

1 La comunicazione interculturale tra italiani e russi

Aspetti teorici, statistici e metodologici della ricerca

Abstract In the first chapter the epistemological principles that characterize the research done for this work are explained as a whole. Aspects of these principles developed in a more specific and detailed manner successively. References are related to Balboni's intercultural communicative model, later supplemented by an additional volume, containing a revised and expanded model by Balboni and Caon. Attention was mainly focused on the difficulties related to the development of intercultural communicative competence, subsequently referred to as four macro-areas: verbal codes, non-verbal codes, cultural values and communicative events. The aim of Chapter 1 is also to strengthen the above-mentioned aspects through strategies that monitor relational abilities, the contribution of which is fundamental in order to achieve effective intercultural communication. This is done by avoiding misunderstandings, conditioning and obscuring communicative conversations, which may alter interactions among people with a different 'cultural grammar'. Finally, statistical aspects, research methods and a cross-section and survey process, in which data and information were collected and became part of the present work, are all discussed.

Sommario 1.1 Il modello teorico di riferimento per l'osservazione e la descrizione della comunicazione interculturale. – 1.2 Le abilità relazionali e un nuovo modello teorico di competenza comunicativa interculturale. – 1.3 La ricerca sul campo. – 1.3.1 Lo strumento di ricerca. – 1.3.2 Il campione di indagine.

Questo primo capitolo presenta il modello di riferimento della griglia di osservazione di Balboni e Caon (2015), che costituisce la base di tutto il nostro lavoro. Nei capitoli verranno trattati separatamente gli strumenti della comunicazione non verbale, i problemi di comunicazione derivanti dalle differenze valoriali tra gli italiani e i russi, la riflessione sull'uso dei linguaggi verbali e le difficoltà che da essi possono scaturire, sia di natura prettamente linguistica, che sociolinguistica e pragmatica. Infine, saranno presentati alcuni eventi comunicativi, i setting fisici, i contesti tangibili nei quali si realizza fattivamente la comunicazione interculturale tra individui appartenenti a culture native differenti, nelle quali prendere un caffè o bere un tè sono concetti diversi nelle culture di appartenenza.

Sulla base del modello di riferimento, che si presta a cambiamenti e modificazioni, e della valutazione dei due paesi in esame e delle loro caratteristiche peculiari sono stati scelti con cura gli eventi comunicativi

ritenuti particolarmente significativi per una visione che riesca a inglobare quante più informazioni utili possibili.

Scrive Magli:

La comunicazione non si svolge lungo un solo canale, ma si presenta come un fascio fluido e poliedrico di più moduli comportamentali: verbali, timbrici, posturali, contestuali. Ciascuno di questi segnali qualifica il significato di tutti gli altri. La comunicazione si costituisce come interazione simultanea di più linee di codici diversi che interagiscono fra di loro, su differenti livelli. (1981, 147)

La direzione che si è voluta seguire è stata quella della ricerca di un percorso che contribuisca a dare le indicazioni per un incontro interculturale positivo, riguardoso delle diversità e capace di non fermarsi alla mera osservazione dei fatti o delle persone, quanto piuttosto di dar vita ad un terreno comune di dialogo, considerando che le incomprensioni e le brutte figure sono sempre in agguato.

Nella seconda parte del capitolo si procederà alla disamina delle abilità relazionali per un'ulteriore e più completa acquisizione degli aspetti ritenuti indispensabili ai fini della competenza comunicativa interculturale (Balboni, Caon 2015).

Per concludere, saranno illustrati i dati e le indicazioni di natura metodologica e statistica, che hanno costituito il *modus operandi* e il campo d'azione della ricerca stessa.

