità rispetto ai grafici e ai diagrammi tradizionali.

Uno degli aspetti più trasformativi della visualizzazione dei dati è che, a differenza dei metodi tradizionali di visualizzazione dei dati (fogli di calcolo, Powerpoint, ecc.), consente all'utente di approfondire e trasformare i dati in molti tipi diversi di visualizzazioni.

Queste funzioni sono anche più intuitive rispetto ai metodi tradizionali e gli utenti possono manipolare rapidamente i dati nelle configurazioni desiderate.

7. Con la visualizzazione, le aziende sono più propense ad accedere ai dati.

Secondo le informazioni raccolte da un rapporto di Aberdeen, le organizzazioni che utilizzano la visualizzazione dei dati hanno il 28% di probabilità in più di accedere a informazioni tempestive rispetto alle altre.

L'accesso alle informazioni in tempo reale può dare alle aziende un vantaggio sui concorrenti e può aiutare in modo significativo le funzioni di gestione.

Secondo un'altra ricerca di Aberdeen, il 65% dei manager aziendali si trova di fronte a una "finestra decisionale che si restringe". L'arco di tempo in cui i manager devono prendere decisioni si sta accorciando; tuttavia, in molte organizzazioni, i manager non hanno accesso a dati in tempo reale e on-demand.

Un'altra ragione per cui la visualizzazione dei dati può essere di grande utilità nel processo decisionale guidato dai dati.



Figura 19: Analytics (Pixabay '1368293')

8. La visualizzazione dei dati migliora la comunicazione

La visualizzazione dei dati è uno strumento di comunicazione utile e veloce, in grado di mettere in contatto dipendenti, chi prende decisioni e altre parti con informazioni e dati in modo molto più rapido e sicuro rispetto ai metodi precedenti, come i rapporti e i fogli di calcolo.

Una comunicazione chiara ed efficace si è dimostrata di grande importanza per le aziende, in quanto può migliorare in modo misurabile la produttività e aumentare l'efficacia delle operazioni.

Inoltre, una comunicazione chiara con i dipendenti può aumentare i livelli di soddisfazione e motivazione sul lavoro, riducendo i livelli di assenteismo e il tasso di turnover. Per questo motivo, quando ci si avvale della visualizzazione dei dati, può essere utile condividere regolarmente le informazioni rilevanti sui dati non solo con i responsabili delle decisioni, ma anche con i dipendenti.

9. Fa risparmiare anche una quantità misurabile di tempo ai dipendenti.

Secondo la già citata ricerca di Aberdeen, in assenza di visualizzazione dei dati, non è raro che i dipendenti impieghino molto tempo per modificare i pannelli di controllo, adattare i report e rispondere ad hoc a richieste di recupero dati.

Questa inefficienza è dovuta a sistemi di reperimento macchinosi e al fatto che la maggior parte di questi sistemi può essere utilizzata solo da dipendenti con una formazione specifica.

Le nuove tecnologie di visualizzazione dei dati, invece, riducono questi problemi. I dati possono essere recuperati quasi istantaneamente e con poco sforzo, e il tempo dei dipendenti può essere ottimizzato grazie a un uso più efficiente.

Gli attori principali del mercato della visualizzazione dei dati sono: SAS, Tableau, Qlik, SAP, Oracle, Microsoft, IBM e Salesforce.

3.2.8 L'era delle cyber-minacce

Le minacce informatiche cambiano a ritmo incalzante. Le tattiche e i metodi di attacco cambiano e migliorano ogni giorno.

I criminali informatici accedono a un computer o a un server di rete per causare danni utilizzando diverse vie; quella principale è sfruttare la nostra attività online, ma ci sono altri modi per accedere a un computer o a una rete, come ad esempio: supporti rimovibili come le chiavette USB, attacchi di forza bruta che utilizzano tentativi ed errori per decodificare dati e password crittografati, attacchi via web o e-mail, uso non autorizzato dei privilegi di sistema di un'organizzazione e perdita o furto di dispositivi contenenti informazioni riservate.

3.2.8.1 Tipi di cyber-minacce

I tipi di minacce informatiche moderne di cui dobbiamo essere consapevoli includono: Malware, Ransomware, attacchi DDoS (Distributed Denial of Service), Spam e Phishing e Corporate Account Takeover (CATO).

Malware

Il malware è noto anche come codice maligno o software maligno. Il malware è un programma inserito in un sistema per compromettere la riservatezza, l'integrità o la disponibilità dei dati. Viene eseguito di nascosto e può compromettere i dati, le applicazioni o il sistema operativo dell'utente. Il malware è diventato una delle minacce esterne più significative per i sistemi. Il malware può causare danni e interruzioni diffuse e richiede sforzi enormi sia da parte delle organizzazioni sia da parte dei singoli, soprattutto ora che la forza lavoro è da remoto.

Anche lo spyware, un malware progettato per violare la privacy, è diventato una delle principali preoccupazioni per le organizzazioni. Sebbene il malware che viola la privacy sia in uso da molti anni, di recente è diventato molto più comune. Lo spyware invade molti sistemi per tracciare le attività personali e mettere in atto frodi finanziarie.

Le organizzazioni devono affrontare minacce simili anche da diverse forme di minacce non malware. Queste forme di minacce informatiche sono spesso associate al malware. Una forma più comune è il phishing. Il phishing consiste nell'ingannare le persone per indurle a rivelare informazioni sensibili o personali.

Di seguito sono riportati alcuni suggerimenti per prevenire le minacce informatiche:

- Richiedere che gli allegati ai file di posta elettronica vengano analizzati e salvati su unità locali o supporti rimovibili.
- Non consentire l'invio o la ricezione di determinati tipi di file (ad esempio, file .exe) tramite e-mail.
- Limitare i supporti rimovibili, come CD o chiavette USB, sui sistemi ad alto rischio.
- Limitare il numero di utenti con accesso o privilegi di amministratore.
- Assicurarsi che i sistemi siano aggiornati regolarmente con aggiornamenti e patch del sistema operativo e delle applicazioni..

Ransomware

Il ransomware impedisce o limita l'accesso al sistema da parte degli utenti tramite un malware. Il ransomware chiede di pagare un riscatto utilizzando metodi di pagamento online per riottenere l'accesso al sistema o ai propri dati. I metodi di pagamento online di solito includono valute virtuali come i bitcoin. Il ransomware è uno dei metodi di attacco più diffusi.

Il ransomware entra nelle reti di computer e cripta i file utilizzando la crittografia a chiave pubblica. A differenza di altri malware, la chiave di crittografia rimane sul server del criminale informatico. I criminali informatici chiedono un riscatto per questa chiave privata. I criminali informatici utilizzano la crittografia come arma per tenere in ostaggio i dati.

Il ransomware è difficile da rilevare prima che sia troppo tardi e le tecniche di ransomware continuano ad evolversi.

Attacchi DDoS (Distributed Denial of Service, negazione di servizio)

Gli attacchi DDoS rendono indisponibile un servizio online sovraccaricandolo di traffico eccessivo proveniente da molte località e fonti. I tempi di risposta dei siti web rallentano, impedendo l'accesso durante un attacco DDoS. I criminali informatici sviluppano grandi reti di computer infetti, chiamate Botnet, impiantando malware. Un attacco DDoS può non essere il crimine informatico principale. Gli attacchi spesso creano una distrazione mentre vengono tentati altri tipi di frode e di intrusione informatica.

Spam e Phishing

Lo spam comprende messaggi ed e-mail non graditi, non richiesti o non desiderati. Il phishing è una forma di ingegneria sociale che comprende tentativi di ottenere informazioni sensibili. I tentativi di phishing sembrano provenire da una persona o da un'azienda affidabile.

I criminali informatici fingono di essere un rappresentante ufficiale e inviano un'e-mail o un messaggio con un avviso relativo alle informazioni del vostro conto. Il messaggio spesso richiede una risposta seguendo un link a un sito web o a un indirizzo e-mail falso, dove dovrete fornire informazioni riservate. Il formato del messaggio appare in genere legittimo, con loghi e nomi appropriati. Tutte le informazioni inserite nel link fasullo vengono trasmesse al criminale informatico.

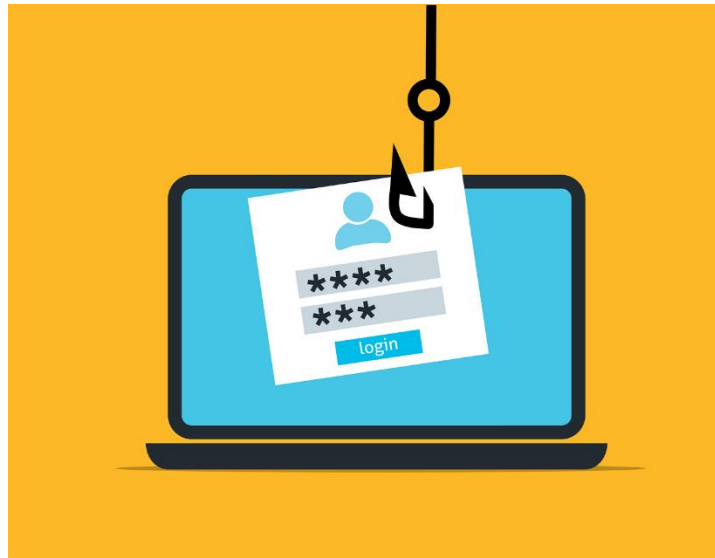


Figura 20: Phishing (Pixabay '6573326')

Appropriazione del conto aziendale (CATO)

Il CATO è il furto di un'entità aziendale in cui i ladri informatici si spacciano per l'azienda ed effettuano transazioni non autorizzate. I fondi non autorizzati vengono inviati a conti controllati dal criminale informatico.

Molte aziende sono vulnerabili a un attacco CATO. Le istituzioni con protezioni informatiche deboli e controlli minimi sui sistemi bancari online sono facili bersagli. Questa forma di crimine informatico può comportare perdite ingenti. I criminali informatici utilizzano un malware per infettare un computer attraverso e-mail, siti web o malware camuffati da software.

3.2.8.2 Principi di sicurezza online

Al giorno d'oggi le persone (soprattutto attraverso i dispositivi smart) tendono a utilizzare applicazioni piuttosto che i siti web per interagire, ma le regole di base sulla sicurezza di Internet sono le stesse. I pericoli legati all'accesso e alla presenza online saranno analizzati più avanti, ma le regole che seguono (anche se sembrano semplici) possono risparmiarci molti problemi.

Una prima regola potrebbe essere quella di comportarsi come nella vita "fisica" di tutti i giorni (supponendo di essere in uno stato mentale adeguato). Quindi, non apriamo la porta agli sconosciuti, non rispondiamo volentieri a numeri di telefono sconosciuti, ecc. e per questo motivo non condividiamo nemmeno il nostro indirizzo o il nostro numero di telefono con persone sconosciute che incontriamo per strada. È bene quindi mantenere queste abitudini anche nella nostra attività online.

1. Mantenere le informazioni personali limitate in ambito professionale

La maggior parte di noi è presente su piattaforme (come LinkedIn) esclusivamente per motivi professionali, ad esempio per promuovere l'azienda per cui lavoriamo o noi stessi come potenziali dipendenti presso aziende e agenzie. I nostri dati sono quindi accessibili a milioni di utenti online che non hanno bisogno o non dovrebbero conoscere il nostro stato civile e, ancor più, l'indirizzo di casa, il

telefono personale ecc. Devono vedere un profilo professionale adeguato e avere un modo per contattarci, e piattaforme come quelle citate possono farlo senza nemmeno fornire all'altra parte la nostra email personale.

2. Mantenere le impostazioni sulla privacy

Le nostre ricerche, la nostra navigazione, i nostri like, qualsiasi attività e abitudine online (persino i microfoni aperti) sono cibo per gli agenti di marketing e per gli hacker. Si spera che tutti i browser web, i sistemi operativi mobili e le principali applicazioni abbiano impostazioni che, se attivate, proteggono la nostra privacy online, quindi dobbiamo individuarle, attivarle e mantenerle attive. Dobbiamo anche seguire le linee guida (piuttosto frustranti) che queste organizzazioni forniscono di tanto in tanto in merito a problemi e modifiche in materia di privacy/sicurezza.

3. Praticare la navigazione sicura

È di nuovo valida un'analogia con la vita reale. Se non siamo obbligati, in genere viaggiamo in Paesi pericolosi o visitiamo quartieri pericolosi, da soli, a piedi, di notte? Quindi, resistete all'impulso di visitare siti che propongono slogan esagerati come esca o hanno un'affidabilità discutibile. Il danno minore è quello di essere coinvolti in un percorso di marketing di "letteratura" iperpromettente che porta a un'inutile "guida" di conoscenze generalmente disponibili per le quali è sempre necessario pagare. Ma può anche essere un sito in cui i criminali informatici aspettano che noi sbagliamo a spuntare una casella o a cliccare su un pulsante per ottenere dati personali o infettare il nostro dispositivo con un malware.

4. Assicuratevi che la connessione a Internet sia sicura. Utilizzate una connessione VPN sicura.

Quando utilizziamo una connessione Wi-Fi pubblica, perdiamo il controllo sulla sicurezza del nostro dispositivo e della comunicazione. Quindi, potremmo pensare di limitare le informazioni che trasmettiamo in quel momento (dati personali, conti bancari, carte di credito, ecc.). Dovremmo anche valutare l'investimento in connessioni VPN sicure, in modo che altri non possano monitorare o accedere ai dati che scambiamo.

5. Attenzione a ciò che si scarica

Come per gli acquisti che vedremo in seguito, dobbiamo fare molta attenzione al download delle applicazioni, che è il trucco standard per scaricare malware. Assicuratevi di visitare un provider e un sito affidabili (perché i truffatori creano anche siti simili) e utilizzate almeno gli app store ufficiali dei principali produttori come Google e Apple e seguite le loro indicazioni.

6. Scegliere password forti

Le password erano e sono tuttora uno dei maggiori punti deboli dell'intero processo di presenza online. Un software di gestione delle password può aiutarci a gestire le molteplici e difficili password che dovremmo usare per tenerci al sicuro (quelle lunghe 15 caratteri, che mescolano imprevedibilmente lettere, numeri e caratteri speciali).

7. Fare acquisti online da siti sicuri

Una buona pratica generale è quella di visitare solo siti sicuri che supportano connessioni criptate (quelli con https o un lucchetto sull'URL), anche se si stanno cercando informazioni o un articolo di opinione.

Questo è un must assoluto quando facciamo un acquisto online e forniamo i dati di una carta di credito o di un conto corrente.



Figura 21: Hacker (Pixabay '6573326')

8. Fate attenzione a ciò che pubblicate

Una volta pubblicato è impossibile cancellarlo perché qualcuno potrebbe averlo già copiato (e per sempre). Un commento che oggi i vostri amici trovano appropriato, in un altro momento e per un altro pubblico potrà sembrare... strano, e questo vale ancor di più per le foto imbarazzanti. È un luogo comune ma "non mettere online nulla che non vorresti far vedere a tua madre o a un potenziale datore di lavoro".

9. Fate attenzione a chi incontrate online

L'illusoria sicurezza o l'anonimato di Internet possono spingerci a incontrare online persone che non avremmo incontrato di persona. I profili falsi sui social media sono uno standard per gli hacker che vogliono che ci fidiamo di loro, abbassano le nostre difese e ci danneggiano finanziariamente o addirittura personalmente.

10. Tenere aggiornato il programma antivirus

Questo vale anche per tutti i programmi di sicurezza, come gli aggiornamenti e le patch del sistema operativo, gli aggiornamenti delle applicazioni che coprono le vulnerabilità, ecc. Non ci proteggono al 100%, ma sono in grado di bloccare gli attacchi e le minacce informatiche conosciute e rappresentano una prima e valida linea di difesa, se sono attivi.

3.3 Valutazione

Le seguenti sezioni hanno lo scopo di aiutarvi nel processo di auto-riflessione sulle vostre conoscenze e competenze. Rispondete alle domande con attenzione, basandovi su ciò che avete appreso. Verranno forniti suggerimenti e feedback per motivarvi ad approfondire l'argomento!

3.3.1 Valutazione delle conoscenze

Questa parte comprende domande a quiz che vi permetteranno di riflettere sulle vostre conoscenze! Prendetevi il tempo necessario per rispondere alle dieci (10) domande seguenti!

Domanda 1 (scelta multipla o vero/falso): La selezione di colori sui lati opposti della ruota dei colori crea [armonia] **[contrasto]** [interesse]

[I colori sui lati opposti della ruota sono in contrasto]: testo

Domanda 2 (vero/falso): La formazione guidata da un istruttore (ILT) è più efficace e quindi più economica dell'eLearning.

[falso] [vero]

[L'ILT è costoso ma può essere più efficace. Anche l'eLearning può essere reso efficace, può essere complementare all'ILT, ma ha costi inferiori]: testo

Domanda 3 (scelta multipla o vero/falso): Quando siamo su una rete Wi-Fi pubblica è meglio:

[evitare le transazioni di denaro] [guardarsi le spalle] [usare una VPN sicura].

[risposta generica]: testo

Domanda 4 (più risposte corrette):

Al cervello umano piace: **[organizzare gli oggetti e trovare schemi]** **[vedere l'equilibrio]** [situazioni difficili] [tutte le precedenti].

[Il cervello umano non ama le situazioni difficili e le immagini sovraccariche, cerca di semplificare, organizzare e trovare schemi ed è "programmato" per cercare l'equilibrio]: testo

Domanda 5 (più risposte corrette): Stesse forme di diversa scala possono indicare **[Gerarchia]** **[Livelli di importanza]** [Valori contrastanti] **[Livelli di valore]**

[Il contrasto è meglio espresso da forme diverse con le stesse proporzioni]: testo

Domanda 6 (più risposte corrette): testo

[risposta 1] [risposta 2] **[risposta corretta]** **[risposta corretta]**

Domanda 7 (più risposte corrette): testo

[risposta 1] [risposta 2] **[risposta corretta]** **[risposta corretta]**

[risposta generica]: testo

Domanda 8 (abbinamento): Abbinare i termini alle loro definizioni.

Termine 1 Malware: Software dannoso

Termine 2 ADDIE: Modello per creare apprendimento

Termine 3 VPN: Rete privata virtuale

Termine 4 Phishing: Rivelazione di informazioni riservate

Termine 5 Gestalt: Principi di percezione visiva

[risposta generica]: testo

Domanda 9 (abbinamento): Abbinare i concetti alle loro spiegazioni.

Concetto 1 Gamification: Meccaniche di gioco nei corsi

Concetto 2 Gioco educativo: Il gioco è il corso

Concetto 3 Nel Ransomware: gli aggressori tengono i nostri dati bloccati

Concetto 4 Nel Phishing: offriamo i nostri dati agli aggressori

Concetto 5 Con le VPN: crittografiamo i dati che trasferiamo.

[risposta generica]: testo

Domanda 10 (abbinamento): Abbinare i problemi alle loro soluzioni.

Nome del problema 1: Soluzione

Nome del problema 2: Soluzione

Problema 3 nome: Soluzione

Problema 4 nome: Soluzione

Problema 5 nome: Soluzione

[risposta generica]: testo

3.3.2 Valutazione delle competenze

Questa è la parte in cui le vostre conoscenze vengono messe in pratica!

Allenate il vostro cervello con le competenze acquisite in questo modulo e pensate a una possibile risposta al seguente compito!

La vostra organizzazione vuole comunicare efficacemente due nuovi e brevi pacchetti di informazioni: una nuova direttiva sulla sicurezza e un nuovo prodotto. Fornite una descrizione dettagliata del vostro approccio per portare a termine il compito con successo.

Possibili risultati:

- Valutare il PPP per la struttura del corso
- Selezionare il microapprendimento per la rapidità di erogazione, il basso costo, l'efficacia, ecc.
- Immaginare/selezionare le persone/audience (la sicurezza è a carico di tutta l'azienda, il nuovo prodotto solo del reparto vendite).
- Impostare i principi di progettazione di conseguenza (più "serio" per il pacchetto sicurezza, più giocoso, entusiasta, colorato per i venditori).
- Si può prendere in considerazione la narrazione di storie per il pacchetto sicurezza (un hacker ha provato questo da qualche parte, ha avuto queste implicazioni..., piuttosto che un elenco di "NON").
- Applicare l'apprendimento distanziato per la sicurezza, preparando solo le "pepite" aggiuntive..

3.4 Riassunto del Modulo

Nel Modulo 2 abbiamo fornito alcune informazioni introduttive ma utili su quattro competenze/aree digitali che i formatori devono sviluppare per affrontare il passaggio della forza lavoro al lavoro da remoto totale o parziale.

- La sezione 1 riguarda la progettazione digitale: alcuni principi teorici di base e principi più pratici.
- La sezione 2 riguarda l'apprendimento digitale: Un quadro teorico, un modello per lo sviluppo e strategie per l'erogazione accompagnati da suggerimenti pratici
- La sezione 3 riguarda la sicurezza informatica e la sicurezza online: Le minacce di base e alcune linee guida su come affrontarle
- La sezione 4 riguarda la visualizzazione dei dati: Perché è importante e come iniziare ad affrontarla

4. Modulo di formazione 3 – Comunicazione elettronica e lavoro di squadra

4.1 Introduzione

4.1.1 Descrizione del Modulo

Questo modulo, “Il Pacchetto di Formazione del Lavoratore a Distanza: Una guida inclusiva per i formatori aziendali” offre alcuni strumenti a chi si occupa di VET (Vocational Education and Training) al fine di migliorare la comunicazione e il lavoro di gruppo.

Durante la pandemia, le scuole hanno dovuto affrontare una serie di cambiamenti su ogni fronte dell’insegnamento in pochissimo tempo.

Le scuole professionali, che devono insegnare nei laboratori in cui le capacità manuali sono essenziali, hanno faticato molto, forse più di altri istituti, per adattarsi alla situazione imposta dal COVID19.

Da questo cambiamento, tuttavia, è derivata l’opportunità di scoprire una serie di strumenti e metodi di insegnamento che mai si sarebbero immaginati prima.

Parole chiave: strumenti di insegnamento, metodi di insegnamento ibridi, comunicazione, lavoro di gruppo, soluzione dei problemi

4.1.2 Obiettivi del Modulo

In linea con quanto sopra, questo modulo mira a:

- Riconoscere i vantaggi dell’insegnamento a distanza
- Valutare i bisogni digitali degli insegnanti VET per migliorarne le abilità digitali.
- Definire buone pratiche per comunicare in ambienti ibridi e insegnare materie professionali.

