

SERENA GIANFALDONI
(a cura di)

LESSICO INTERCULTURALE



SOCIOLOGIA
PROFESSIONALE

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

SERENA GIANFALDONI
(a cura di)

**LESSICO
INTERCULTURALE**

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , di <i>Patrizia Magnante</i>	pag. 7
Introduzione , di <i>Serena Gianfaldoni</i>	» 9
Ascolto (Capacità di) , di <i>Riccardo Mascia</i>	» 11
Change Management , di <i>Rossana Gravina</i>	» 15
Comunicazione interculturale , di <i>Piero Paolicchi</i>	» 18
Concertazione , di <i>Riccardo Mascia</i>	» 21
Confine , di <i>Gisella Cortesi</i>	» 26
Conversione femminile , di <i>Valentina Itri</i>	» 30
Cooperazione , di <i>Andrea Valdambri</i>	» 36
Cosmopolitismo , di <i>Marinella Lizza</i>	» 40
Cultura , di <i>Luca Corchia</i>	» 43
Cultura di pace , di <i>Silvia Guetta</i>	» 46
Dialogo interreligioso , di <i>Adriano Fabris</i>	» 49
Didattica acquisizionale , di <i>Andrea Villarini</i>	» 51
Differenza , di <i>Anna Maria Rossi</i>	» 54
Diritti culturali , di <i>Antonio Carnevale</i>	» 56
Diritti umani , di <i>Enza Pellecchia</i>	» 60
Discriminazione razziale , di <i>Mauro Valeri</i>	» 66
Disorientamento , di <i>Alessio Ciardi</i>	» 69
Ecumenismo , di <i>Brunetto Salvarani</i>	» 71
Educazione interculturale , di <i>Piero Paolicchi</i>	» 74
Empatia , di <i>Diana Pardini</i>	» 78
Etnia , di <i>Stefano Caldirola</i>	» 80
Etnocentrismo , di <i>Stefano Caldirola</i>	» 83
Fondamentalismo , di <i>Massimo Salani</i>	» 86
Frantendimenti , di <i>Massimo Salani</i>	» 89
Ghetto , di <i>Bruno Di Porto</i>	» 91
Guerra , di <i>Vincenzo Bellino</i>	» 96
Identità locale , di <i>Chiara Certomà</i>	» 99
Immaginario collettivo , di <i>Antonio Carnevale</i>	» 103
Immigrazione , di <i>Ugo Villani</i>	» 106
Incontro , di <i>Massimo Salani</i>	» 110

Inculturazione , di <i>Roberto Catalano</i>	pag. 113
Integrazione , di <i>Antonella Cirillo</i>	» 116
Intercultura , di <i>Gioia Di Cristofaro Longo</i>	» 119
Intolleranza , di <i>Massimo Salani</i>	» 122
Lessico neorazzista , di <i>Ilaria Possenti</i>	» 125
Libertà religiosa , di <i>Pierluigi Consorti</i>	» 128
Marginalità , di <i>Silvia Guetta</i>	» 130
Mediatore , di <i>Andrea Valdambri</i>	» 133
Mediazione , di <i>Silvia Liaci</i>	» 138
Meticciano , di <i>Walter Venditto</i>	» 141
Migrazione femminile , di <i>Flavia Cristaldi</i>	» 147
Occidente , di <i>Mario Aldo Toscano</i>	» 149
Orientalismo , di <i>Olga Lizzini</i>	» 152
Ospitalità , di <i>Donatella Puliga</i>	» 157
Pacifismo , di <i>Antonino Drago</i>	» 159
Pari opportunità , di <i>Maria Luisa Chiofalo</i>	» 162
Pedagogia interculturale , di <i>Silvia Guetta</i>	» 164
Politiche sociali , di <i>Marina Ruggiero</i>	» 167
Postislamismo , di <i>Adnane Mokrani</i>	» 171
Postsecolarismo , di <i>Massimo Rosati</i>	» 174
Pregiudizio , di <i>Claudio La Rocca</i>	» 177
Profugo , di <i>Valentina Itri</i>	» 182
Radici culturali , di <i>Mario Bruselli</i>	» 186
Razzismo , di <i>Anna Maria Rossi</i>	» 189
Relativismo culturale , di <i>Patrizia Magnante</i>	» 193
Relazione , di <i>Diana Pardini</i>	» 197
Risorsa umana , di <i>Rossana Gravina</i>	» 200
Segregazione spaziale , di <i>Flavia Cristaldi</i>	» 203
Shock culturale , di <i>Urmila Chakraborty</i>	» 206
Solidarietà , di <i>Claudia Damari</i>	» 210
Sopravvivenza , di <i>Chiara Matteini</i>	» 213
Spazio post-globale , di <i>Chiara Certomà</i>	» 215
Straniero , di <i>Marinella Lizza</i>	» 218
Strategie interculturali , di <i>Serena Gianfaldoni</i>	» 221
Stratificazione sociale , di <i>Gerardo Pastore</i>	» 226
Sviluppo umano , di <i>Rossana Gravina</i>	» 228
Terrorismo , di <i>Vincenzo Bellino</i>	» 231
Xenofobia , di <i>Urmila Chakraborty</i>	» 234
Gli autori	» 237
Bibliografia ragionata	» 247