1.1 Il modello teorico di riferimento per l'osservazione e la descrizione della comunicazione interculturale

Il modello di competenza comunicativa interculturale dal quale prendono le mosse l'impianto teorico, la ricerca e l'elaborazione delle informazioni del presente volume è quello di Balboni (2007a). Il presupposto è che si agisca appunto su un 'modello' dalla struttura non rigida, ma duttile, alterabile e modificabile. Questo perché la competenza comunicativa interculturale, sempre secondo Balboni, non può essere insegnata: «Non si può insegnare la competenza, ma si può insegnare un modello di competenza comunicativa interculturale, in modo che ciascuno ci costruisca giorno per giorno, esperienza per esperienza, contatto per contatto, incidente per incidente la sua competenza comunicativa interculturale» (Balboni 2007a, 16).

I fattori ostativi nei confronti di un modello statico sono da individuarsi:

- a. nella genesi stessa della comunicazione interculturale, ossia della sua continua metamorfosi, soprattutto ad opera della globalizzazione;

- b. nell'impossibilità di analizzare ogni singola cultura presente sul pianeta in relazione ad ogni altra.

Il modello teorico di competenza comunicativa interculturale, rappresentato in forma di diagramma nell'introduzione di Fabio Caon, cui si rimanda, si dipana partendo da quattro macro aspetti, tali da comprendere:

- a. gli strumenti della comunicazione non verbale.
Si è volutamente deciso di partire proprio da questi ultimi, per una presa di posizione precisa, da parte di chi scrive: la prima elaborazione mentale, quando si incontra una persona è di tipo visivo. Prima ci si guarda, poi ci si parla. Inoltre, è stato stimato che l'80% delle informazioni che arrivano alla corteccia cerebrale passano attraverso gli organi della vista (Balboni 2007a). Quindi, in qualsiasi tipo di scambio che intende essere 'comunicativo' tra individui siamo sempre prima visti e poi ascoltati. Questo è tanto più vero nell'interazione tra persone provenienti da culture diverse, nei quali giocano un ruolo di primaria importanza la mimica facciale, la gestualità, l'abbigliamento, le calzature, i profumi, gli odori o i rumori del corpo, la distanza interpersonale, la postura, lo sguardo, l'uso di monili, accessori e simili.
Nello specifico, la frequenza con cui si ricorre al linguaggio del corpo è uno degli aspetti che differenzia più manifestamente i russi dagli italiani. Molto più composti e rigidi i primi, più espansivi e gesticolatori i secondi. Queste due diverse interpretazioni dei codici non verbali è spesso ai primi posti nella classifica degli equivoci e delle incomprensioni, in ambito comunicativo interculturale. Ci sono due aneddoti, raccontati dai russi, che permettono subito di individuare un italiano a Mosca: le calzature e le 'tasche che si muovono', se la persona tiene le mani in tasca, magari camminando per la strada. Gli italiani sono ben conosciuti per la loro ampia e varia capacità di gesticolazione. Tuttavia, se generalmente è considerato un fattore accettabile, perché tratto distintivo di un popolo e considerato divertente, se usato in maniera troppo disinvolta può creare fastidio, se non addirittura intolleranza. L'intolleranza è la fine ingloriosa di qualsiasi tentativo di instaurare uno scambio comunicativo di natura interculturale;
- b. i valori culturali di fondo.
Comprendono tutti i fattori insiti in ogni società, gruppo o etnia che si ripercuotono sulla comunicazione. In particolare, nella comunicazione tra parlanti di lingue native diverse ci sono fattori che più di altri hanno un effetto potenzialmente dannoso. I valori culturali profondi, così come anche le altre componenti della competenza

comunicativa interculturale, non hanno una connotazione neutrale e valida per tutti, anche se parrebbe. L'antropologo e psicologo olandese Hofstede, pioniere della comunicazione interculturale, ha condotto degli studi che dimostrano come i valori culturali di un gruppo o di una organizzazione influiscano sul confronto con entità altre. Nella sua opera più conosciuta, *Cultures and Organizations: Softwares of the Mind* (1991), ha mutuato dal linguaggio informatico una serie di termini che risultano utili per semplificare la spiegazione del processo che la mente umana elabora per definire i significati che ciascuno di noi attribuisce ai valori culturali di appartenenza. Hofstede definisce «software mentali» quei concetti di cui, spesso, crediamo di essere consapevoli, ma che di fatto risultano automatici e non elaborati, perché ci viviamo immersi. Quando ci troviamo in una situazione di interazione come nella comunicazione interculturale prendiamo coscienza che le categorie di valori possono anche essere più o meno le medesime, ma sono interpretate e vissute in maniera estremamente diversa. Al fine di acquisire le necessarie abilità in contesti interculturali Hofstede scrive:

