Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

MATERIALE DIDATTICO
MODULO: COMPETENZE SOCIALI

SoftSkills4EU
Promote your Soft Skills
with Open Badges

SoftSkills4EU:
Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

MATERIALE DIDATTICO

INFORMAZIONI SULL'OUTPUT

OUTPUT:

IO2 CURRICULUM SOFT SKILLS E TOOLS DI APPRENDIMENTO

ATTIVITÀ:

IO2 A2: SVILUPPO DEL CURRICULUM

ORGANIZZAZIONE PARTNER:

EMPHASYS CENTRE

INFORMAZIONI SUL PROGETTO

PROGETTO:

SoftSkills4EU: Promuovi le tue Soft Skills con gli Open Badges

TITOLO DEL PROGETTO:

Promote your soft skills with open badges

ACRONIMO:

SoftSkills4eu

WEB:

https://softskills4.eu/

E-ACADAMY:

https://academy-softskills4.eu/

NUMERO PROGETTO:

2018-1-SI01-KA204-047088

COORDINATORE:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Slovenia

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

INDICE DEI CONTENUTI

Simboli chiave 5

Modulo 5 - Competenze sociali 6

Programma del modulo 7

competenze sociali 7

Argomento 1 - Panoramica sulla gestione dei conflitti 8

1.1 Capire il conflitto 9

1.2 Identificare la natura del conflitto 10

1.3 I cinque stili di gestione dei conflitti 11

1.4 Conclusioni 16

1.5 Ulteriori approfondimenti 16

Glossario 16

Argomento 2 - Panoramica delle competenze di comunicazione 18

2.1 Comprendere la comunicazione 19

2.2 Come far passare il messaggio giusto in modo efficace 20

2.3 Stai davvero ascoltando? 24

2.4 Conclusione 25

2.5 Ulteriori approfondimenti 26

Glossario 26

Tema 3 - Panoramica delle competenze interculturali 27

3.1 Competenze interculturali e cultura 28

3.2 Autoconsapevolezza culturale 30

3.3 La scala dell'Inferenza 31

3.4 Conclusioni 34

3.5 Ulteriori approfondimenti 35

Glossario 35

Argomento 4 - Panoramica delle competenze di presentazione 36

4.1 Comprendere quali sono le capacità di presentazione 37

4.2 Come preparare efficacemente una presentazione 38

4.3 Come eseguire un'ottima presentazione 40

4.4 Conclusioni 43

4.5 Ulteriori approfondimenti 44

Glossario 44
Argomento 5 - Panoramica sulla responsabilità 45
5.1 Comprendere cosa sia la responsabilità 46
5.2 Quanto sei responsabile? 47
5.3 Come sviluppare un'elevata responsabilità 49
5.4 Conclusioni 52
5.5 Ulteriori approfondimenti 52
Glossario 52
Riferimenti 54

SIMBOLI CHIAVE

Simboli	Spiegazione
	Definizione dei termini
	Scenario
	Suggerimenti - Cause
	Domande
	Attività per studenti\formatori Es. Argomento 1 - Attività 1
	Risorse Ad esempio, link, report, articoli

MODULO 5 - COMPETENZE SOCIALI

OBIETTIVO PRINCIPALE DEL MODULO

Le competenze sociali, o la capacità di interagire efficacemente con gli altri, stanno diventando sempre più importanti per i professionisti, poiché quasi ogni lavoro richiede tali competenze. Ad esempio, se si lavora in team, è necessario essere in grado di comunicare in modo efficace e di andare d'accordo con gli altri. Se lavorate con i clienti, dovete ascoltare attentamente le loro domande e le loro preoccupazioni. È quindi fondamentale dimostrare di possedere solide capacità sociali nel curriculum, nella lettera di candidatura e nel colloquio.

L'obiettivo principale di questo modulo è di fornire ai partecipanti le giuste conoscenze e abilità, al fine di migliorare le loro competenze sociali.

Per raggiungere questo obiettivo, il modulo affronta i 5 argomenti seguenti:

1. *Gestione dei conflitti*
2. *Competenze di comunicazione*
3. *Competenze interculturali*
4. *Competenze di presentazione*
5. *Responsabilità*

PROGRAMMA DEL MODULO

COMPETENZE SOCIALI

Modulo del corso	Argomenti	Sotto-argomenti
Modulo competenze sociali	1.Gestione dei conflitti	1.1. Capire il conflitto.
		1.2. Identificare la natura del conflitto
		1.3. I cinque stili di gestione dei conflitti
	2. Competenze di comunicazione	2.1. Comprendere i concetti di base della comunicazione
		2.2. Come far passare il messaggio giusto in modo efficace
		2.3. Stai davvero ascoltando?
	3. Competenze interculturali	3.1 Competenze interculturali e cultura
		3.2. Autoconsapevolezza culturale
		3.3. La scala dell'Inferenza
	4. Capacità di presentazione	4.1. Capire cosa sono le capacità di presentazione
		4.2. Come preparare efficacemente una presentazione
		4.3. Come eseguire un'ottima presentazione
	5. 5. Responsabilità	5.1. Comprendere cosa sia la responsabilità
		5.2. Quanto sei responsabile?
		5.3. Come sviluppare un'elevata responsabilità

ARGOMENTO 1 - PANORAMICA SULLA GESTIONE DEI CONFLITTI

L'ex presidente degli Stati Uniti, Ronald Reagan, una volta disse: "*La pace non è l'assenza di conflitto, ma la capacità di gestire il conflitto con mezzi pacifici*". La gestione dei conflitti è una delle soft skills più essenziali da adoperare sul posto di lavoro, ma anche in altre momenti della nostra vita. È difficile che due individui pensino e percepiscano allo stesso modo, poiché differiscono nel processo di pensiero e nelle percezioni. Di conseguenza, i disaccordi tra gli individui possono aumentare e portare a conflitti e litigi. Questo argomento fornirà un background teorico su cosa sia il conflitto, cosa potrebbe causarlo e come gestire efficacemente un conflitto quando si verifica. Inoltre, vengono fornite linee guida su come utilizzare in modo appropriato ogni stile di gestione del conflitto al fine di ottenere il risultato desiderato.

1.1 CAPIRE IL CONFLITTO

Definizione

Secondo l'Oxford Dictionary, il conflitto è definito come "una grave incompatibilità tra due o più opinioni, principi o interessi".

Scenario

Esaminiamo il conflitto attraverso il seguente esempio:

Max e Simon lavoravano nello stesso team. Un giorno, è stato chiesto loro di collaborare a un progetto assegnato dal loro coordinatore. A Max piace avere struttura nel suo lavoro e fissa delle scadenze precise per poter lavorare in modo efficace. Al contrario, Simon lavora in modo più flessibile. Quando Max ha cercato di fissare delle scadenze per Simon e di portare avanti il progetto in un determinato modo, si è verificato un conflitto tra i due.

È chiaro che la diversità nel processo di pensiero, nella natura e nell'atteggiamento di Max e Simon ha dato origine al conflitto tra i due. Se lasciati in disparte, i conflitti possono influenzare il morale dei dipendenti e anche ostacolare la loro performance (Ayoko, Callan e Hartel, 2003; Kisamore et.al. 2010). Pertanto, questi inconvenienti richiedono un'azione immediata. Per iniziare a pensare a come risolvere un conflitto, il primo step logico è quello di identificarne le cause.

1.2 IDENTIFICARE LA NATURA DEL CONFLITTO

Le possibili ragioni che possono portare a un conflitto sono innumerevoli. Nella seguente lista esamineremo alcune delle più comuni fonti di conflitto sul posto di lavoro, come proposto dagli psicologi Bell (2002) e Hart (2009) (Per verificare l'elenco completo fare riferimento alla fonte originale in *Ulteriori approfondimenti*):

Causa 1: Risorse in conflitto

Alcune risorse (sala riunioni, materiale d'ufficio, tempo del capo) sono scarse e quando più di una persona o gruppo richiede l'accesso a una particolare risorsa, possono verificarsi conflitti. Immaginate di non poter accedere a qualcosa di cui avete bisogno per lavorare; comincia già ad emergere qualche "sintomo" di conflitto?

Causa 2: Stili contrastanti

Non esistono due individui che pensino esattamente allo stesso modo. Ognuno lavora in modo diverso a seconda delle proprie esigenze e della propria personalità, e questo a volte può causare conflitti.

Causa 3: Concetti contrastanti

Così come due lavoratori possono differire nel loro stile di lavoro, allo stesso modo possono avere percezioni contrastanti sulle cose. Ad esempio, quando un collega si propone per aiutare qualcuno, una persona potrebbe apprezzare il gesto e percepirlo come gentilezza, mentre un'altra persona potrebbe vederlo come un insulto, come se non fosse in grado di svolgere correttamente il proprio lavoro.

Causa 4: Diversi valori personali

Le persone si differenziano per i loro valori personali, soprattutto se si tiene conto della diversità culturale nell'odierno ambiente di lavoro. Hart (2009) suggerisce che tali differenze potrebbero causare segregazione sul posto di lavoro e, in ultima analisi, conflitti.

Causa 5: Politiche imprevedibili

Le politiche e le regole sono importanti per evitare confusione e malintesi. L'assenza di politiche e linee guida chiare può creare un ambiente di incertezza e di conflitto (Hart, 2009).

Domanda:

Riconosci qualcuna di queste cause di conflitto?

Ne hai sperimentata qualcuna?

Suggerimento: puoi servirti di questa lista per riconoscere la causa alla radice del conflitto tra le persone. A sua volta, questo può aiutarti ad elaborare una strategia di risoluzione efficace. Quindi, la prossima volta che si verifica un conflitto, non iniziare a litigare, ma prenditi un momento per chiederti: *Quale potrebbe essere la causa del conflitto?*

1.3 I CINQUE STILI DI GESTIONE DEI CONFLITTI

Una volta individuata la causa, scegliere la strategia migliore per affrontare il conflitto diventa più facile. Secondo il Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) (2008), utilizzato da molti professionisti delle risorse umane (HR) in tutto il mondo, esistono **cinque stili principali di gestione del conflitto**: *collaborare, competere, evitare, adattarsi e trovare un compromesso* (Figura 1).

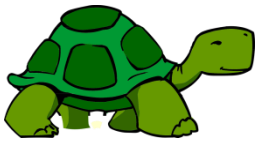
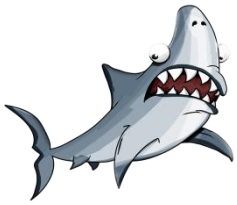
Secondo questo modello, in situazioni di conflitto possiamo descrivere il comportamento di una persona secondo due dimensioni fondamentali:

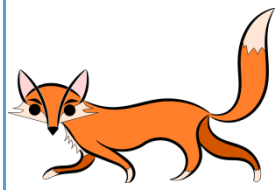
(a) *Affermazione:* la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le proprie preoccupazioni.
(b) *Cooperatività:* la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le preoccupazioni dell'altro.