4.1.3 Obiettivi di apprendimento

Al termine del modulo, l’utente saprà:

- Come usare strumenti online per insegnare e comunicare all’interno del proprio ambiente
- Come valutare il proprio livello digitale per trovare lo strumento giusto da usare
- Come organizzare la comunicazione tra colleghi e l’istituto/azienda

4.1.4 Risultati dell’apprendimento

Dopo aver completato con successo il presente modulo, gli utenti saranno in grado di:

- Identificare i bisogni dell’insegnamento a distanza
- Analizzare strumenti diversi di insegnamento online
- Sviluppare un piano di formazione basato sulle necessità personali di ogni studente
- Aumentare la motivazione degli insegnanti
- Acquisire abilità in ambienti di lavoro online

Conoscenze	Abilità
Riconoscere i vantaggi dell'insegnamento a distanza	Usare strumenti online per insegnare e comunicare
Valutare i bisogni digitali degli insegnanti VET per migliorarne le capacità digitali	Valutare il proprio livello digitale per trovare il giusto strumento digitale da usare
Definire buone pratiche per comunicare in ambienti ibridi	Organizzare la comunicazione tra i colleghi e l'organizzazione

4.1.5 Tempo stimato per completare il modulo

Il completamento del modulo insieme all'acquisizione delle conoscenze in esso contenute richiede un totale di **10.00** ore.

4.2 Contenuto principale

4.2.1 E-communication – comunicazione elettronica

La “e” in “e-communication” sta per “elettronica”. Essenzialmente, il termine “comunicazione elettronica” si riferisce a qualunque forma di comunicazione mediata da un computer e anche a forme di comunicazione elettronica più tradizionali, come per esempio la comunicazione telefonica (dato che anche il telefono è un dispositivo elettronico). Il termine comunicazione elettronica include la comunicazione mediata da un computer su Internet e anche su altre reti di computer. Perciò include le comunicazioni mediate da un computer che hanno luogo attraverso sistemi di assistenza per le decisioni di gruppo e strumenti locali di comunicazione basati sulla rete.

La comunicazione elettronica è iniziata negli anni Sessanta, quando sono nati i primi sistemi di posta elettronica che funzionavano principalmente con gli elaboratori centrali. Nei primi tempi solo una piccola minoranza utilizzava i computer per la comunicazione ed erano soprattutto persone che trascorrevano le loro giornate lavorative di fronte allo schermo di un computer (Sproull e Kiesler, 1991). Per la maggior parte delle persone la conversazione faccia a faccia, le chiamate telefoniche e i documenti cartacei erano i mezzi scelti per la comunicazione. L'interconnessione dei primi elaboratori e poi i computer fissi attraverso le reti e Internet hanno modificato il quadro in modo significativo, rendendo la comunicazione elettronica una scelta alternativa per molte aziende e per le interazioni sociali. Importanti innovazioni tecnologiche

hanno reso questa scelta persino più attraente, per esempio il **senso** di “gruppo” promosso dalle caratteristiche dei sistemi di conferenza via computer, le caratteristiche di sincronicità e di facilitazione dei sistemi di assistenza per le decisioni di gruppo e le caratteristiche di “presenza virtuale” degli spazi mediatici potenziati dai video. Queste interazioni sono state rese possibili da un’intensiva ricerca applicata, dall’avvento di una tecnologia meno costosa e dal miglioramento della banda larga e della connettività. Un maggiore uso dei mezzi di comunicazione elettronica ha portato a un’intensa ricerca empirica e teorica negli anni Ottanta e negli anni Novanta. Diverse teorie sono state sviluppate e possono essere classificate in due gruppi principali: il tecnologico e il sociale. Queste teorie sono state essenzialmente in conflitto per molti anni. Le teorie tecnologiche sono per tradizione deterministiche, nel senso che cercano di fornire una base che possa prevedere i comportamenti nella comunicazione elettronica basandosi su un numero finito di variabili. In molti casi, le teorie sociali sono state sviluppate per superare le presunte eccessive semplificazioni delle teorie tecnologiche. Tuttavia, molto spesso le teorie sociali non sono state in grado di fornire una base utile per prevedere i comportamenti nella comunicazione elettronica. Le teorie tecnologiche forniscono un punto di vista semplificato della comunicazione elettronica, focalizzandosi solitamente sui mezzi di comunicazione e il lavoro congiunto come fattori di previsione. Le teorie sociali cercano di definire la comunicazione elettronica come fenomeno sociale e complesso, e spesso finiscono per essere più “esplicative” e “descrittive” che predittive.

[Understanding E-communication Behavior through Evolution Theory di N. Kock]

4.2.2 Lavoro di squadra

Il lavoro di squadra è definibile come: “Il processo di lavoro in modo collaborativo all’interno di un gruppo di persone al fine di raggiungere un obiettivo. Il lavoro di squadra è spesso una parte cruciale di un’azienda dato che è spesso necessario tra colleghi il lavorare bene insieme, dando il proprio meglio in ogni circostanza. Il lavoro di squadra significa che le persone cercheranno di cooperare, utilizzando le loro abilità individuali e fornendo un riscontro costruttivo, nonostante i possibili conflitti personali tra individui”. (Fonte: BusinessDictionary.com)

Anche nel caso degli istituti VET, il lavoro di squadra è disinteressato. Si focalizza sull’obiettivo finale. Il lavoro di squadra si basa sul concetto che l’intero è maggiore della somma delle sue parti. È la classica idea “uno più uno uguale tre”.

Le diverse personalità e abilità possono creare dei conflitti. Tuttavia, quando l’intera squadra è concentrata su una buona esecuzione del lavoro le differenze tra i membri della squadra si trasformano in punti di forza, gli obiettivi vengono raggiunti e a volte persino superati.

4.2.3 Strumenti online

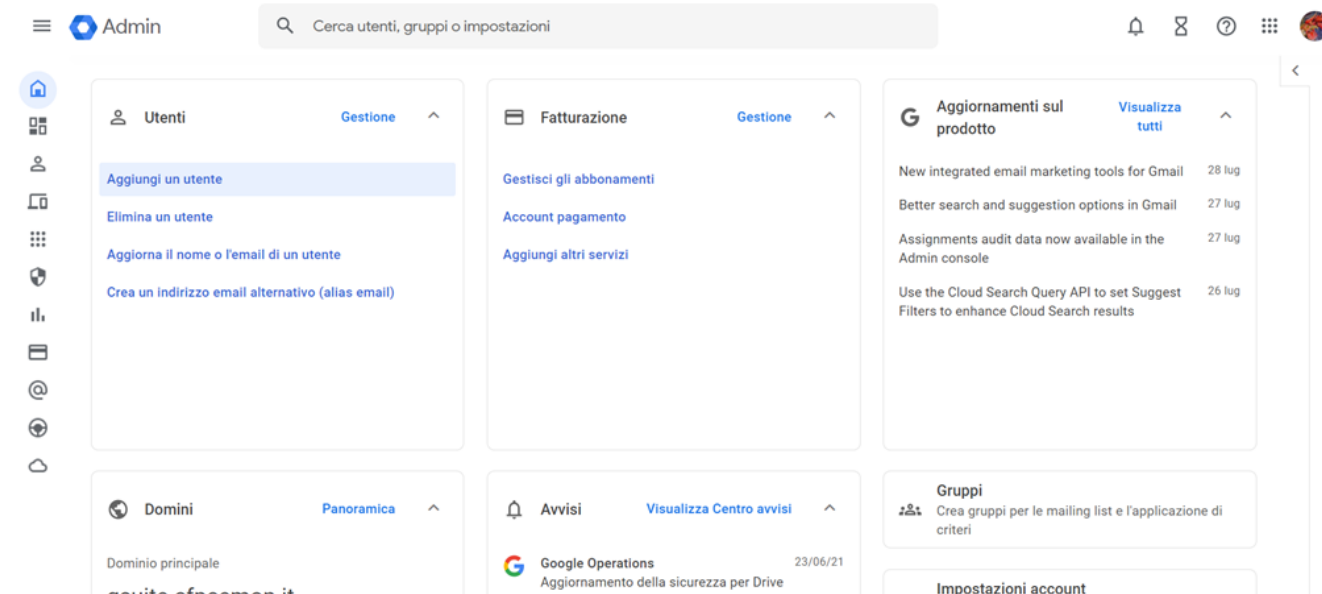
4.2.3.1 Gsuite

Durante il periodo della pandemia molte scuole si sono affidate alla piattaforma Gsuite e alle sue applicazioni che Google aveva reso disponibili gratuitamente.

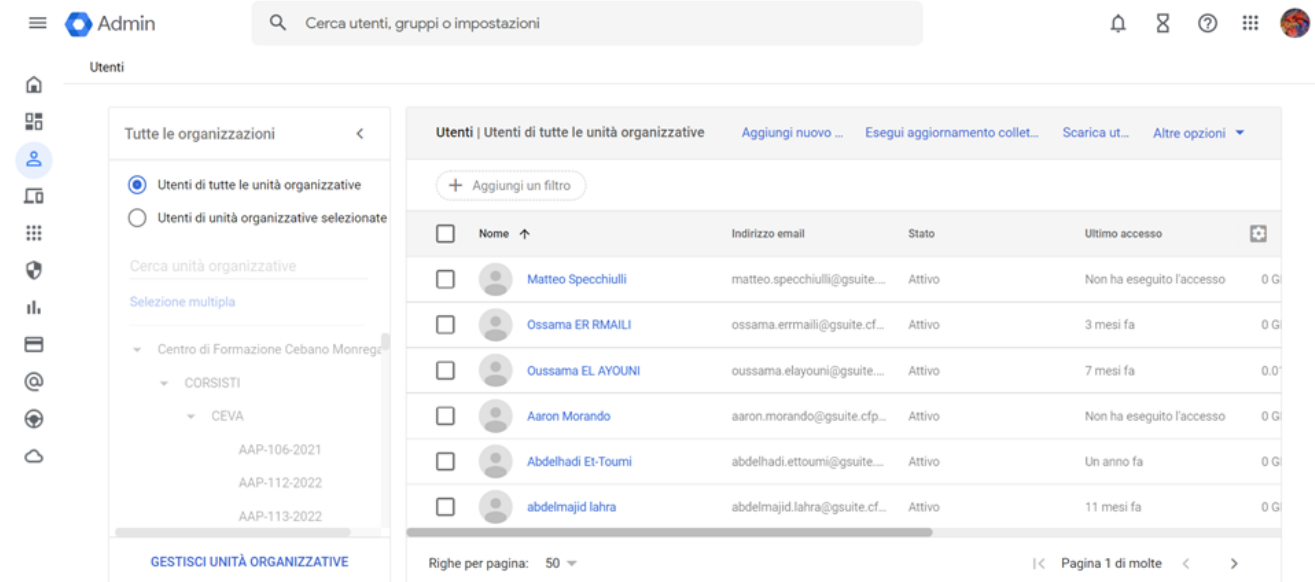
Gsuite ha permesso alle scuole di gestire dispositivi in remoto con il sistema operativo Android. Questa opzione ha enormemente semplificato il lavoro dei tecnici che dovevano assistere gli insegnanti nell'organizzazione delle video lezioni.

Inoltre, Gsuite ha permesso alle scuole di fornire a ciascuno studente un account completamente gestibile secondo i loro bisogni educativi e, ultimo ma non per importanza, la loro sicurezza.

Un fattore molto importante da tenere a mente nel caso una scuola debba organizzare delle lezioni a distanza è trovare una piattaforma che sia di segnalazione e che garantisca la tracciabilità delle lezioni, le connessioni e la presenza degli insegnanti e degli studenti. Da questo punto di vista Gsuite è un po' limitato, specialmente per il modo in cui cambia le impostazioni senza una comunicazione dettagliata ai gestori.



Gsuite administration panel



Utenti

Tutte le organizzazioni <

- Utenti di tutte le unità organizzative
- Utenti di unità organizzative selezionate

Cerca unità organizzative

Selezione multipla

- Centro di Formazione Cebano Monreg...
- CORSISTI
 - CEVA
 - AAP-106-2021
 - AAP-112-2022
 - AAP-113-2022

GESTISCI UNITÀ ORGANIZZATIVE

Utenti | Utenti di tutte le unità organizzative [Aggiungi nuovo ...](#) [Esegui aggiornamento collet...](#) [Scarica ut...](#) [Altre opzioni](#) ▾

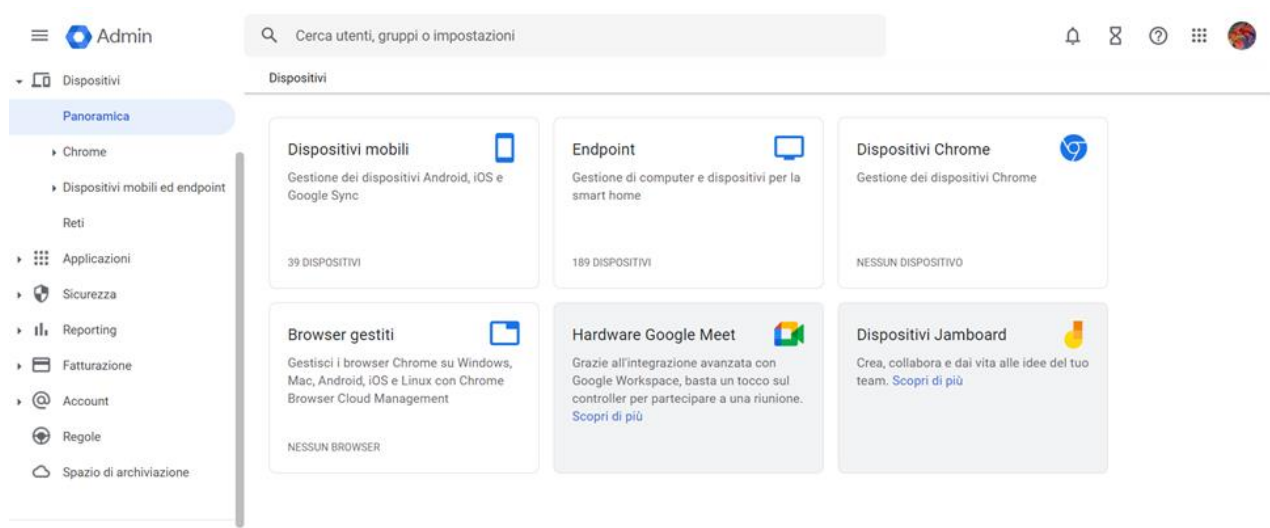
+ Aggiungi un filtro

<input type="checkbox"/>	Nome ↑	Indirizzo email	Stato	Ultimo accesso	
<input type="checkbox"/>	Matteo Specchiulli	matteo.specchiulli@gsuite...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Ossama ER RMAILI	ossama.errmaili@gsuite.cf...	Attivo	3 mesi fa	0 G
<input type="checkbox"/>	Oussama EL AYOUNI	oussama.elayouni@gsuite...	Attivo	7 mesi fa	0.0
<input type="checkbox"/>	Aaron Morando	aaron.morando@gsuite.cfp...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Abdelhadi Et-Toumi	abdelhadi.ettoumi@gsuite...	Attivo	Un anno fa	0 G
<input type="checkbox"/>	abdelmajid lahra	abdelmajid.lahra@gsuite.cf...	Attivo	11 mesi fa	0 G

Righe per pagina: 50 ▾

< Pagina 1 di molte >

User management panel



Dispositivi

Dispositivi

- Panoramica
- Chrome
- Dispositivi mobili ed endpoint
- Reti
- Applicazioni
- Sicurezza
- Reporting
- Fatturazione
- Account
- Regole
- Spazio di archiviazione

Dispositivi mobili

Gestione dei dispositivi Android, iOS e Google Sync.

39 DISPOSITIVI

Endpoint

Gestione di computer e dispositivi per la smart home.

189 DISPOSITIVI

Dispositivi Chrome

Gestione dei dispositivi Chrome.

NESSUN DISPOSITIVO

Browser gestiti

Gestisci i browser Chrome su Windows, Mac, Android, iOS e Linux con Chrome Browser Cloud Management.

NESSUN BROWSER

Hardware Google Meet

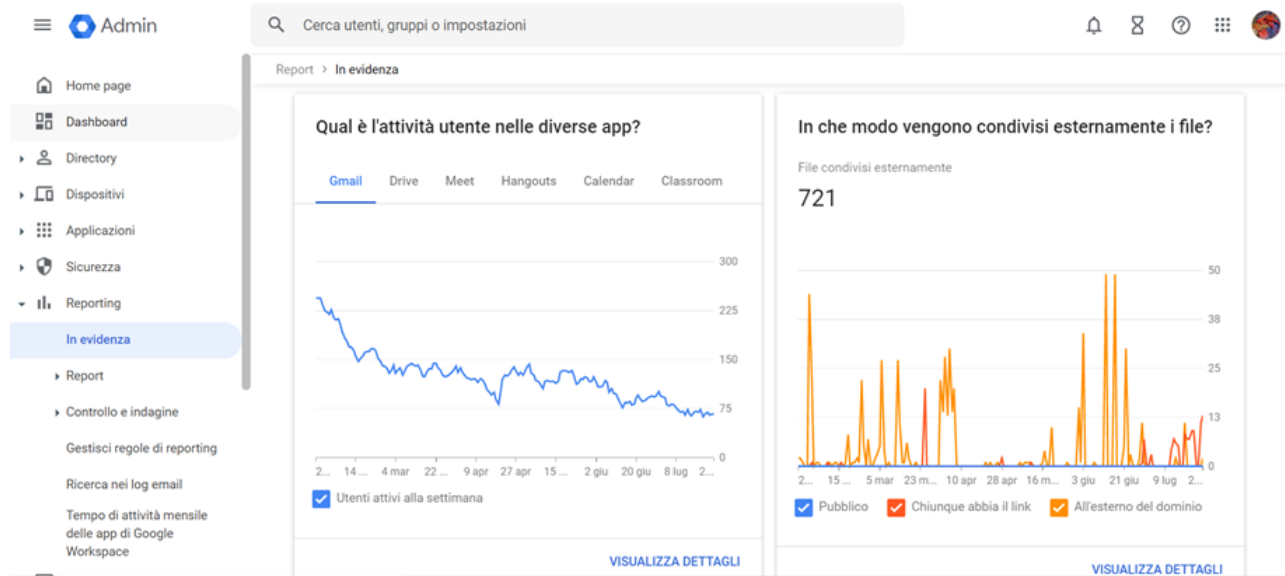
Grazie all'integrazione avanzata con Google Workspace, basta un tocco sul controller per partecipare a una riunione.

[Scopri di più](#)

Dispositivi Jamboard

Crea, collabora e dai vita alle idee del tuo team. [Scopri di più](#)

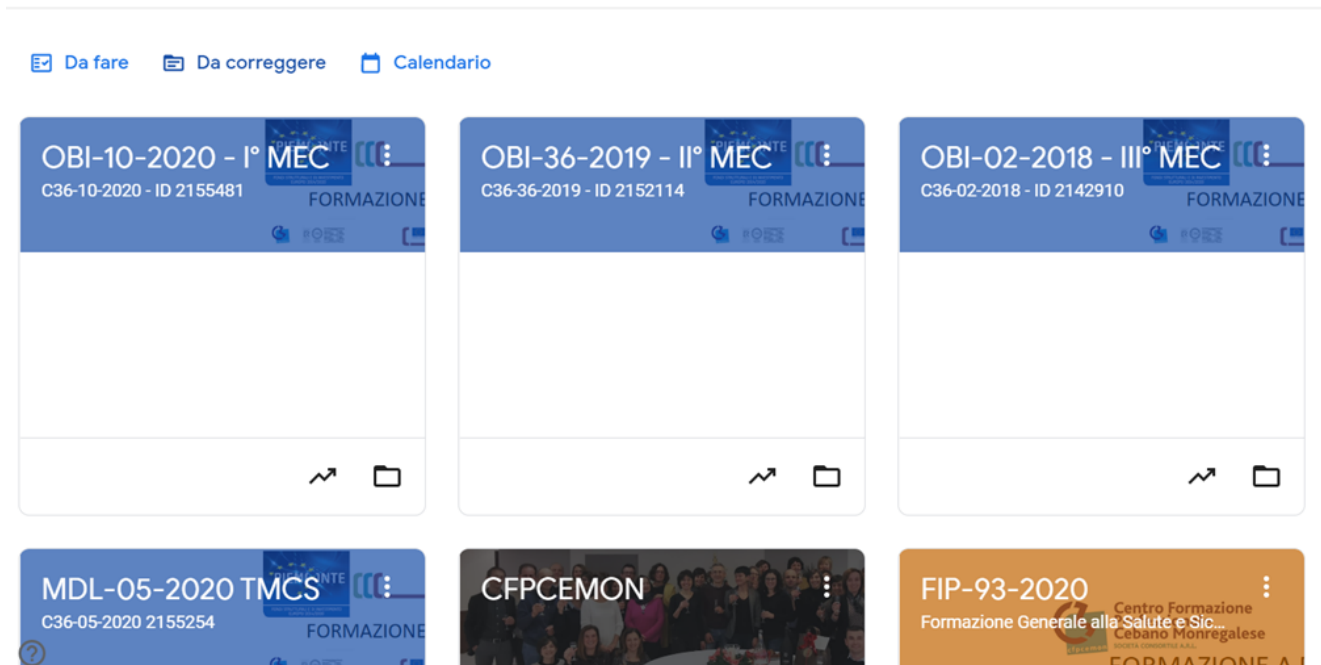
Device management panel



Report

Per quanto riguarda il mantenimento delle relazioni e delle comunicazioni istituzionali all'interno del gruppo classe, abbiamo utilizzato diversi strumenti: 1- Gruppi Whatsapp 2- e-mail 3- Software specifici (Hyperplanning per la gestione dei calendari, i voti e le assenze) 4 – Classroom (utilizzato in particolare da singoli insegnanti che gestivano il gruppo classe con la supervisione di un tutor per soggetti individuali).

Google Classroom



The screenshot displays the Google Classroom interface. At the top, there are navigation tabs for 'Da fare' (To do), 'Da correggere' (To correct), and 'Calendario' (Calendar). Below these are several course cards, each representing a different course:

- OBI-10-2020 - I° MEC** (C36-10-2020 - ID 2155481)
- OBI-36-2019 - II° MEC** (C36-36-2019 - ID 2152114)
- OBI-02-2018 - III° MEC** (C36-02-2018 - ID 2142910)
- MDL-05-2020 TMCS** (C36-05-2020 2155254)
- CFPCEMON** (with a group photo)
- FIP-93-2020** (Formazione Generale alla Salute e Sic...)