L'acquisizione delle abilità di comunicazione interculturale passa attraverso tre fasi: consapevolezza, conoscenza e abilità. Tutto comincia con la consapevolezza: il riconoscere che ciascuno porta con sé un particolare software mentale che deriva dal modo in cui si è cresciuto, e che coloro che sono cresciuti in altre condizioni hanno, per le stesse ottime ragioni, un diverso software mentale [...]. Poi dovrebbe venire la conoscenza: se dobbiamo interagire con altre culture, dobbiamo imparare come sono queste culture, quali sono i loro simboli, i loro eroi, i loro riti [...].

L'abilità di comunicare tra culture deriva dalla consapevolezza, dalla conoscenza e dall'esperienza personale. (1991, 230-1)

Sono sempre riconducibili a software mentali differenti i principi di lealtà, onestà, *fair play*, rispetto, il senso della famiglia e dei legami parentali, l'importanza e l'esibizione della ricchezza e il valore del denaro e degli oggetti che ostentano lo status symbol. A Mosca, città nella quale si concentrano molti oligarchi e miliardari, le cui fortune sono spesso di dubbia origine, l'atto del mostrare la propria ricchezza equivale alla manifestazione del potere;

c. i codici verbali.

Il primo elemento che viene recepito è, naturalmente, quello sonoro. Per i russi, l'italiano è 'la lingua bella', ma quando gli italiani parlano il tono viene percepito come troppo alto. Per gli italiani il russo è complesso, con strutture ipotattiche lunghe, che determinano proposizioni estese, in cui 'si perde il filo'. La velocità dell'elo-

quo in genere viene percepita come scortesie. Le scelte lessicali si pongono oltremodo complesse in ambienti molto formali, così come quelle riguardanti alcuni argomenti di natura tabuizzata (in Russia l'omosessualità), o di non rispettare la *political correctness*, una linea di opinione scevra di qualsiasi pregiudizio. Determinanti ai fini di una comunicazione che raggiunga lo scopo prefissato anche alcuni aspetti pragmatici, che si traducono nelle cosiddette 'mosse comunicative', concetti-chiave dell'approccio sistemico alla comunicazione (Schmidt 1990), che possono, a seconda dell'intenzione del parlante e dell'interpretazione del ricevente, trasformarsi in azioni relazionali positive, con un movimento verso l'alto, quindi *up*, oppure negative, verso il basso e verso l'incomprensione, definite *down*. Alcuni esempi di mosse comunicative che possono essere utili nella competenza comunicativa interculturale verranno approfondite nel quarto capitolo.

d. gli eventi comunicativi.

Gli eventi comunicativi rappresentano i setting interculturali nei quali si realizzano le interazioni tra i parlanti presenti sulla scena, ossia la performance. Sono le occasioni d'incontro, nelle quali le persone danno vita a confronti, sui temi più diversi, a seconda dell'occasione che si presenta: da una telefonata, a un gruppo di lavoro, a un incontro d'affari, fino ad occasioni più amene come gli appuntamenti conviviali, gli inviti alla *banja*, o a trascorrere il fine settimana alla *dacia*. Le interazioni che possono essere essenzialmente di natura simmetrica, in un rapporto di parità e di rispetto tra gli astanti, oppure preponderante da un lato e passivo dall'altro, con conseguente nascita di incomprensioni, disappunto, fino alle offese (i russi tendono ad offendersi con più facilità degli italiani) e al fallimento della comunicazione, soprattutto nell'ambito degli affari.