Queste due dimensioni di comportamento possono essere utilizzate per definire i cinque metodi per affrontare un potenziale conflitto. Il tuo stile conflittuale rappresenta la tua inclinazione, o tendenza naturale, di fronte a una situazione di conflitto. Conoscere i cinque principali stili di conflitto può aiutarti a comprendere le scelte che hai a disposizione per gestire un conflitto. Quindi, questo ti aiuterà a identificare come potresti affrontare un conflitto in modo diverso, come gestirlo meglio, a seconda della natura del tuo rapporto con l'altra persona.

La Tabella 1 qui sotto fornisce informazioni più dettagliate su ogni stile di gestione dei conflitti.

Tabella 1: Descrizioni degli stili di gestione dei conflitti.

Animale	Stile
	Collaborare I gufi apprezzano molto sia i loro obiettivi che le loro relazioni. Considerano il conflitto come un problema da risolvere e cercano una soluzione che permetta di raggiungere sia i loro obiettivi che quelli dell'altra persona. I gufi vedono i conflitti come un mezzo per migliorare le relazioni riducendo le tensioni tra due persone. Cercano di iniziare una discussione che identifichi il conflitto come un problema, e si sforzano di risolvere le tensioni e di mantenere la relazione cercando soluzioni che soddisfino sia loro stessi che l'altra persona.
	**Evitare** Le tartarughe tendono a dare più valore all'evitare il confronto che ai loro obiettivi o alle loro relazioni. Spesso trovano più facile ritirarsi da un conflitto che affrontarlo. Questo potrebbe anche includere la completa rinuncia alle relazioni o agli obiettivi che sono associati al conflitto.
	**Competere** Gli squali di solito attribuiscono maggior valore ai loro obiettivi che alle relazioni, il che significa che, se costretti a scegliere, cercherebbero di raggiungere i loro obiettivi anche a costo di danneggiare la relazione. In genere gli squali sono più interessati a raggiungere i loro obiettivi che a farsi piacere dagli altri. Potrebbero cercare di costringere gli avversari ad accettare la loro soluzione al conflitto, sopraffacendoli.

	Adattarsi Gli orsacchiotti di solito danno più valore alle relazioni che ai propri obiettivi; se costretti a scegliere, spesso gli orsacchiotti sacrificano i loro obiettivi per mantenere le relazioni. Gli orsacchiotti in genere vogliono essere apprezzati dagli altri e preferiscono evitare i conflitti perché credono che affrontarli danneggerà le relazioni. Gli orsacchiotti cercano di appianare il conflitto per evitare di danneggiare il rapporto.
	**Trovare un Compromesso** Le volpi sono moderatamente preoccupate sia per i loro obiettivi che per i loro rapporti con gli altri. Le volpi di solito cercano un compromesso; rinunciano a parte dei loro obiettivi e convincono l'altra persona in conflitto a rinunciare a parte dei loro obiettivi. Cercano una soluzione al conflitto in cui entrambe le parti guadagnano qualcosa; la via di mezzo tra due posizioni estreme. Sono disposti a sacrificare parte dei loro obiettivi per trovare un accordo per il bene comune.

Adattato da: http://www.researchcollaboration.org/uploads/ConflictManagementStylesAssessment.pdf

Sapere quando e come servirsi di ciascuno stile può aiutare a controllare i conflitti e portare a un miglioramento del rapporto personale. D'altra parte, non rispondere in modo appropriato a una data situazione potrebbe esagerare il problema e provocare l'esito opposto. Pertanto, è fondamentale identificare i mezzi appropriati per raggiungere il risultato desiderato.

Attività

1. Stila un elenco delle poche occasioni in cui ti siete trovato in una situazione di conflitto con qualcuno (amico, familiare, collega, ecc.).
2. Come hai reagito a queste situazioni?
3. La tua reazione è stata adeguata alla situazione, per raggiungere il risultato desiderato?

Suggerimento: l'efficacia di un determinato approccio dipende dalle esigenze della situazione specifica. Nella Tabella 2 qui sotto, troverai alcuni esempi di utilizzo appropriato di ogni stile (Nelson e Quick, 2013) in base al risultato desiderato.

Approcci	Situazione appropriata

Competere	• Quando prendere una decisione rapidamente è di vitale importanza - nelle emergenze. • Quando è necessario attuare azioni impopolari (taglio dei costi, disciplina). • Contro le persone che approfittano di comportamenti non competitivi.
Collaborare	• Quando le preoccupazioni di entrambe le parti sono troppo importanti per essere compromesse. • Quando l'obiettivo è imparare. • Per unire le intuizioni di persone con prospettive diverse. • Quando si devono affrontare i sentimenti che hanno interferito in una relazione.
Trovare un Compromesso	• Trovare soluzioni temporanee a questioni complesse. • Per arrivare a soluzioni convenienti sotto la pressione del tempo. • Quando gli avversari di pari importanza vogliono raggiungere obiettivi che si escludono a vicenda.
Evitare	• Quando una questione è banale, o questioni più importanti sono urgenti. • Lasciare che la gente si "raffreddi" e riacquisti la giusta prospettiva. • Quando altri possono risolvere il conflitto in modo più efficace.
Adattarsi	• Per permettere una migliore posizione di ascolto e per mostrare ragionevolezza. • Per costruire il credito sociale per questioni successive. • Permettere ai subalterni di crescere imparando dagli errori.

Attività

Ora, applichiamo ciò che abbiamo imparato finora al nostro primo scenario:

Max e Simon lavoravano nello stesso team. Un giorno, è stato chiesto loro di collaborare a un progetto assegnato dal loro coordinatore. A Max piace avere struttura nel suo lavoro e fissa delle scadenze precise per poter lavorare in modo efficace. Al contrario, Simon lavora in modo più flessibile. Quando

Max ha cercato di fissare delle scadenze per Simon e di portare avanti il progetto in un determinato modo, si è verificato un conflitto tra i due.

D1: Quali sono gli step da seguire per risolvere il conflitto tra Max e Simon?

D2: Qual è la causa del loro conflitto?

D3: Quale strategia potrebbe risolvere il conflitto in modo efficace e raggiungere il risultato desiderato?

Risposte:

D1: Per risolvere il conflitto tra Max e Simon è necessario seguire i seguenti step:

STEP 1

Identificare la causa del conflitto - Stili di lavoro diversi tra Max e Simon che sono sfociati in un conflitto.

STEP 2

Scegliere la strategia migliore per affrontare il conflitto secondo il risultato desiderato.

D2: In questo scenario, entrambe le parti hanno un obiettivo comune (completare il progetto con successo), ma la fonte del loro conflitto risiede nella differenza dei loro stili di lavoro.

D3: Per risolvere questo conflitto e permettere loro di lavorare insieme in modo efficiente, Max e Simon possono seguire due approcci:

In primo luogo, attraverso l'approccio collaborativo Max e Simon possono cercare di risolvere il loro conflitto attraverso la comunicazione e cercare di trovare una soluzione integrativa che permetta loro di raggiungere il loro obiettivo comune ed evitare qualsiasi danno anche al loro rapporto. Attraverso questo approccio, è molto probabile che il problema venga risolto ed entrambe le parti si sentiranno soddisfatte.

Un compromesso tra i due potrebbe essere un'altra opzione, ma l'obiettivo è quello di trovare una soluzione reciprocamente accettabile che soddisfi parzialmente entrambe le parti. Allo stesso modo, con l'approccio collaborativo, si affronta la questione, ma non la si esplora in profondità come nel caso della collaborazione. Quindi, in questo caso Max e Simon completeranno il progetto, ma alla fine è probabile che nessuno sarà veramente soddisfatto e che non ci saranno miglioramenti nel loro futuro rapporto.

1.4 CONCLUSIONI

Riassumendo, il conflitto è una parte normale della nostra vita, ma la lotta tra di noi non porta mai a una conclusione. Pertanto, è incredibilmente importante non aver paura di affrontare i conflitti quando si presentano, investendo sulle proprie capacità e comportandosi in modo più misurato.

1.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- Un articolo sui costi a lungo termine del non risolvere i conflitti sul posto di lavoro:

https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/the-long-term-costs-of-not-resolving-workplace-conflicts/article25527147/#targetText=Unresolved%20conflict%20can%20also%20have,and%20presenteeism%2C%20and%20employees%20quitting.

- Strumenti sulle modalità di conflitto di Thomas Kilman - Cortometraggio

https://www.youtube.com/watch?v=PFlydyH2H8Y&t=10s

- Robin Funsten TEDx Talk - "Come comprendere il conflitto può aiutare a migliorare la nostra vita".

https://www.youtube.com/watch?v=fdDQSHyyUic

GLOSSARIO

Conflitto: *una grave incompatibilità tra due o più opinioni, principi o interessi.*

Natura del conflitto: *potenziali motivi/cause che possono portare a un conflitto.*

Affermazione: *la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le proprie preoccupazioni.*

Cooperatività: *la misura in cui l'individuo cerca di soddisfare le preoccupazioni dell'altro.*

ARGOMENTO 2 - PANORAMICA DELLE COMPETENZE DI COMUNICAZIONE

Essere un buon comunicatore è fondamentale in qualsiasi ruolo. Nel mondo degli affari di oggi, che si basa molto sullo scambio di informazioni, i datori di lavoro hanno posto maggiore enfasi sulle capacità di comunicazione. Lo sviluppo di buone capacità di comunicazione può aiutarti in tutti gli aspetti della tua vita, sia a livello personale che professionale. Ad esempio, una buona capacità di comunicazione può aiutarti quando presenti una candidatura per un lavoro e a svolgere bene il tuo lavoro. A livello personale, una buona capacità di comunicazione può migliorare i tuoi rapporti personali aiutandoti a capire meglio gli altri e a farti capire. Sviluppare eccellenti capacità di comunicazione richiede un po' di tempo, ma qui puoi trovare alcuni suggerimenti da mettere immediatamente in pratica per comunicare più efficacemente con gli altri. Questo argomento ti fornirà il background teorico di base sulla comunicazione e vari consigli su come far passare il tuo messaggio in modo efficace (verbalmente, non verbalmente e per iscritto) e anche su come diventare un migliore ascoltatore per una comunicazione più profonda.

