BABEL CONSULTING

BABEL PAPER / 06

LA COMUNICAZIONE COSTRUISCE COMUNITÀ

INCLUSIONE, POLARIZZAZIONE E COMMON GROUND

Non dobbiamo essere d'accordo per poterci capire.

Inclusione nella comunità attraverso la comunicazione.

Analisi e strumenti per costruire comprensione, posizionamento e relazioni tra istituzioni, organizzazioni e persone.



OTTOBRE 2026

EDITORIALE

IL NUOVO CONFINE DELLA COMUNICAZIONE

Non è parlare a chi ci somiglia.
È riuscire a raggiungere chi parte da un’altra posizione.

Un messaggio può arrivare a migliaia di persone e non aprire una sola conversazione. Il destinatario lo vede, forse lo commenta, ma non si sente chiamato in causa come interlocutore.

Visibilità | **Attenzione** | **Consenso** | **Relazione**

Accade quando una scuola spiega una regola, un’impresa annuncia un cambiamento o un’istituzione incontra una comunità. Il linguaggio è corretto.
La distanza rimane.

Essere raggiunti non significa sentirsi riconosciuti.

L’inclusione rende visibile questa distanza.
Una lingua, un’origine o un simbolo possono diventare il filtro attraverso cui leggiamo l’intera persona.
Il confronto si ferma prima ancora di iniziare.

> **Per Babel il punto è professionale: come progettiamo una comunicazione capace di spiegare una posizione senza chiudere il rapporto con chi non la condivide?**

Una relazione non nasce chiedendo agli altri di pensarla come noi. Nasce quando le ragioni diventano comprensibili, le domande trovano spazio e qualcuno si assume la responsabilità delle risposte.



La distanza va compresa prima di essere colmata.



BABEL INSIGHT

La comunicazione non si esaurisce quando un messaggio arriva.

Comincia a produrre relazione quando trova anche una risposta.



Antonio Abbiuso
Founder & Strategic Advisor
Babel Consulting

Riferimento sull’ascolto organizzativo: Macnamara (2016), The Work and Architecture of Listening.

DALLE BOLLE AL COMMON GROUND

La precisione nel raggiungere un pubblico non garantisce la qualità del confronto.

Conoscere interessi e abitudini aiuta a distribuire i messaggi. Diventa un limite quando ci porta a considerare soltanto le persone più vicine al nostro linguaggio.

Anche un'organizzazione può costruire la propria bolla: raccoglie i commenti favorevoli, archivia le obiezioni come ostilità e scambia il silenzio degli altri per accordo.

RAGGIUNGERE NON SIGNIFICA ENTRARE IN RELAZIONE.

La domanda non è soltanto chi abbiamo raggiunto. È chi manca alla conversazione, perché manca e che cosa ci impedisce di ascoltarlo.

TRE LIVELLI DA NON CONFONDERE

REACH
Chi ha visto?

ENGAGEMENT
Chi ha reagito?