Presentazione

*di Patrizia Magnante**

Questo testo collettaneo, a cui hanno collaborato varie personalità del mondo della cultura con modalità ed approcci differenti, ha l'ambizione di essere un'importante tassello per la comprensione di concetti legati a fenomeni sociali complessi e di grande attualità. La sociologia ha il dovere di interpretare tali eventi ed è suo preciso compito avvalersi di supporti concettuali e linguistici "mutuati" da altre discipline scientifiche.

L'approccio multidisciplinare può essere fondamentale nel districare e nel rendere più accessibile la lettura di eventi spesso di difficile comprensione. È per questo che Lessico Interculturale è stato inserito nella Collana di Sociologia Professionale.

Questo lavoro vuole essere un punto di riferimento per sociologhe e sociologi, ma anche per tutti coloro che si occupano di interculturalità, di mediazione, di comunicazione, di fenomeni sociali e, in generale, per chi si avvicina con doverosa attenzione alle culture del mondo ed al loro processo di vitale contaminazione.

*Direttrice della Collana di Sociologia Professionale, Presidente Nazionale Società Italiana di Sociologia.

Introduzione

Lessico interculturale è frutto di un ambizioso progetto accademico al quale hanno aderito numerosi docenti universitari ed esperti di settore italiani e stranieri. Costituisce un'importante operazione editoriale concepita per divulgare correttamente termini diventati ormai familiari, legati alle tematiche interculturali, alle complesse dinamiche interreligiose, alla relazione col diverso. *Lessico interculturale* non nasce da una semplice curiosità intellettuale ma da esigenze concrete e urgenti. Capita infatti spesso, nell'utilizzo quotidiano, pubblico, politico e mass-mediatico, che molte parole vengano date per scontate, abusate, utilizzate in modo ambiguo, arbitrario e infondato, a volte accidentalmente, ma anche volontariamente.

I rischi di un uso superficiale del lessico sono molteplici e aumentano sensibilmente in riferimento ai fenomeni migratori e alle esigenze di una società post-moderna che vede mutare i propri confini culturali e il proprio immaginario collettivo.

Come ben sappiamo, del resto, le parole non sono solo parole ma occasioni di *misunderstanding*, strumenti potenti per manipolazioni, per legittimare pratiche di diseguaglianza, veicolare razzismi e stereotipi, nascondere atteggiamenti discriminatori capaci di aumentare la forbice e di escludere. Sappiamo anche amaramente come le parole possano causare o peggiorare conflitti, soprattutto in tempi di forte adeguamento culturale come i nostri.

Emerge quindi con forza la necessità di formare all'utilizzo corretto di un linguaggio che ha grandi potenzialità mediatiche. In un certo senso le parole devono riacquistare i propri confini, contenuti e perfino una dignità, non riducendosi "solo" a segni o suoni. Le parole sono infatti ambasciatrici di cultura, patrimonio collettivo, potenti conduttori di tradizioni, espressione dei diritti acquisiti, sedimento della Storia, tasselli impregnati di significato che consentono alle comunità di entrare in comunicazione, maturare e (ri)costruire relazioni.

Tale obiettivo può essere favorito da un sereno dibattito accademico e pubblico che sappia incentivare una sapiente ricostruzione del lessico. Con

questa finalità nasce Lessico Interculturale, lontano dalla retorica, da facili semplificazioni e da un atteggiamento buonista. Per il lettore sarà un'occasione per prendere tempo, prestare maggiore attenzione ai lemmi, porsi serenamente questioni identitarie e di appartenenza.