2.1 COMPRENDERE LA COMUNICAZIONE

Definizione

La comunicazione è stata definita come la trasmissione o lo scambio di informazioni attraverso la parola, la scrittura o l'uso di qualche altro mezzo... La trasmissione o la condivisione di idee e sentimenti (Oxford English Dictionary).

Ogni comunicazione richiede almeno un mittente, un messaggio e un destinatario (vedi Figura 2). Per quanto semplice possa sembrare, la comunicazione è più di una semplice trasmissione di informazioni, poiché il successo di ogni comunicazione può essere influenzato da una varietà di cose come le nostre emozioni, la nostra postura o anche il mezzo usato per comunicare.

Figura 2: Il processo comunicativo

Inoltre, la comunicazione è un processo bidirezionale che comporta sia l'invio che la ricezione di informazioni. Quindi, padroneggiare la comunicazione richiede una combinazione di competenze come la capacità di ascoltare, di far passare il messaggio e di gestire la comunicazione non verbale.

2.2 COME FAR PASSARE IL MESSAGGIO GIUSTO IN MODO EFFICACE

I modi in cui comunichiamo sono molto diversi e in molte occasioni ne utilizziamo più di uno allo stesso tempo. Le diverse categorie di comunicazione comprendono: comunicazione verbale, comunicazione non verbale e comunicazione scritta. Per poter far passare il tuo messaggio in modo efficace, devi padroneggiare tutte e tre le forme.

La nostra comunicazione verbale viene veicolata attraverso le parole che usiamo. Indubbiamente il messaggio verbale è una parte importante della nostra comunicazione, ma il modo in cui comunichiamo in modo non verbale è ugualmente, o a volte anche più importante. Secondo la regola "*7%-38%-55%*", in una data situazione sociale il 7% delle informazioni ricevute è attraverso le parole pronunciate, il 38% è attraverso il tono della voce e il 55% è attraverso i movimenti del corpo (Mehrabian, 2007). Pertanto, i nostri messaggi verbali e non verbali devono essere coerenti per evitare malintesi e fraintendimenti.

Attività

Immaginiamo che sia il tuo primo giorno di lavoro e che un collega ti dica: "*È un piacere conoscerti. Non vedo l'ora di lavorare insieme*". Concentrandosi solo sulle parole, la maggior parte delle persone sarebbe d'accordo che l'affermazione suoni relativamente positiva, giusto?

Ora immaginate la stessa frase accompagnata da una delle seguenti espressioni:

Le parole non sono cambiate, ma il messaggio è cambiato radicalmente. La contraddizione tra comunicazione verbale e non verbale è evidente e quella che all'inizio sembrava un'affermazione positiva ora probabilmente sembra sarcastica, negativa e condiscendente.

Domande:

1. La comunicazione verbale è più importante della comunicazione non verbale?
2. Pensi che un messaggio di testo possa trasmettere con precisione il messaggio previsto come in una situazione 1 a 1?
3. Hai mai avuto fraintendimenti perché il messaggio "si è perso" attraverso il mezzo?

Suggerimenti per migliorare la comunicazione verbale:

1. **Porre domande significative**: Le domande chiuse di solito suscitano una risposta "Sì" o "No" e non incoraggiano ad elaborare il proprio pensiero. Prova invece a porre domande a risposta aperta, in quanto ciò potrebbe sollecitare informazioni più utili e aiutarti a comprendere meglio il punto di vista degli altri (Centro per la salute mentale sul posto di lavoro, n.d.).

   Per esempio:

Domanda chiusa		Domanda aperta
Ti sei sempre sentito così?'	≠	*Quando hai iniziato a sentirti così?*

2. **Personalizza la tua comunicazione:** Prenditi un momento per pensare all'altra persona e prendi in considerazione il linguaggio che usa e come vorrebbe essere trattata. Adatta il tuo messaggio al tuo interlocutore e comunica anche rispetto (CRM Learning, 2016).

3. **Accetta il silenzio:** Lasciare un periodo di silenzio dopo aver parlato, a volte, è il modo migliore per mettere un punto. Questa pausa può permettere a te e all'interlocutore di chiarire e riflettere su ciò che provate. Inoltre, rimanere in silenzio ma continuare a prestare attenzione può effettivamente incoraggiare le persone a condividere a volte più informazioni con voi (Smith, 2018).

Suggerimenti per migliorare la comunicazione non verbale:

1. **Mantenere il contatto visivo:** Mantenere il contatto visivo mostra alle persone con cui parli che sei "presente", che ti senti sicuro di te stesso e che stai costruendo un senso di fiducia. Tuttavia, la moderazione è fondamentale in quanto uno sguardo inesorabile (più di 5 secondi) potrebbe rendere la situazione un po' imbarazzante (Centro per la salute mentale sul posto di lavoro, n.d.).
2. **Essere consapevoli del tono della voce**: il tono di voce da solo può trasmettere sentimenti diversi come rabbia, frustrazione, sarcasmo, affetto, ecc. Quindi ciò che conta di più non è quello che diciamo, ma come lo diciamo. (Davies, 2015)
3. **Espressioni e posture speculari:** adottare le espressioni e le posture degli altri può farli sentire compresi e accettati. Inoltre, può essere un elemento importante per costruire un rapporto e trovare un terreno comune (Goman, 2019).
4. **Parlare con le mani:** Gli oratori più carismatici e i più influenti parlano con le mani. Secondo uno studio che analizza TED Talks, gli speaker virali hanno usato quasi il doppio dei gesti delle mani rispetto agli speaker meno popolari. Inoltre, le persone che usano i gesti delle mani per comunicare tendono ad essere viste come calorose, piacevoli ed energiche. Quindi, per una migliore comunicazione, usa i gesti delle mani (Science of People, n.d.).

L'arte di scrivere

Essere in grado di esprimersi attraverso parole scritte è estremamente importante nel mondo del lavoro di oggi, poiché la maggior parte delle aziende si affida alla scrittura e in particolare alle e-mail per comunicare. Le e-mail consumano oggi una parte significativa delle nostre giornate lavorative. In media, un lavoratore legge e compone almeno 120 e-mail al giorno (Lynkova, 2019), quindi diventa imperativo fare il miglior uso possibile delle e-mail per comunicare in modo efficace. Qui sotto puoi trovare alcuni Sì e No della comunicazione scritta online per aiutarti a padroneggiare l'arte della scrittura.

Suggerimento

Sì e No della comunicazione scritta online

Avere una linea di demarcazione chiara.

Utilizzare il saluto professionale ('Gentile (inserire nome), 'Ciao')

Mantenere il messaggio chiaro e breve.

Correggere ogni messaggio.

Fare del proprio meglio per rispondere a tutte le e-mail.

Non usare l'umorismo. Può causare fraintendimenti.

Non esagerare con i punti esclamativi in quanto può sembrare poco professionale.

Non usare troppo il MAIUSCOLO. Sembra aggressivo e potrebbe causare malintesi.

Riferimento: Whitmore, 2016; Smith, 2016.

Attività

Trova le 10 e-mail più recenti che hai inviato e chiediti:

- Quante di queste regole sono applicate?
- Cosa devo cambiare per comunicare in modo più efficace attraverso la posta elettronica?

2.3 STAI DAVVERO ASCOLTANDO?

Il filosofo greco stoico Epitteto una volta disse: "*Abbiamo due orecchie e una bocca, così possiamo ascoltare il doppio di quanto parliamo*". È vero, una comunicazione efficace è quasi impossibile quando non ascoltiamo. E per ascolto intendiamo l'ascolto vero e non solo l'uso delle orecchie per captare i suoni (l'udito). Essere un ascoltatore attivo richiede uno sforzo cosciente e misurato per impegnarsi pienamente con l'intenzione di capire veramente l'interlocutore. L'arte dell'ascolto attivo è un dono raro che richiede tempo e impegno, ma fortunatamente abbiamo raccolto alcuni consigli per aiutarti a sviluppare efficaci capacità di ascolto.

Suggerimento

5 modi per sviluppare efficaci capacità di ascolto

Riferimento: Schilling, 2012; Scuderi, n.d.

1. *Smettere di parlare e non interrompere* - se parli, non ascolti. Inoltre, le interruzioni rendono difficile comunicare con successo.
2. *Mantenere una mente aperta* - ascolta senza giudicare l'altra persona. Ascoltare non è la stessa cosa che essere d'accordo, ma saltare alle conclusioni può compromettere la capacità di comunicare in modo efficace.
3. *Ascoltare e immaginare quello di cui l'interlocutore sta parlando* - Per una migliore comprensione permetti alla tua mente di visualizzare mentalmente le informazioni che vengono comunicate.
4. *Dare indicazioni che si sta ascoltando* - un semplice cenno con la testa o un "hmmm" o un "eh sì" tempestivo.
5. *Fare attenzione al linguaggio non verbale* - come detto in precedenza le parole trasmettono solo una percentuale del messaggio nel suo complesso, quindi occorre prestare attenzione anche al linguaggio del corpo.

Domande

1. Qual è la differenza tra l'ascolto e l'udito?
2. Quali sono le diverse strategie che dobbiamo adottare quando ascoltiamo per capire quello che sentiamo?

2.4 CONCLUSIONE

Riassumendo, le competenze di comunicazione sono vitali in ogni parte della nostra vita perché ci permettono di trasmettere informazioni, di capire ciò che ci viene detto e ci permettono di entrare in contatto con le altre persone. Lo sviluppo di eccellenti capacità di comunicazione è probabilmente considerato un progetto a lungo termine, ma sicuramente un viaggio che vale la pena di iniziare.

2.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- Gesti della mano che dovresti usare:

https://www.scienceofpeople.com/hand-gestures/

- Pensa velocemente, parla in modo intelligente: Tecniche di comunicazione - Discorso di Matt Abrahams, docente alla Stanford Graduate School

https://www.youtube.com/watch?v=HAnw168huqA

- Video dei cartoni animati con strategie per l'ascolto attivo

https://www.youtube.com/watch?v=rzsVh8YwZEQ

GLOSSARIO

Comunicazione: *la trasmissione o lo scambio di informazioni attraverso la parola, la scrittura o l'uso di altri mezzi di comunicazione; la trasmissione o la condivisione di idee e sentimenti.*

Mittente: *l'individuo che avvia un messaggio rivolto al destinatario.*

Destinatario: *la persona a cui è diretto un messaggio.*

Messaggio: *l'informazione che il mittente vuole trasmettere al destinatario.*

Comunicazione verbale: *l'uso di suoni e parole per esprimere se stessi.*

Comunicazione non verbale: *comunicazione senza l'uso del linguaggio parlato (gesti, espressioni facciali, ecc.)*

Ascolto attivo: *l'atto di ascoltare e comprendere appieno il significato di quello di cui qualcun altro sta parlando.*

TEMA 3 - PANORAMICA DELLE COMPETENZE INTERCULTURALI

Oggi le società moderne appaiono più diversificate di prima e sono state descritte come società multiculturali. Lo ha suggerito l'ex presidente di Israele, Reuven Rivlin: "Una società multiculturale non rifiuta la cultura dell'altro, ma è pronta ad ascoltare, a osservare, a dialogare e, in ultima analisi, ad accettare la cultura dell'altro senza compromettere la propria". Per raggiungere questo obiettivo, però, le persone devono possedere le competenze necessarie per prosperare in un luogo di lavoro sempre più globalizzato e competitivo.