OBI-02-2018 - III° MEC
C36-02-2018 - ID 2142910

Stream Lavori del corso Persone Voti

Aggiungi commento sul corso...

CLAUDIO GALLIANO ha pubblicato un nuovo compito: **Lezione in dire...** Consegna: 11 giu 2020, 09:00

Publicazione: 11 giu 2020 (Ultima modifica: 11 giu 2020)
Da consegnare ad inizio ora per le presenze

0	4	5
Consegnati	Assegnati	Restituiti

1 commento sul corso

Samuele Savio 11 giu 2020
prof ha me mi da mancante,
anche se lei me lo a restituito

Aggiungi commento sul corso...

4.2.3.2 Classroom

CFP CEBANO MONREGALESE

IL MATERIALE REALIZZATO E PUBBLICATO SU QUESTA PIATTAFORMA E FINANZIATO CON RISORSE DEL POR-FSE



PIEM-INTE
FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO
EUROPEI 2014-2020

Area Docenti

Area Segreteria / Resp. Corso

Area Studenti

Area Genitori

fondo sociale europeo

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

HYPERPLANNING

Attività Valutazione Didattica iQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Moduli e servizi di valutazione Inserimento dei voti Verifiche Libretto dei voti Pagella Riepilogo Risultati

Inserimento dei voti OBI-08-2022 2 quadrimestre Oleopneumatica - OBI-08-2022 - Galliano Claudio

Crea valutazione	23/02	09/03	28/03	11/04	04/05	13/05	18/05
16 studenti	Media	1	1	1	1	1	1
Omar	84	75	75	90	85	85	90
Guido	65	70	62	65	65	65	60
Samuele	75	70	70	75	80	75	80
Gioele	60	62	61	62	62	61	55
Fabio	89	80	90	90	90	90	95
Ibrahima	88	80	90	90	87	85	95
Michelle							
Milton	83	60	90	90	80	90	95
Almir	65	65	65	70	70	60	65
Erik	71	70	70	75	70	75	70
Heneri	68	70	70	70	70	65	65
Anas	67	65	60	70	70	70	60

Note legali Forum Documentazione

Calendario lezioni su Hyperplanning

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

HYPERPLANNING

Attività Valutazione Didattica iQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Orario Riepilogo delle attività Attività annullate

in griglia

Personalizzato

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	F	F	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34											
	sett.			ott.			nov.			dic.			gen.			feb.			mar.			apr.			mag.			giu.			lugl.			ago.																													
08h00	Lun. 04 aprile			Mar. 05 aprile			Mer. 06 aprile			Giov. 07 aprile			Ven. 08 aprile			Sab. 09 aprile			Dom. 10 aprile																																												
09h00	Accoglienza e orientament.						Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021						Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020																																																		
10h00	Oleopneumatica C36-08-2022 - OBI-08-2022																																																														
11h00	Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021			Tecnologia elettrica-elettron.			Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020																																																								
12h00				Oleopneumatica C36-08-2022 - OBI-08-2022																																																											
13h00																																																															
14h00																																																															
15h00	Materia da precisare						Materia da precisare			Sessione ECDL INFO 1			Recupero e approfondimento C36-14-2021 - OBI-14-2021																																																		
16h00	3c						formazione a ceva						uscita didattica A&T			Lezione																																															
17h00																																																															
18h00																																																															
19h00																																																															
20h00																																																															
21h00																																																															
22h00																																																															

Note legali Forum Documentazione

4.2.4 Lezioni pratiche

4.2.4.1 Come insegnare le materie professionali

Muovere le mani

Gli insegnanti di materie pratiche hanno dovuto inventarsi dei modi per far sì che i loro studenti continuassero a far pratica. Per alcune materie, le abilità manuali sono fondamentali e gli studenti non possono imparare senza fare pratica su certi movimenti che devono diventare automatici. In questi casi, l'unica soluzione possibile era fornire ai ragazzi l'attrezzatura studiata appositamente per permettere loro di fare pratica da casa.

In questo modo, abbiamo assistito alla nascita di ottimi lavori.

La saldatrice con penna a sfera

Al fine di apprendere i movimenti necessari per una buona saldatura, è stata inventata una saldatrice con una penna a sfera inserita all'interno. In questo modo gli studenti potevano allenarsi a saldare da casa.

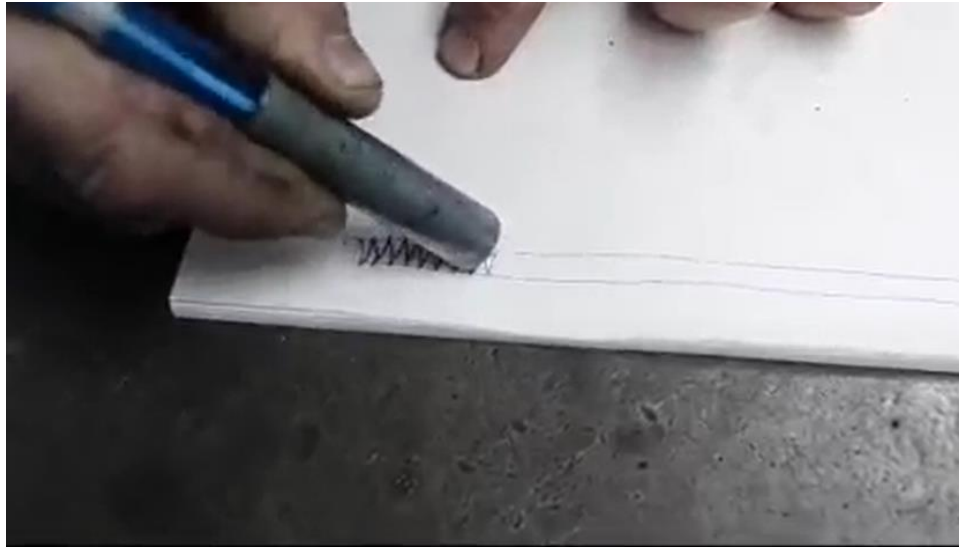
Le nozioni sono state fornite attraverso dei video fatti in laboratorio dagli insegnanti.





Saldatura reale



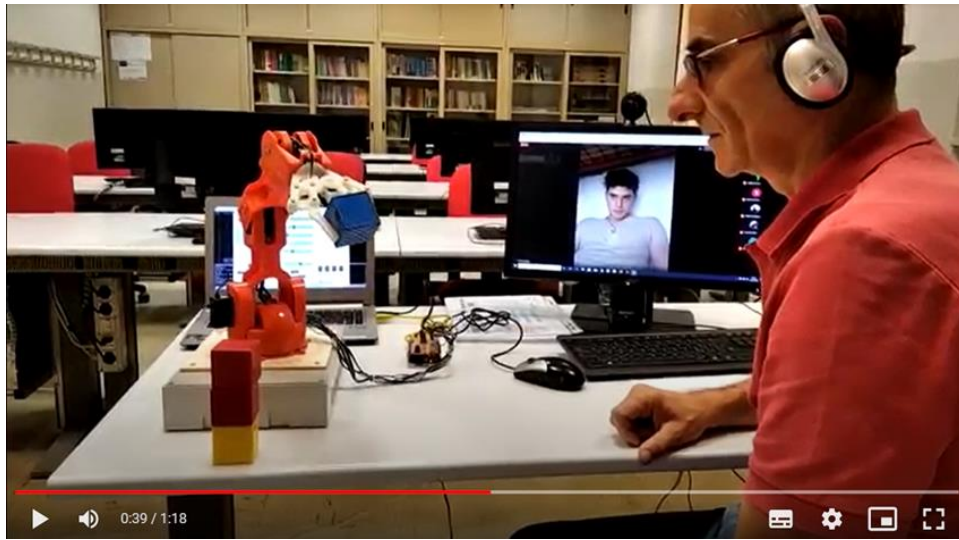


Saldatura simulata

Controllo a distanza del braccio robotico antropomorfo

Durante l'anno, gli studenti hanno iniziato ad assemblare il robot in laboratorio. Al momento della programmazione sono stati costretti a casa dal Covid. Abbiamo cercato di far sì che gli studenti programmassero a distanza e questo ci ha dato l'opportunità di insegnare loro alcuni concetti di base sulle reti Internet che altrimenti non sarebbero stati parte degli argomenti svolti. L'interfaccia grafica è stata creata in FAD con il software di lavorazione (Java). Questo ha permesso di mandare i comandi all'Arduino UNO board e, collegati al PC dell'insegnante e alla webcam, siamo stati in grado di far ripartire il braccio che si trovava nel laboratorio informatico.







4.2.4.2 Come sviluppare competenze manuali attraverso la e-comunicazione: Prototipare

Quando gli studenti di un corso si trovano ad affrontare il periodo di tirocinio in azienda senza la possibilità di lavorare in presenza, le scuole possono trovare diverse soluzioni. Il tirocinio è un'esperienza essenziale per la crescita degli studenti, e spesso si trasforma in una proposta di contrattualizzazione alla fine del percorso di studi.

Durante la pandemia, quest'opportunità è stata negata a numerosi giovani, per cui non è stato possibile attivare il classico periodo di tirocinio.

Al fine di simulare un tirocinio, una possibile soluzione è quella di fornire agli studenti lavori complessi da svolgere in autonomia, relativi a più materie. È importante, tuttavia, prevedere regolari incontri online con gli insegnanti per valutare e facilitare la continuazione del lavoro autonomo degli studenti.

Esempio di una buona pratica:

Al CFP Cemon abbiamo dato un lavoro agli studenti: la costruzione di un braccio mosso da pistoni idraulici con oggetti e strumenti facilmente reperibili.

Gli insegnanti hanno fornito disegni in scala 1:1 stampabili su fogli A4 e istruzioni per il montaggio. Trovare materiali adatti alla costruzione era una delle consegne assegnate.

Alcuni studenti hanno usato cartone, altri fogli di compensato, altri ancora plastica riciclata, ecc. Sono state utilizzate siringhe per i pistoni e tubi in gomma per il circuito idraulico.



4.2.5 Argomenti di studio e casi di successo

Esperienza al CFPCemon

Gsuite

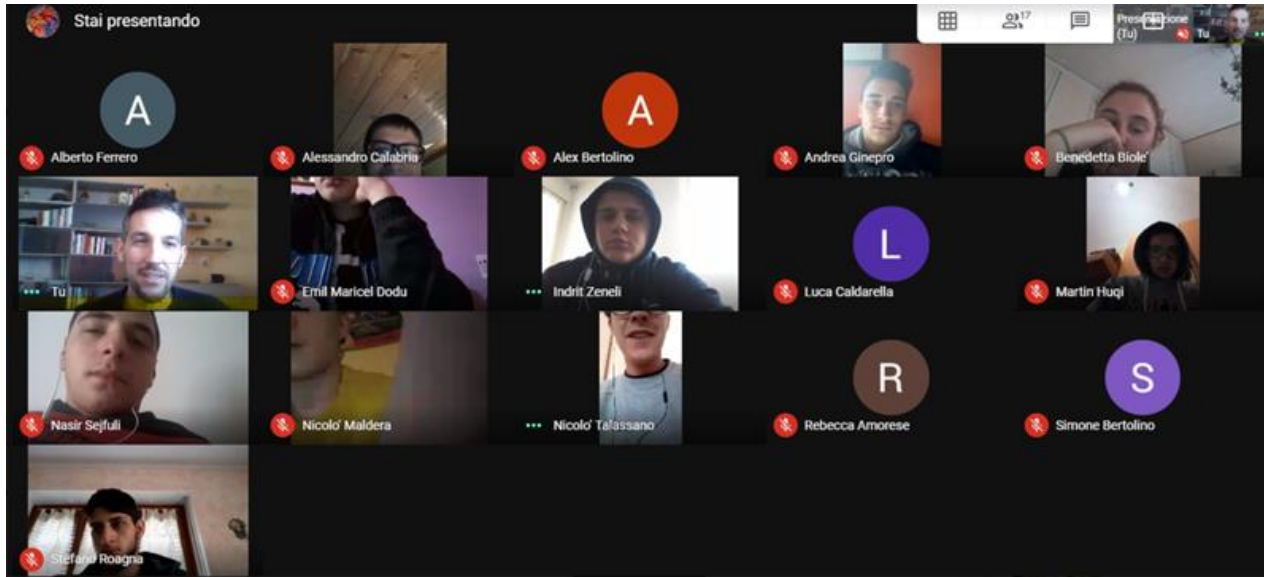
Data l'emergenza e l'impossibilità di esplorare in breve tempo altre piattaforme, Gsuite è stato comunque utilizzato per l'intero periodo.

Face-to-face lessons

Le lezioni faccia a faccia sono state trasformate in lezioni a distanza grazie a "Meet", l'applicazione di Gsuite. Per ciascun corso è stata creata una stanza dove gli studenti e gli insegnanti sono stati invitati a partecipare. Nel caso di studenti con difficoltà, un tutor era sempre presente ed era pronto ad agire sia da un punto di vista tecnico che nelle relazioni con la famiglia/insegnanti.

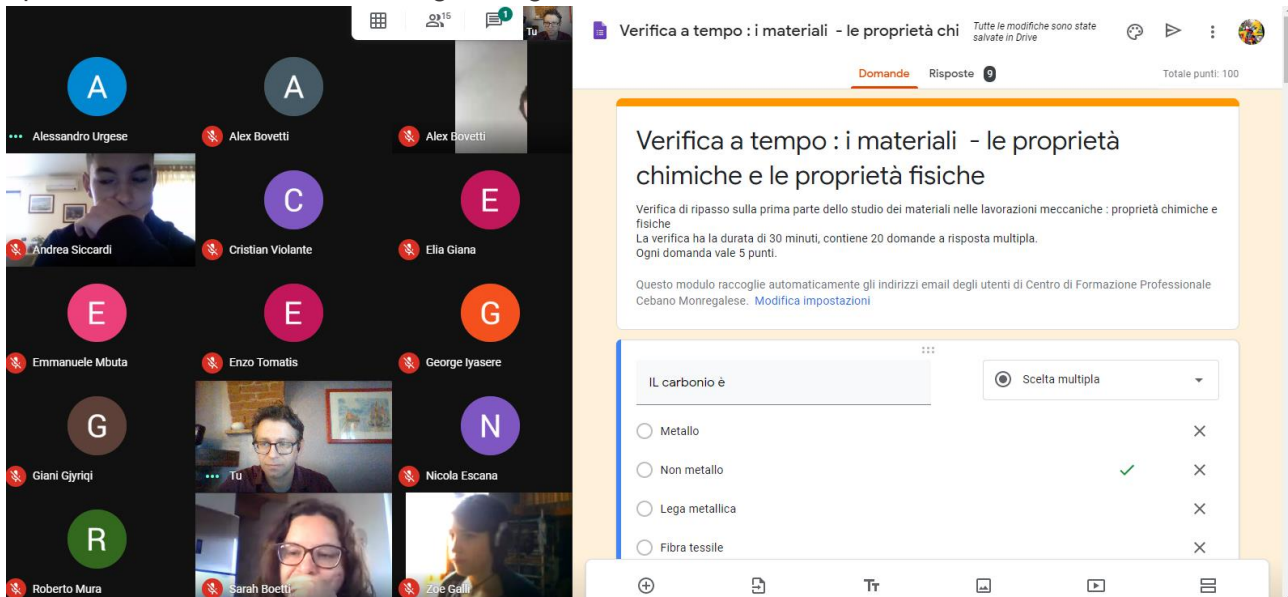
Durante la pandemia, abbiamo fornito dei PC o dei tablet a chi non ne era provvisto.

Le lezioni hanno avuto successo, anche se i problemi di scarsa connettività erano continui: alcuni dei partecipanti hanno dovuto spegnere le webcam per mantenere la banda larga e l'audio non era sempre perfetto. È perciò essenziale avere una piattaforma con un buon monitoraggio, facile da consultare al fine di convalidare le presenze.

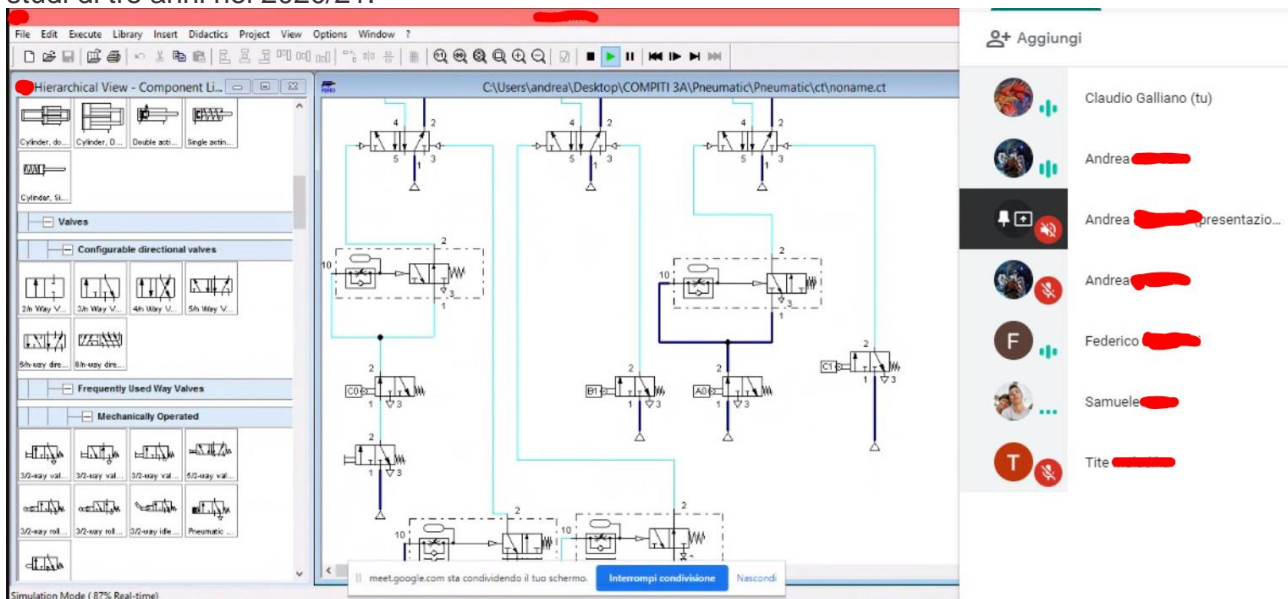


Come assicurarsi che gli studenti partecipino attivamente alla formazione in remoto?
Questa è la domanda più difficile a cui abbiamo dovuto rispondere.

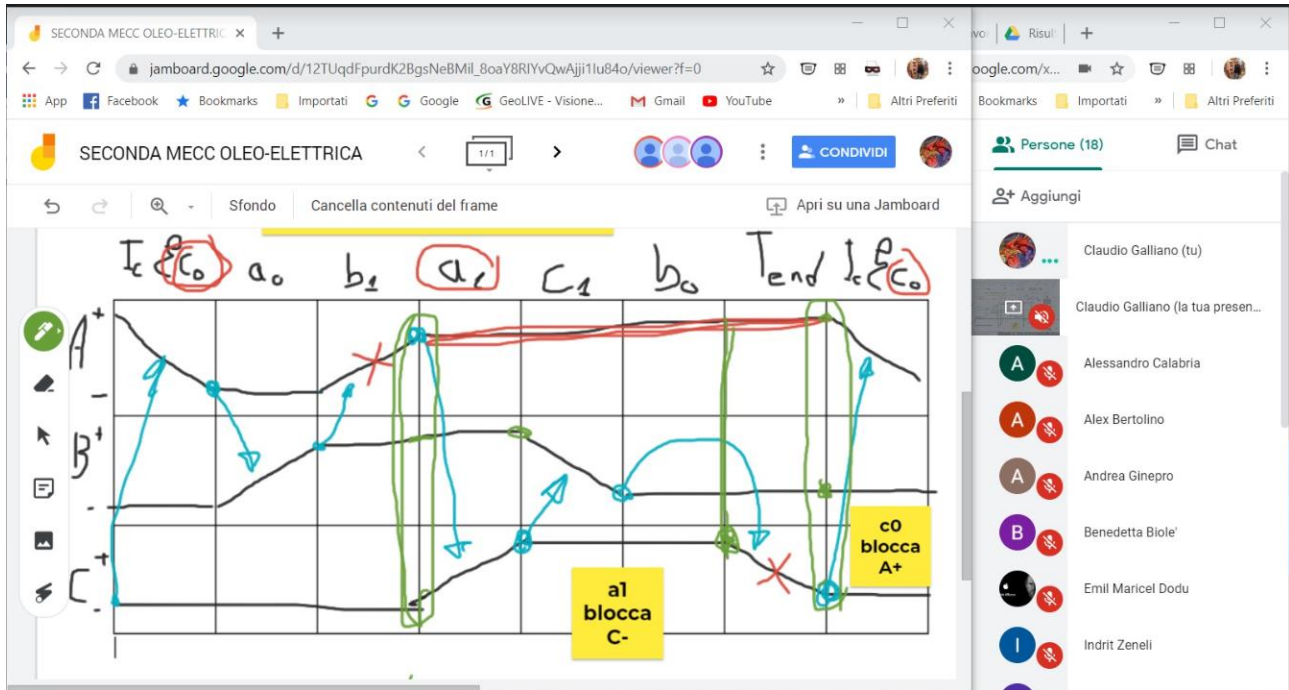
Durante le lezioni, venivano spesso inseriti dei test a tempo sotto forma di quiz o esercizi a risposta aperta, come mostrato nell'immagine seguente:



In altri casi, come mostrato nell'immagine qui sotto, sono stati utilizzati dei software di design gratuiti offerti dai fornitori e la proiezione della lezione è stata lasciata direttamente agli studenti (istruzione tra pari). In questo caso il monitor condiviso appartiene ad Andrea, uno studente che ha finito il corso di studi di tre anni nel 2020/21.