Il testo ha coinvolto cinquanta studiosi di varie aree disciplinari per favorire lo scambio di idee. Gli autori dei contributi, con differenti approcci e sensibilità, si sono impegnati a definire e commentare circa settanta voci non limitandosi a fornire un'analisi semantica e una ricostruzione etimologica. Hanno dato il loro contributo filosofi, psicologi, sociologi, storici, giuristi, economisti, letterati, esperti di mediazione culturale, ecumenismo e dialogo, ma anche esponenti religiosi, musicisti, amministratori pubblici. Un lavoro di squadra dunque, che valorizza un concreto principio pluralista senza escludere posizioni differenti e soluzioni proposte in alcuni casi alternative.

Buona lettura

Serena Gianfaldoni

ASCOLTO (CAPACITÀ DI)

di Riccardo Mascia

«Un orecchio attento è quanto desidera il saggio.»
(Siracide¹)

«Un giovane rabbino chiese ad uno anziano: - Perché possediamo due orecchie e una sola bocca? - e l'altro rispose: - Perché vuol dire che dobbiamo ascoltare due volte in più che parlare».

Ascoltare è un'azione che si compie con le orecchie, che suppone anche un assorbimento in profondità, l'accoglimento dell'oggetto ascoltato all'interno del soggetto che ascolta. Radice della parola è *auris* (orecchio), forse unito con *cultus*, che è il participio passato di *colĕre*: richiamerebbe quindi l'idea di "coltivare con le orecchie"². Anche se non sicura, la tesi è affascinante. Come la pianta coltivata, ciò che ascoltiamo mette radici, e diventa nostro; come la coltivazione, *ascoltare* implica un atto di volontà e un processo di comprensione di tutto ciò che accade nella comunicazione. Il che distingue, in italiano, *ascoltare* da *sentire*. *Sentire* (che si limita a riferirsi alla percezione dei sensi) presuppone una certa casualità e passività del soggetto, non implicando necessariamente la comprensione profonda del *sentito*. Tanto è vero che in altre lingue romanze, in francese per esempio, *sentir* nemmeno coinvolge nella sua prima accezione il senso dell'udito, ma riguarda solo la ricezione generica di un messaggio o una situazione. L'intervento della volontà cambia l'atteggiamento mentale, così come la postura fisica, dell'ascoltatore. Tendere l'orecchio significa tendere il corpo, come significa sollecitare tutto il sistema nervoso a entrare in questa dinamica particolarmente attiva, intraprendente, che mobilita il corpo e il pensiero. Ascoltare è un impegno totale del corpo affinché l'essere che è all'interno di questo corpo possa beneficiare di quello che desidera percepire.

Sembra banale dire che si ascolta con le orecchie, ma non sempre si è in grado di figurarsi e sperimentare direttamente quale complessa rete di terminazioni nervose collegano l'orecchio con tutti gli organi vitali. L'orec-

¹ Siracide, 3,28

² Cortelazzo M., Cortelazzo M. A., a cura di (1999), *Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna.

chio sovrintende all'equilibrio e alla corretta postura, all'orientamento e al controllo dei suoni prodotti. Infatti chi non sa ascoltare difficilmente saprà cantare, e in genere comunicare correttamente. Chi non ascolta non impara nemmeno a parlare, inteso non solo come il riprodurre suoni della propria lingua madre, ma comprendere a fondo il significato delle parole che si usano. Non è un caso che l'orecchio sia il primo organo che si completa nell'embrione: al quarto mese di gravidanza il bimbo non vede, ma il suo orecchio è perfettamente sviluppato, con un reticolo neuronale esclusivo che va a diffondersi in tutto l'encefalo, capace di immagazzinare l'informazione e preservare la traccia del messaggio. Il bimbo piccolo è un enorme orecchio che percepisce e classifica i suoni di tutto ciò che lo circonda. Così si forma addirittura un orecchio specializzato ad analizzare i suoni propri di una lingua. Che poi i suoni tipici, le curve acustiche di una lingua siano legati alla "risonanza acustica" di un luogo, cui concorrono la topografia, il clima, la vegetazione, perfino la densità degli edifici, e che tutto ciò avrebbe anche un'influenza diretta sul modo di cantare e sulla musica che si produce in un posto, è una tesi affascinante, sempre oggetto di studi, pur se difficilmente verificabile scientificamente. Resta il fatto che il bimbo, una volta adulto, per imparare una lingua diversa dalla sua dovrà aprire tutti i canali di ascolto e se possibile immergersi nell'ambiente acustico della nuova lingua. Proprio sulla capacità di ascolto attivo del bambino si fonda l'ottima *teoria di apprendimento musicale* di Edwin Gordon, che suggerisce di proporre al bambino anche molto piccolo, o addirittura prima della nascita, dei dialoghi melodici e ritmici, affinché la musica venga integrata nel proprio repertorio linguistico in modo del tutto analogo all'apprendimento delle lingue materne³.