Questo argomento mira a fornire una migliore comprensione della cultura e del perché le competenze interculturali sono importanti. Inoltre, il suo scopo è quello di fornire diverse strategie per diventare più consapevoli della propria cultura e per dotarsi delle competenze necessarie per comunicare meglio con persone di culture diverse ed evitare potenziali malintesi.

3.1 COMPETENZE INTERCULTURALI E CULTURA

L'emergere di un luogo di lavoro globalizzato richiede lo sviluppo di "persone globali". In una società multiculturale, alla maggior parte di noi è richiesto il possesso di alcune competenze interculturali di base. Soprattutto per le persone che lavorano lontano dal proprio paese d'origine o per coloro che lavorano a stretto contatto con individui di un altro paese, tali competenze sono assolutamente vitali.

Il primo passo per iniziare a sviluppare le tue competenze interculturali è quello di studiare te stesso per capire meglio il concetto di cultura e come questo influisca sul nostro comportamento e sulle nostre azioni. La cultura è uno dei termini più difficili da definire a causa della sua natura ampia.

Definizione

Una definizione utile che fornisce una visione olistica della cultura è stata fornita da Spencer-Oatey (2012:3):

La cultura è un insieme confuso di presupposti e valori di base, orientamenti alla vita, credenze, politiche, procedure e convenzioni comportamentali che sono condivisi da un gruppo di persone e che influenzano (ma non determinano) il comportamento di ogni membro e le sue interpretazioni del "significato" del comportamento degli altri.

Ora, immaginiamo un gigantesco iceberg con solo la sua punta visibile, come quello qui sotto:

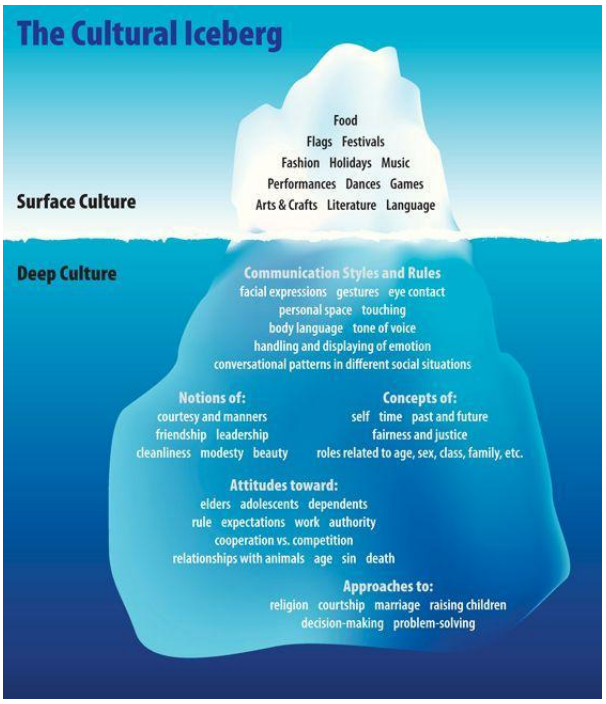


Figura 3: *L'Iceberg culturale*

Immaginate che tutti quegli elementi visibili di una cultura come l'abbigliamento, il cibo, la musica ecc. siano rappresentati dalla parte superiore dell'iceberg. Tuttavia, la parte più grande è nascosta sotto la superficie e rappresenta quegli elementi che non sono così evidenti come i valori, le credenze e gli atteggiamenti che influenzano anche le parti visibili (Hall, 1989). Pertanto, è importante essere consapevoli dell'impatto che la cultura può avere sul comportamento e sulle azioni delle persone.

Scenario

Ecco un caso di studio per capire meglio l'impatto della cultura sul nostro comportamento:

Il signor Rossi viene dall'Italia ed è stato trasferito dalla sua società per gestire l'ufficio della loro filiale in Olanda. È inorridito nello scoprire che la sua scrivania si trova nel bel mezzo di un ufficio a pianta aperta seduto accanto ad alcuni stagisti e a personale junior. Nella sua prima settimana si trasferisce in un ufficio separato. Anche se si sente molto meglio, i dipendenti locali sono infastiditi dal suo comportamento e manifestano una resistenza immediata alla sua presenza in ufficio.

Qualche idea su cosa potrebbe essere successo in questo caso?

Bene, diamo un'occhiata più da vicino. Il signor Rossi proviene da una cultura che rispetta la gerarchia e lo status. Nella sua cultura, un capo dovrebbe avere un ufficio proprio, altrimenti non è degno di essere il capo, giusto? Nei Paesi Bassi, invece, non vedono la gerarchia in questo modo: danno la priorità all'uguaglianza e tutti sono pari. Quando il signor Rossi si è trasferito nel suo ufficio, la sua azione ha comunicato al suo team che pensa di essere migliore di loro e questo ha iniziato a causare problemi. Questo è anche noto come "shock culturale", l'esperienza che una persona può avere quando si trasferisce in un ambiente culturale diverso dal proprio (Segal, 2019).

Quindi, entrambe le parti in questo scenario con un po' di consapevolezza culturale avrebbero potuto evitare questi malintesi sul nascere e a loro volta imparare a comunicare e a collaborare in modo efficiente.

Domande:

1. Come descriveresti la cultura?
2. Tu qualcuno che conosci ha mai vissuto uno shock culturale? Descrivilo!

3.2 AUTOCONSAPEVOLEZZA CULTURALE

Ora che abbiamo capito un po' di come si definisce la cultura, riportiamo il focus su di te. David Livermore, un importante leader di pensiero sull'intelligenza culturale, afferma:

"Il viaggio interiore e trasformativo dell'intelligenza culturale comporta una maggiore comprensione del nostro background culturale. In che modo siamo plasmati dalle culture di cui facciamo parte? In che modo il nostro background culturale plasma il nostro modo di pensare, di vedere e di amare?

Quindi, il primo e più importante passo nel nostro percorso di sviluppo delle competenze culturali è quello di diventare più consapevoli di voi stessi. Tuttavia, diventare consapevoli del motivo per cui si fa ciò che si fa non è un compito facile, poiché importanti aspetti culturali sottostanti sono per noi inconsapevoli (vedi Figura 3 - l'Iceberg culturale).

Qui sotto troverai alcune strategie utili per iniziare il tuo viaggio culturale:

Suggerimento

Adler e Gundersen (2008) hanno elaborato due modi pratici per aumentare la propria autoconsapevolezza culturale:

1. In primo luogo, raccogliendo feedback da colleghi/amici stranieri sul tuo comportamento per capire il modo in cui gli altri ti vedono, potrebbe aiutarti a diventare più consapevole della tua cultura.
2. In secondo luogo, attraverso l'ascolto di detti e proverbi comuni sulla tua cultura potresti identificare possibili modelli di comportamento.

Suggerimento

Inoltre, per aiutarti a scoprire il tuo "iceberg culturale" ed esplorare ciò che è coperto sott'acqua, Meyer (2014) ha sviluppato uno strumento di valutazione con 25 domande per fornirti l'opportunità di valutare il tuo profilo culturale. Purtroppo il questionario è disponibile solo in inglese, ma se sei interessato al test e a conoscere il tuo background culturale puoi trovare il link nella sezione *Ulteriori approfondimenti*.

Domande

Intervista culturale

Domande*:

- Come si definisce la "famiglia"?
- Come si definisce il "successo"?
- Adotti abitudini alimentari / rituali specifici della tua cultura?
- Definisci e descrivi la festività più importante (o più celebrata) della tua cultura.

*Individui che provengono da contesti culturali diversi hanno più probabilità di fornire risposte diverse a queste domande, in modo da poter avere un'esperienza diretta dell'impatto della cultura sulle persone.

Nel complesso, comprendere i modi in cui i nostri obiettivi culturali influiscono sul modo in cui interagiamo con il mondo è un'abilità importante da sviluppare. Essere più attenti ai nostri pensieri e ai nostri giudizi può aiutarci a capire l'impatto che la nostra cultura ha sul nostro comportamento e anche sulla nostra percezione delle altre culture.

3.3 LA SCALA DELL'INFERENZA

Comprendere il nostro background culturale è il primo passo per poter interagire con persone di diversa estrazione culturale senza ricadere automaticamente sui nostri presupposti culturali. Per compiere un ulteriore passo in avanti, la scala dell'inferenza è uno strumento affascinante a nostra disposizione, che può aiutarci a comprendere il nostro pensiero, in modo da poter interagire meglio con le persone ed evitare di saltare alle conclusioni. Questo, di conseguenza, ci aiuterà a valutare le situazioni interculturali in modo più efficace e ad evitare potenziali malintesi.

Ti sei mai trovato ad arrabbiarti per il commento o l'azione di qualcuno e hai concluso che per qualche motivo voleva agire contro di te? O forse hai fatto delle supposizioni fuori luogo su qualcuno, ad esempio quando hai sentito l'insegnante e ti aspettavi una donna?

Se ti rivedi in questi esempi, hai salito la 'Scala dell'Inferenza', un concetto sviluppato dallo psicologo dell'organizzazione Chris Argyris e presentato nel libro classico di Senge (1994) "La Quinta Disciplina": L'arte e la pratica dell'organizzazione dell'apprendimento".

Come funziona? L'intero processo avviene migliaia di volte al giorno nella nostra mente, perché è semplicemente il modo in cui il nostro cervello è impostato. Nessuno può vedere il nostro processo di pensiero, ma solo le nostre azioni che ne sono il risultato sono visibili agli altri.

Ecco come funziona la Scala dell'Inferenza in 7 step:

1. Osservo ciò che mi circonda, più o meno come fa un videoregistratore.
2. Seleziono i dati relativi a ciò che mi circonda, perché la nostra attenzione è limitata, in base alle mie convinzioni.
3. Aggiungo un significato usando le mie esperienze, il mio background culturale, ecc.
4. Faccio delle ipotesi, sulla base dei significati che ho aggiunto.
5. Traggo conclusioni sulla situazione.
6. Adotterò delle convinzioni; in base alle mie conclusioni.
7. Agisco in base alle mie convinzioni.