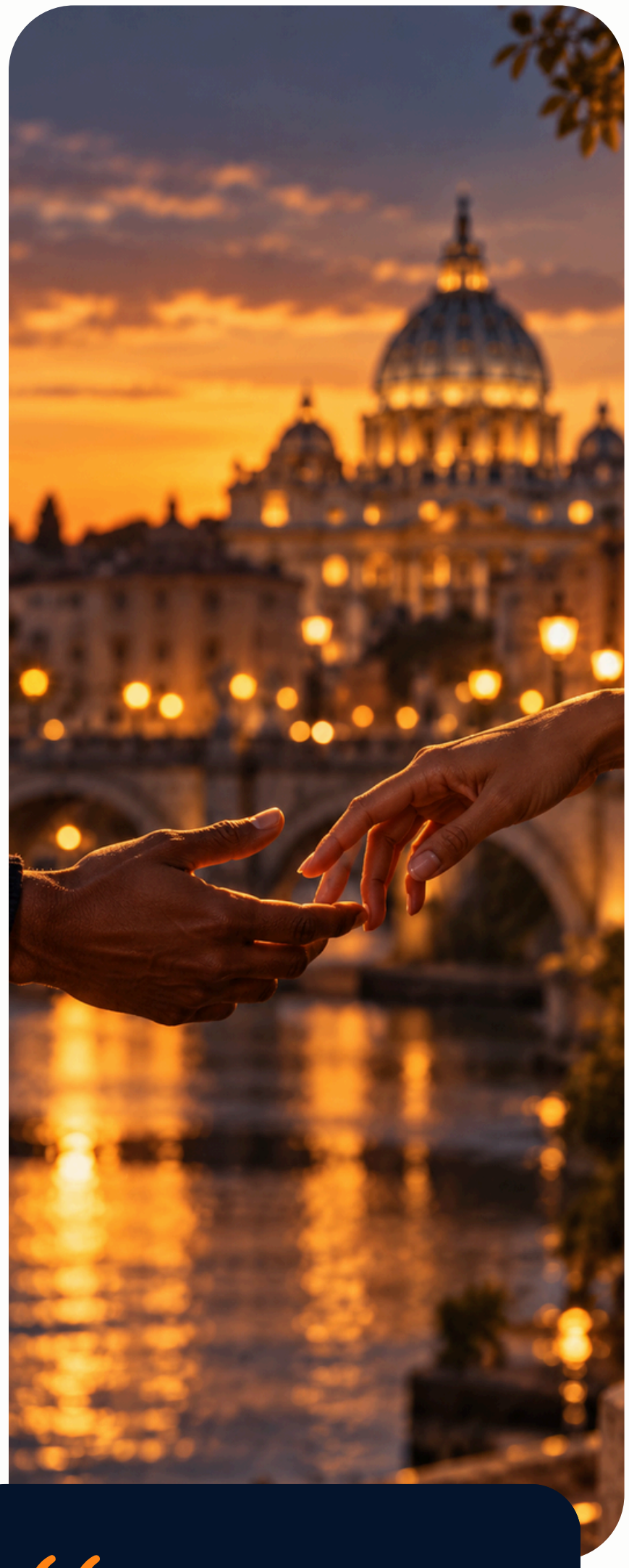
RELAZIONE
Chi ha risposto?

IL CONTRADDITTORIO DELLA RICERCA

In un esperimento su utenti statunitensi di Twitter, **l'esposizione a opinioni opposte non ridusse la polarizzazione;** gli effetti variarono tra i gruppi.
Un risultato del 2018, non una legge valida per tutti i pubblici.

CHI MANCA ALLA CONVERSAZIONE?

Una domanda da porre prima di misurare quanto successo ha avuto un messaggio.



"Il confronto non si ottiene mettendo semplicemente due posizioni una accanto all'altra.

Serve uno spazio capace di trasformare le **differenze in dialogo e il dialogo in una sintesi possibile.**

Studio: Bail et al. (2018), PNAS, 115(37), 9216-9221. Popolazione e contesto: utenti Twitter negli Stati Uniti.

LE PAROLE NON SONO NEUTRE

DAL FATTO ALLA PERCEZIONE

Ogni comunicazione sceglie da dove far cominciare una storia: il problema, le persone coinvolte, una responsabilità, una possibile soluzione.
Questa scelta orienta l'attenzione. **È il framing.**

Nel confronto sull'integrazione scolastica, espressioni diverse possono aprire conversazioni molto diverse.

TETTO AGLI STUDENTI STRANIERI

Il limite numerico diventa il centro.

CONTRASTO ALLA SEGREGAZIONE

L'attenzione va alla composizione dei gruppi.

SOSTEGNO ALL'ITALIANO

Il punto di partenza è l'apprendimento.

RISCHIO DI DISPARITÀ

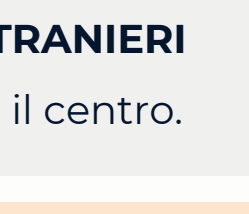
Il fuoco è sull'uguaglianza di trattamento.

Esempi di cornici narrative, non citazioni di atti o dichiarazioni.

Il compito di chi comunica è distinguere il fatto dalla sua interpretazione. **Un frame responsabile rende comprensibile una posizione senza nascondere i dati che la mettono in discussione.**



Che cosa sappiamo?