1.2 Le abilità relazionali e un nuovo modello teorico di competenza comunicativa interculturale

Il modello di competenza comunicativa interculturale descritto in queste pagine intende configurarsi come un paradigma che accompagna il fruitore nell'osservazione, nell'individuazione e nell'analisi delle problematiche che inevitabilmente sorgono nell'acquisizione della competenza comunicativa tra culture diverse a confronto, attraverso il riconoscimento di alcune voci e al loro approfondimento, poiché si è detto che un modello deve partire da categorie generali, che non lo appesantiscano e lo rendano troppo articolato, risultando di difficile impiego, fino a spingersi sempre più in profondità, indagando quegli aspetti che sono indicativi e significativi delle culture oggetto d'indagine. Deve, ad un tempo, quindi, poter

essere plasmabile, tale da conservare le sue fondamenta, ma in grado di sostenere elementi accessori e complementari, di 'vedere' le evoluzioni, dovute a molteplici fattori, primo fra tutti l'emulazione dei modelli occidentali, da parte dei russi, considerati più moderni e di stile.

Le considerazioni e le analisi affidate a queste pagine, partendo dai presupposti fin qui descritti, non hanno nessuna pretesa di universalità o di monolitica verità. La volontà è quella di incoraggiare, anche attraverso le esperienze, gli aneddoti, le 'dis-avventure' di chi già si è addentrato all'interno della cultura russa e viceversa, la comprensione e la corretta interpretazione di tutti quei tratti distintivi che hanno una genesi culturale e non naturale e che potrebbero palesarsi negli scambi di tipo interculturale. L'intenzione è quella di non fornire indicazioni normative, fisse e predittive, ma di orientare il fruitore verso una possibile linea di guida che lo conduca all'acquisizione della competenza necessaria per valutare le differenze (non le anomalie) delle culture altre, in base al principio del relativismo.

Il modello elaborato da Balboni (2007a) è stato arricchito e rinforzato da Caon (cf. Balboni, Caon 2015), grazie all'apporto delle abilità relazionali, ritenute fondamentali per evitare *misunderstanding* di piccola e grande portata. Non si dovrebbe mai dimenticare l'assunto che negli scambi comunicativi, cioè nello svolgimento di eventi comunicativi, ci sono singole persone e non blocchi culturali che si incontrano o si scontrano, per cui è la relazione tra persone che alla fine può superare i problemi di comunicazione. Tanto più sarà consona e conveniente la capacità degli interlocutori di interagire fra loro, tanto più risulterà adeguata e disciplinata la competenza comunicativa che pervade le interazioni.

Prima di addentrarci nella specificità delle abilità relazionali nella comunicazione interculturale bisogna soffermarsi su alcune premesse che il nuovo modello dei due autori ha fatto proprie:

- a. la soggettività del nostro sguardo sulla realtà.
Comportamenti e modi di fare e di parlare da parte di russi rischiano di ingabbiarci in schemi relazionali stantii e stereotipati sui 'Russi'. La consapevolezza che il nostro sguardo può cambiare ed indirizzarsi alla diversità culturale in prospettiva arricchente è fondamentale per instaurare una comunicazione efficace;
- b. evitare l'etnocentrismo.
La tendenza a giudicare le altre culture e a 'leggerle' in base ai criteri della propria proiettando su di esse i nostri concetti valoriali, basandoci su una visione critica unilaterale, è quanto di più distante vi sia da un continuo mettersi in discussione e in una posizione di relativismo nell'eventualità che possano esserci altre richieste possibili alle questioni socio-culturali e che, magari, possano anche essere migliori delle 'nostre';

- c. il pericolo di incorrere in stereotipi e pregiudizi.
I due termini applicati a contesti interculturali possono dare adito ad un'eccessiva semplificazione della dignità della persona, mimando irrimediabilmente anche solo la possibilità di comunicazione interculturale. Pensare che tutti i russi bevano o che tutti gli italiani siano mafiosi significa ritenere che tutto il gruppo sociale abbia le stesse caratteristiche negative e generalizzanti. Prese di posizione di questo tipo determinano una situazione che si configura come una «distorsione della realtà e come elemento che può corrompere irrimediabilmente la comunicazione» (Balboni, Caon 2015, 143).

