



COLLOQUIUM

# MULTILINGUISMO E INTERCULTURALITÀ

CONFRONTO, IDENTITÀ, ARRICCHIMENTO

Atti del Convegno  
Centro Linguistico Bocconi  
(Milano - 20 ottobre 2000)

a cura di  
Giuliana Garzone Laura Salmon Luciana T. Soliman

— Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto —



# INDICE

<i>Prefazione</i> (di Giuliana Garzone e Laura Salmon)	7
<i>Introduzione</i> (di Luciana T. Soliman)	11

## PARTE PRIMA INTERCULTURALITÀ E COMUNICAZIONE

Cesare Giacobazzi <i>Cosa c'è di vero in un'esperienza interculturale immaginata?</i>	19
Erika Nardon-Schmid <i>Competenza interculturale e conoscenza delle culture. Una prospettiva italo-tedesca</i>	29
Nadine Celotti <i>Parole e immagini dell'«Altro» nella pubblicità. Un percorso didattico interculturale</i>	49
Svetlana Slavkova <i>Strategie linguistiche nei testi della stampa russa</i>	75

## PARTE SECONDA INTERCULTURALITÀ E MEDIAZIONE LINGUISTICA

Louis Begioni <i>Per una metodologia della traduzione specializzata. Dall'approccio contrastivo e interculturale all'uso delle nuove tecnologie</i>	89
Delia Chiaro <i>Lingua, media e società. Prospettiva sociolinguistica e traduzione</i>	103

Maria Grazia Scelfo <i>Tradurre l'«Altro»: tra ideologia e manipolazione</i>	115
Laura Salmon <i>Diminutivi e vezzeggiativi russi nella ricezione interlinguistica. Dal «culture shift» alla traduzione</i>	125
PARTE TERZA INTERCULTURALITÀ E MANAGEMENT	
Rita Salvi <i>Lingua e intercultura nella comunità aziendale anglofona</i>	147
Marcella Frisani <i>Pratiche di management culturale negli Istituti di Cultura europei</i>	167
Raffaella Tonin <i>New Economy/ Nueva Economía: tra prestito e lessicalizzazione</i>	173
Marie Thérèse Claes - Bianca Maria San Pietro <i>L'impatto della multiculturalità nel management</i>	189
Sonja Engelbert <i>Contestazione e reclamo in un contesto interculturale italo-tedesco</i>	197



Rita Salvi\*

# LINGUA E INTERCULTURA NELLA COMUNITÀ AZIENDALE ANGLOFONA

## 1. PREMESSA

La cultura, così come è conservata ed espressa nella lingua, è naturale solo per chi è consapevole delle variabili culturali e delle differenze multiculturali. La lingua si serve di alcuni specifici dispositivi, quali gli aspetti retorici e le caratteristiche di rilevanza e pertinenza in ambito di determinati contesti, in termini che riflettono le preferenze di ciascuna cultura nel modo di costruire e interpretare eventi e, di conseguenza, organizzare i testi. Queste variabili di natura multiculturale sono – esplicitamente e consciamente o implicitamente e inconsciamente – le chiavi per esaminare l'intenzione informativa e comunicativa dell'autore al fine di accertare i presupposti soggiacenti al suo discorso, e successivamente arrivare alla appropriata interpretazione. Ciò è possibile solo dove si stabilisce un'area adeguata di presupposti condivisi da autore e pubblico, nello stesso evento linguistico. La comunicazione interculturale può dunque aver luogo quando la consapevolezza delle differenze culturali coadiuva il processo di stabilire questa area di presupposti condivisi.

## 2. CULTURA, MULTICULTURA E INTERCULTURA

Il termine «cultura» è stato definito in vari modi. Kroeber e Kluckhohn (1952) hanno identificato qualcosa come 160 definizioni del termine. Nel *Webster's Dictionary* leggiamo che la cultura è

---

\* Università di Roma «La Sapienza».

the total pattern of human behaviour and its products embodied in thought, speech, action and artifacts and dependent upon man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generations through the use of tools, language and systems of abstract thought.