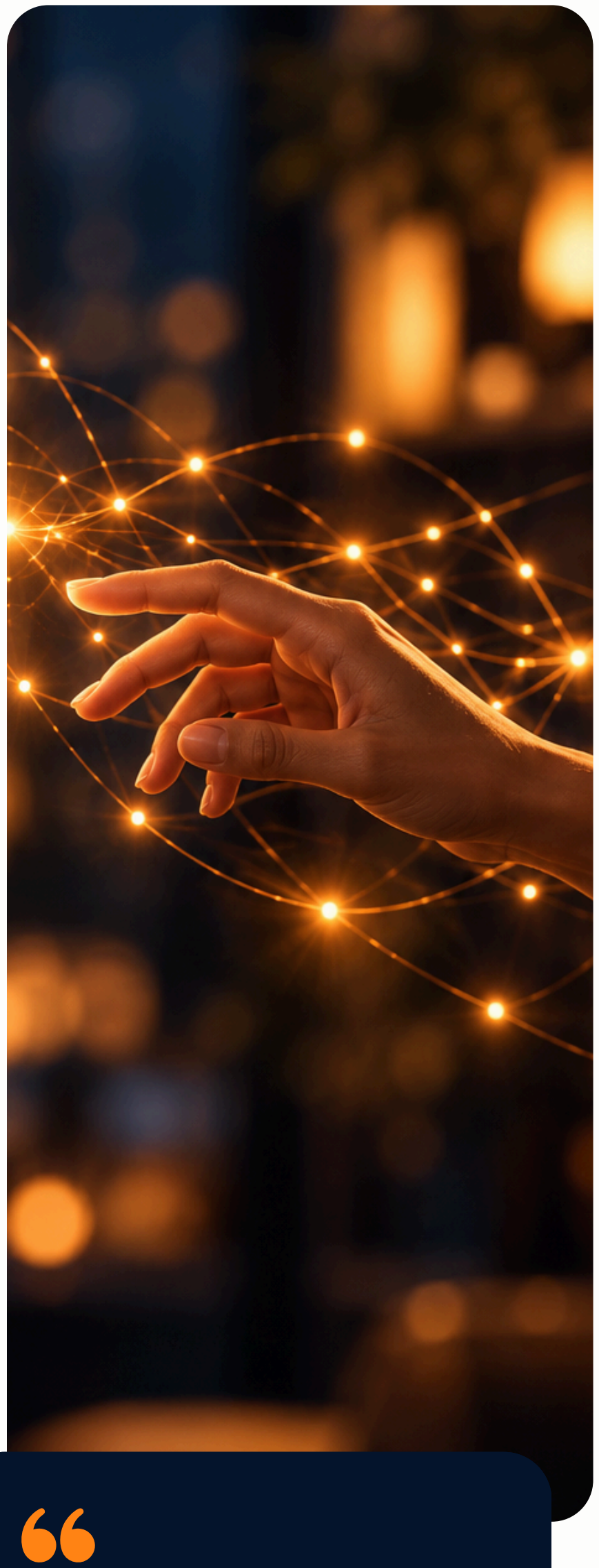


Che cosa mettiamo in primo piano?



PRIMA DI AMPLIFICARE

Chiedere che cosa il pubblico ha capito, **non soltanto se il messaggio gli è piaciuto.**



BABEL INSIGHT

Le parole non cambiano necessariamente i fatti.

Cambiano il punto dal quale chiediamo alle persone di interpretarli.

Riferimento teorico: Entman (1993), Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. Gli esempi sono illustrativi.

QUANDO L'INCLUSIONE DIVENTA COMUNICAZIONE



Vivere nello stesso spazio non significa sentirsi parte della stessa comunità.

Un genitore riceve una circolare, ma non ne comprende le conseguenze. Un dipendente partecipa a una riunione, ma non interviene. Un cittadino accede a un servizio, ma non sa a chi rivolgere una domanda.

Sono situazioni esemplificative. **Mostrano la distanza tra essere presenti e poter partecipare:** un problema che riguarda la comunicazione prima ancora della sua visibilità.

PROXIMITY NON È RELATIONSHIP

DALLA PRESENZA ALLA PARTECIPAZIONE

CAPIRE
Informazioni accessibili e regole spiegate.

RISPONDERE
Canali reali per domande e obiezioni.

INCIDERE
Sapere come un contributo viene considerato.

515 STUDI

La meta-analisi di **Pettigrew** e **Tropp** associa il **contatto intergruppo** a una riduzione media del **pregiudizio**. Non garantisce lo stesso risultato in ogni incontro.

La lingua apre l'accesso.
La possibilità di risposta rende concreta la partecipazione.