Una piena, critica e matura presa di coscienza dei concetti a cui abbiamo appena fatto riferimento si configura come base per un ulteriore passo, all'interno del variegato panorama della comunicazione interculturale: l'acquisizione delle abilità relazionali.

In questa sede, poiché è stata già esposta nella prefazione di Caon al presente volume, si procederà ad una breve elencazione e illustrazione delle abilità reazionali, senza per questo nulla voler togliere al quadro teorico di riferimento.

- a. saper osservare.
La capacità di non frapporre 'filtri', ostacoli interpersonali tra noi e i nostri interlocutori, in un'attività di osservazione che prevede un atteggiamento 'altro' rispetto alle nostre abitudini e modi di fare e un distacco emotivo di fronte alla situazione in atto;
- b. saper relativizzare.
Ciascuno di noi ha una visione del mondo parziale e unica, che corrisponde ad un unico punto di osservazione. La consapevolezza che è necessario non solo relativizzare il proprio sistema di valori, ma che occorre anche trasformare tale percezione in un percorso continuo di dialogo e di confronto con il sistema valoriale dell'altro, del diverso da noi a livello culturale, linguistico, di appartenenza sociale;
- c. saper sospendere il giudizio.
Cercare, cioè, di evitare le classificazioni rigide rispetto a valori, esperienze, opinioni e comportamenti, soprattutto se difforni dai nostri. Considerare le differenze culturali, senza attribuirvi giudizi di valore, perché questi risulterebbero inevitabilmente sbagliati;
- d. saper ascoltare attivamente.
Imparare a mettere in atto strategie e processi comunicativi, con lo scopo di rendere espliciti i messaggi di un interlocutore, rispetto ad un altro, senza vergognarsi di richiedere chiarimenti su quelli pervenuti, nel momento in cui si dovessero riscontrare incomprensioni o dubbi sul loro significato;

- e. saper comunicare emotivamente.
Per poter sviluppare la competenza comunicativa interculturale non è sufficiente mettere in campo solo la nostra capacità cognitiva razionale, ma è altrettanto utile lasciare spazio alle nostre emozioni, partendo da noi, dal nostro vissuto per dirigerci verso l'universo emozionale ed emotivo del nostro interlocutore. L'empatia e l'exotopia giocano un ruolo decisivo nell'acquisire l'abilità di saper comunicare emotivamente. L'empatia può definirsi come: «la capacità di partecipare attivamente allo stato emozionale dell'interlocutore riconoscendo la «qualità» del suo vissuto emotivo» (154-5). L'exotopia: «ovvero la capacità di riconoscersi diversi dagli altri e di riconoscere la loro diversità» (154-5);
- f. saper negoziare i significati
Partire dall'assunto che per riuscire a dare la corretta attribuzione di senso a comportamenti o atteggiamenti diversi dai nostri: «sia da ricercare nella co-costruzione di un discorso comune orientata all'esplicitazione di quegli impliciti culturali che spesso creano problemi comunicativi in ambito interculturale» (156).

L'importanza assegnata al ruolo delle abilità relazionali nello sviluppo della competenza comunicativa interculturale ha decretato la necessità di rivedere e ampliare un nuovo modello (cf. fig. 1), la cui fruizione possa concorrere ad una sempre più profonda, convinta e concreta consapevolezza che l'interazione con culture diverse dalla nostra sia un'occasione arricchente e non depauperante, positiva e non negativa, nonostante i malintesi, le incomprensioni, le perplessità che inevitabilmente possono esistere nello scambio interculturale.