Il buon insegnante dovrebbe quindi partire dall'innata capacità di ascolto e soprattutto non rovinarla. Fin dai primi anni molti fattori intervengono a inquinare la capacità ricettiva: pregiudizi che selezionano a priori le scelte di ascolto, filtri di tutti i tipi, preoccupazioni, ansie, paure, frustrazioni, divieti, la "buona educazione", intesa come soppressione di certe benefiche reazioni istintuali, o anche meccanismi di difesa da un ambiente acustico non gradevole. Ne risultano adolescenti e adulti che perdono la capacità di ascoltare, rifuggono perfino l'ascolto perché "impegnativo" e diffidano dei messaggi in linguaggi, musicali o verbali, che richiedono un "atto di volontà". Scelgono per proprio passatempo, per esempio, una "musica" che non

³ Si tratta della MLT, Music Learning Theory, ampiamente dibattuta nel testo segnalato in bibliografia e praticata da un'associazione internazionale, rappresentata in Italia dall'AI-GAM, Associazione Italiana Gordon per l'Apprendimento Musicale.

richiede di essere ascoltata, ma sentita/subita a volume anche altissimo poiché deve eccitare superficialmente senza coinvolgere la profondità dell'essere. Il che è tranquillizzante per chi rifugge dall'impegno di ascolto.

L'educazione all'ascolto è un procedimento complesso che necessita della totale collaborazione del soggetto. Bisogna avere a disposizione un ambiente acusticamente adatto e cominciare a curare la postura d'ascolto. Si ascolta con tutto il corpo! Quando l'ascolto di impadronisce dell'apparato cocleare e dell'insieme vestibolare dell'orecchio interno, tutto il corpo vi si adatta, assume una posizione aperta, disponibile, la colonna vertebrale si distende in posizione verticale, tutto il corpo si fa una grande antenna pronta recepire gli stimoli e a comprendere le minime sfumature del messaggio ascoltato. Il tipico atteggiamento di chi non è disponibile all'ascolto è mettersi in disparte assumendo una posizione incurvata, ripiegata. Il circolo di stimolazioni che si mette in moto nella postura d'ascolto consente anche di essere nella condizione migliore per comunicare; ed è anche la posizione del canto. Solo chi si lascia mettere in vibrazione può mettere a sua volta in vibrazione altri corpi/antenne facendosi ascoltare. Per contro, chi si incurva non comunica, e i gobbi normalmente non cantano bene. Alfred Tomatis suggerisce addirittura una specifica "posizione dell'orecchio" modellata dal desiderio di ascoltare, che provoca una precisa sensazione di tensione dei muscoli della nuca, risultato di un intenso lavoro del cervello del soggetto. Una volta lavorato sulla disposizione del corpo all'ascolto bisogna analizzare il messaggio, ma, se l'ascoltante è aperto, tutti i muscoli reagiscono all'ascolto e il soggetto non oppone ostacoli alla reazione, anche se sgradevole o non corrispondente agli schemi razionali prefissati. Si tratta allora di dare dei nomi, identificare dei punti di orientamento, memorizzare, mandare un messaggio di risposta. Anche quando ci si orienta nel mondo dei suoni musicali si lascia che il corpo risponda e si impara a riconoscere le reazioni muscolari. Così, un soggetto ben guidato può essere riportato all'ascolto e acquisire, perfino in età matura, quello che comunemente si dice "orecchio musicale", in grado di percepire e riprodurre un vasto campionario di altezze, timbri, ritmi. Non esistono gli stonati, ma piuttosto quelli che non sanno ascoltare. In un mondo ideale, se tutto andasse per il meglio e non si opponessero filtri, l'uomo potrebbe porsi in uno stato di ascolto permanente, aperto a ogni vibrazione ed a carpirne ogni energia. Nell'immensità in cui siamo immersi e che costituisce il Cosmo noi siamo senza dubbio un *niente*, ma un *niente che ascolta*⁴.