IL PUNTO BABEL

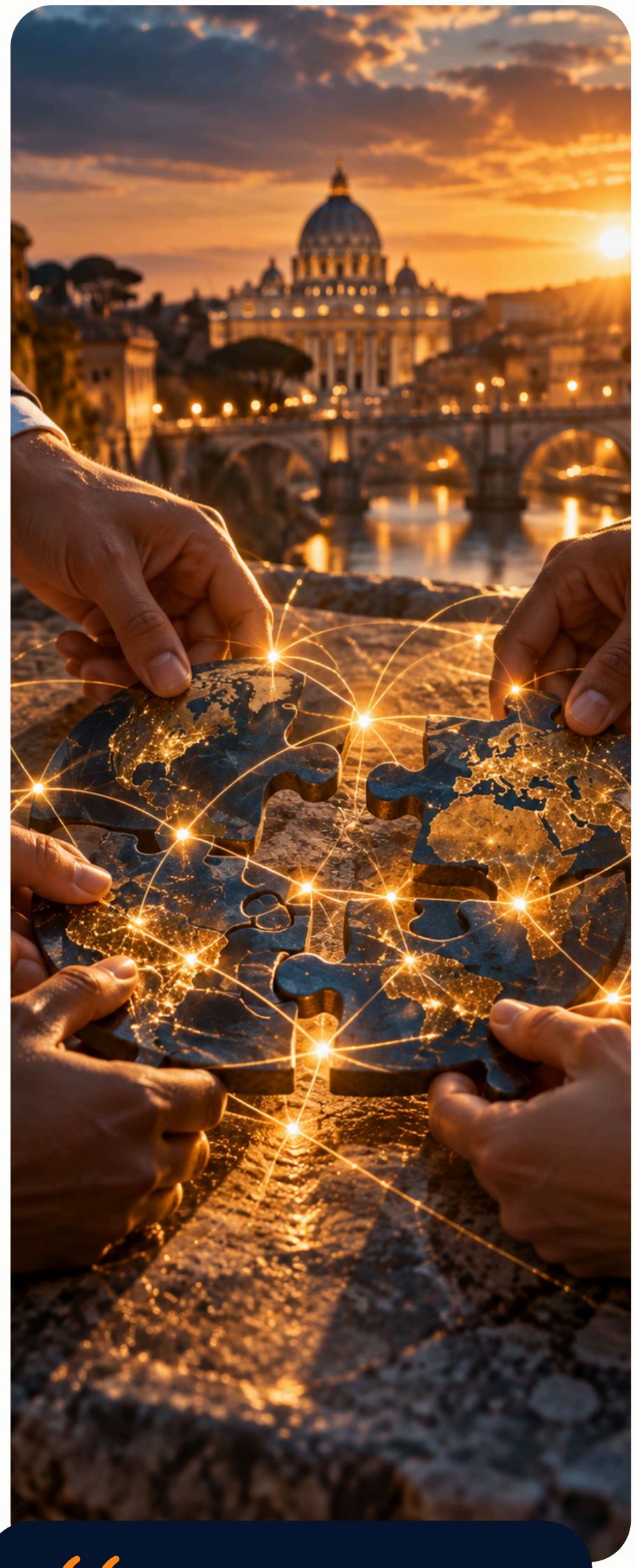
L'inclusione è il campo di osservazione.

La comunicazione è il nostro lavoro.

Pettigrew e Tropp (2006): 515 studi e 713 campioni. Evidenza aggregata sul contatto, non validazione del modello Babel.

LE CINQUE FRATTURE DELLA COMUNICAZIONE

Non tutto il dissenso è un fallimento.
Lo diventa il modo in cui rinunciamo a comprenderlo.



SEMPLIFICAZIONE

Ridurre un problema a due schieramenti e perdere le ragioni che stanno nel mezzo.

ETICHETTAMENTO

Sostituire una persona con una categoria. L'origine o una convinzione finiscono per raccontarla interamente.

SUPERIORITÀ MORALE

Trattare ogni obiezione come un difetto di chi la esprime, invece di verificarne il contenuto.

CONFLITTO COME FORMAT

Usare la contrapposizione per ottenere attenzione, senza valutare il costo per la relazione.

AUTOREFERENZIALITÀ

Usare codici comprensibili soltanto a chi è già vicino. Il pubblico esterno resta fuori dal discorso.