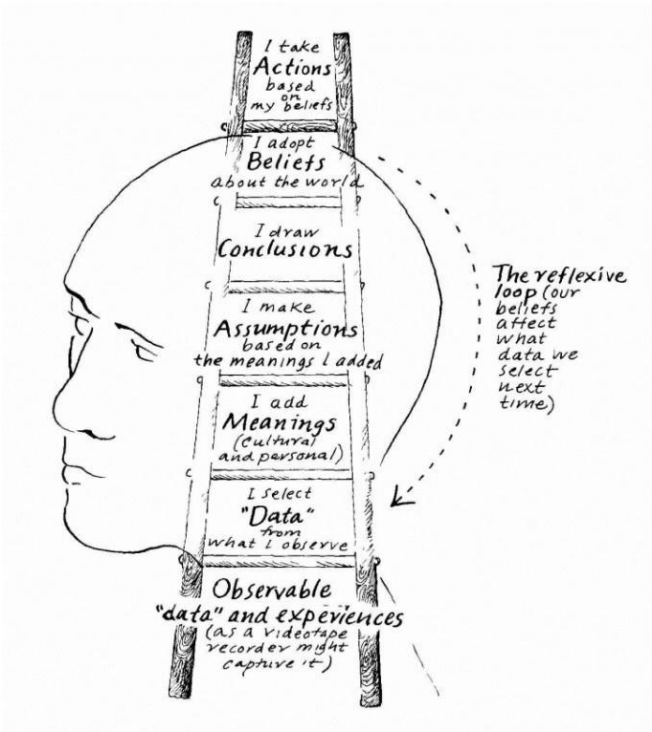


Figura 4: La Scala dell'Inferenza

Scenario

Per illustrare questo fenomeno, prendiamo in esempio uno scenario di lavoro per capire meglio come si sale inconsciamente la scala dell'inferenza in pochi secondi:

Immagina di tenere un colloquio per un posto di lavoro da analista junior e di stare per incontrare un candidato che sulla carta ha ottime credenziali. Ha frequentato le migliori scuole, ha ottenuto i voti più alti e ha ottime referenze dai suoi precedenti tirocini. A questo punto, il candidato entra, vestito elegantemente e si nota che ha anche un certo background culturale. Quando allunghi il braccio per stringere la mano al candidato, lui distoglie lo sguardo e guarda altrove. La sua stretta di mano non solo è debole, ma anche lieve. Si potrebbe iniziare a pensare che chi distoglie lo sguardo abbia qualcosa da nascondere o una scarsa autostima e si senta ancora più a disagio con una stretta di mano. Si potrebbe pensare che qualcuno con tali maniere non possa diventare un analista di successo e/o abbia qualche esitazione sul lavoro con la tua azienda. Potresti trarre delle conclusioni, magari che le sue credenziali e le sue referenze sono in qualche modo gonfiate; potresti quindi iniziare ad essere meno entusiasta del colloquio e alla fine non assumere il candidato.

In questo esempio, l'intervistatore ha salito inconsciamente tutta la Scala dell'Inferenza e ha deciso di non assumere il candidato. Il problema più grande, però, è che ci comportiamo come se gli altri vedessero il mondo come noi e non mettiamo in discussione le nostre ipotesi.

Ci comportiamo come se le altre persone vedessero il mondo come noi e non mettiamo in discussione le nostre ipotesi.

Questo è ciò che intendiamo quando diciamo che qualcuno sta "saltando alle conclusioni". Per tornare al nostro esempio, per alcune culture il distogliere lo sguardo e la gentile stretta di mano sono segni di rispetto. Quindi, le supposizioni e le conclusioni dell'intervistatore sono mal formulate, perché quei segni sono stati male interpretati. Se l'intervistatore fosse stato consapevole di come funziona la scala dell'inferenza, avrebbe messo in discussione le sue ipotesi iniziali e avrebbe avuto una reazione più ponderata.

Suggerimento

Sul posto di lavoro, l'impatto di false supposizioni e conclusioni mal formulate può causare seri problemi alla comunicazione e alle relazioni. Attenzione!

Suggerimento

Ecco alcuni consigli su come mantenersi in basso sulla Scala dell'Inferenza (Mulder, 2018):

- Diventare **più consapevoli** del proprio pensiero e del proprio ragionamento (riflessione): comprendere come funziona la scala dell'inferenza ed essere consapevoli dei propri punti ciechi.
- **Inquisire** il pensiero e il ragionamento degli altri (inchiesta): mettere in discussione le proprie supposizioni. Cercare di abituarsi a chiedere: "Mi sono perso qualcosa?" Chiedere agli altri di spiegare le loro supposizioni.
- Rendere **più visibile** il proprio pensiero (spiegazione): spiega il proprio processo di pensiero e, quando possibile, chiedere agli altri di fare lo stesso (ad esempio: Ecco la mia conclusione...; E questo mi porta a credere che...; Mi sfugge qualcosa?)

3.4 CONCLUSIONI

Riassumendo, questo modulo mirava a fornire le conoscenze e le competenze su come diventare più efficienti in un luogo di lavoro sempre più globalizzato e competitivo e in una società globale in generale. È importante però tenere presente che mettersi insieme è solo l'inizio, rimanere insieme è un progresso, lavorare insieme è un successo (Henry Ford).

3.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- Meyer (2014) Strumento per identificare il tuo profilo culturale

https://hbr.org/web/assessment/2014/08/whats-your-cultural-profile

- TEDx Talk di Julien Bourrelle: "Come la cultura guida i comportamenti".

https://www.youtube.com/watch?v=l-Yy6poJ2zs

- Ripensare il pensiero" - Trevor Maber spiega in uno scenario da cartone animato l'idea della scala dell'inferenza

https://www.youtube.com/watch?v=KJLqOclPqis

GLOSSARIO

Cultura: *un insieme confuso di presupposti e valori di base, orientamenti alla vita, credenze, politiche, procedure e convenzioni comportamentali che sono condivisi da un gruppo di persone, e che influenzano (ma non determinano) il comportamento di ogni membro [...].*

Autoconsapevolezza culturale: *comprensione del proprio background culturale e di come esso influisce sul comportamento e sulle opinioni.*

La Scala dell'Inferenza: *uno strumento sviluppato da Chris Argyri, per capire meglio come il nostro processo di pensiero influenza le nostre azioni.*

ARGOMENTO 4 - PANORAMICA DELLE COMPETENZE DI PRESENTAZIONE

Tutti si ritrovano a dover effettuare delle presentazioni ad un certo punto della loro vita, sia che si tratti di uno studente a scuola o all'università, di un assistente amministrativo, di un dirigente di alto livello o anche di un intervistato durante il processo di reclutamento. Le presentazioni sono un ottimo modo per far conoscere il tuo punto di vista e garantire che il pubblico capisca ciò che vuoi comunicare.

Tuttavia, molte persone sono terrorizzate dall'idea di fare una presentazione (sì, non sei l'unico) e vorrebbero evitarla a qualunque costo. È importante però ricordare che parlare di fronte alle persone è una competenza, non un'abilità innata. Quindi, una buona competenza di presentazione può essere sviluppata e diventare un'eccellente aggiunta al tuo set di competenze.

Questo argomento mira a fornirti una comprensione generale di cosa sono le capacità di presentazione, per poi offrirti vari consigli e strategie su come preparare e realizzare efficacemente una presentazione eccellente.

4.1 COMPRENDERE QUALI SONO LE CAPACITÀ DI PRESENTAZIONE

Definizione

Le capacità di presentazione si riferiscono a tutte le qualità necessarie per creare ed eseguire una presentazione chiara ed efficace (Doyle, 2019).

Ogni presentazione è divisa in due fasi principali: **la preparazione** e **l'esecuzione**.

La preparazione prevede la conduzione di alcune ricerche relative al tuo argomento, la costruzione della tuo presentazione attraverso la creazione di diapositive digitali e la preparazione di eventuali materiali di supporto per il pubblico. Inoltre, parte della preparazione potrebbe comprendere la verifica che la sede sia stata allestita correttamente e/o la pratica della presentazione.

L'esecuzione è la parte visibile, quella a cui il pubblico assiste e che richiede una propria abilità distintiva nel catturare l'attenzione del pubblico e trasmettere il messaggio giusto, come l'uso efficace del linguaggio del corpo, del tono di voce e del contatto visivo.

Tutte le capacità di presentazione si inseriscono in una di queste due fasi. Lo sviluppo di queste abilità trasferibili può essere prezioso per te, qualunque sia il tuo background. Inoltre, "la pratica rende perfetti", una volta eseguita una presentazione di successo, acquisirai un'enorme fiducia nelle tue capacità di presentazione, il che significa che la prossima volta sarai meno ansioso e avrai maggiori probabilità di fare una presentazione ancora migliore.

Domande:

- Quando è stata l'ultima volta che ti è stato chiesto di fare una presentazione? Descrivi come ti sei sentito prima, durante e dopo la presentazione.
- Descrivi una presentazione memorabile alla quale hai partecipato o che hai guardato online. Cosa pensi che l'abbia resa di successo? (ad es. argomento interessante, supporti visivi, relatore divertente)

4.2 COME PREPARARE EFFICACEMENTE UNA PRESENTAZIONE

Come accennato in precedenza, la prima fase di una presentazione è la preparazione che di solito avviene "dietro le quinte".

Qui sotto puoi trovare alcune strategie su come preparare efficacemente un'ottima presentazione (The University of Adelaide, n.d; Reynolds, 2017):

1. **Trovare il tuo obiettivo**. Leggi analiticamente e criticamente l'argomento, poi chiediti "*Quali sono i punti principali che voglio che il mio pubblico ricordi della mia presentazione?*" - "*Se il pubblico ricorda solo una cosa, quale dovrebbe essere?*"

2. **Pre-valutazione del pubblico.** Metti sempre il pubblico al primo posto. È importante sapere chi è il tuo pubblico, cosa vuole o cosa deve sapere e qual è il suo background. Questo ti aiuterà a fornire la "*presentazione giusta*" al "*pubblico giusto*".

3. **Creare una struttura solida.** Billy Wilder, un famoso scrittore cinematografico, una volta disse che "*una storia ha bisogno di una struttura architettonica, che viene completamente dimenticata una volta visto il film*". Allo stesso modo, con le presentazioni la struttura sarà spesso invisibile al pubblico, ma è una componente cruciale per una presentazione di successo. La struttura può essere molto semplice (introduzione, argomentazione, conclusione), ma farà tutta la differenza.