La capacità di ascolto è ovviamente importante per il musicista, non so-

⁴ Tomatis A. (2000), *Ascoltare l'universo*, Baldini e Castoldi, Milano, p.5.

lo perché è base dell'educazione dell'orecchio, ma soprattutto perché è l'unica competenza che gli consente di suonare con altri, dimensionare il proprio suono, unirlo a quello altrui. Se vuole ottenere un buon risultato, il concertatore deve lavorare sulla capacità di ascolto dei musicisti. In altre parole, solo ascoltandosi reciprocamente si produce comunicazione e altro ascolto, quello, fondamentale, del pubblico.

Il circolo energetico che mette in stretto contatto l'ascolto e la comunicazione è evidente in molti miti, ma merita una speciale attenzione la *Legenda maior* francescana, che è occidentale e "moderna". Francesco d'Assisi è l'uomo che abbandona tutto per mettersi a totale disposizione, si spoglia di tutti gli orpelli per porsi, nudo, in ascolto degli altri, di Dio e della Natura, un'antenna tesa alle vibrazioni di Fratello Sole, Sorella Luna, Sorella Acqua. È singolare come il mito attribuisca a questo piccolo uomo, fattosi grande orecchio, anche una straordinaria capacità di comunicazione, per giunta con esseri a cui il senso comune non attribuisce alcuna capacità di ascolto: gli uccelli che ascoltano la sua predica, il lupo che si ammansisce, o il Sultano ayyubide Malik al Kamil, con cui non si potrebbe comunicare in quanto nemico feroce, ma invece, *mutato in uomo mansueto, per parecchi giorni ascoltò il Povero di Assisi con molta attenzione*⁵. Il mito vuole sottolineare in più episodi quanto la disponibilità all'ascolto renda quest'uomo un comunicatore fuori dal comune. La stessa prima regola francescana imponeva ai frati che si recavano presso gli infedeli *Che non facciano liti o dispute, ma siano soggetti ad ogni creatura umana per amore di Dio (sub-iecti, stiano sotto, che prendano tutto ciò che viene da essa, cioè l'ascoltino), e soltanto quando vedranno che piace al Signore*⁶, annuncino la Parola.

Anche in psicologia, con riferimento soprattutto agli studi di Thomas Gordon, il primo passo per la comunicazione è l'ascolto attivo-riflessivo, far capire che si ascolta affinché l'altro si senta accettato e si inneschi così un processo di comunicazione efficace reciproca.

⁵ Da Vitry G. (1986), *Historia occidentalis*, in *Fonti Francescane*, editio minor, Assisi.

⁶ Regola "non bullata", 1221, in *Fonti Francescane* (1986), editio minor, Assisi.

CHANGE MANAGEMENT

di Rossana Gravina

«Non confondere movimento e progresso.
Un cavallo a dondolo continua a muoversi
ma non fa nessun progresso.»

(Alfred A. Montapert)

Il *Change Management* nasce come modello elaborato nell'ambito delle scienze manageriali, sulla base di due principali teorie organizzative, con lo scopo di integrarle sul piano operativo, applicarle nella realtà organizzativa e di verificarne la trasferibilità.

- La prima teoria (Henry Mintzberg)¹ è centrata sulla struttura aziendale vista come una burocrazia professionale. La teoria di Mintzberg mette in risalto la dimensione della professionalità più che dei ruoli burocratici o gerarchici: aiutando a delineare una organizzazione professionale, basata cioè sulle competenze e sui ruoli, non più intesi solo come punto di riferimento in un organigramma aziendale. Il ruolo, infatti, serve a disegnare la cornice di riferimento entro la quale ciascuno si muove sulla base delle competenze e del proprio specifico professionale per il raggiungimento degli obiettivi. Le modalità del proprio *role playing* sono scelte da ognuno in funzione delle linee guida del *top management* e dei risultati che si devono raggiungere. In questo modo si aumenta e rafforza la motivazione delle risorse umane perché solo attraverso un loro coinvolgimento si può garantire il successo di una organizzazione, a maggior ragione quando coinvolta in un processo di cambiamento.