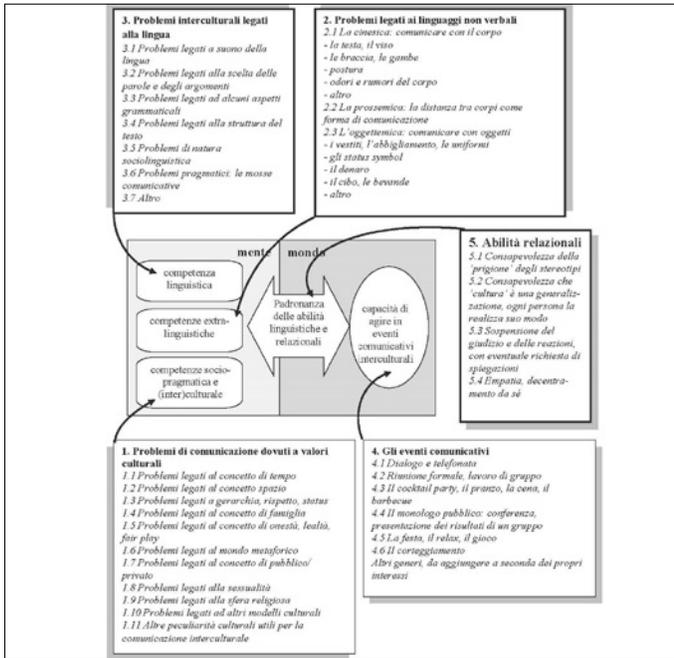


Figura 1. Modello di competenza comunicativa interculturale (Balboni, Caon 2015)

1.3 La ricerca sul campo

Gli aspetti linguistici, i valori culturali di fondo, i codici non verbali e l'esemplificazione di alcuni eventi comunicativi nella comunicazione interculturale e nelle interazioni tra italiani e russi costituiranno il contenuto dei prossimi capitoli di questo volume. La trattazione sarà arricchita da aneddoti, esperienze, episodi di vita vissuta raccontati da *informant* di tutte e due le nazionalità e con una solida conoscenza di entrambe le culture.

I dati sono stati registrati e conservati; la ricerca si è svolta a partire dalla fine del 2013.

1.3.1 Lo strumento di ricerca

I dati sono stati raccolti attraverso l'elaborazione di un questionario (cf. Appendice), creato per raccogliere informazioni relative a tutti i fattori ritenuti significativi nell'individuare problemi comunicativi interculturali tra italiani e russi.

Questo strumento di indagine consta di una serie di risposte aperte, in modo che l'informant possa rispondere esaustivamente, con l'obiettivo di ricavarne quante più informazioni possibili e rilevanti ai fini della conoscenza e della comprensione delle dinamiche interculturali tra italiani e russi.

Gli item proposti sono in conformità con le sezioni del modello di riferimento, ma in un ordine leggermente diverso, in virtù della flessibilità dello stesso: gli strumenti della comunicazione non verbale, i valori culturali e le loro potenziali problematicità nei confronti di quelli italiani, problemi culturali legati alla lingua e gli eventi comunicativi. Anche questi ultimi scelti in base al contesto russo, nell'interazione con gli italiani.

Ciascun informant ha accettato di essere intervistato e tutti i colloqui sono stati registrati. Sono sempre stati introdotti e spiegati gli obiettivi prefissati dall'indagine in una conversazione, anche telefonica e di tipo preliminare, ma è stato necessario un solo incontro dalla durata variabile (di minimo due ore), a seconda della velocità di risposta dell'intervistato, per poter fattivamente collezionare i dati forniti.