4. **La pratica migliora:** Provate la vostra presentazione più volte: sia da soli che con un amico per ricevere un feedback.

Suggerimento

La regola del 10-20-30

La "regola del 10-20-30" è stata introdotta da Guy Kawasaki (2005), come regola generale su come strutturare ed eseguire un'ottima presentazione. Dal momento che si concentra sulla concisione e sulla visibilità, la regola 10-20-30 può aiutarti a migliorare significativamente il tuo progetto di presentazione.

Le tre linee guida proposte da Kawasaki (2005) sono le seguenti:

10 SLIDE: Dieci è il numero ottimale di diapositive per una presentazione. Avendo questo limite, gestirai il carico cognitivo del tuo pubblico senza bombardarlo con troppe informazioni. La sfida, però, è quella di saper scegliere ciò che è importante e tralasciare ciò che è inutile senza intaccare il messaggio che si vuole trasmettere.

20 MINUTI: È vero che l'attenzione del pubblico non è necessariamente infinita. Infatti, la durata media dell'attenzione tra le persone che ascoltano i discorsi è stimata tra i 5 e i 10 minuti (Rehn, 2016). Quindi, una presentazione che non dura più di venti minuti permette di mantenere l'attenzione del pubblico.

30 PT FONT: Quando progetti una presentazione, tieni presente che tutto ciò che mostri deve essere visibile per tutti. A seconda della sala e delle dimensioni dello schermo, un font di almeno 30 caratteri sarà visibile per la maggior parte del pubblico. Se ti preoccupa non riuscire a inserire più testo in una diapositiva, ricorda che le diapositive sovraffollate non sono un elemento di una buona presentazione.

Tuttavia, è importante tenere a mente che ogni situazione è unica, quindi non c'è una regola fissa e veloce che si applichi a tutti. Applica queste linee guida come una buona regola generale, ma in alcune circostanze potrebbe essere necessario essere più flessibili.

Suggerimento

Strumenti di presentazione per la creazione di ottime presentazioni

- **PowerPoint**: uno strumento tradizionale e facile da usare per creare presentazioni.
- **Visme:** uno strumento di presentazione basato su cloud che consente di creare presentazioni di alta qualità visiva per coinvolgere il pubblico e comunicare le proprie idee.
- **Prezi:** Stanco delle presentazioni standard? Prezi è tutto tranne questo. Può essere utilizzato per creare presentazioni convincenti e coinvolgenti con un movimento unico tra "slide" e punti chiave.
- **Slidebean:** Se volete saltare il noioso processo di formattazione delle diapositive, ma volete costruire presentazioni dettagliate che combinano più elementi su ogni diapositiva, Slidebean è proprio quello che fa per voi. Tutto quello che dovete fare è aggiungere tutti i dati necessari, e Slidebean creerà una presentazione per voi, completa di formattazione.

Domande

- Come ci si prepara prima di eseguire una presentazione?
- Quali strumenti utilizzi di solito per creare una presentazione?

4.3 COME ESEGUIRE UN'OTTIMA PRESENTAZIONE

L'esecuzione è la parte che il pubblico vede, quindi quella che causa ansia e sudore freddo a molte persone. Ricorda, parlare pubblicamente è una competenza, non un'abilità innata.

Per aiutarti a realizzare la tua prossima presentazione, abbiamo raccolto alcuni consigli e strategie da seguire.

Suggerimento

I SI' E I NO DEL PRESENTARE (Brown, 2017)

I sì del presentare

✔ **PRESENTATI**

All'inizio della presentazione, assicurati di presentarti con sicurezza al tuo pubblico.

✔ **"CHI BEN COMINCIA È A METÀ DELL'OPERA".**

Scegli un'apertura che attira l'attenzione. Non dimenticare di riassumere ciò che sarà trattato nella tuo presentazione per iniziare ad impostare il contesto.

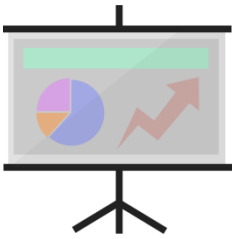
✔ **ATTENZIONE ALLA COMUNICAZIONE NON VERBALE**

Mantieni il contatto visivo con il tuo pubblico per mantenere vivo il suo interesse. Mantieni una postura aperta e rilassata e presta attenzione al tuo tono di voce.

✔ **CONCLUDI!**

Riassumere sempre i punti chiave alla conclusione e chiedere se il pubblico ha domande alla fine.

I No del presentare



- **LEGGERE DALLE DIAPOSITIVE**

Leggere le diapositive fa apparire impreparati e poco professionali. Invece, puoi usare un gobbo a cui fare riferimento, ma mantenendo sempre il contatto visivo con il pubblico.

- **DIRE 'EHM'.**

Piuttosto che dire 'ehm', prenditi una pausa e a pensare nella tua mente.

- **PARLARE TROPPO VELOCEMENTE O TROPPO LENTAMENTE**

Cerca di mantenere il tuo discorso a una velocità costante, per garantire che il pubblico ascolti e capisca tutto quello che dici.

- **STARE FERMO**

Muoviti, sii una persona. Non far addormentare il pubblico. Abbi un po' di energia e sii interessante per attirare l'attenzione.

Attività

Decostruire cosa fanno i grandi oratori

Internet ci dà accesso a innumerevoli video dei più grandi oratori del nostro tempo. Decostruisci il loro discorso mettendo in evidenza il loro approccio, le loro tattiche e le loro prestazioni. Identifica poi ogni competenza di presentazione dimostrata, studiala e poi modellala. La pratica rende perfetti, quindi ripeti questo processo fino a padroneggiarlo. Steve Jobs 2007 iPhone Launch Presentation viene utilizzato come esempio in tutto il mondo per insegnare eccezionali capacità di presentazione. Il link alla sua presentazione si trova nella sezione *Ulteriori approfondimenti*.

Le presentazioni di Steve Job sono sempre state un successo perché sapeva esattamente che cosa si aspettasse il pubblico.

4.4 CONCLUSIONI

Le competenze di presentazione sono inestimabili per tutti e a volte possono determinare il successo o il fallimento della tua carriera. Grandi competenze di presentazione possono aiutarti a fare carriera e potrebbero anche aiutarti a ottenere il lavoro dei tuoi sogni. Come enunciato in apertura, parlare di fronte alle persone è una competenza e non un'abilità innata. Per questo motivo, è una buona idea iniziare subito a fare pratica e a sviluppare le tue competenze.

4.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- Steve Jobs 2007 Presentazione del lancio dell'iPhone

https://www.youtube.com/watch?v=x7qPAY9JqE4

- 5 Consigli per il pubblico da Amy Wolff, Speech Coach

https://www.youtube.com/watch?v=JNOXZumCXNM

- Università di Manchester - Lista di controllo per la preparazione della presentazione

http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=10991

GLOSSARIO

Presentazione: *un discorso o discussione in cui un nuovo prodotto, un'idea o un'opera nuova viene mostrata e spiegata ad un pubblico.*

Competenze di presentazione: *tutte le qualità necessarie per creare ed eseguire una presentazione chiara ed efficace.*

Presentatore: *la persona che esegue la presentazione.*

Pubblico: *gli spettatori o gli ascoltatori riuniti ad un evento/convegno.*

ARGOMENTO 5 - PANORAMICA SULLA RESPONSABILITÀ

Sul posto di lavoro (e nella vita in generale) la responsabilità personale è una competenza vitale da possedere e un'abilità davvero importante da mettere in atto per il successo. La responsabilità è una competenza auto-guidata e che si costruisce nel tempo, un insieme di competenze uniche sviluppate da professionisti di successo che scelgono di applicarla al loro lavoro e alla vita quotidiana.

Questo skillset è anche dentro di te? Ti sei preso il tempo e lo sforzo per svilupparlo?

Altrimenti, ti copriamo le spalle. Non sprecare un altro minuto e continua a leggere il resto di questa sezione.

In questo argomento, imparerai cosa sia la responsabilità e avrai l'opportunità di fare un passo indietro e di riflettere sul tuo comportamento. Il resto del capitolo mira a fornirti diversi consigli e strategie su come diventare una persona più responsabile.

5.1 COMPRENDERE COSA SIA LA RESPONSABILITÀ

Quando si è personalmente responsabili, ci si appropria delle situazioni e le si affronta.

Definizione

La responsabilità consente di riconoscere rapidamente i propri errori e i propri fallimenti e di concentrarsi sul correggere la situazione (Chisienya, n.d.).

Scenario

Lasciate che vi illustriamo la responsabilità attraverso il seguente scenario:

Maria è frustrata a causa di un problema che si è verificato con un ordine che ha effettuato online. Maria ha deciso di chiamare il servizio clienti per risolvere il problema, ma l'agente con cui stava parlando non è d'aiuto.

"E' stata colpa del team di spedizione. Non posso farci niente", dice l'agente.

Maria chiede poi di essere messa in contatto con un altro agente. Il secondo agente gestisce la situazione in modo molto diverso.

"Mi dispiace per questo problema", dice. "Scoprirò cosa è successo e invierò l'ordine tramite corriere espresso". Sarà da lei domani".

Maria si è sentita subito meno stressata, ed è rimasta soddisfatta del risultato.

Pensando a questo scenario, cosa ha fatto di diverso il secondo agente rispetto al primo?

Il primo agente ha cercato di evitare le sue responsabilità, mentre il secondo agente si è reso personalmente responsabile della soluzione del problema. Si è assunto la responsabilità della situazione, si è scusato e ha trovato la migliore soluzione al problema.

A volte può essere difficile assumersi delle responsabilità personali, ma scoprirai presto che può offrire molti vantaggi. Per esempio:

- Costruisce la fiducia all'interno del team e delle organizzazioni, poiché le persone sanno di poter dipendere l'una dall'altra (Abughosh, 2015).
- I leader che sono responsabili hanno più probabilità di essere ammirati e rispettati, perché la gente sa che manterranno la parola data (Cornett, 2018).

- La responsabilità personale può far risparmiare tempo e denaro (Abughosh, 2015).
- È probabile che tu abbia rapporti più sani con i tuoi amici, la tua famiglia e i tuoi colleghi (Sharpe e Daniel, 2005)
- Apporta tranquillità e un senso di controllo sulla carriera e sulla vita in generale (Galindo, 2013).

Domande:

Quando è stata l'ultima volta che hai commesso un errore?

Ti sei assunto la responsabilità di questo errore o hai pensato che fosse colpa di qualcun altro?