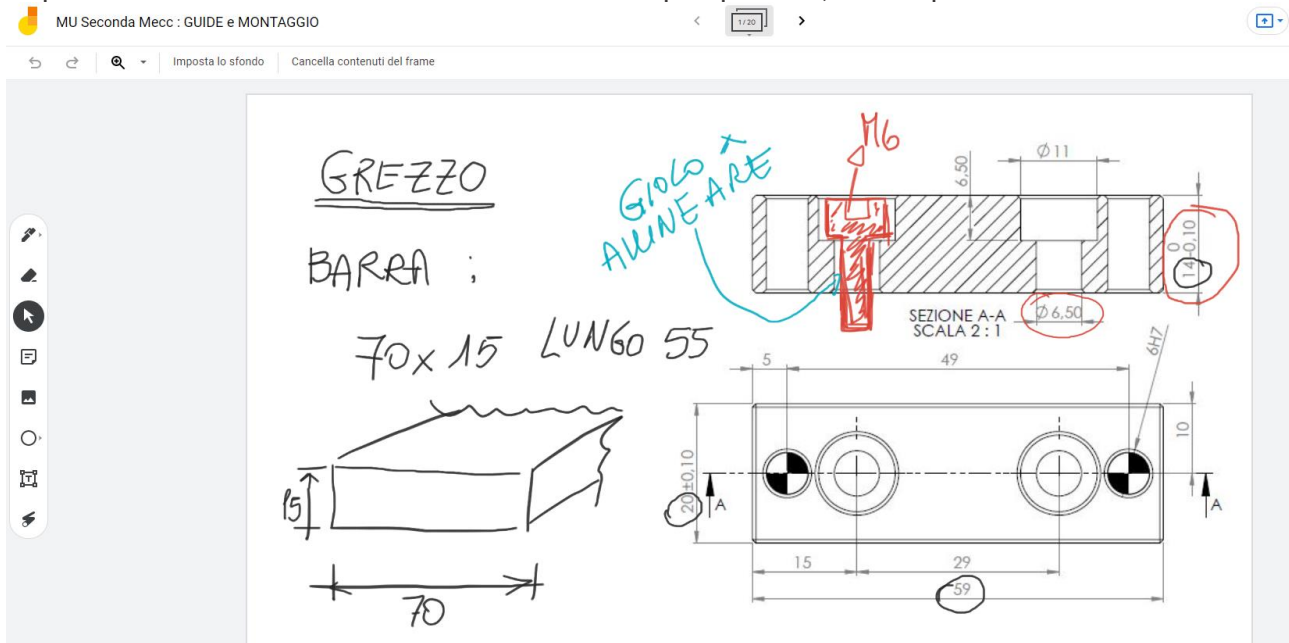


Abbiamo utilizzato le lavagne digitali Jamboard che possono essere condivise con gli studenti e che permettono loro di prendere parte alle lezioni come se fossero in classe. Le lavagne digitali permettono anche di condividere foto, audio e video.



Lezioni di oleopneumatica

In alcuni casi gli insegnanti hanno chiesto agli studenti di utilizzare delle lavagne digitali, in altri il loro PC per prendere appunti direttamente su quella piattaforma. Alla fine della lezione veniva espressa un'opinione sul lavoro fatto. Come si vede dall'esempio qui sotto, i lavori prodotti sono stati notevoli.

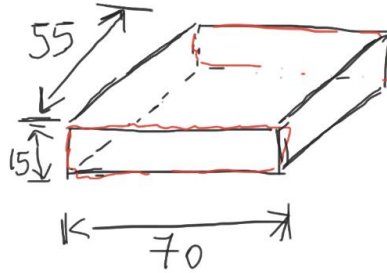


MU Seconda Mecc : GUIDE e MONTAGGIO

37/20

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 10



Taglio grezzo da barra piatta 70x15 lungo 55 (faccio insieme le due guide e poi taglio al seghetto), sbavare bene alla morsa

Seghetto automatico

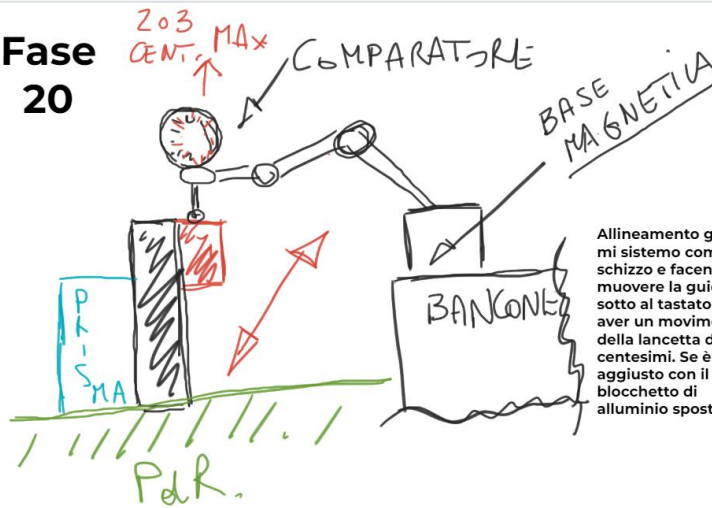
TARTAR.

MU Seconda Mecc : GUIDE e MONTAGGIO

32/20

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 20



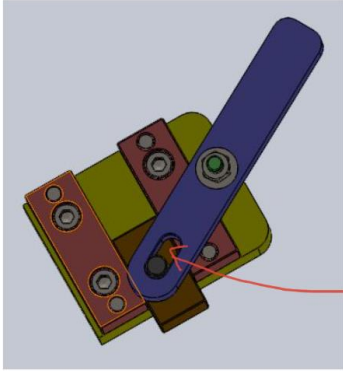
Allineamento guida 1: mi sistemo come da schizzo e facendo muovere la guida sotto al tastatore dove aver un movimento della lancetta di max 2 centesimi. Se è di più aggiusto con il blocchetto di alluminio spostando

Comparatore centesimale, prisma, blocchetto di alluminio per allineare

MU Seconda Mecc : GUIDE e MONTAGGIO

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 90



Controllo che si possano fare i movimenti. Se sono fluidi e ampi a sufficienza il pezzo è fatto molto bene!!





SE TUTTE LE MISURE SONO FATTE BENE IL COMPRESSIVO FUNZIONA!

PROBLEMI NELL'ASOLA
→ SISTEMARE LE MISURE

Lezioni di meccanica

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Macchine Utensili

BENEDETTA

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

complesso con cursore: realizzazione della leva

utensili utilizzati → lima

calibro di profondità

calibro verticale

calibro ventesimale

per lavorare questo pezzo utilizziamo: la fresa

per pulire il pezzo utilizziamo: il lapidello

per tagliare il pezzo utilizziamo: il seghetto automatico

per forare, alesare e centrare utilizziamo: il trapano sensitivo

ciclo di lavoro

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

formula numero di giri

formula : Ng = $Vt \cdot 1000 / 3.14 \cdot D$

in officina in ogni macchina utensile (tornio, fresa, trapano) impostiamo il numero di giri

Dove Ng = numero di giri al minuto
Vt è la velocità di taglio (20 per la foratura e 35 per la tornitura con utensile HSS)
D è il diametro della punta elica nella foratura, il diametro del pezzo nella tornitura

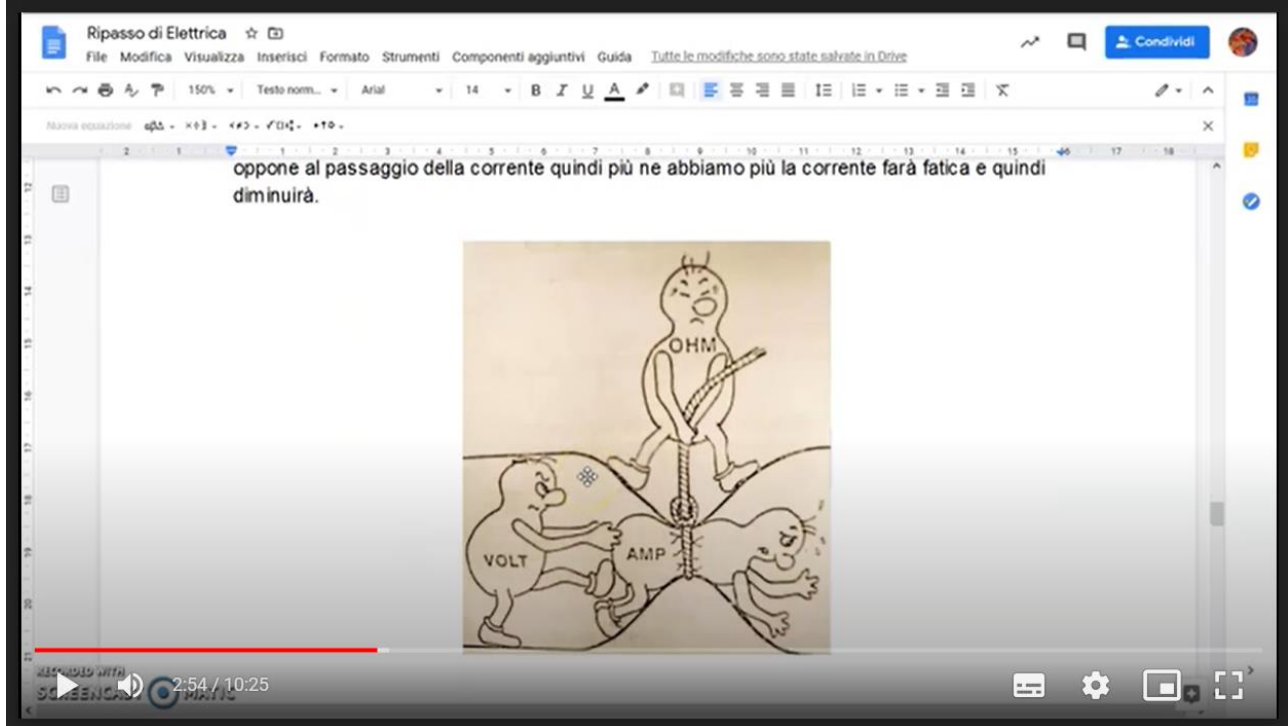
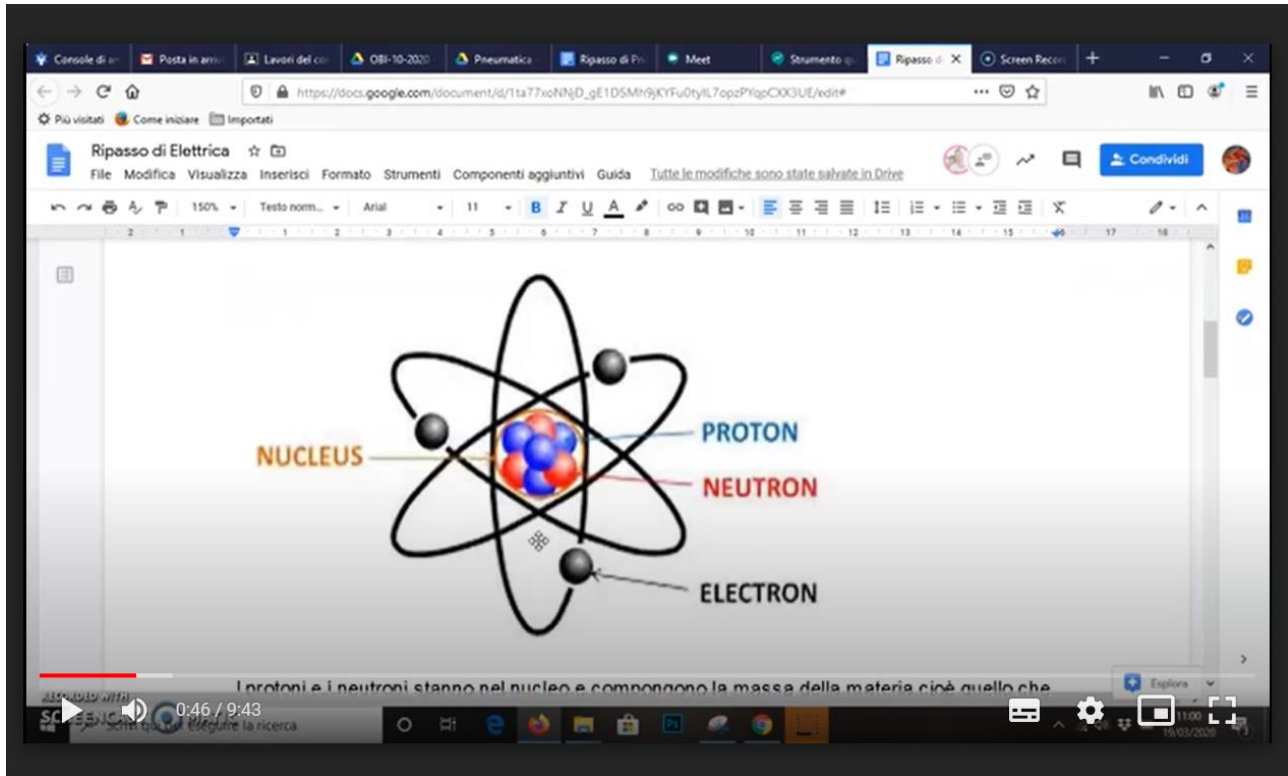
Calcolo numeri giri per il centrino

$$Vt = \frac{20 \times 1000}{3.14 \times 4} = 1592 \text{ giri/min}$$

	Punte a elica	Utensile HSS	Utensile inserti	Machio HSS	Vt (m/min)
4	1592	2787	9554	478	
5	1274	2229	7643	382	

Le lavagne digitali di alcuni studenti

Per essere di sostegno agli studenti sono stati creati dei brevi tutorial che sono sempre a loro disposizione sulle suddette piattaforme. In alcuni casi erano delle lezioni di ripasso, altri spiegavano come scaricare un programma utile per la lezione successiva, oppure, semplicemente, come partecipare alle attività in modo corretto. Nella lezione successiva il tutorial è utilizzato per capire quanto si è imparato dal video e per discutere dei vari argomenti.



Video sempre disponibili

4.3 Valutazione

Le sezioni seguenti mirano a sostenere il processo di riflessione personale riguardo le proprie conoscenze e le proprie abilità. Rispondete alle domande in modo ragionato, basandovi su ciò che avete appreso. Saranno fornite informazioni utili e risposte per motivarvi ad approfondire l'argomento.

4.3.1 Valutazione delle conoscenze

In questa parte sono incluse domande-quiz per farvi riflettere sulle vostre conoscenze! Rispondete alle dieci domande seguenti prendendovi il giusto tempo!

Domanda 1 (risposta multipla o vero/falso): Un buon leader può sempre diventare un buon leader ibrido

[vero]

[falso]

[risposta tipo]: un buon leader non è necessariamente un buon leader ibrido in quanto le sfide di quest'ultimo sono maggiori e lui/lei può cedere al peso delle difficoltà.

Domanda 2 (risposta multipla o vero/falso): I leader e i membri della squadra lavorano al meglio quando hanno la possibilità di decidere la loro organizzazione più produttiva

[vero]

[falso]

[risposta tipo]: solo quando la squadra è soddisfatta questa può esprimere una prestazione ad alto livello. Dovrebbero inoltre essere in grado di scegliere di lavorare in sede, fuori sede oppure in modo ibrido.

Domanda 3 (risposta multipla o vero/falso): Il passaggio al modello di lavoro fuori sede è stato **[vantaggioso sia per i datori di lavoro che per gli impiegati]**

[vantaggioso per i datori di lavoro in quanto ha permesso loro un aumento di produttività]

[un fallimento in quanto i leader della squadra hanno perso il controllo]

[risposta tipo]: il lavoro da remoto è stato vantaggioso sia per i datori di lavoro che per gli impiegati in quanto i primi hanno aumentato la produttività, ridotto i costi di affitto, diminuito gli spazi per il lavoro, semplificato alcuni processi, ha reso conformi alcuni sistemi, aumentato l'efficienza dei costi, aumentato la capacità di attrarre talenti; gli impiegati a loro volta hanno raggiunto un migliore equilibrio vita-lavoro, migliorato il loro benessere, risparmiato sui tempi e i costi necessari per raggiungere il posto di lavoro, ecc.

Domanda 4 (test con più risposte corrette): Perché è importante avere una rete interconnessa nelle squadre ibride?

[per un progresso costante]

[per l'apprendimento tra pari]

[per una migliore supervisione]

[per una socializzazione attiva]

[risposta tipo]: le squadre ibride necessitano di una rete interconnessa per lo sviluppo e l'espansione. È un'opportunità per diventare più flessibili.

Domanda 5 (test con più risposte corrette): Cosa può creare fiducia in una squadra ibrida?

[comunicazione attiva ed empatia]

[riconoscimenti e bonus]

[controllo regolare e critica]

[trattamento equo e imparziale]

[risposta tipo]: le risposte 1 e 4 sono corrette perché i membri della squadra devono essere coinvolti e impegnati nelle decisioni e nelle attività della squadra. Dovrebbero inoltre essere trattati in modo personale per essere soddisfatti del lavoro e dell'ambiente lavorativo.

Domanda 6 (test con più risposte corrette): Come può il leader ibrido promuovere lo sviluppo e il miglioramento della squadra?

[organizzando corsi di formazione obbligatori per la squadra una o due volte l'anno così da acquisire nuove abilità e competenze]

[stabilendo un sistema remunerativo basato sulla prestazione]

[con confronti singoli e regolari su quali abilità/competenze i membri della squadra hanno acquisito dal confronto precedente e cosa ancora non è stato raggiunto]

[qual è la visione dell'azienda e ciò che il singolo membro della squadra intende come lavoro efficiente]

[risposta tipo]: le risposte 3 e 4 sono corrette perché le squadre ibride dovrebbero essere basate sulla flessibilità e la fiducia. Un'atmosfera troppo competitiva può influire negativamente sulla prestazione e sulla produttività generale della squadra.

Domanda 7 (test con più risposte corrette): Quali soluzioni pratiche può suggerire un leader ibrido per organizzare un processo di lavoro strutturato ed efficiente?

[i membri della squadra dovrebbero presentare delle relazioni giornaliere o settimanali sulle loro attività]

[non c'è bisogno di regolamentazioni. I membri della squadra dovrebbero avere la flessibilità e la libertà di decidere autonomamente]

[un minimo e/o un massimo di giorni lavorativi da remoto]

[regole riguardanti gli orari di lavoro e la vita privata]

Domanda 8 (test con più risposte corrette): Perché una squadra ibrida è vantaggiosa per le aziende?

[la produttività e la prestazione aumentano]

[le aziende possono ottimizzare la forza lavoro]

[i nuovi assunti possono iniziare a lavorare con meno sforzo]

[il pool di talenti diventa più numeroso, mentre i costi per la sede aziendale diminuiscono]

[risposta tipo]: la ricerca mostra che il lavoro ibrido aumenta l'efficienza lavorativa, è efficiente dal punto di vista dei costi e, inoltre, le aziende non necessitano di maggiori spazi di lavoro.

Domanda 9 (abbinamenti): Abbinare i termini con le loro definizioni.

Termine 1 leader di servizio: incline al controllo e a prendere tutte le decisioni con un contributo limitato da parte della squadra

Termine 2 leader collaborativo: lui/lei pone una speciale attenzione al benessere dei membri della squadra, lui/lei è un attento ascoltatore e tratta come pari i membri della squadra

Termine 3 leader trasformativo: lui/lei è flessibile e utilizza diversi stili di leadership riconoscendo che i diversi membri della squadra e i vari casi necessitano di approcci diversi.

Termine 4 leader situazionale: lui/lei crea e trasmette l'obiettivo dell'azienda, è di ispirazione per gli altri, crea una squadra affidabile e motivata

Termine 5 leader autoritario: crea un ambiente di sostegno, ascolta ciascun membro della squadra che voglia dare il proprio contributo nello stabilire gli obiettivi, nel prendere le decisioni e in tutte le attività dell'azienda

[risposta tipo]:

1-2

2-5

3-4

4-3

5-1

Domanda 10 (abbinamenti): Abbina i problemi alle soluzioni

Problema 1 Come possono i membri di una squadra ibrida o che lavora da remoto seguire il flusso delle informazioni?

Soluzione: dovrebbero avere l'opportunità di comunicare, anche fuori dall'ambiente aziendale

Problema 2 Come evitare lo stress da troppo lavoro?

Soluzione: si possono creare un file, una app, una piattaforma online o una qualsiasi altra soluzione generale dando un accesso diretto a tutti i membri della squadra

Problema 3 Come preparare la squadra a un modello ibrido?

Soluzione: la squadra dovrebbe avere la flessibilità di predisporre l'organizzazione e la tempistica più adatti a favorire il loro lavoro e allo stesso tempo riferire e rendere conto al loro leader

Problema 4 Come può un leader ibrido promuovere l'apprendimento tra pari?

Soluzione: la squadra e il leader dovrebbero ricevere formazione, spiegazioni e principi sulle strutture del lavoro. Inoltre, tutti i membri della squadra dovrebbero possedere le tecnologie necessarie

Problema 5 Come può il leader di una squadra ibrida motivare la squadra?

Soluzione: la squadra dovrebbe ricevere supporto, assistenza e socializzazione fuori dall'ufficio

[risposta tipo]: testo

1-2

2-5

3-4

4-1

5-3

4.3.2 Valutazione delle competenze

Questa è la parte in cui la vostra conoscenza è messa all'opera!

Allenare la vostra mente con le abilità acquisite grazie a questo modulo e pensate ad una possibile risposta per il seguente compito!

1. Immaginate di aver un nuovo membro nella squadra. Quali sono i passi che fareste per assicurarvi che lui/lei si senta a proprio agio nella squadra e lavori in modo produttivo?
2. Immaginate di avere uno staff di una certa età ma esperto ed abile che non sia disposto a passare al lavoro ibrido o da remoto. In che modo si può gestire la situazione?
3. Immaginate di avere una squadra multiculturale con diversi background e personalità, formata da persone introversive e estroverse. Come trattereste i diversi tipi di personalità durante la costruzione dell'atmosfera relativa al lavoro ibrido per assicurare la loro inclusività, prendendo in considerazione i loro punti di forza e le loro debolezze?

4.4 Riassunto del Modulo

I modelli di lavoro da remoto e/o ibridi possono attivare e semplificare nuovi processi lavorativi e aumentare la produttività. Inoltre, anche gli impiegati preferiscono questo approccio al lavoro in sede. Tuttavia, questo nuovo modello può diventare impegnativo poiché i leader ibridi devono considerare i diversi desideri e bisogni dello staff e allo stesso tempo cercare di aumentare la produttività e la cooperazione. Perciò, i leader ibridi devono essere formati e capaci di gestire squadre ibride in modo efficace ed essere di sostegno ai membri della squadra ibrida, nella gestione della prestazione, nella comunicazione da remoto, nella collaborazione e nella costruzione delle relazioni.