IL RISCHIO PIÙ GRANDE

Confondere l'applauso dei propri interlocutori con l'ascolto della società.

BABEL INSIGHT

Il dissenso è un'informazione da interpretare.

Non un rumore da eliminare.

Lettura professionale Babel: cinque rischi da verificare nei contesti concreti, non una classificazione clinica o una scala validata.

IL PARADOSSO DELL'INCLUSIONE

Come possiamo parlare di apertura usando un linguaggio che comprende soltanto chi è già d'accordo?

Una comunicazione può essere animata da buone intenzioni e restare chiusa nei propri codici. Spiega che cosa le persone dovrebbero pensare, ma non si domanda perché pensino diversamente.

Le indicazioni del Consiglio d'Europa sulle narrative migratorie invitano a raggiungere anche pubblici non già convinti e a coinvolgere chi ha esperienza diretta del tema.

ASCOLTARE

Non equivale ad approvare.

COMPRENDERE

Non impone di condividere.

CONFRONTARSI

Non cancella le responsabilità.

Il contraddittorio più utile non è quello che demoliamo facilmente. È l'obiezione seria che ci costringe a rendere più precisa la nostra posizione.

UN LIMITE NECESSARIO

Ascoltare non obbliga a dare spazio a insulti, intimidazioni o falsità dimostrate. **La relazione richiede rispetto e responsabilità.**

take seriously

Quale critica siamo disposti a prendere sul serio?



L'ASCOLTO

apre l'accesso.

IL CONTRADDITTORIO

migliora l'analisi.

LA DIFFERENZA

aggiunge informazioni.

LA RELAZIONE

rende possibile il confronto.

Consiglio d'Europa, Intercultural Cities, Module 2 - Migration and integration: pubblici, narrative e co-creazione.

BABEL COMMON GROUND MODEL

Il Common Ground non è consenso. È uno spazio di relazione.

Babel propone sei passaggi per progettare la comunicazione quando interessi, esperienze e aspettative non coincidono.

LISTEN

Ascoltare prima di parlare.

Obiezioni, esperienze, linguaggi e segnali deboli.

UNDERSTAND

Comprendere senza presumere.

Distinguere fatti, bisogni, valori e interpretazioni.

FRAME

Rendere comprensibile senza deformare.

Esplicitare il punto di vista e ciò che lascia fuori.

CONNECT

Individuare una base condivisibile.

Un problema, un interesse o una responsabilità.

ENGAGE

Dare una possibilità reale di risposta.

Definire canali, tempi e responsabilità del confronto.

TRUST

Verificare la coerenza nel tempo.

Rendere visibile ciò che è stato ascoltato e fatto.

UNA PROPOSTA OPERATIVA, NON UNA FORMULA.

Il modello ordina il lavoro e deve essere **verificato** nei singoli progetti. Non è una scala scientificamente validata.



BABEL INSIGHT

Non essere necessariamente d'accordo.

Avere ancora uno spazio nel quale potersi parlare.

Proposta metodologica Babel. Riferimenti di confronto: framing, ascolto organizzativo e ricerca sul contatto intergruppo.

LISTEN FIRST, COMMUNICATE BETTER



Non scegliere tra posizionamento e ascolto. Definire come l'uno può rafforzare l'altro.

PRIMA DEL MESSAGGIO

> **Chi non stiamo ascoltando?**
> **Qual è l'obiezione più fondata?**
> **Che cosa siamo davvero disposti a rivedere?**

L'ascolto diventa strategico quando entra nei processi: qualcuno raccoglie, interpreta, risponde e rende conto delle scelte. Non basta aprire un canale.



Percezioni
Esperienze
Obiezioni
Aspettative
Stakeholder
Segnali deboli



Posizionamento
Chiarezza
Framing
Accessibilità
Feedback
Relazioni

Il contraddittorio non impone un compromesso su tutto. Serve a distinguere ciò che è negoziabile da ciò che deve essere spiegato e motivato.

DOVE IL METODO SI FERMA

Nessun linguaggio risolve da solo un conflitto di interessi, sostituisce una decisione o compensa un servizio che non funziona.

ASCOLTO / ANALISI / RISPOSTA / VERIFICA



Il processo si chiude soltanto quando è chiaro che cosa è cambiato dopo l'ascolto.