- La seconda teoria (Gareth Morgan)² si basa su una visione olografica della struttura organizzativa, che si sviluppa secondo criteri di comunicazione e coordinamento di tutte le risorse anche umane che sono coinvolte

¹ Mintzberg H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, il Mulino, Bologna.

² Morgan, G. (1996), *Immaginizzazione. Un modo nuovo per agire nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.

nei processi di cambiamento. Nel modello dell'organizzazione professionale, o meglio della burocrazia professionale come viene definita da Mintzberg, il coordinamento, che è uno dei cardini anche di questo approccio, ben si coniuga con le dimensioni e con la differenziazione delle attività produttive e dei servizi offerti. I punti chiave sono rappresentati da: il coordinamento, che avviene attraverso un processo di individuazione e di specificazione delle capacità, delle competenze e della loro standardizzazione; il nucleo operativo, che costituisce la parte fondamentale dell'organizzazione; la progettazione organizzativa, che riguarda principalmente la formazione, la specializzazione delle competenze, il decentramento verticale e orizzontale di attività.

Con il termine inglese *Change Management*, traducibile in *governo del cambiamento*, si definisce un modello per la gestione strutturata del cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile e/o orienta il processo di cambiamento da un assetto presente ad un futuro assetto desiderato. Il *Change Management*, così come viene comunemente inteso, fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestirne la dimensione umana.

Il *Change Management* può prestarsi a diversi livelli di lettura anche in una dimensione sociale: dal lato dell'individuo può essere visto come una bussola per orientarsi in un contesto di rilevanti cambiamenti:

- tecnologici (es: l'avvento di internet o, ancora più recentemente, del web)
- politici (es: il passaggio dell'amministrazione Catastale ai Comuni)
- sociali (es: la scomparsa dei negozi nelle periferie e la proliferazione dei Centri Commerciali)

Dal lato del sistema sociale, politico, religioso, culturale, il *Change Management* può essere visto come un insieme di strumenti e di processi utile ad ottenere il consenso e la partecipazione attiva della comunità, o del proprio *target*, per il raggiungimento dei propri obiettivi di trasformazione o, in generale, per la realizzazione della propria missione. Esempi di questo aspetto potrebbero essere:

- la transizione innescata da una riforma legislativa (che comporterebbe una campagna di informazione per avvisare/educare i cittadini riguardo ai nuovi procedimenti amministrativi legiferati, un piano operativo per predisporre i nuovi servizi necessari, ecc.)
- la scissione o la fusione di movimenti politici (che comporterebbe un piano per la riorganizzazione delle strutture, una campagna per

la nuova gestione dei tesseramenti, una strategia comunicativa e un piano di comunicazione)

- l'orientamento di un *target* di consumatori verso un diverso modello di consumo da parte di una associazione di produttori (che comporterebbe la commissione di studi di mercato, la definizione di standard comuni tra i produttori e campagne di comunicazione)

In questo ambito il lato dell'individuo è quello che viene osservato attraverso le lenti dell'antropologia culturale, mentre il lato del sistema è quello che viene osservato dalle lenti della politica, dell'associazionismo culturale, delle parti sociali (associazioni di imprese o sindacati), del mondo delle associazioni religiose, ecc.

Dal punto di vista individuale il *Change Management* descrive l'approccio con cui l'individuo reagisce ai grandi cambiamenti che lo coinvolgono, sia che si tratti di contesti strettamente personali piuttosto che aziendali o sociali. Può essere inteso sia come uno strumento per prevedere e gestire le reazioni degli individui sia, al contrario, per aiutare gli individui a governare e canalizzare le proprie reazioni. Forti sono le connessioni con gli studi di psicologia e, in particolare, della psicologia del lavoro.

Nella prospettiva delle organizzazioni, produttive e non, il *Change Management* include i processi e gli strumenti per gestire l'impatto umano di una Transizione. Questi strumenti comprendono un approccio strutturato che può essere efficacemente utilizzato per realizzare, accompagnare e supportare la transizione, aiutando così l'organizzazione a realizzare e governare la propria trasformazione.

COMUNICAZIONE INTERCULTURALE

di Piero Paolicchi

“Comunicazione” e “comunicare” sono termini derivati da “comune”, il latino *communis*. Questo è composto da *cum* (con) e *munus* (obbligo, impegno), e designa la partecipazione con altri a un obbligo comune, con le prestazioni dovute e i benefici che possono derivarne: è il significato rimasto nel “comunicare” della religione cattolica, l’Eucarestia, con cui si partecipa alla mensa comune della grazia. Poiché la stragrande maggioranza dei rapporti umani è fatta di atti comunicativi, e il linguaggio verbale ne è lo strumento principale, nell’uso odierno è prevalso il significato di far partecipare qualcuno a qualcosa mettendolo a conoscenza della stessa, informandolo.