5 Modulo di formazione [4] – Competenze di Ricerca e Creatività con particolare attenzione ai contenuti

5.1 Introduzione

5.1.1 Descrizione del Modulo

Questo modulo amplierà l'alfabetizzazione digitale degli studenti promuovendo il pensiero critico nelle fasi di ricerca, utilizzo e creazione di contenuti digitali per gli obiettivi degli ambienti aziendali ibridi. Verranno illustrate strategie di ricerca efficaci per trovare, valutare e utilizzare i contenuti digitali, nonché i modi per creare, curare e utilizzare responsabilmente i contenuti digitali a beneficio delle aziende che hanno scelto la trasformazione digitale.

5.1.2 Obiettivi del Modulo

I contesti aziendali in costante evoluzione richiedono adattamenti impegnativi e un aggiornamento continuo per tutte le parti interessate. Per supportare la trasformazione digitale, i fornitori di formazione professionale, i manager e i dipendenti devono aumentare le loro competenze digitali e ibride per gestire le innovazioni introdotte come i team ibridi. Questo modulo migliorerà la capacità di tutte le parti interessate di ricercare e produrre contenuti digitali in modo creativo al fine di avere successo in ambienti di lavoro ibridi/remoti. In questo contesto, ci si aspetta che gli utenti comprendano i principi di base per la ricerca produttiva e la creazione di contenuti digitali attraverso la familiarizzazione con gli schemi teorici e pratici.

5.1.3 Obiettivi di apprendimento

Questo modulo aiuterà gli insegnanti IFP, i manager e i dipendenti ad aumentare le loro capacità di ricerca e creatività nella creazione di contenuti digitali in ambienti di lavoro complessi. In particolare, il modulo li guiderà attraverso il processo di:

- Comprendere i principi di base per la creazione di contenuti digitali creativi
- Analizzare le diverse risorse da utilizzare per condurre una ricerca appropriata.
- Identificare le risorse più appropriate per creare contenuti digitali originali
- Condurre ricerche e combinare diverse risorse di conoscenza per soddisfare i bisogni formativi.
- Aumentare le proprie capacità di ricerca e creatività per fornire esperienze di apprendimento uniche.
- Implementare le competenze nel lungo periodo all'interno di ambienti di lavoro complessi

5.1.4 Risultati dell'apprendimento

Una volta completato con successo questo modulo, gli utenti dovrebbero essere in grado di:

Conoscenze	Competenze	Applicazione delle conoscenze e delle competenze
Comprendere e valutare i concetti e i processi fondamentali per la creazione di contenuti di qualità.	Ricerca e utilizzare le fonti in base a esigenze specifiche.	Garantire vantaggi agli studenti aiutandoli a capitalizzare le conoscenze condivise.
Valutare le fonti e i contenuti digitali in base alle esigenze dei destinatari.	Pianificare e condurre ricerche adeguate a obiettivi specifici.	Riflettere criticamente sull'abbondanza di fonti e contenuti di Internet.
Delineare le diverse pratiche per i nuovi ambienti ibridi.	Utilizzare i contenuti digitali e il pensiero creativo per promuovere l'efficienza in ambienti ibridi.	Sfruttare gli strumenti e le applicazioni che possono aiutarvi a gestire la forza lavoro digitale.

5.1.5 Tempo stimato per completare il modulo

Il completamento del modulo insieme all'acquisizione delle conoscenze in esso contenute richiede un totale di **13.75** ore.

5.2 Contenuti principali

5.2.1 Stare al passo: Sfide e Problemi da superare

Lo sviluppo delle capacità di ricerca e creatività è essenziale nelle società moderne e soprattutto nei luoghi di lavoro ibridi. Come dimostra la ricerca, sia **il pensiero critico che quello creativo** sono capacità di cui si ha bisogno quando si affrontano sfide complesse e si cerca di **risolvere i problemi, comunicare in modo efficace e assumere una posizione di leadership** (Rodríguez et al., 2019).

La ricerca approfondisce la conoscenza e stimola la creatività; la creatività, a sua volta, **guida l'innovazione, aumenta la produttività, consente l'adattabilità ed è essenziale per la crescita** ed è per questo che è fondamentale nella maggior parte dei settori industriali (Boyles, 2022).

Come per il Pensiero Progettuale (Design Thinking), anche per la ricerca e la creatività sono necessarie fasi strutturate per definire ogni processo e portarlo al successo. Nell'ambito della trasformazione

digitale, ci si aspetta che queste capacità si intreccino con sforzi interdisciplinari per responsabilizzare i dipendenti, coinvolgere i clienti, ottimizzare le operazioni e migliorare i servizi e i prodotti di un'azienda (Digital Adoption Team, 2022).

L'alfabetizzazione digitale è una delle principali competenze richieste per guidare la trasformazione digitale (DMI, 2022).

“L'alfabetizzazione digitale richiede una serie di strategie e competenze, tra cui:

- **pensiero critico** - interrogarsi sull'autenticità, la validità e l'utilità delle informazioni digitali;
- **comunicare e collaborare** con altri nello spazio digitale;
- utilizzare **gli strumenti digitali per progettare e creare** contenuti originali e convincenti;
- utilizzare gli strumenti digitali per **accedere a, impiegare e condividere** le informazioni” (Natlib, 2021).



Titolo: Trasformazione/Fonte: Pixabay.com

5.2.2 Pratiche da seguire

Come trovare contenuti di qualità

1. Pianificazione

Prima di iniziare la ricerca **riflettete su:**

- la **domanda** a cui state cercando di rispondere/ **l'argomento** che state esplorando/ le informazioni di cui avete bisogno
- lo **scopo** della ricerca, ad es. i bisogni dell'apprendimento/insegnamento

- le **risorse** o le informazioni che già **possedete**
- la **quantità/qualità** di informazioni di cui avete **bisogno** (per quanto riguarda il risultato desiderato) (Natlib, 2021)



SUGGERIMENTO: Esercitatevi a scegliere in modo **selettivo quali** contenuti digitali utilizzare e **per quale** scopo.

2. Trovare contenuti di qualità

Una volta che avete una visione più chiara di ciò che state cercando, applicate le seguenti strategie:

- In base all'argomento/alla domanda, scegliete **la fonte più pertinente** per la vostra ricerca, ad esempio un motore di ricerca, un database, ecc.

Esempi:

Google, Bing, DuckDuckGo, Startpage, Qwant.

- Usate dei **filtri**. Ad esempio, se state cercando comunicati stampa, scegliete il filtro News per evitare risultati non pertinenti..
- Usate **parole chiave** (termini di ricerca, domande mirate, frasi) che sono relative al vostro argomento/domanda e assicuratevi di includere sinonimi o parafrasi (se possibile).
- **Ampliate o restringete la ricerca** utilizzando una molteplicità di parole chiave o escludendo quelle che sembrano irrilevanti.

Google fornisce un'ampia gamma di **strategie di ricerca efficaci** nella pagina di Ricerca avanzata delle ricerche sul web. (Google, 2022).

Esempio:

Per cercare una corrispondenza esatta, inserire una parola o una frase tra virgolette (ad esempio, "traduttore più veloce").

3. Valutare i contenuti digitali

Valutare le informazioni online può essere complicato, i contenuti digitali ad accesso libero possono includere **informazioni errate**, come imprecisioni, pregiudizi, ecc. Per evitare di raccogliere informazioni sbagliate o inaffidabili, gli utenti devono essere in grado di **valutare la qualità** dei contenuti digitali.

Quando ci si trova di fronte a numerosi risultati di ricerca, bisogna cercare di:

- valutare criticamente **la pertinenza, l'adeguatezza e l'affidabilità** delle informazioni



SUGGERIMENTO: Applicate i **Criteri di valutazione** del **CRAAP Test** (CSU, 2010):

Attualità: L'aggiornamento delle informazioni

Rilevanza: L'importanza dell'informazione in relazione alle necessità

Autorevolezza: La fonte delle informazioni

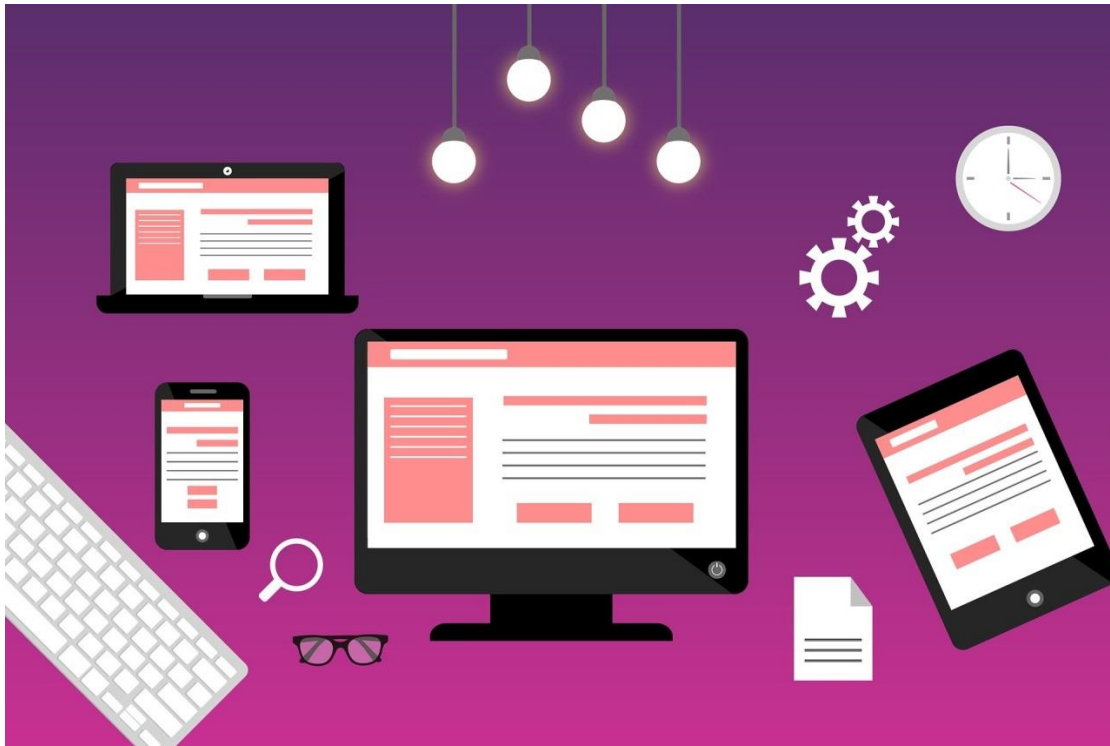
Precisione: L'affidabilità, veridicità e correttezza del contenuto

Scopo: Il motivo per cui questa informazione esiste

- cercate **autenticità** e **credibilità** nelle vostre fonti
- ricontrollate **l'accuratezza, la validità e l'attualità** per assicurarvi di avere informazioni di alta qualità (Natlib, 2021).
- Cercate **dettagli specifici** per determinare **l'utilità** di un sito web:

<i>Cosa sono i dettagli?</i>	<i>In che modo sono utili?</i>
<i>Mappa del Sito</i>	<i>Navigazione e ambito di applicazione</i>
<i>Organizzazione della pagina: titoli, intestazioni e sottotitoli</i>	<i>Navigazione e prove di qualità costruttiva</i>
<i>Pagine con le opere citate</i>	<i>Dare credito alle fonti di informazione utilizzate</i>
<i>Link esterni</i>	<i>Fonti delle informazioni aggiuntive</i>
<i>Motore di ricerca interno</i>	<i>Recupero rapido delle informazioni</i>
<i>Elementi grafici interattivi</i>	<i>Supporti visivi e interazione con interfaccia</i>
<i>Design accattivante</i>	<i>Facile e piacevole da usare</i>

Fonte: Radcab, 2022



Titolo: Website/ Fonte: Pixabay.com

Come creare contenuti digitali

È possibile creare contenuti digitali in vari **formati**, a seconda del grado di **coinvolgimento degli utenti** che si sta cercando di ottenere.

Ad **esempio**:

post di blog, articoli, ricerche originali/casi di studio, presentazioni di diapositive, podcast, webinar, video, immagini, infografiche, e-book, guide, checklist, quiz/sondaggi, newsletter, ecc..

Il contenuto digitale è **fondamentale** per:

- collaborazione e condivisione delle informazioni,
- risoluzione di problemi/valutazione/analisi,
- sviluppo della conoscenza e uso produttivo delle informazioni.

Affinché i contenuti digitali siano **efficaci**, occorre:

- sapere a *chi* ci si rivolge e *perché* (bisogni specifici e come soddisfarli)
- utilizzare in modo efficace diversi strumenti tecnici/digitali
- essere creativi e critici nella produzione dei contenuti, nel rispetto delle esigenze e dei requisiti dei destinatari

- rispettare i diritti d'autore e utilizzare in modo responsabile i contenuti condivisi (Natlib, 2021).

Diversi prodotti e software sono progettati per "*sostenere i servizi creativi e ottimizzare i processi del flusso di lavoro*". (BYNDER, 2022).

Strumenti per la creazione dei contenuti

A seconda degli obiettivi e dei destinatari, una grande varietà di strumenti può aiutarvi a creare i contenuti di cui avete bisogno.

Alcuni esempi:

1. Piattaforme di Social media (LinkedIn, Instagram, Twitter, etc.)
2. Redattori/correttori online (Grammarly, Hemingway Editor, etc.)
3. Strumenti di Project management (Trello, Monday, etc.)
4. Strumenti per il fotoritocco e il design (Pixlr, Giphy, etc.)
5. Strumenti didattici (es. Edshelf)
6. **Strumenti online e guide alle applicazioni Web 2.0 (es. Schrockguide)**
7. Strumenti di creazione/personalizzazione delle lezioni (e.g., TED-Ed Lessons)
8. Strumenti e applicazioni per la creazione di "centri di risorse per i contenuti" (e.g., HubSpot)
<https://www.simplilearn.com/tips-for-building-content-resource-center-article>



Da ricordare: Il Vostro scopo è di creare contenuti **semplici, chiari, accessibili, e facili da usare** che consentiranno agli utenti/studenti di trarre vantaggio dal vostro lavoro.

Materiali Digitali

Quando si cerca di arricchire i propri contenuti digitali, gli strumenti di ricerca online possono aiutare a rintracciare materiali digitali in vari formati. È possibile cercare anche dati nel web privato (se si ha accesso) o pubblico e trovare fonti come articoli, immagini, e-book, ecc.

Ad esempio:

- Google
- Google Book Search (Un indice completo per i libri a testo completo)
- Google Scholar (Articoli accademici)
- Google Image Search (database contenente immagini)
- Advanced Image Search (Google) (Ricerca per tipi di immagini, colori, diritti di utilizzo, ecc.)
- Google News Archive (Articoli scannerizzati di giornali, link ad altri archivi di giornali, ecc.)

- Google Social Search (Ricerca sui social media di informazioni postate pubblicamente)
- Google Videos
- Google Advanced Search

Contenuti efficaci basati su principi di progettazione della formazione

Una soluzione semplice per capire meglio che tipo di contenuti possono essere condivisi in modo efficace in ambienti aziendali ibridi è quella di studiare alcuni **principi di progettazione della formazione**, che possono essere applicati alla maggior parte dei campi di condivisione delle conoscenze e della comunicazione:

1. **Principio di multimedialità:** *"il testo e le immagini combinati sono più efficaci del solo testo o della grafica isolati"*;
2. **Principio della modalità:** *la "necessità di una narrazione quando si presentano informazioni importanti relative a un grafico"*;
3. **Principio di ridondanza:** il testo sullo schermo e l'esposizione audio di un grafico non devono essere uguali, altrimenti si può verificare un sovraccarico cognitivo;
4. **Principio di coerenza:** le parole, l'audio e la grafica che non supportano lo scopo specifico del contenuto devono essere rimossi, altrimenti sovraccaricheranno la memoria operativa degli utenti.
5. **Principio di segmentazione:** i contenuti complessi dovrebbero essere suddivisi o segmentati in parti più piccole per aiutare gli utenti a gestirne la complessità.
6. **Principio delle preconcoscenze:** i termini e i concetti chiave dovrebbero essere introdotti prima di chiedere agli utenti di impegnarsi con il contenuto per evitare un sovraccarico cognitivo;
7. **Principi di pratica e collaborazione:** Si possono prevedere attività di interazione attraverso domande e processi collaborativi per aiutare la conservazione delle conoscenze e il coinvolgimento generale. (Partecipanti a EDUC5104G, 2020).

L'effetto seduzione dei dettagli

Secondo la ricerca, i contenuti didattici possono causare un **sovraccarico della memoria operativa**, **una distrazione dell'attenzione**, **un'interferenza nello schema** (interferenza delle conoscenze pregresse con la capacità di apprendere nuove informazioni) o **una mancanza di coerenza** (Rey, 2012). **L'acquisizione e il trasferimento delle conoscenze** sono influenzati da vari elementi inclusi nei contenuti che hanno obiettivi didattici. Alcuni di questi elementi sono chiamati "dettagli di seduzione":

i dettagli di seduzione "costituiscono informazioni **interessanti ma irrilevanti** che non sono necessarie per raggiungere l'obiettivo didattico" (ibid.)



Suggerimento: l'**esclusione** di questi dettagli dai contenuti può offrire agli utenti un'**esperienza di apprendimento più profonda** e prevenire la distrazione.

Cura dei contenuti

"La cura dei contenuti è il processo di selezione, ordinamento e sistemazione di contenuti su un argomento o tema specifico, per dare valore e significato a ciò che è stato selezionato per gli utenti" (Natlib, 2021).

Nozioni di base sulla cura dei contenuti:

- Selezionate i contenuti digitali della **migliore qualità** per gli **utenti**;

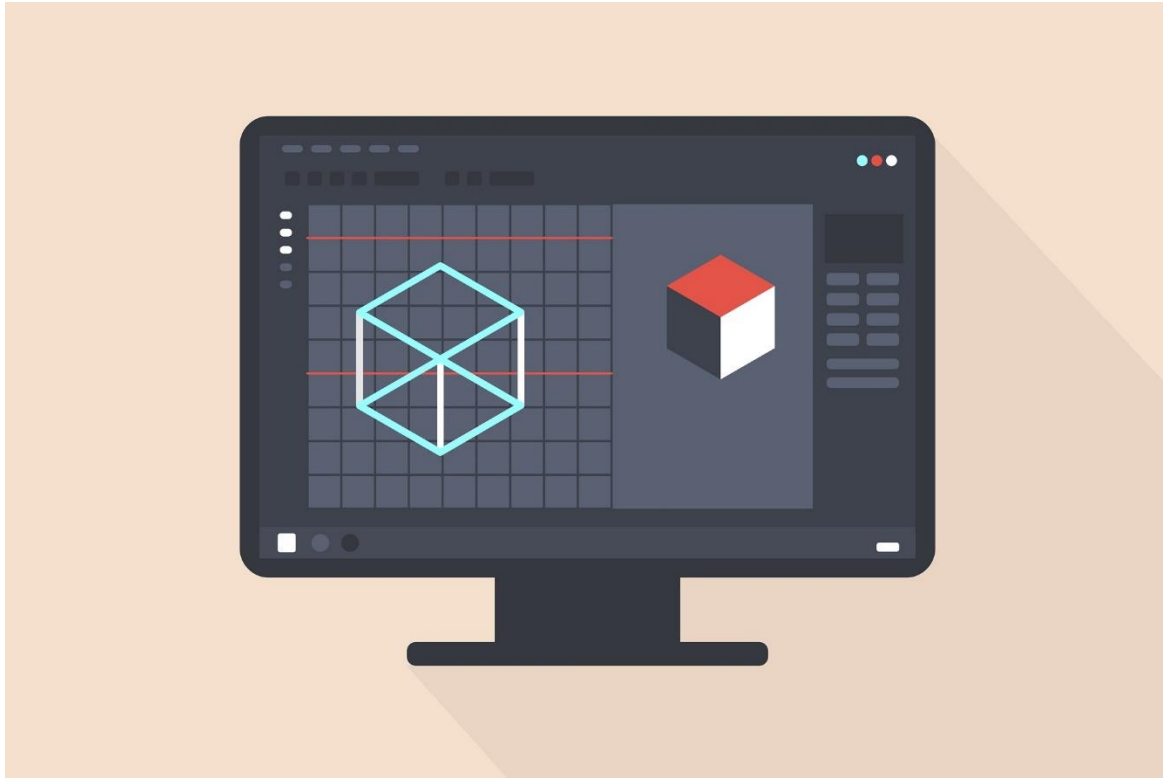
Le risorse e i contenuti digitali devono essere di altissimo livello e in linea con le esigenze dei destinatari.

- Organizzateli e visualizzateli su uno **strumento** di cura **accessibile** agli utenti;

Le risorse e i contenuti devono essere raggruppati e disponibili in strumenti/app/portali accessibili, in modo che gli utenti possano trarre vantaggio dalla conoscenza condivisa.

- Aggiungere valore ai contenuti curati selezionando, organizzando e fornendo approfondimenti;

-ad esempio fornendo annotazioni e/o contestualizzando le informazioni.



Titolo: Adobe/Fonte: Pixabay.com

Creative Commons (CC) e uso responsabile

L'utilizzo di contenuti digitali richiede la conoscenza del **copyright** e delle **restrizioni d'uso**. Per utilizzare i contenuti digitali in modo responsabile, è necessario riconoscere o attribuire il lavoro di qualcun altro quando lo si incorpora nel proprio.

Suggerimenti:



- Cercare le **linee guida** in base al proprio settore di lavoro
- Ottenere il **permesso** di utilizzare materiali protetti da copyright
- **Riconoscere/citare** le fonti
- Imparare a **condividere, rielaborare e riutilizzare** i contenuti digitali **nel rispetto della legge**, ad esempio studiando le licenze e gli strumenti Creative Commons (CC) (vedi, ad esempio: <https://copyrightalliance.org/faqs/what-is-creative-commons-license/>).

Creatività in ambienti aziendali ibridi

Il mondo degli affari sta riconoscendo sempre più l'importanza della creatività e della risoluzione creativa dei problemi, con pratiche manageriali che stanno rapidamente incorporando diversi metodi per promuovere nuovi modi di pensare e migliorare la creatività dei dipendenti (si veda, ad esempio, Williams, 2019).