PRINCIPIO BABEL

Ascoltare non significa rinunciare al proprio posizionamento.

Significa costruirlo conoscendo la realtà nella quale dovrà vivere.

Macnamara (2016): l'ascolto organizzativo richiede processi, risorse e responsabilità, non soltanto disponibilità al dialogo.

COSA DEVONO FARE LE ORGANIZZAZIONI ADESSO

Sei priorità per trasformare l'ascolto in un lavoro osservabile.

DEFINIRE IL RISULTATO

Chiarire se serve informare, far comprendere, consultare o gestire un conflitto.

MAPPARE GLI INTERLOCUTORI

Coinvolgere anche chi non partecipa già ai nostri canali. Non inferire opinioni dall'origine o dall'aspetto.

VERIFICARE LE OBIEZIONI

Raccogliere la critica più forte e i dati che potrebbero modificare l'analisi.

METTERE ALLA PROVA IL FRAME

Testare la comprensione del messaggio prima di amplificarlo.

DARE SEGUITO ALL'ASCOLTO

Assegnare chi risponde, entro quando e come il contributo viene considerato.

MISURARE E CORREGGERE

Confrontare risultati prima e dopo, distinguendo visibilità, comprensione e qualità delle relazioni.

Prima di contare le reazioni, definire il risultato che conta.



IL CAMBIO DI METRICA

Dalle reazioni alla qualità della relazione.

COMPRENSIONE
Domande prima e dopo.

ASCOLTO
Risposte e tempi tracciati.

RELAZIONE
Continuità del confronto.

AMEC Integrated Evaluation Framework: distinguere output, comprensione, outcome e impatto. Gli indicatori vanno definiti per progetto.

MANIFESTO FINALE

NON DOBBIAMO ESSERE D'ACCORDO PER POTERCI CAPIRE.

Possiamo uscire da una conversazione senza avere cambiato idea e avere, comunque, compreso qualcosa che prima non vedevamo.

È un risultato meno appariscente di un applauso. **Per un'istituzione, un'impresa o una comunità può essere l'inizio di un rapporto più solido.**

La comunicazione non elimina i conflitti. Può però renderne leggibili le ragioni, chiarire le responsabilità e impedire che ogni differenza diventi un giudizio sull'intera persona.

Quando raccontiamo qualcuno soltanto attraverso la sua origine, la sua lingua o un simbolo, rischiamo di avere già deciso che cosa ascoltare. Il resto della persona scompare.



PRIMA DI PRENDERE POSIZIONE, RICONOSCERE L'INTERLOCUTORE.

Per Babel, costruire Common Ground significa lavorare su questo passaggio: **mantenere una posizione riconoscibile senza cancellare la possibilità del confronto.**

IL CAPITALE DA COSTRUIRE

ASCOLTO

COMPRENSIONE

RESPONSABILITÀ

RELAZIONE



Non promettere un accordo. Costruire le condizioni per un confronto che lasci qualcosa.



> **La comunicazione può moltiplicare le nostre posizioni.**
>
> **La relazione ci permette di non trasformarle in muri.**

LA COMUNICAZIONE NON DEVE FARCI PENSARE TUTTI ALLO STESSO MODO.

DEVE PERMETTERCI DI CONTINUARE A PARLARCI.

“Anche quando il confronto non produce un accordo, può lasciare una domanda più precisa, una ragione compresa, una risposta da dare.
È da qui che una comunicazione diventa relazione.”

BABEL
CONSULTING

Babel Consulting è una boutique di comunicazione strategica specializzata in relazioni istituzionali, reputazione, public affairs e gestione del consenso.
Aiutiamo organizzazioni e leader a costruire valore duraturo nel tempo.

Entman (1993) - Framing, Journal of Communication.

Pettigrew e Tropp (2006) - Intergroup contact, JPSP.

Bail et al. (2018) - Opposing views and polarization, PNAS.

Macnamara (2016) - The Work and Architecture of Listening.

Consiglio d’Europa - Intercultural Cities, Module 2.

AMEC - Integrated Evaluation Framework.

CONTATTI

SL. Via Archimede 62, 00197 Roma
SO. Piazza San Lorenzo in Lucina 4, 00186 Roma
T. +39 06 87086080
E. amministrazione@babelconsulting.org
SW. www.babelconsulting.org