Questa accezione è stata ulteriormente privilegiata con la diffusione delle comunicazioni a distanza e delle “tecnologie” della comunicazione, che hanno portato a definire l’azione del comunicare su basi prettamente quantitative, computazionali, addirittura con una unità di misura, il *bit*, o quantità minima di “informazione” necessaria per effettuare una scelta binaria, tra 0 e 1, sì e no. È il modo in cui “comunicano” due macchine, due computer, e in cui comunicherebbero due esseri umani qualora si scambiassero solo informazioni in base a un codice totalmente definito, usato dal primo per “codificare” il messaggio, e dal secondo per “decodificarlo”, e così comprenderne il significato. In questo modello, una riduzione o distorsione delle comunicazioni può dipendere solo da limiti presenti nelle capacità dell’emittente o del ricevente, o da “rumore” o disturbi nel “canale” (l’ambiente fisico, la linea telefonica, la connessione senza fili, ecc.).

Tuttavia gli esseri umani non sono elaboratori di informazioni, sono esseri viventi, pensanti, senzienti, motivati a comunicare dai più diversi scopi oltre a quello di inviare o ricevere informazioni. Comunicare, per gli esseri umani, significa esercitare un’azione su altri, stabilire un certo rapporto con loro o modificare quello in atto, per cooperare o competere, per darsi una

mano o farsi del male, per manifestare sentimenti e atteggiamenti positivi o negativi, per ottenere qualcosa pregando o ingannando. Comunicazione perciò non significa trasmissione, codifica e decodifica di informazione, ma un complesso processo di interpretazione, definizione, cambiamento di punti di vista su questioni di comune interesse e con effetti profondi sulle relazioni tra tutti coloro che sono coinvolti negli scambi comunicativi.

La comprensione di un messaggio non avviene mediante l'automatica decodifica in base a un codice quale può essere una lingua, è un lavoro molto più complesso di interpretazione, che richiede competenze non solo linguistiche, ma relative all'identità dell'interlocutore, alle sue intenzioni, alle norme che regolano i rapporti interpersonali: tutti elementi che non sono definiti nel codice linguistico, ma nella cultura. La comunicazione umana presuppone quindi una "comunità" di parlanti con un qualche livello di condivisione circa conoscenze e punti di vista sul mondo. Quanto minore è la conoscenza condivisa tra i comunicanti, tanto maggiore è la possibilità di equivoci nella comunicazione, e quindi la difficoltà di giungere a una comprensione corretta.

A ciò si deve aggiungere che, se le parole sono un patrimonio di una comunità che ne stabilisce il significato o i vari significati, in ogni incontro tra due esseri umani, sia chi le pronuncia, sia chi le riceve, può interpretarle secondo un suo "punto di vista" individuale, in qualche misura originale. Perciò la condivisione è un compito affidato anche al lavoro di interpretazione che gli esseri umani devono fare nei singoli incontri particolari, in cui ogni elemento di un messaggio acquista il suo significato dal contesto in cui si colloca: una parola nella proposizione, una proposizione nel periodo, un periodo nel messaggio totale; una battuta di una conversazione in quella che la precede, un episodio di un racconto nel resto del racconto stesso, un racconto nella tradizione culturale di cui fa parte.

Tutti gli esseri umani dispongono di competenze comunicative di base, sia verbali che non verbali: uno stato d'animo triste o felice, un atteggiamento amichevole o ostile si manifestano in modi trasversali ad ogni cultura. Ma gli scambi comunicativi sono regolati anche da una serie di norme che variano a seconda di specifiche situazioni come una serata amichevole, un colloquio di lavoro, una cerimonia religiosa, o del sistema di ruoli in cui sono collocati i comunicanti, e dei modi in cui gli stessi interpretano tali ruoli.

Il consenso, o condivisione di opinioni e punti di vista, sarà perciò sempre parziale. E se divergenze possono esistere anche all'interno della stessa cultura, tanto più esse saranno probabili e consistenti tra culture diverse. Il problema è oggi particolarmente diffuso e acuto in relazione ai contatti tra i