5.2 QUANTO SEI RESPONSABILE?

Ora che abbiamo imparato le basi della responsabilità, il primo passo del tuo percorso di responsabilità è riflettere sul tuo comportamento e riconoscere la tua posizione.

Di solito, la lente attraverso la quale guardiamo il mondo e quindi il modo e in cui vediamo una situazione determina in modo sostanziale la nostra reazione ad essa. Nella Tabella 2 qui sotto, si può vedere come le persone con un'elevata responsabilità percepiscono e reagiscono a situazioni diverse rispetto a quelle con una responsabilità minore:

Tabella 2: Persone con bassa Vs alta responsabilità (Timms, 2018)

Bassa responsabilità	Alta responsabilità
× I problemi sono seccature	✔ I problemi sono opportunità di apprendimento
× Ammettere la debolezza è un limite alla carriera	✔ Stiamo ancora imparando
× Chi ha sbagliato (puntare il dito)	✔ Cosa è sbagliato
× L'individuo	✔ Il processo
× Il problema sono le persone	✔ Le persone risolvono di problemi

Suggerimento

La scala della responsabilità (Blue Sky, n.d.)

L'Accountability Ladder ci permette di fare un passo indietro, valutare e osservare veramente le scelte che facciamo e come gestiamo le diverse situazioni. La scala ha otto livelli; i primi quattro gradini descrivono i comportamenti responsabili (cose che accadono a causa nostra) e i quattro inferiori descrivono i comportamenti vittimistici (cose che accadono a noi).

Al di sotto della linea è dove prosperano i comportamenti controproducenti, come dare la colpa agli altri, trovare scuse o aspettare che avvenga un miracolo senza cercare di fare qualcosa di diverso. Tali comportamenti possono essere chiamati comportamenti vittimistici, poiché la persona tende a riconoscersi o a considerarsi come vittima.

D'altra parte, man mano che ci si sposta verso la cima della scala, la persona tende ad assumere la responsabilità e il controllo di una data situazione, quindi si possono aprire più opportunità. La responsabilizzazione può essere il fondamento di una mentalità di successo.

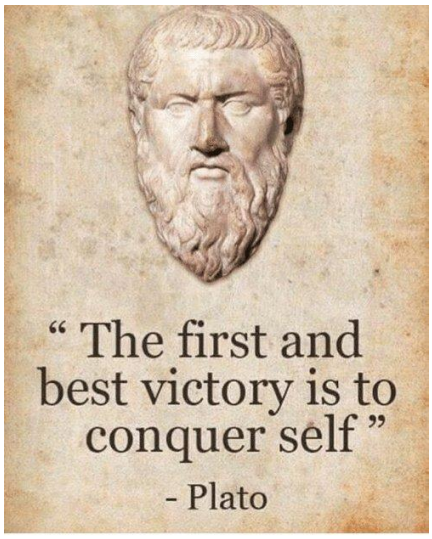
Figura 5: La scala delle responsabilità

Attività

Riconosci qualcuno di questi comportamenti/percezioni in te stesso?

Pensa attentamente alle situazioni in cui non ti sei preso le tue responsabilità, ma avresti dovuto. Scrivile e compila una breve lista. Questi errori e fallimenti possono essere preziosi strumenti di insegnamento, se hai il coraggio di imparare da essi.

5.3 COME SVILUPPARE UN'ELEVATA RESPONSABILITÀ



È importante tenere a mente che la responsabilità non è qualcosa di innato, ma qualcosa che si può imparare e applicare nella vita, se si dedica il tempo e lo sforzo per svilupparla. Utilizza le seguenti strategie e suggerimenti per sviluppare le tue competenze in materia di responsabilità e diventare una persona più responsabile sia nella tua vita personale che professionale.

Ecco alcune strategie e consigli per iniziare a sviluppare subito le tue competenze di responsabilità:

1. **Fissare obiettivi concreti e dettagliati:**

Obiettivi chiari producono risultati chiari. Piuttosto che decidere di "migliorare le tue prestazioni sul lavoro", prefissa l'obiettivo di "seguire tre corsi di sviluppo professionale entro la fine dell'anno". Essendo più specifici nel formulare il tuo obiettivo, sarai più responsabile e potrai seguire meglio i tuoi progressi (Bishart, 2017).

Suggerimento

1. OBIETTIVI S.M.A.R.T.

SMART goal è uno strumento utile da usare, per aiutarti a definire i tuoi obiettivi. Questo concetto semplificato e facile da ricordare è stato ampiamente utilizzato da leader e manager di tutto il mondo per concentrare gli sforzi e aumentare le possibilità di raggiungere i loro obiettivi (University of California, 2016).

In breve, gli obiettivi dovrebbero essere:

- **Specific:** SPECIFICO
- **Measurable:** MISURABILE
- **Achievable:** RAGGIUNGIBILE
- **Relevant:** RILEVANTE
- **Time-bound:** CON SCADENZA TEMPORALE

2. **Non aver paura di chiedere:**

Chiedi chiarimenti laddove i doveri o le aspettative non sono chiare. È quasi impossibile essere personalmente responsabili di qualcosa se non è chiaro di cosa si è responsabili. Pertanto, la comunicazione è la chiave per assicurarsi che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda.

Suggerimento

Leggi l'Argomento 2 - Abilità comunicative, per trovare altri consigli e strategie che puoi applicare immediatamente per comunicare in modo più efficace con gli altri.

3. **Ammetti i tuoi errori:**

Gli errori sono parte inevitabile del viaggio. A volte è necessario mettere da parte l'orgoglio e, se qualcosa è andato storto, avere il coraggio di ammetterlo e di rimediare.

Suggerimento

Come correggere un errore (FJC, 2019)

- Cerca di concentrarti sull'obiettivo finale e su come correggere la situazione, piuttosto che sul problema.
- Evita il gioco delle colpe: accetta la responsabilità per ciò che porti in ogni situazione. Passare il tempo a dare la colpa agli altri non risolve il problema, lo rende solo peggiore.
- Sii gentile con te stesso: gli errori fanno parte dell'apprendimento. Concediti la possibilità di commettere errori, ma assicurati di aver appreso la lezione affinché lo stesso errore non si ripeta.

4. **Il potere del 'No':**

Non credere che dire "no" o "non ora" equivalga sempre a deludere l'altra persona. Quando si accettano troppe responsabilità, alla fine qualcosa finisce per sfuggirci. Ciò significa che deluderai qualcuno. In altre parole, 'Quando dici 'Sì' agli altri, assicurati di non dire 'No' a te stesso' (Paulo Coelho).

Suggerimento

Come sfruttare il potere del "no" (Marie, 2014)

- Conosci le tue priorità: prepara una lista di compiti o un programma e valuta quale sia la cosa più importante su cui concentrare le tue energie.
- Pensa prima di rispondere: prima di prendere qualsiasi decisione, considera i pro e i contro della situazione. Per esempio, si tratta di una persona che chiede costantemente aiuto o c'è un reale bisogno di aiuto? L'annullamento dei tuoi piani avrà un impatto negativo sulle altre persone o su te stesso?
- Ricorda che si tratta di limiti: presta attenzione a te stesso e valuta ciò che puoi tollerare e accettare.

5. **Responsabilità attraverso l'auto-riflessione:**

L'auto-riflessione è un potente strumento di responsabilità. Organizzare regolarmente incontri privati con se stessi può garantire di essere sulla strada giusta per raggiungere i propri obiettivi e può essere anche la possibilità di riflettere sul proprio comportamento quotidiano.

Suggerimento

Come iniziare a riflettere su se stessi? (Calderon, 2017)

Passo 1: Fare le domande giuste

Inizia sempre le tue domande chiedendoti "Ho fatto del mio meglio...?", in questo modo concentri lo sforzo di riflessione su ciò che puoi controllare.

Ecco alcuni esempi di domande da poter utilizzare:

Ho fatto del mio meglio per...

1. *Fissare obiettivi chiari oggi?*
2. *Fare progressi verso i miei obiettivi oggi?*
3. *Trovare uno scopo oggi?*
4. *Essere felice oggi?*
5. *Costruire relazioni positive oggi?*
6. *Essere pienamente impegnato oggi?*

Fase 2: Valutare gli sforzi alla fine della giornata

Valuta i tuoi sforzi su una scala da 1 a 10, 1 è 'Non hai provato affatto' e 10 'Hai fatto ogni sforzo possibile'.

Fase 3: Riflettere sulle risposte

Quando rifletti sulle tue risposte ricorda: lo scopo di questo esercizio non è quello di giudicare te stesso, ma di migliorare te e la tua responsabilità personale. Questo significa che i punteggi bassi non sono fallimenti, ma indicatori di miglioramento. L'auto-riflessione può cambiare la tua vita, tutto ciò che richiede è un po' di tempo di qualità trascorso con te stesso.

5.4 CONCLUSIONI

Riassumendo, la responsabilità sembra essere un profondo indicatore di successo personale e di felicità. Questa competenza, o la sua mancanza, può determinare, tra l'altro, la capacità di un individuo di lavorare in modo indipendente, di creare buoni rapporti e di seguire le responsabilità e gli altri compiti assegnati. Essere responsabili è un mestiere che richiede tempo, ma sicuramente qualcosa per cui vale la pena di investire.

5.5 ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- Perché alcune persone cambiano in meglio, mentre altre cambiano in peggio? Charlie Johnson condivide come ha scoperto il potere dell'auto-responsabilità

https://www.youtube.com/watch?v=bCteZqlwf-k&t=11s

- *Responsabilità della pratica - Scenario del cartone animato*

https://www.youtube.com/watch?v=jkbBPwcu1LM

- *7 Verità sulla responsabilità che è necessario conoscere*

https://www.inc.com/gordon-tredgold/7-truths-about-accountability-that-you-need-to-kno.html

GLOSSARIO

Responsabilità: *essere in grado di riconoscere rapidamente i propri errori e i propri fallimenti e concentrarsi sul correggere la situazione.*

Accountability Ladder: *uno strumento che descrive i diversi comportamenti relativi alla responsabilità.*

Comportamento vittimistico: *un tratto della personalità per cui una persona tende a riconoscersi o a considerarsi come vittima.*

Comportamento controproducente: *un comportamento che ha l'effetto opposto a quello desiderato.*

RIFERIMENTI

Argomento 1- Gestione dei conflitti

Ayoko, O., Callan, V. e Härtel, C. (2003). CONFLITTO SUL POSTO DI LAVORO, BULLISMO E COMPORTAMENTI CONTROPRODUCENTI. *The International Journal of Organizational Analysis*, [online] 11(4), pp.283-301. Disponibile all'indirizzo: https://doi.org/10.1108/eb028976 [accessibile il 16 settembre 2019].