Gli informatori, avendo un'ottima conoscenza delle due culture (lo si può evincere anche dai dati riportati dalla tabella 2), non hanno manifestato particolari titubanze o dubbi nel fornire risposte. Alcune informazioni rese 'spontaneamente', perché non richieste dal quesito, da informant russi hanno offerto lo spunto per ulteriori approfondimenti, sia attraverso il confronto con altri informant o con la ricerca attraverso documentazione e riferimenti bibliografici del settore, oppure grazie ad Internet. La ragione di un simile accadimento è da ricercarsi nel fatto che tutti gli intervistati abitano stabilmente e da tempo a Mosca, ma non tutti hanno origine moscovita.

Quasi mai c'è stato bisogno di riformulazioni delle domande. Tuttavia, per alcuni particolari aspetti, come ad esempio le mosse comunicative, è stato necessario fornire un esempio o contestualizzare una situazione.

Qui di seguito viene presentata la tabella che riporta alcuni dati del gruppo degli informant, che hanno preso parte alla ricerca. Nelle prima colonna a sinistra abbiamo il numero progressivo, il genere, la nazionalità, il titolo di studio; le colonne che portano informazioni specifiche sono AGFC, cioè 'alto gradi di familiarità con la cultura', Rapp. Lav., cioè 'Rapporti di lavoro precedenti o in corso con russi o italiani', e RAT, cioè 'Rapporti di altro tipo con russi o italiani'.

Tabella 2. Dati del campione d'indagine

					AGFC italiana	AGFC russa	Rapp. Lav.	RAT
1	U	ita.	1966	Laurea in Disc. Econ.				
2	U	ita.	1970	Diploma di Laurea				
3	U	ita.	1958	Laurea in Lingue				

4	U	ita.	1972	Dip. Scuola Secondaria				
5	U	ita.	1961	Laurea in Lettere				
6	U	ita.	1960	Laurea in Filosofia				
7	U	rusa	1975	Diploma di Laurea				
8	U	rusa	1965	Laurea in Biologia				
9	U	ucr.	1976	Laurea in Psicologia				
10	D	Ital.	1970	Laurea in Lingue				
11	D	Ital.	1965	Laurea in Filosofia				
12	D	rusa	1980	Laurea in Direz. Az.				
13	D	rusa	1982	Laurea in Economia				
14	D	rusa	1978	Laurea in Filologia				
15	D	rusa	1970	Laurea in Ingegneria				
16	D	rusa	1957	Laurea in Medicina				
17	D	rusa	1978	Laurea in Biochimica				

1.3.2 Il campione di indagine

Il campione oggetto d'indagine è stato costituito da diciassette intervistati, tra uomini e donne, di nazionalità italiana, russa e in un caso ucraina. Volutamente è stato scelto un gruppo di persone che svolgesse attività e professioni diverse fra loro, in modo da avere una panoramica quanto più ampia possibile, sia delle esperienze personali che professionali, eterogeneità di ambienti frequentati e diverso status sociale.

Tutti gli informant sono contraddistinti da un alto livello di istruzione (Diploma di Laurea). Solo in un caso si ha un informatore in possesso di Diploma di scuola secondaria superiore. La loro età è compresa tra i trenta e i cinquantacinque anni.

La reperibilità e la ricerca degli informatori non si è rivelata particolarmente difficoltosa. L'unico fattore contrario è stato quello del tempo. Come si nota dalla tabella 2, infatti, la disponibilità degli informant russi di sesso maschile è stata poco elevata, per ragioni di tempistiche legate al lavoro, mentre quella della controparte italiana è stata più partecipata.

Stessa cosa per le donne italiane, tutte lavoratrici. Ciò è dipeso dal fatto che, mentre gli informant russi svolgono lavoro subordinato e devono sottostare a orari precisi (pur proponendo loro interviste nel weekend), gli italiani hanno attività in proprio o di tipo manageriale che gli consentono una diversa suddivisione del tempo a disposizione. Stessa cosa per le informant italiane, che solitamente non rivestono ruoli di comando o di direzione, se non in casi rarissimi e isolati. Tanto è vero che non c'è stata la possibilità di inserirle nel campione.