La creatività è importante perché:

- 1. Accompagna l'innovazione**
- 2. Aumenta la produttività**
- 3. Permette l'adattabilità**
- 4. È necessaria per la crescita**
- 5. È una competenza molto richiesta (Boyles, 2022).**

Poiché la creatività è una nozione astratta, ha bisogno di un processo strutturato per collegare il mondo operativo con quello dell'innovazione - in altre parole, il lato strutturato dell'azienda con quello sperimentale e creativo. A tal fine, è consigliabile utilizzare un approccio basato su soluzioni come il Design Thinking (ibid.).

Il Design Thinking (Pensiero Progettuale) propone quattro fasi di pensiero e azione:

- 1. Chiarire** (comprendere la situazione e le persone coinvolte).
- 2. Ideare** (fare brainstorming e pensare alle soluzioni)
- 3. Sviluppare** (sperimentare e testare le soluzioni)
- 4. Mettere in pratica** (rifiutare le idee che sono state testate con esito negativo e comunicare il valore della soluzione scelta)

L'approccio progettuale può essere descritto anche con le seguenti fasi:

1. Raccogliere i **dati** (qualitativi/quantitativi)
2. Formulare **idee** sulla base dei dati raccolti
3. Creare nuove **opportunità** sulla base delle idee espresse.
4. Sperimentare **soluzioni**.

(Both, 2018)

Affinché questo processo sia proficuo e incoraggi la creatività e l'innovazione, sono fondamentali i seguenti elementi:

- **Assumersi rischi**

- **Considerare il fallimento come un'opportunità per ottenere risultati migliori in futuro.**
- **Investire nelle risorse di cui il team può avere bisogno**
- **Cercare risultati positivi al di là delle scadenze rigorose.**
- **Mantenere una mentalità aperta**
- **Promuovere la collaborazione**
- **Incoraggiare la diversità**



Titolo: Webinar/ Fonte: Pixabay.com

5.2.3 Complementarietà tra digitalizzazione e produttività

Promuovere la creatività in ambienti aziendali ibridi significa anche trovare il modo di integrare la digitalizzazione con la produttività per raggiungere **"una trasformazione digitale efficiente e inclusiva"** (OCSE, 2022). Ciò comporta:

1. **Integrazioni normative** che miglioreranno le competenze digitali del personale e modernizzeranno l'ambiente aziendale.
2. **Integrazioni strategiche e di gestione dei processi di automazione** e degli strumenti di collaborazione..

Per raggiungere questo obiettivo, gli ambienti aziendali ibridi devono adottare il **Digital Workforce Management** (Gestione digitale del personale) per "abbattere le barriere tradizionali e trasformare l'esperienza dei dipendenti, promuovendo efficienza, crescita e innovazione" (Synoptek, 2022).

La gestione digitale del personale può:

1. Creare opportunità di **automazione della forza lavoro digitale di maggiore impatto** eliminando i compartimenti stagni.
2. **Unificare i processi**, aumentando così il ritmo e l'efficienza.
3. **Migliorare la visibilità** delle operazioni e, di conseguenza, fornire informazioni preziose.
4. **Mitigare i rischi** riducendo al minimo le interruzioni, ecc.
5. **Migliorare la conformità** attraverso l'implementazione efficace delle proprie politiche.

(ibid.)



Titolo: Analysis/Fonte: Pixabay.com

5.3 Valutazione

Le seguenti sezioni hanno lo scopo di aiutarvi nel processo di auto-riflessione sulle vostre conoscenze e competenze. Rispondete alle domande con attenzione, basandovi su ciò che avete appreso. Verranno forniti suggerimenti e feedback per motivarvi ad approfondire l'argomento!

5.3.1 Valutazione delle conoscenze

Questa parte comprende domande a quiz che vi permetteranno di riflettere sulle vostre conoscenze!

Prendetevi il tempo necessario per rispondere alle dieci (10) domande seguenti!

Domanda 1 (scelta multipla o vero/falso): Trovare contenuti di qualità richiede:

[fortuna] **[pianificazione]** [investimento finanziario]

[risposta generica]: L'utente riconosce le fasi del pensiero critico.

Domanda 2 (scelta multipla o vero/falso): I contenuti digitali devono essere valutati per:

[pertinenza, adeguatezza, affidabilità] [pertinenza] [affidabilità]

[risposta generica]: L'utente comprende la complessità della valutazione.

Domanda 3 (scelta multipla o vero/falso): I contenuti digitali possono essere creati in vari formati a seconda di:

[il livello di coinvolgimento dei destinatari che si desidera ottenere] [i mezzi disponibili durante la ricerca] [le preferenze personali].

[risposta generica]: L'utente comprende l'importanza delle esigenze dei destinatari.

Domanda 4 (più risposte corrette): Gli strumenti che si utilizzano per la creazione di contenuti devono essere:

[semplici e chiari] **[accessibili]** [divertenti] [costosi]

[risposta generica]: L'utente comprende le basi della comunicazione.

Domanda 5 (più risposte corrette): Quando si combinano testi e immagini:

[si applica il Principio di Multimedialità] [si applica il Principio di Segmentazione] [si applica il Principio di Modalità] **[si crea un contesto di livello superiore al testo semplice]**.

[risposta generica]: L'utente comprende le tecniche di combinazione.

Domanda 6 (più risposte corrette): È possibile creare esperienze di apprendimento più profonde per i destinatari:

[aumentando la partecipazione dei destinatari] [criticando costantemente le azioni dei destinatari]

[evitando il sovraccarico della memoria operativa] **[prevenendo la distrazione dell'attenzione]**

Domanda 7 (più risposte corrette): La "cura dei contenuti" è il processo di:

[ricerca] [selezione di strumenti] **[selezione, ordinamento, sistemazione dei contenuti]** **[aggiunta di valore ai propri contenuti]**

[risposta generica]: L'utente comprende tutte le fasi della "cura dei contenuti".

Domanda 8 (abbinamento): Abbinare i termini alle loro definizioni.

Termine 1 Principio di multimedialità: **il testo e le immagini combinati sono più efficaci del solo testo o della grafica isolati.**

Termine 2 Principio di coerenza: **le parole, l'audio e la grafica che non supportano lo scopo specifico del contenuto devono essere rimossi, altrimenti sovraccaricheranno la memoria operativa degli utenti.**

Termine 3 Materiali digitali: **Risultati e fonti online che possono aiutare ad arricchire i contenuti.**
Termine 4 Gestione della forza lavoro digitale: **Applicazione di processi di gestione automatizzati che possono aiutarvi a gestire forze lavoro ibride e a mitigare i rischi a vari livelli**
Termine 5 Contenuto creativo: **Diversi tipi di media che le aziende possono/devono utilizzare per comunicare e promuovere i loro prodotti e servizi, nonché il marchio stesso.**
[risposta generica]: L'utente comprende i principi di base per la creazione di contenuti digitali e la complessità degli ambienti di lavoro ibridi.

Domanda 9 (abbinamento): Abbinare i concetti con le relative spiegazioni.

Concetto 1 **Pianificazione**: La riflessione sul progetto prima di iniziare la ricerca.

Concetto 2 **Contenuti di qualità**: Il contenuto che è rilevante per i vostri obiettivi e per le esigenze dei vostri destinatari.

Concetto 3 **Valutazione dei contenuti digitali**: Valutazione critica della pertinenza, dell'adeguatezza e dell'affidabilità delle informazioni.

Concetto 4 **Rilevanza**: L'importanza delle informazioni per le vostre esigenze (e per quelle dei vostri destinatari).

Concetto 5 **Scopo**: il motivo per cui l'informazione esiste/il motivo per cui si sceglie di condividere un'informazione precisa.

[risposta generica]: L'utente comprende come si creano i contenuti di qualità e perché sono importanti.

Domanda 10 (abbinamento): Abbinare i problemi alle loro soluzioni.

Problema 1 **Come utilizzare l'approccio progettuale**: Raccogliere dati, cercare idee, creare nuove opportunità, sperimentare soluzioni.

Problema 2 **Come incoraggiare la creatività e l'innovazione**: Essere pronti a rischiare, mantenere una mente aperta, investire in risorse, incoraggiare la collaborazione, incoraggiare la diversità.

Problema 3 **Come realizzare una trasformazione digitale efficiente e inclusiva**: Implementare politiche che migliorino le competenze digitali del personale e modernizzino l'ambiente aziendale, integrare e gestire strategicamente i processi di automazione e gli strumenti di collaborazione.

Problema 4 **Come utilizzare/condividere responsabilmente i contenuti digitali**: Cercare le linee guida, ottenere il permesso di utilizzare materiali protetti da copyright, riconoscere/citare le fonti.

Problema 5 **Come seguire un processo strutturato quando si ha a che fare con la nozione astratta di creatività**: Create collegamenti tra la realtà operativa e il mondo dell'innovazione seguendo fasi specifiche nei vostri pensieri e nelle vostre azioni.

[risposta generica]: L'utente comprende la complessità della teoria e della pratica relative alla creazione e all'utilizzo di contenuti digitali.

5.3.2 Valutazione delle competenze

Questa è la parte in cui le vostre conoscenze vengono messe in pratica!

Allenate il vostro cervello con le competenze acquisite in questo modulo e pensate a una possibile risposta al seguente compito!

Il vostro lavoro richiede di trovare e condividere risorse digitali per offrire ai vostri colleghi un'esperienza di apprendimento profonda. Come si fa a creare contenuti digitali accattivanti che includano l'uso responsabile delle risorse?

Soluzione: Dopo aver valutato **le esigenze dei vostri destinatari** e aver effettuato **una pianificazione sufficiente**, cercate **contenuti di qualità** e valutateli di conseguenza. Successivamente, seguite i principi di base della cura dei contenuti e le regole dell'uso responsabile. Abbellite i vostri contenuti con gli elementi necessari (ad esempio, immagini/grafica, narrazione, ecc.) a seconda del risultato desiderato e della vostra linea di lavoro.

5.4. Riassunto del Modulo

Questo modulo si propone di promuovere il pensiero creativo e critico quando si tratta di ricercare, creare e curare contenuti digitali. Comprendendo i principi di base per la creazione di contenuti digitali creativi e per la conduzione di ricerche appropriate, gli utenti aumenteranno la loro capacità di produrre e condividere conoscenze preziose in ambienti di lavoro complessi.

6. Modulo di formazione [5] – Capacità di risoluzione dei problemi e gestione del tempo

6.1 Introduzione

6.1.1 Descrizione del Modulo

La pandemia di Covid-19 ha portato con sé molti cambiamenti nel mondo. Uno di questi è stato associato al modo in cui le persone lavoravano, poiché si sono trovate costrette a farlo da casa e ad affidarsi alle competenze digitali precedentemente apprese. Trasformare un ambiente personale in un ambiente di lavoro non è facile; se non viene fatto in modo efficace, i dipendenti possono diminuire la produttività e aumentare i livelli di stress, danneggiando la salute generale. Tenendo conto di ciò, questo modulo intende aiutare i dipendenti ad adattarsi positivamente alle modalità di lavoro da remoto/ibrido.

Parole chiave: Gestione del tempo; Risoluzione dei problemi; Lavoro a distanza; Competenze personali.

6.1.2 Obiettivi del Modulo

Il formatore può essere in grado di risolvere efficacemente problemi complessi e di garantire il completamento puntuale di tutte le attività e la produttività all'interno di un luogo di lavoro virtuale/ibrido.

In linea con ciò, questo modulo si propone di:

1. Comprendere come il nuovo paradigma del lavoro a distanza abbia cambiato il modo di lavorare delle persone.
2. Mettere in pratica tecniche/abilità di gestione del tempo
3. Comprendere il tempo e la sua limitatezza
4. Migliorare le tecniche/abilità di risoluzione dei problemi

6.1.3 Obiettivi di apprendimento

Al termine del modulo, gli utenti sapranno:

- Come associare le capacità di risoluzione dei problemi e di gestione del tempo al lavoro a distanza.
- Come identificare, di conseguenza, la soluzione più adeguata e come regolare i tempi delle attività.
- Come analizzare l'elenco dei problemi che potrebbero verificarsi all'interno di team ibridi/remoti
- Come aumentare le capacità personali di risoluzione dei problemi e di gestione del tempo per massimizzare la produttività.
- Come sviluppare piani e attività di formazione per supportare una gestione efficiente del tempo.
- Come implementare le competenze, nel lungo periodo, all'interno di ambienti di lavoro complessi.

6.1.4 Risultati dell'apprendimento

Una volta completato con successo questo modulo, gli utenti dovrebbero essere in grado di:

- Comprendere il nuovo paradigma lavorativo introdotto dalla pandemia di Covid-19.
- Analizzare le esigenze di gestione del tempo
- Identificare quale metodo/tecnica è più appropriato per ogni individuo
- Sviluppare un piano di formazione e attività per supportare una gestione efficiente del tempo
- Aumentare la produttività
- Migliorare le capacità di risoluzione dei problemi

CONOSCENZE	ABILITA'	COMPETENZE
a. Comprendere come le capacità di risoluzione dei problemi e di gestione del tempo siano legate al lavoro a distanza.	a. Analizzare l'elenco dei problemi che potrebbero verificarsi nei team ibridi/remoti.	a. Sviluppare piani e attività di formazione per supportare una gestione efficiente del tempo.
b. Individuare la soluzione più adeguata e adattare il tempo delle attività di conseguenza	b. Aumentare le proprie capacità di risoluzione dei problemi e di gestione del tempo per massimizzare la produttività	b. Implementare le competenze nel lungo periodo all'interno di ambienti di lavoro complessi.

6.1.5 Tempo stimato per completare il modulo

Il completamento del modulo insieme all'acquisizione delle conoscenze in esso contenute richiede un totale di **13.75** ore.

6.2.1 Capacità di risoluzione dei problemi e di gestione del tempo

6.2.2 Il lavoro a distanza: un nuovo paradigma lavorativo

La pandemia di Covid-19 ha portato a un rapido aumento delle persone che lavorano a distanza dalla comodità delle loro case, per prevenire l'ulteriore diffusione di questo virus sconosciuto che ha colpito il mondo intero (Ozimek, 2020). Considerando queste condizioni, i dipendenti e i datori di lavoro hanno dovuto adattarsi a questo nuovo modo di lavorare.

A causa della pandemia, molti lavoratori e dipendenti hanno dovuto passare per la prima volta, in modo del tutto improvviso e senza alcuna preparazione, al lavoro a distanza.

GALANTI, ET AL (2020, P. 1)

Il lavoro da casa ha avuto impatti sia positivi che negativi. Quando si lavora da remoto, si può beneficiare del fatto di stare comodamente a casa e di non dover fare il pendolare ogni giorno, risparmiando tempo e denaro. Tuttavia, quando si lavora da un luogo che non è stato progettato per essere un ufficio - o un luogo di lavoro in generale - è possibile imbattersi in alcuni problemi tecnici e fisici che possono essere causati da condizioni di lavoro improprie, come sedie non ergonomiche, uso scorretto di materiale per ufficio o mancanza di abilità e competenze su come gestire la tecnologia (Ozimek, 2020).

Secondo il modello Job Demands-Resources (JD-R), proposto da Arnold Bakker ed Evangelia Demerouti nel 2006, le condizioni di lavoro possono essere classificate in richieste di lavoro e risorse di lavoro, come mostrato di seguito:

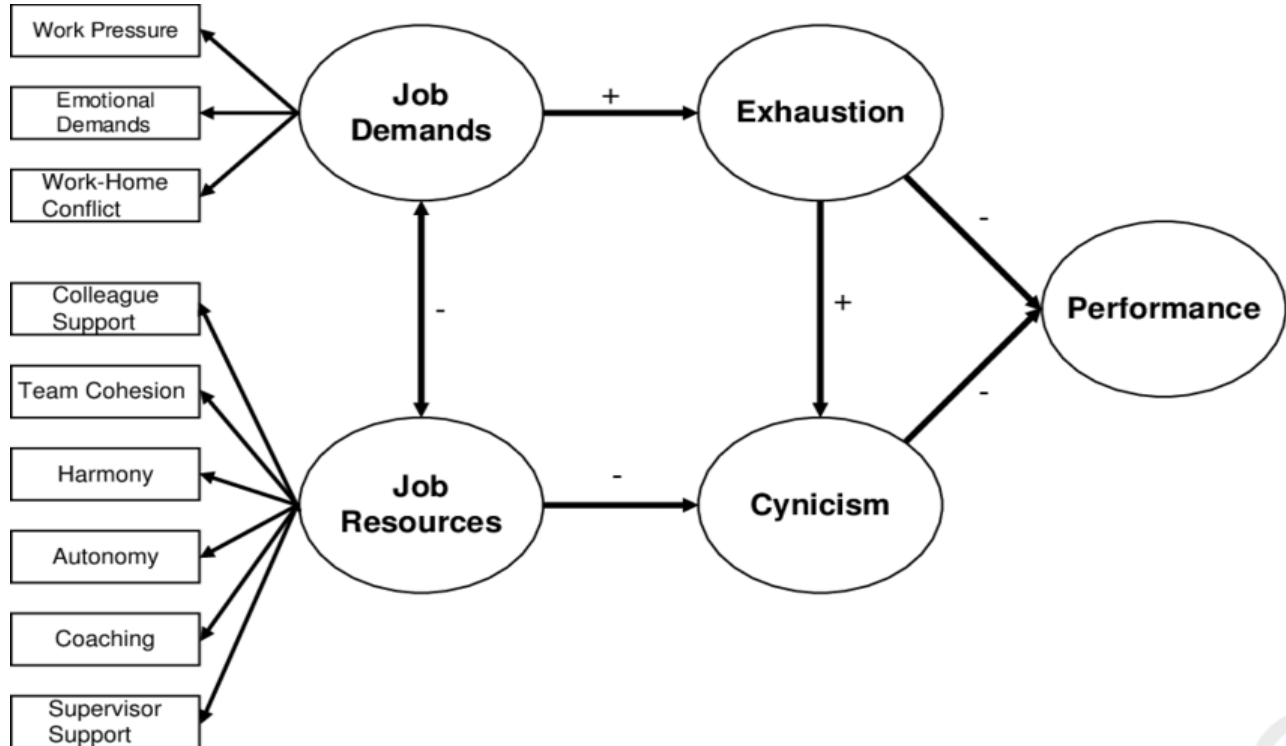


Figura 1 -Il modello Job Demands-Resources (fonte: Ij.H. Van Emmerik)

Come spiegato nella Figura 1, sia le richieste che le risorse del lavoro influiscono direttamente sulle prestazioni. Il modello JD-R contribuisce a ridurre lo stress e, di conseguenza, ad aumentare l'impegno lavorativo e la produttività, in quanto consente una più netta separazione tra lavoro e tempo libero.

Un altro conflitto creato dal rapido aumento del lavoro a distanza è la capacità (o la mancanza) di separare le ore di lavoro da quelle in famiglia/di relax/di svago. Poiché tutto si svolge all'interno dello stesso spazio fisico (ad esempio a casa), conciliare le ore di lavoro quando si è circondati da ciò che un tempo era associato solo al relax può diventare più difficile e, senza questa fondamentale separazione, le prestazioni lavorative e la produttività diminuiranno e i livelli di stress non riguarderanno solo il dipendente, ma anche coloro che lo circondano. A causa di questi conflitti, Parker (2016) ha ideato il modello **Work Design**, che si riferisce al contenuto e all'organizzazione delle attività, delle responsabilità e dei compiti associati al lavoro, con l'intento di motivare una "diversa organizzazione" delle mansioni rispetto alla distribuzione del tempo che si avrebbe lavorando in ufficio.

Humphrey et al. (2007) avrebbero identificato un insieme di caratteristiche motivazionali, di conoscenza, sociali e fisiche che rappresentano i risultati prevedibili e desiderati da tutti i dipendenti (ad esempio: soddisfazione sul lavoro, stati psicologici positivi, migliori prestazioni e benessere, ecc.).

Con l'obiettivo di "gettare un ponte tra ieri, [...], oggi, [...] e domani", Hilberath et al. (2020) propongono quattro elementi costitutivi per sostenere nuovi modelli di lavoro per un futuro più ibrido¹:

- Leadership, cultura e obiettivi;
- Struttura e ruoli;
- Modalità di lavoro;
- Sistemi e spazi.

Anche se i problemi tecnici possono essere mitigati con l'esperienza, le capacità di gestione del tempo e di risoluzione dei problemi devono essere allenate e migliorate per garantire un ambiente di lavoro remoto più sano.

6.2.2 Implementazione della gestione del tempo

La gestione del tempo può essere la chiave per aumentare la produttività e raggiungere il perfetto equilibrio tra lavoro e tempo libero. Per capire come implementare con successo i metodi e le tecniche di gestione del tempo, è necessario comprendere cosa sia il tempo:

Fonte	Definizione
Dictionary.com	<i>Il sistema delle relazioni sequenziali che ogni evento ha con ogni altro, come passato, presente o futuro; la durata indefinita e continua considerata come quella in cui gli eventi si succedono; durata considerata come appartenente alla vita presente, distinta dalla vita futura o dall'eternità.</i>
Cambridge Dictionary	<i>La parte dell'esistenza che si misura in minuti, giorni, anni, ecc... o questo processo considerato nella sua interezza.</i>
Merriam-Webster	<i>Il periodo misurato o misurabile durante il quale un'azione, un processo o una condizione esiste o continua (DURATA); Il punto o il periodo in cui si verifica qualcosa (OCCASIONE); Un periodo storico (ETÀ).</i>

Tabella 1 – Definizioni di Tempo

¹ In questo contesto, il termine ibrido è usato per descrivere un modello di lavoro che comprende sia il lavoro da casa che quello in presenza,

6.2.2.1 Il tempo come risorsa limitata

Uppertools (2016) ha spiegato che il tempo è l'unica risorsa uguale per tutti, indipendentemente da età, sesso, colore della pelle, luogo di nascita, istruzione o condizioni finanziarie. Tutti hanno un tempo limitato. È impossibile comprare, rubare, scambiare, vendere, prendere in prestito o prestare tempo extra. Un giorno ha 24 ore per tutto il mondo e ciò che si fa durante queste ore può influenzare la produttività del lavoro, per questo diventa fondamentale organizzare la giornata in base alle necessità (Oliveira, 2019).

Secondo Helena Oliveira (2019) le persone si sentono sotto pressione per il tempo o hanno la sensazione di esaurirlo. Nel mondo in cui viviamo, il lavoro è la fonte di denaro e questo può spingere le persone a lavorare più ore per guadagnare di più e avere uno stile di vita migliore. La domanda è: se passiamo così tanto tempo al lavoro per guadagnare denaro, abbiamo anche il tempo di goderci ciò che compriamo con quel denaro? Ecco perché la gestione del tempo è così importante.