Bell, A. 2002. *Sei modi per risolvere i conflitti sul posto di lavoro*. San Francisco, CA: Università di San Francisco.

Hart, B. 2009. "Conflitto sul posto di lavoro". *Consulenti* comportamentali, *P.C.* http://www.excelatlife.com/articles/conflict_at_work.htm.

Kisamore, J., Jawahar, I., Liguori, E., Mharapara, T. e Stone, T. (2010). Conflitti e comportamenti abusivi sul posto di lavoro. *Career Development International*, [online] 15(6), pp.583-600. Disponibile all'indirizzo: https://doi.org/10.1108/13620431011084420 [accessibile il 16 settembre 2019].

Nelson, D. e Quick, J. (2013). *Comportamento organizzativo: La scienza, il mondo reale e voi*. VIII ed. Canada: Apprendimento del Cengage del Sud-Ovest.

Dizionario di Oxford. (n.d.). In: *https:*//www.lexico.com/en. Oxford University Press. Disponibile all'indirizzo: https://www.lexico.com/en [accessibile il 16 settembre 2019].

Thomas, K. e Kilmann, R. (2008). *Thomas-Kilman strumento di modalità di conflitto: Profilo e relazione interpretativa*. Kilmanndiagnostics.com. Disponibile all'indirizzo: https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2018/03/TKI_Sample_Report.pdf [accessibile il 16 settembre 2019].

Argomento 2: Capacità di comunicazione

Centro per la salute mentale sul posto di lavoro (n.d.). *Strategie sul posto di lavoro per la salute mentale*. Disponibile all'indirizzo: https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/mmhm/pdf/full_communicating_0.pdf [Accesso 16 settembre 2019].

CRM Learning. (2016). *Comunicare con rispetto: Rispetto sul posto di lavoro*. [online] Disponibile all'indirizzo: http://www.crmlearning.com/blog/index.php/2016/08/communicating-respectfully-understanding-the-part-you-play-to-avoid-misunderstandings/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Davies, T. (2015). *L'importanza del tono di voce e il motivo per cui si dovrebbe ottenere giusto | Pixus*. Pixus. Disponibile all'indirizzo: https://www.pixus.uk/blog/the-importance-of-tone-of-voice-and-why-you-should-get-it-right/ [Accesso 16 settembre 2019].

Goman, C. (2019). *10 Potenti consigli per il linguaggio del corpo*. Amanet.org. Disponibile all'indirizzo: https://www.amanet.org/articles/10-powerful-body-language-tips/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Lynkova, D. (2019). *La sorprendente realtà di quante e-mail vengono inviate al giorno - Giuria tecnica*. Giuria tecnica. Disponibile all'indirizzo: https://techjury.net/stats-about/how-many-emails-are-sent-per-day/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Mehrabian, A. (2007). *Comunicazione non verbale*. New York: Routledge.

Dizionario di Oxford. (n.d.). In: *https:*//www.lexico.com/en. Oxford University Press. Disponibile all'indirizzo: https://www.lexico.com/en [accessibile il 16 settembre 2019].

Schilling, D. (2012). *10 passi per un ascolto efficace*. Forbes.com. Disponibile all'indirizzo: https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/11/09/10-steps-to-effective-listening/#471c38f83891 [Acceduto il 16 settembre 2019].

La scienza delle persone. (n.d.). *5 Segreti di un discorso di successo di TED | Scienza delle persone*. Disponibile all'indirizzo: https://www.scienceofpeople.com/secrets-of-a-successful-ted-talk/ [Accesso 16 settembre 2019].

Scuderi, R. (n.d.). *Ascolto attivo - Un'abilità che tutti dovrebbero padroneggiare*. Lifehack. Disponibile all'indirizzo: https://www.lifehack.org/articles/communication/active-listening-a-skill-that-everyone-should-master.html [Acceduto il 16 settembre 2019].

Smith, J. (2016). *15 Regole di galateo e-mail che ogni professionista dovrebbe seguire*. [online] Inc.com. Disponibile all'indirizzo: https://www.inc.com/business-insider/email-etiquette-rules.html [Accesso 16 settembre 2019].

Smith, K. (2018). *Il silenzio: Lo strumento di comunicazione segreto*. Mondo della Psicologia. Disponibile all'indirizzo: https://psychcentral.com/blog/silence-the-secret-communication-tool/#targetText=In%20reality%2C%20though%2C%20silence%20can,research%20by%20Dr.%20Albert%20Mehrabian. [Acceduto il 16 settembre 2019].

Whitmore, J. (2016). *Etichetta e-mail: 10 dosi e non - Ragan Communications*. Ragan Communications. Disponibile all'indirizzo: https://www.ragan.com/email-etiquette-10-dos-and-donts/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Argomento 3: Competenze interculturali

Adler, N. e Gundersen, A. (2008). *Dimensioni internazionali del comportamento organizzativo*. Mason, Ohio: Thomson.

Sala, E. (1989). *Oltre la cultura*. New York: Doppio giorno.

Mulder, P. (2018). *Scala di Inferenza: 7 fasi durante un processo decisionale*. ToolsHero. Disponibile all'indirizzo: https://www.toolshero.com/decision-making/ladder-of-inference/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Segal, T. (2019). *Lettura in Cultura Shock*. Investopedia. Disponibile all'indirizzo: https://www.investopedia.com/terms/c/culture-shock.asp [accessibile il 16 settembre 2019].

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina: L'arte e la pratica dell'organizzazione dell'apprendimento*. New York: BDD Audio.

Spencer-Oatey, H. (2012). *Competenze interculturali (Global PAD)*. Warwick.ac.uk. Disponibile all'indirizzo: https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills [accessibile il 16 settembre 2019].

Argomento 4: Capacità di presentazione

Brown, S. (2017). Il fare e il non fare quando si fa una presentazione. SpeakerHub. Disponibile all'indirizzo: https://speakerhub.com/blog/dos-and-donts-when-giving-presentation [accessibile il 16 settembre 2019].

Doyle, A. (2019). Importante presentazione delle competenze per il successo sul posto di lavoro. L'equilibrio delle carriere. Disponibile all'indirizzo: https://www.thebalancecareers.com/list-of-presentation-skills-2059695 [accessibile il 16 settembre 2019].

Kawasaki, G. (2005). La regola del 10/20/30 di PowerPoint. [online] Disponibile all'indirizzo: https://guykawasaki.com/the_102030_rule/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Rehn, A. (2016). La regola dei 20 minuti per il grande discorso in pubblico - sui periodi di attenzione e sul mantenimento dell'attenzione. Medio. Disponibile all'indirizzo: https://medium.com/the-art-of-keynoting/the-20-minute-rule-for-great-public-speaking-on-attention-spans-and-keeping-focus-7370cf06b636 [accessibile il 16 settembre 2019].

Reynolds, G. (2017). 10 consigli per migliorare le vostre presentazioni oggi. Presentazione Zen. Disponibile all'indirizzo: https://www.presentationzen.com/ [Accesso 16 settembre 2019].

L'Università di Adelaide. (n.d.). Guida alle abilità di comunicazione. [online] Disponibile all'indirizzo: https://business.adelaide.edu.au/mba/system/files/docs/MBA-Communication-Skills-Guide-2014.pdf [Acceduto il 16 settembre 2019].

Argomento 5: Competenze in materia di responsabilità

Abughosh, S. (2015). Responsabilità e responsabilità dovrebbero lavorare insieme VERAMENTE! Linkedin.com. Disponibile all'indirizzo: https://www.linkedin.com/pulse/responsibility-accountability-should-work-together-really-abu-ghosh-5993785093456408576#targetText=Leaders%20who%20are%20accountable%20are,save%20time%20and%20money%2C%20too. [Acceduto il 16 settembre 2019].

Balderson, D. e Sharpe, T. (2005). Gli effetti della responsabilità personale e delle istruzioni per la responsabilità personale sulla selezione di comportamenti sociali fuori luogo e positivi. Journal of Teaching in Physical Education, [online] 24(1), pp.66-87. Disponibile all'indirizzo: https://eric.ed.gov/?id=EJ735809 [accessibile il 16 settembre 2019].

Bishart, V. (2017). Possederlo: Prendere la responsabilità personale al lavoro | Evernote. Evernote.com. Disponibile all'indirizzo: https://evernote.com/blog/own-it-take-personal-accountability-to-work/ [accessibile il 16 settembre 2019].

Cielo blu. (n.d.). Quanto sei responsabile? Blue Sky Accountability Ladder. [online] Disponibile all'indirizzo: https://blue-sky.co.uk/blog/how-accountable-are-you/ [Acceduta il 16 settembre 2019].

Calderon, J. (2017). Responsabilità attraverso l'auto-riflessione: Due pratiche per connettersi con se stessi - BestSelf Blog. BestSelf Blog. Disponibile all'indirizzo: https://blog.bestself.co/off-topic/accountability-through-self-reflection/ [accessibile il 16 settembre 2019].

Chisenya, C. (n.d.). Sviluppare la responsabilità personale assumendosi la responsabilità di andare avanti: come la responsabilità personale aiuta. [online] Il mondo accademico. Disponibile all'indirizzo:

https://www.academia.edu/6952769/Developing_Personal_Accountability_Taking_Responsibility_to_Get_Ahead_By_How_Personal_Accountability_Helps [accessibile il 16 settembre 2019].

Cornett, I. (2018). 5 modi per dimostrare la responsabilità della leadership e garantirla negli altri. [online] Eaglesflight.com. Disponibile all'indirizzo: https://www.eaglesflight.com/blog/5-ways-to-demonstrate-leadership-accountability-ensure-it-in-others [accessibile il 16 settembre 2019].

Personale FJC. (2019). Qui ci sono 4 consigli per possedere fino a errori sul lavoro. Disponibile all'indirizzo: http://www.fjcpersonnel.com/here-are-4-tips-for-owning-up-to-mistakes-at-work-round-rock-tx/ [Accesso 16 settembre 2019].

Galindo, L. (2013). La soluzione all'85%: Come la responsabilità personale garantisce il successo. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Marie, S. (2019). 10 modi per evitare di essere un uomo sì. [online] Addicted 2 Successo. Disponibile all'indirizzo: https://addicted2success.com/life/10-ways-to-avoid-being-a-yes-man/ [Acceduto il 16 settembre 2019].

Timms, M. (2018). Creare una cultura della responsabilità, non della colpa. Avail Leadership. Disponibile all'indirizzo: https://availleadership.com/culture-of-accountability/ [accessibile il 16 settembre 2019].

Università della California (2016). [online] Disponibile all'indirizzo: https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf [Acceduto il 16 settembre 2019].