Molte competenze, tecniche e metodi possono aiutare un dipendente o un lavoratore a gestire il tempo e ad aumentare la produttività.

6.2.2.2 Abilità per la gestione del tempo

Prima di affrontare le tecniche o i metodi che aiutano la produttività e la gestione del tempo, è importante capire che sono necessarie alcune competenze per poterli applicare (Juneja, n.d.). Prima di tutto, è importante **essere organizzati**. Una scrivania organizzata può stimolare la produttività; tuttavia, è importante essere organizzati anche in merito a compiti, incarichi e responsabilità. Organizzarli può aiutare a stabilire le priorità, ovvero dividerli in base a ciò che è urgente e ciò che può essere fatto dopo.

Quando si lavora da casa, la procrastinazione può essere uno dei problemi principali in cui si imbattono i lavoratori, ed è per questo che è così importante **essere puntuali e disciplinati** per seguire un orario che è stato precedentemente stabilito. **Assumersi la responsabilità del lavoro** è essenziale, non solo negli spazi di lavoro in presenza, ma anche quando si lavora da casa. In questo modo, è possibile fissare scadenze e compiti per motivarsi a portarli a termine nello tempo di lavoro previsto.

A casa, come già detto, è importante **evitare le distrazioni** e rimanere concentrati su ciò che si sta facendo, al fine di completare più lavoro in meno tempo. In conclusione, queste competenze vi permetteranno di applicare tecniche e metodi di gestione del tempo, insegnandovi a **essere ragionevoli** e realistici.

6.2.2.3 Leggi e principi per la gestione del tempo

Dopo aver migliorato le competenze necessarie, è il momento di mettere in atto meccanismi che possano aumentare la produttività e diminuire le perdite di tempo e la disorganizzazione. Sono stati

prodotti molti metodi - qui chiamati "Leggi e Principi" - che introducono tecniche per organizzare e gestire il tempo. Alcuni sono più semplici e diretti, altri appaiono più complessi, ma tutti sono utili.

Il primo si chiama "Ritmi biologici" e in esso prevale l'ascolto del corpo umano. Quando siete più produttivi? Al mattino o subito dopo pranzo? Questo metodo incoraggia a scegliere gli orari di lavoro tenendo conto dei vostri diversi cicli biologici.

Molto simile è la "Legge di Parkinson" .:

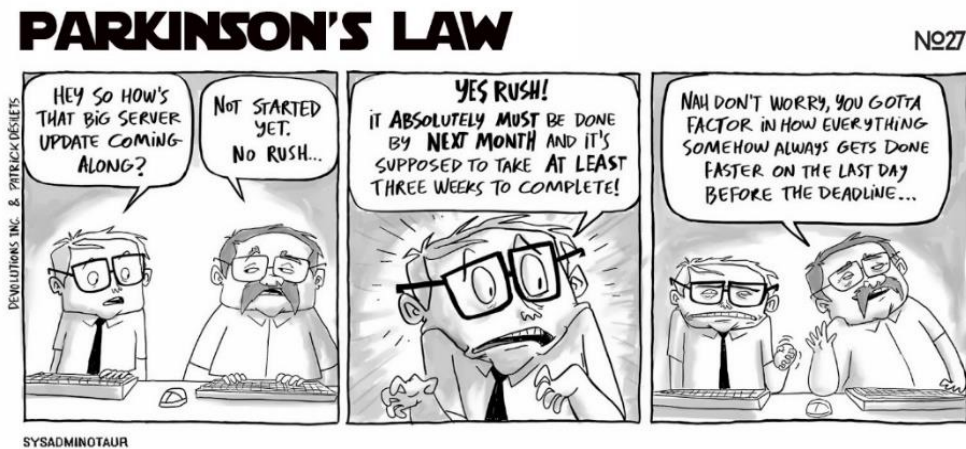


Figura 2 – La Legge di Parkinson (Fonte: Devolutions Inc. & Patrick Désilets)

Come spiegato nel fumetto qui sopra (Figura 2), Parkinson (1942) spiega che, quando si pianifica la distribuzione del lavoro, questa dovrebbe essere organizzata in base al tempo disponibile e non a quello necessario. Se ci pensiamo bene, tendiamo a rimandare di meno se la scadenza è più vicina, in quanto la pressione ci spinge a rispettare i tempi fissati.

La legge di Pareto potrebbe anche essere definita come "legge dell'80/20". Juran (1892) suggerisce di suddividere il lavoro nel modo seguente:

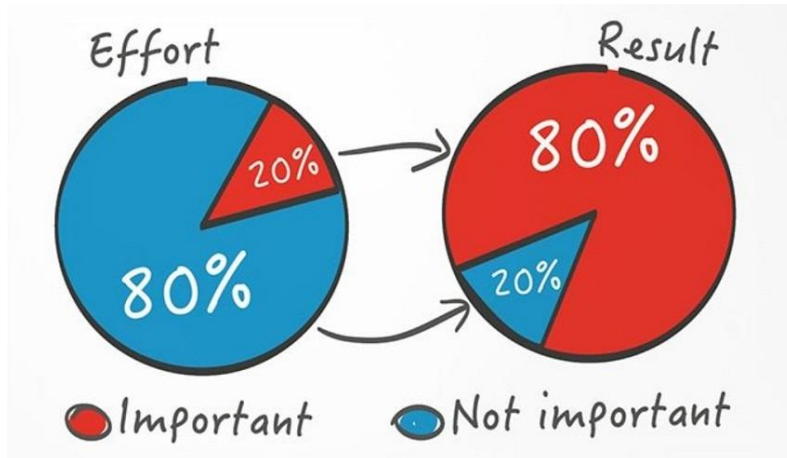


Figura 3 – La Legge di Pareto (fonte: psycho-test.com)

Joseph Moses Juran (1904 - 2008) ha spiegato che l'80% degli effetti totali deriva dal 20% delle cause. Nella gestione del tempo, ciò significa che l'80% dei nostri risultati può essere ottenuto con il 20% dei nostri sforzi se ci concentriamo sull'essenziale.

Il principio delle "Sequenze di lavoro omogenee" ruota attorno alla necessità di ridurre le distrazioni e di lavorare in modo continuo per lavorare più velocemente e in modo produttivo. Se seguiamo una sequenza omogenea, evitiamo pause inutili e il lavoro scorre senza intoppi. In relazione a questo metodo, la "legge della produttività" spiega che se si lavora oltre un certo tempo, il lavoro smette di essere produttivo e si spreca tempo.

In caso di compiti più articolati, è essenziale stabilire fasce orarie separate per i diversi compiti, in modo da potersi concentrare completamente solo su una cosa alla volta. Questa è la cosiddetta "legge dell'alternanza". Quando dobbiamo distribuire le fasce orarie per ogni compito, tendiamo ad attribuire al tempo una dimensione oggettiva e una soggettiva. La dimensione soggettiva ci porta ad attribuire più tempo/priorità a un'attività che ci piace fare.

Quando si lavora con due o più persone, la "legge della responsabilità diluita" spiega che, quando si lavora in gruppo, nessuno si sente responsabile dell'attività/compito.

Agire in fretta potrebbe essere la chiave per aumentare la produttività, il che ci porta alla "Legge del 7/3", secondo la quale il dipendente/lavoratore deve agire in fretta e decidere, con il 70% di probabilità di azzeccarci. Accettare le probabilità aiuta ad agire velocemente e a non perdere tempo.

6.2.2.3 Caratteristiche che influenzano la gestione del tempo

Il quiz DISC intende valutare le caratteristiche comportamentali dei lavoratori per quanto riguarda la gestione del tempo e la produttività.

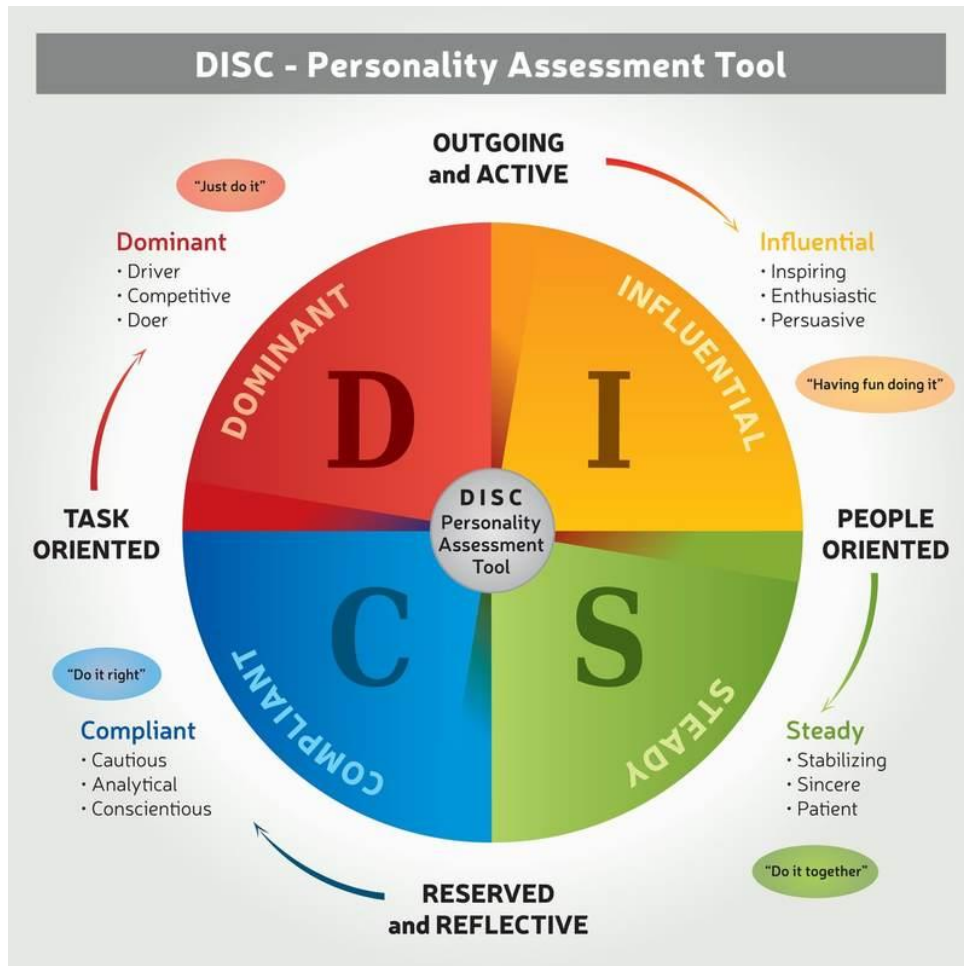


Figura 4 – Test DISC (fonte: CareerFitter)

Lo strumento di valutazione della personalità DISC mira a individuare le debolezze e i punti di forza dei dipendenti e ad associarli ai seguenti profili comportamentali:

- Dominante;
- Influyente;
- Stabile;
- Coscienzioso.

Il lavoratore dominante è quello che ama la competizione ed è quello che, di solito, si fa carico dei compiti quando è necessario. Tende a concentrarsi sui compiti e a svolgerli. Il lavoratore influente è, come esplicitato nel nome, quello che ispira e motiva chi gli sta intorno. Si tratta di una persona che si diverte a lavorare.

I lavoratori stabili sono pazienti, amano la stabilità e l'aiuto agli altri. Sono tutti propensi a condividere le attività e a lavorare insieme. L'ultimo è il Coscienzioso. È perfezionista e consapevole di fare le cose correttamente.

Scoprire il profilo dei dipendenti e dei datori di lavoro può essere fondamentale per entrambi per verificare le competenze necessarie e le tecniche e i metodi più adeguati per un'efficace gestione del tempo. In base al profilo comportamentale attribuito, le competenze e i metodi da applicare possono cambiare.

6.2.2.4 Perdite di tempo

È normale perdere tempo, sia di proposito che accidentalmente e, a seconda della loro natura, le perdite di tempo possono essere utili o controproducenti. Le loro origini possono essere interne o esterne, come spiegato di seguito:

Autogenerate	Contestuali
<ul style="list-style-type: none"> • Disorganizzazione • Procrastinazione • Incapacità di dire "no" 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite • Chiamate telefoniche • Email inutili • Attesa di qualcuno • Riunioni non produttive • Crisi
Altro	
<ul style="list-style-type: none"> • Lunghe conversazioni • Perfezionismo inutile 	<ul style="list-style-type: none"> • Chiacchierate • Rapporti inutili

Tabella 2 – Perdite di tempo

Questi modi di trascorrere il tempo sono, molto probabilmente, negativi per tutti i dipendenti, in quanto possono influire sulla produttività e interrompere il flusso di lavoro; tuttavia, è comunque essenziale fare delle pause di tanto in tanto, in quanto il corpo lo richiede, perché è importante permettere alla

mente di rilassarsi in modo da tornare al lavoro più riposata. L'elenco che segue mostra alcune domande a cui si dovrebbe rispondere per gestire gli sprechi di tempo:

- Siete efficienti?
- Siete organizzati al punto da risparmiare tempo?
- Lo spostamento di materiali e i movimenti avvengono liberamente?
- Avete pensato di tenere più vicino a voi i materiali che usate di più?
- Il vostro spazio di lavoro è disordinato?
- Quanto tempo impiegate per trovare le cose che cercate?

6.2.2.5 Consigli e tecniche per la gestione del tempo

Come è stato spiegato in questo capitolo, la gestione del tempo è molto importante quando si tratta di lavoro a distanza, perché può aiutare a mantenere l'equilibrio e la produttività del lavoro da casa. Ecco alcune tecniche che possono essere utilizzate per gestire correttamente il tempo:

Conoscere se stessi e la propria routine

Uno dei consigli per gestire correttamente il tempo è conoscere il proprio ritmo biologico e coordinare la propria routine di conseguenza. In questo modo, potete creare il vostro programma mentre lavorate da casa e mantenere (o addirittura migliorare) la vostra produttività.

Definire obiettivi, finalità e scopi

Se sapete quali sono i vostri obiettivi finali, è più facile organizzare i compiti da svolgere lungo il percorso. A tal fine, si consiglia di creare una lista di controllo, che ricordi le cose da fare e la scadenza per ciascuna di esse. Le liste possono essere fatte su carta, sul telefono, al computer o anche attraverso applicazioni e siti web. Alcuni browser dispongono addirittura di funzioni che consentono di creare una lista di controllo (ad esempio, Gmail).

Stabilire le priorità

Se create una lista di controllo (come proposto nel suggerimento precedente), non potete organizzarla in base alle priorità, perché potete solo definire obiettivi e scadenze. Forse si possono stabilire delle scadenze, ma alcuni compiti potrebbero avere scadenze più lontane ma una priorità maggiore. Per questo motivo, si propone di creare una Matrice di Eisenhower.

Dwight Eisenhower (1890 - 1969) è stato il 34° presidente degli Stati Uniti d'America. Sebbene sia stato il presidente a ideare per primo il concetto ma in merito a questioni legate all'esercito degli Stati Uniti, è stato Stephen Covey, decenni dopo, a rendere popolare il metodo che oggi viene utilizzato in tutto il mondo..

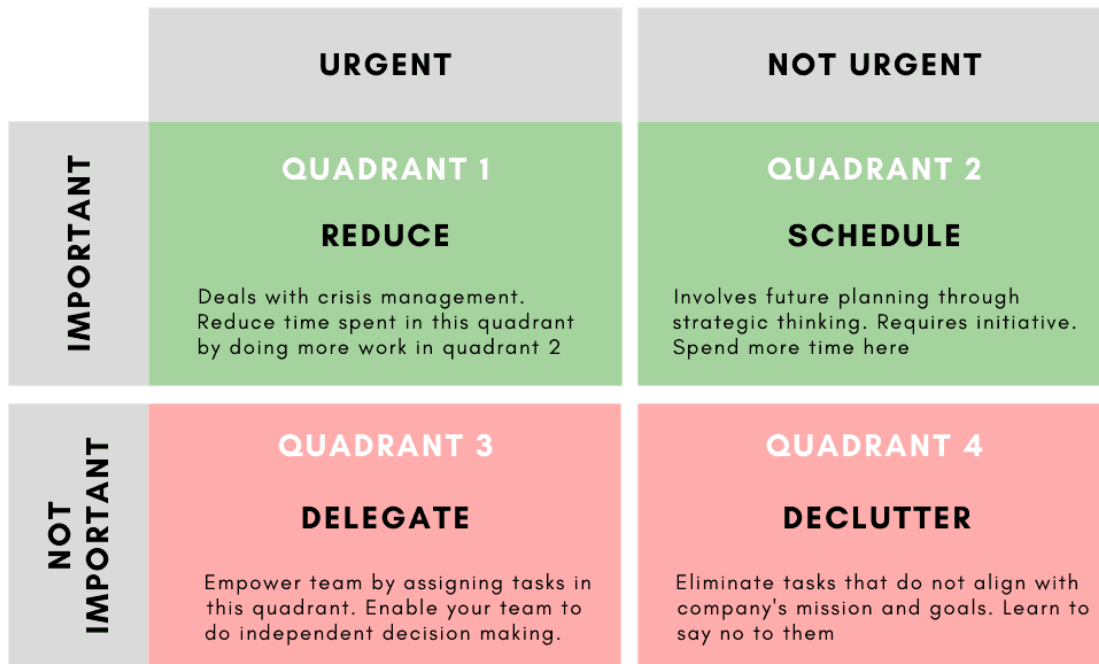


Figura 5 – Matrice di Eisenhower (fonte: TechTello)

La Matrice di Eisenhower consiste nell'organizzare i compiti in 4 quadranti in base all'importanza e all'urgenza di ciascuno:

- Urgente e importante (**Fallo subito**);
- Urgente ma non importante (**Chi può farlo al posto tuo?**);
- Non urgente ma importante (**Programma un momento per farlo**);
- Non urgente e non importante (**Eliminalo**).

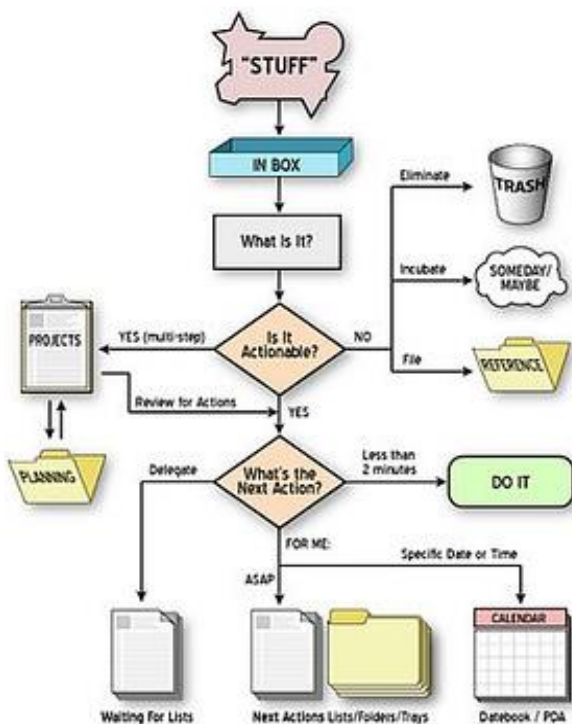
Quando organizziamo i nostri compiti, ci sarà più facile capire cosa affrontare per primo e cosa non ha bisogno della nostra attenzione in questo momento. In questo modo, la produttività aumenterà, così come la capacità di utilizzare correttamente il tempo e di fare di più in meno tempo.

Mantenere l'organizzazione

Per avere tutto organizzato, possiamo usare un'agenda. Questa agenda può essere giornaliera, settimanale, mensile o annuale. Quando organizziamo i compiti, dobbiamo tenere presente che dobbiamo prevedere un periodo per ogni attività, in modo da non essere sopraffatti dalla quantità di lavoro che pensiamo di poter portare a termine e finire per lavorare più ore, soprattutto quando stiamo lavorando da remoto.

Metodo Getting Things Done (GTD, Detto, fatto)

Il metodo GTD si propone, come dice il nome stesso, di portare a termine le cose. Questo metodo consiste in 5 fasi: Acquisire; Chiarire; Organizzare; Rivedere; Impegnarsi.



La **prima fase** consiste nell'acquisire tutto e metterlo nella scatola. Tutto è accettabile.

La **seconda fase** consiste nel separare e organizzare tutto ciò che è nella scatola. I compiti organizzati devono essere indirizzati verso un progetto, un'azione successiva o un materiale di riferimento.

La **terza fase** consiste nell'organizzazione. Aggiungete date, ordinare i compiti, le priorità, ...

La **quarta fase** consiste nel rivedere l'organizzazione appena fatta. Create un piano orario per ogni attività che ritenete prioritaria.

La **quinta e ultima fase** consiste nel fare le cose e iniziare a lavorare!

Figura 6 – Il Metodo Detto, fatto (fonte: medium.com)

Il Metodo Kanban

Il Metodo Kanban viene utilizzato principalmente per aiutare l'organizzazione di gruppi e attività che richiedono più di un dipendente. Questa piattaforma online richiede una comunicazione in tempo reale, che è una delle principali strategie utilizzate per coordinare un team che lavora a distanza o un modello di lavoro ibrido:

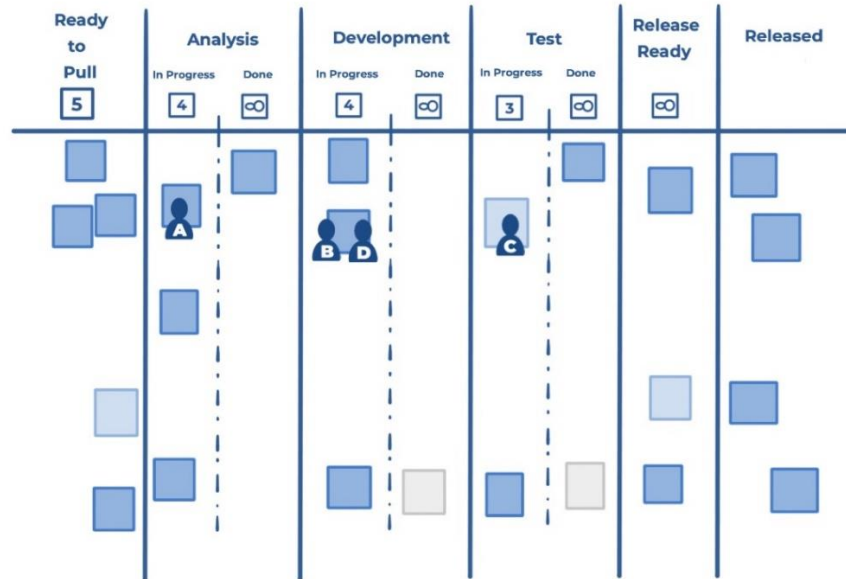


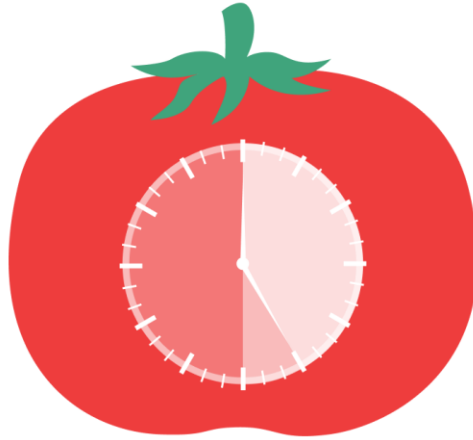
Figura 7 – Il Metodo Kanban (fonte: Aktia Solutions)

Il metodo intende visualizzare il flusso di lavoro e limitare il lavoro in corso in modo che i compiti possano essere completati prima di iniziarne di nuovi. Non appena il flusso di lavoro viene controllato e gestito, si costruisce un processo esplicito che il team sperimenta, fornendo un feedback costante. L'obiettivo principale di questo metodo, oltre a mantenere l'organizzazione e migliorare la gestione del tempo, è quello di generare collaborazione tra tutti i lavoratori e una migliore comunicazione al loro interno.

Tecnica del Pomodoro

La Tecnica del Pomodoro è stata creata da Francesco Cirillo nel 1980. Questa tecnica consiste nell'impostare un timer per coordinare il rapporto tra tempo di lavoro e tempo di riposo. Il pomodoro ha dato il nome alla tecnica dal momento che il timer utilizzato da Cirillo aveva la forma proprio di un pomodoro.

Pomodoro Technique



25 min working
5 min resting

From 🕒 clockwise

Figura 8 – La tecnica del Pomodoro (fonte: clockwise)

Per applicare questa tecnica alla gestione del lavoro, occorre innanzitutto decidere a quale compito si intende lavorare. Una volta deciso, dovrete impostare un timer per 25 minuti. Lavorate al vostro compito finché il timer non suona. Al termine dei 25 minuti, fate una breve pausa di 5 minuti. Dopo la pausa, si ripete l'intero processo per altre tre volte. Dopo il quarto periodo di 25 minuti, invece di riposare per 5 minuti, ci si concede una pausa di 15-30 minuti. Ripetete l'operazione per tutto il tempo che volete

6.2.3 Miglioramento delle capacità di risoluzione dei problemi

Il problem-solving consiste, come indica il nome, nel risolvere i problemi che possono verificarsi lungo il percorso. Il processo di risoluzione dei problemi dovrebbe consistere di 4 fasi:

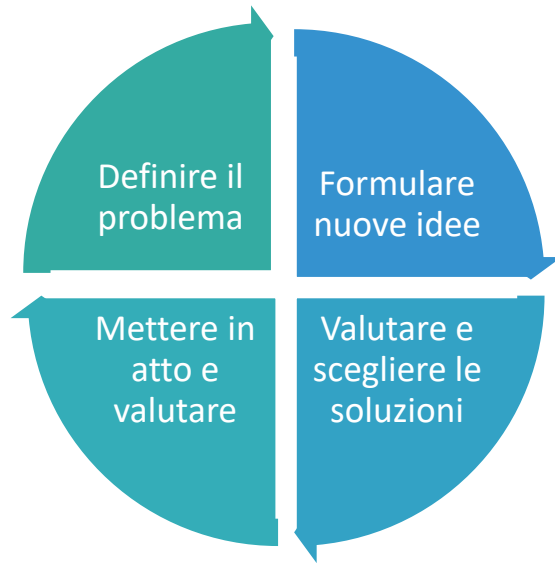


Tabella 3 - Atti di risoluzione dei problemi

6.2.3.1 Il processo di risoluzione dei problemi

Secondo il sito asq.org, la risoluzione dei problemi consiste di 4 fasi:

Fasi	Caratteristiche
1. Definire il problema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificare il problema iniziale; 2. Concentrarsi sul problema e non sui sintomi; 3. Applicare le tecniche di risoluzione dei problemi (ad esempio, diagrammi di flusso, diagrammi di causa-effetto); 4. Analizzare i dati ricavati dai grafici/diagrammi e le modalità di lavoro dell'azienda; 5. Valutare il possibile impatto dei nuovi strumenti, procedure e politiche..

Fasi	Caratteristiche
2. Generare soluzioni alternative	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rimandare la scelta di una soluzione definitiva; 2. Considerare più alternative; 3. Brainstorming con il team sulle molteplici soluzioni proposte..
3. Valutare e selezionare un'alternativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerare la soluzione in base a quanto segue: <ul style="list-style-type: none"> • Un'alternativa che risolva il problema senza causarne altri; • L'accordo totale da parte di tutto il team; • La facilità di attuazione di un'alternativa; • L'alternativa si adatta ai vincoli dell'organizzazione.
4. Implementazione e follow-up della soluzione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spiegare al team e attuare la soluzione; 2. Chiedere un feedback e analizzarlo; 3. Continuare a seguire gli impatti della misura implementata.

Tabella 4 – Processo di Risoluzione dei Problemi

6.2.3.2 Strumenti e sistemi di risoluzione dei problemi

Per risolvere i problemi esistono alcuni strumenti e sistemi che possono supportare il processo di problem solving. Dopo aver compreso e identificato il problema, è possibile scegliere l'azione giusta e attuarla correttamente grazie ai tre passi successivi:

- **Accettare le critiche costruttive** (ampie prospettive e discussioni stimolanti);
- **Ragionare in modo induttivo** (combinare l'esperienza delle persone con il know-how teorico);

- **Analizzare i fini e i mezzi** (maggiore chiarezza e inizio del processo di avvio).

Oltre a questi tre strumenti, è possibile applicare altri tre sistemi:

- **Simplex** (un processo in otto fasi che costruisce un ciclo di individuazione dei problemi (Tabella 3) e di miglioramento dell'organizzazione);
- **Indagine elogiativa** (esaminare ciò che funziona bene);
- **Metodologia dei sistemi soft** (quattro fasi per scoprire i dettagli nascosti che creano il problema)

6.3 Valutazione

La gestione del tempo e la risoluzione dei problemi sono abilità essenziali da applicare quando si lavora. L'uso di queste abilità è particolarmente importante quando si lavora da casa, poiché il posto di lavoro cambia e il lavoro assume una nuova forma. Queste abilità sono integrate da metodi, tecniche e principi.

6.3.1 Valutazione delle conoscenze

Selezionare la risposta corretta per ciascuna delle seguenti domande.

1. Il modello proposto da Arnold Bakker ed Evangelia Demerouti nel 2006 si chiama: (selezionare una sola risposta)

- a. Progettazione del lavoro
- b. Job Demands-Resources**
- c. Sequenze di lavoro omogenee

2. La gestione del tempo può essere la chiave per aumentare la produttività e raggiungere il perfetto equilibrio tra lavoro e tempo libero. (selezionare una sola risposta)

- a. Vero**
- b. Falso

3. Il tempo è considerato: (selezionare una sola risposta)

- a. Una risorsa limitata**
- b. Una combinazione tra persone e lavoro
- c. Un modo per guadagnare denaro

4. Alcune delle abilità necessarie per gestire il tempo sono: (selezionare più di una risposta)

- a. Rimanere organizzati**
- b. Stabilire le priorità**
- c. Dividere il lavoro in fasce di 25 minuti
- d. Essere intelligenti

5. Essere ragionevoli è una delle abilità essenziali per gestire il tempo, ma cosa significa in realtà? (selezionare più di una risposta)

a. Considerare i limiti e la salute fisica

b. Allenare la mente a lavorare di più

c. Avere una ragione per quello che si fa

d. Non cercare di fare l'impossibile

6. I profili di personalità-comportamento DISC possono essere: (selezionare più di una risposta)

a. Dominante

b. Indipendente

c. Serio

d. Coscienzioso

7. Il processo di risoluzione dei problemi consiste in: (selezionare più di una risposta)

a. Rivolgersi alla persona responsabile

b. Generare soluzioni alternative

c. Valutare e selezionare un'alternativa

d. Implementare una soluzione permanente

Abbinare i termini alle loro definizioni.

Dominante: ama la competizione ed è quello che, di solito, si fa carico dei compiti quando è necessario.

Influente: ispira e motiva chi lo circonda

Stabile: condivide le attività e lavora insieme

Coscienzioso: perfezionista e consapevole di fare le cose in modo corretto.

Abbinare i concetti alle relative spiegazioni.

Ritmi biologici: Ascoltare le richieste del corpo

Legge di Parkinson: la distribuzione del lavoro deve essere organizzata in base al tempo disponibile e non a quello necessario.

Legge di Pareto: l'80% del totale degli effetti deriva dal 20% delle cause.

Sequenze di lavoro omogenee: ridurre le distrazioni e lavorare in modo continuativo

Legge della responsabilità diluita: quando si lavora in gruppo, nessuno si sente responsabile dell'attività/compito.

Abbinare i processi ai loro obiettivi.

Accettare la critica costruttiva: ampie prospettive e discussioni stimolanti.

Ragionamento induttivo: mettere insieme l'esperienza delle persone con il know-how teorico

Indagine elogiativa: esaminare ciò che funziona bene

Metodologia dei sistemi soft: quattro fasi per scoprire i dettagli nascosti che creano il problema

Analisi dei Mezzi-Fini: maggiore chiarezza e inizio del processo di avvio

6.3.2 Valutazione delle competenze

In questa sezione le tue conoscenze vengono messe in atto!

Esercita il tuo cervello con le competenze acquisite attraverso il modulo e pensa a una possibile risposta ai compiti che seguono!

Il tempo stimato per rispondere a questa attività è di 60 minuti.

Pensate ai compiti che dovete svolgere nella prossima settimana. In base a questi, applicate le seguenti tecniche di gestione del tempo:

- Legge dell'alternanza;
- Matrice di Eisenhower;
- Tecnica del Pomodoro;
- Metodo del Detto, fatto;
- Metodo Kanban.

Dopo averli applicati, spiegate quali problemi sono emersi con questi metodi/tecniche/leggi e quali sono state le vostre reazioni.

Possibili linee guida:

- Spiegare quali sono stati i processi di attuazione, cosa ha funzionato e cosa no.
- Indicare le possibili perdite di tempo che possono comparire nei metodi/tecniche/leggi applicati.
- Cercate di trovare una soluzione per ogni problema.

6.4 Riassunto del Modulo

- La gestione del tempo è essenziale nel lavoro (a distanza, ibrido o in presenza);
- Il tempo è una risorsa limitata e deve essere valorizzata e ben utilizzata;
- Esistono competenze e profili comportamentali necessari per gestire il tempo;
- Tecniche, strumenti, leggi e principi possono aiutare e guidare un dipendente nell'organizzare e gestire il tempo;
- La risoluzione dei problemi è una competenza necessaria che integra e aiuta la gestione del tempo in tutti i tipi di lavoro.

References

1. Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D., Kapteyn, A., & Schaner, S. (2020, August). Remote Work and the Heterogeneous Impact of COVID-19 on Employment and Health. <https://doi.org/10.3386/w27749>
2. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). 60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-132).
3. Beth Stackpole, Management Sloan School, 2021, Digital transformation after the pandemic
4. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
5. Both, T. (2018). Human-centered, systems-minded design (SSIR). *Stanford Social Innovation Review: Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. Retrieved September 9, 2022, from https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design#
6. Boyles, M. (2022, January 25). The importance of creativity in business: HBS Online. *Business Insights Blog*. Retrieved August 19, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business>
7. BYNDER. (2022, January 5). What is creative content? A definition: Glossary. Bynder. Retrieved August 16, 2022, from <https://www.bynder.com/en/glossary/creative-content/>
8. Carcary, M., et. Al, A dynamic capability approach to digital, transformation; 2016, 10th European Conference on Information Systems Management, Evora, Portugal
9. CEDEFOP, Digitalisation, <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/digitalisation>
10. CEDEFOP, Osnabrück Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies; 2020
11. Cedefop, 2020 Council Recommendation on VET, <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/council-recommendation-24-november-2020-vocational-education-and-training-vet-sustainable>
12. Chan Irene. (2021), The Best Leadership Style for Virtual Teams & their Hybrid Counterparts
13. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018, November). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>
14. Chip Cutter (The Wall Street Journal, 2021). "If You Thought Working From Home Was Messy, Here Comes Hybrid Work,"

15. CIPD (2022) Report: An update on flexible and hybrid working practices https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-report_tcm18-108941.pdf
16. CIPD (2022) An update on flexible and hybrid working practice, https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-case-studies_tcm18-109033.pdf
17. Claus Wilke (2019): Fundamentals of Data Visualization: A Primer on Making Informative and Compelling Figures O'REILLY Media
18. clubedoformador. (n.d.). Gestão de Tempo. http://www.clubedoformador.com/new/pub/working%20papers/wp_gestaotempo_cformador.pdf
19. Cole Nussbaumer Knaflic (2015): Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals WILEY
20. CSU. (2010). Evaluating information applying the CRAAP test - CSU, Chico. CSU Chico. Retrieved September 9, 2022, from <https://library.csuchico.edu/sites/default/files/craap-test.pdf>
21. Davis, M. A., Ghent, A. C., & Gregory, J. M. (2021). The work-from-home technology boon and its consequences (No. w28461). National Bureau of Economic Research.
22. Digital Adoption Team. (2022, August 18). What Are the 4 Main Areas of Digital Transformation? Digital Adoption. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.digital-adoption.com/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation/>
23. DMI. (2022, June 2). 9 skills your business needs to drive Digital Transformation. Digital Marketing Institute. Retrieved August 24, 2022, from <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-what-key-skills-are-needed-to-drive-digital-transformation>
24. DISCPersonalityTesting.com. (2022, February 5). Get a DISC Assessment. DISC Personality Testing. Retrieved August 24, 2022, from <https://discpersonalitytesting.com/home/get-a-disc-work-assessment/>
25. Dremel, C., et. Al., 2017, How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81–100.
26. EIB, Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey, https://www.eib.org/attachments/publications/digitalisation_in_europe_2021_2022_en.pdf
27. Ergonomics and time management in remote working from home. (2021). Acta Technica Napocensis - Series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering, 64(Special I), 99–108. <https://atnamam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/view/1500/1223>
28. Erin Alward and Ivonne Phelps. (2019) Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education, Online Learning Journal – Volume 23 Issue 3
29. European Commission, 2020, Shaping Europe's Digital Future). In fact, the Digital Education Action Plan (2021-2027)
30. European Commission 2020, Digital Education Plan 2021-2027
31. European Commission, European Vocational Skills Week, Fight against COVID-19, 2020
32. Faiza Adil Gonaim (2021). Electronic Leadership in Time of Crisis: Challenges and Opportunities in the Light of COVID-19 Quarantine
33. Federal Institute for Vocational Education and Training, <https://www.bibb.de/en/99043.php>
34. ferramentas simples de Gestão de Tempo para a sua empresa. (2016, September 29). [Blog Post]. Uppertools. <https://www.uppertools.com.br/blog/4-ferramentas-simples-de-gestao-de-tempo-para-a-sua-empresa/>
35. Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2018). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European Journal of Management and Business Economics.
36. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). Work from Home During the Covid-19 Outbreak. J Occup Environ Med., 67(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
37. George Hallenbeck, Kelly Simmons (2022). Leading the New Hybrid Workforce
38. Gestão de Tempo2. (2014). [Slides]. Sigarra. <https://sigarra.up.pt>
39. Gordon B. Schmidt. Virtual Leadership: An Important Leadership Context

40. Google. (2022). Refine web searches. Google Search Help. Retrieved September 12, 2022, from <https://support.google.com/websearch/answer/2466433>
41. Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution *Gestão de Tempo - UC.* (2007). [Slides]. UC. https://www.uc.pt/fpce/gae/gestao_tempo.pdf
42. Habiballah, S., Bibu, N., & Danaiata, D. (2021). Educational Leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector-towards a Model of Hybrid Leadership. *Revista de Management Comparat International*, 22(1), 74-86.
43. Hamermesh, D. S. (2019). *Spending Time: The Most Valuable Resource* (Illustrated ed.). Oxford University Press.
44. Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., & Woolsey, K. (2020). Hybrid Work is the New Remote Work. 1–8. <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>
45. Hoojberg & Watkins, 2021, the Future of Team Leadership Is Multimodal; MIT Sloan Management Review; Cambridge Bd. 62
46. Hughes, C., & Saunders, M. N. (2021). Building and maintaining trust in virtual teams. In *Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era* (pp. 264-285). IGI Global.
47. Ingrid Garcia Pablo (2020). *e-Leadership: A Bibliometric Analysis*, Olavide University, Seville, Spain; <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
48. Ismail Kaya, 2021 *Remote Leadership: Which Style Suits You?*, ReWorked
49. João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018, *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*, In book: *Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (pp.411-421)
50. Julie Dirksen (2015): *Design for How People Learn* (Voices That Matter) 2nd Edition
51. Kevin Mitnick [Author], Robert Vamosi, Mikko Hypponen [Foreword] (2017): *The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data*
52. Juneja, P. (n.d.). *Time Management - Meaning and its Importance*. Management Study Guide. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.managementstudyguide.com/time-management.htm>
53. Khurram Mehtab (2017) *Virtual Leadership: A Review Paper*,
54. Kock N., *Understanding E-communication Behavior through Evolution Theory*, *Communications of the Association for Information Systems*, 29.
55. Lee Sproull, S. K. (1991). *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*. MIT Press, 212.
56. *Leading effectively staff* (2021) *How Leaders Should Approach Today's New Hybrid Workforce*
57. Maryville University (2021), *Virtual Leadership Styles for Remote Businesses*
58. Michael W. Allen (2016): *Michael Allen's Guide to e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company*
59. Natlib. (2021). Digital content. [Natlib.govt.nz](https://natlib.govt.nz/schools/digital-literacy/strategies-for-developing-digital-literacy/digital-content-finding-evaluating-using-and-creating-it). Retrieved August 24, 2022, from <https://natlib.govt.nz/schools/digital-literacy/strategies-for-developing-digital-literacy/digital-content-finding-evaluating-using-and-creating-it>
60. Nemanja Berber, A. S. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia . *Leaders and Team Members' Perceptions of Cooperation at Work*, 20.
61. NCVET, *Teaching Digital Skills: Implications for VET Educators* “, Australia, 2020
62. OECD. (2022). *Digitalisation and Productivity*. OECD. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.oecd.org/economy/growth/digitalisation-productivity-and-inclusiveness/>
63. OECD, (2021), *Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience And Bridging Divides- Digital Economy Outlook 2020 Supplement*

64. Oliveira, H. (2019, June 19). Tempo: o nosso recurso mais valioso e mais escasso [Blog Post]. VER. <https://www.ver.pt/tempo-o-nosso-recurso-mais-valioso-e-mais-escasso/>
65. Ozimek, A. (2020, May). The Future of Remote Work. Upwork. <https://ssrn.com/abstract=3638597>
66. Participants in EDUC5104G. (2020). E-Learning Essentials 2020. ELearning Essentials 2020. Retrieved August 15, 2022, from <https://elearning2020.pressbooks.com/>
67. Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, and Barbara Larson (Strategic Management Journal, 2020). "Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility,"
68. PontoTel, R. (2022, August 12). Entenda como funciona a metodologia DISC, para que serve, quais os tipos de perfis e como aplicar! PontoTel. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.pontotel.com.br/metodologia-disc/>
69. PwC's Remote Work Survey (2021), "It's Time to Reimagine Where and How Work Will Get Done,"
70. que é Kanban? Definição e Detalhes Explicados | Kanbanize. (n.d.). Kanban Software for Agile Project Management. Retrieved August 24, 2022, from <https://kanbanize.com/pt/recursos-kanban/primeiros-passos/o-que-e-kanban>
71. Radcab. (2022). Your vehicle for information evaluation. Radcab. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.radcab.com/detail>
72. Ragu Gurumurthy, et. Al, Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation, Deloitte, 2022
73. Ragu Gurumurthy, et. Al. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance; 2021, Deloitte Insights
74. Ranita Basu (2022). Impact of Digital Platform on E-leadership, Vol. 6, No. 2, 882–887
75. Robert W. Gehl & Sean T Lawson (2022): Social Engineering: How Crowdmasters, Phreaks, Hackers, and Trolls Created a New Form of Manipulative Communication MIT Press
76. Rey, G. D. (2012). A review of research and a meta-analysis of the seductive detail effect. Educational Research Review, 7(3), 216–237. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.003>
77. Rodríguez, G., Pérez, N., Núñez, G., Baños, J.-E., & Carrió, M. (2019). Developing creative and research skills through an open and Interprofessional Inquiry-Based Learning Course. BMC Medical Education, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1563-5>
78. Sharon Y. Tettegah & Martin Gartmeier (2016): Emotions, Technology, Design, and Learning ELSEVIER Inc.
79. Sinda Ben Sedrine, Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles
80. Srikant Chellappa; (2021) 4 Leadership Skills to Improve in a Hybrid Work Environment (engagedly.com)
81. Synoptek. (2022, May 3). 5 reasons you need digital workforce management. Synoptek. Retrieved September 9, 2022, from <https://synoptek.com/insights/it-blogs/reasons-you-need-digital-workforce-management/>
82. Time. (2022a). In Dictionary.com. <https://www.dictionary.com/browse/time>
83. Time. (2022b). In Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/time>
84. Time. (2022c). In Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/time>
85. TEMPO É NOSSO ÚNICO RECURSO LIMITADO! (2019, November 25). [Blog Post]. Blog da Sempreende. <https://sempreende.wordpress.com/2019/11/25/o-tempo-e-nosso-unico-recurso-limitado/>
86. Umaru Danladi Mohammed (2014). A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria
87. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
88. What is Problem Solving? Steps, Process & Techniques. (n.d.). ASQ. Retrieved August 24, 2022, from <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
89. Willian Horton (2011): e-Learning by Design 2nd Edition



90. Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 63–68. <https://doi.org/10.1108/00197850110385642>