Nella definizione di Nida la cultura è «all learned behaviour which is socially acquired» (Nida 1954: 28). Quinn e Holland definiscono la cultura come il sapere e le conoscenze condivise che un popolo «must know in order to act as they do, make the things they make, and interpret their experience in the distinctive way they do» (Quinn - Holland 1987). Una delle definizioni più recenti recita: «Culture is everything that people have, think and do as members of their society» (Ferraro 1998: 16). Valori e credenze, ma anche oggetti materiali e modelli di comportamento sono componenti strutturali del concetto di «cultura» nel contesto sociale. Antropologi come Geertz e Douglas concordano nel considerare la cultura come un sistema di simboli, e il linguaggio è solo uno dei sistemi simbolici in questa rete.

La società, l'ambiente e l'educazione generano la cultura e sostengono il suo sviluppo e la sua trasmissione. Qualunque sia la prospettiva di studio, tutti ammettono che solo una comunicazione molto limitata è possibile senza una lingua condivisa come mezzo attraverso il quale la cultura può essere trasmessa. La cultura è ovviamente in relazione alle conoscenze e alle credenze, ma si basa anche su relazioni e identità sociali. Interpretare il significato di un comportamento linguistico richiede la conoscenza del significato culturale in cui esso è radicato.

In realtà, le culture differiscono nel modo in cui esse offrono risponderne di ordine affettivo. Un esempio pertinente si trova nei sondaggi *Euro-Barometer* 1973-1988 che dimostrano differenze nei livelli di soddisfazione della vita personale dovute a differenze di tipo culturale. I dati provengono da 200.000 interviste somministrate in nove nazioni della Comunità Europea; la domanda oggetto di indagine era: «Generally speaking, how satisfied are you with your life as a whole? Would you say you are satisfied, fairly satisfied, not very satisfied, or not at all satisfied?».

Il commento di Inglehart sottolinea proprio le differenze di matrice multiculturale. Prima di tutto, il dato sorprendente è che le popolazioni dei paesi più ricchi non sempre si dimostrano le più soddisfatte della loro vita, al contrario dei popoli che vivono in paesi un po' meno ricchi. Un altro risultato sorprendente è che tutte le nazioni (ad eccezione del Belgio) generalmente si attestano su una stretta banda di oscillazione, intorno alla stessa tendenza. Da questi risultati Inglehart trae una prima conclusione, che «There is a durable cultural component underlying these responses» (Inglehart 1990: 28). Un secondo punto è che «[...] a nation's level of economic development is only one of a number of historical factors that influence cross-cultural differences in life satisfaction [...]»

(ivi: 32). L'autore ritiene anche che il contesto (ovvero le circostanze contingenti o a breve termine) influenza le risposte, ma che il contesto è meno importante della componente culturale; inoltre «enduring cross-cultural differences do exist and can be measured» (ivi: 28).

Le differenze di natura multiculturale danno origine a varietà degli usi linguistici, poiché i tipi e gli ordini del discorso variano attraverso le culture (Fairclough 1989: 47). Il discorso prodotto in contesto multiculturale può essere analizzato in una duplice prospettiva: con gruppi che parlano la stessa lingua materna e con gruppi che parlano diverse lingue materne. In entrambi i casi ci potrebbe essere un gruppo dominante dal punto di vista culturale, che determina e impone condizioni ai tipi di discorso. I pericoli non possono essere evitati facilmente: incomprendimento, insensibilità culturale e un senso di predominanza non sono concetti astratti, dal momento che impediscono una comunicazione positiva. Sessismo, razzismo e pregiudizi religiosi sono ancora considerati punti cruciali. Anche la scelta dell'argomento di conversazione può presentare fattori di rischio: il tempo, il cibo e gli acquisti sono generalmente considerati argomenti «sicuri» in Gran Bretagna, certamente più sicuri che non le relazioni familiari, la famiglia reale o la situazione in Nord Irlanda. In alcune occasioni le differenze culturali si trasformano in barriere culturali.

Paradossalmente, una grande parte dei linguaggi specialistici, che avrebbero dovuto avere lo scopo fondamentale di offrire e diffondere informazioni scientifiche, ha invece innalzato barriere, poiché vengono usati inevitabilmente da una minoranza culturale – specialisti, esperti, guru – che più o meno consapevolmente adottano la terminologia specifica per distanziarsi dalla gente comune.

Tuttavia, in tempi recenti le comunità scientifiche hanno superato le barriere nazionali: le identità nazionali non sempre corrispondono alle identità culturali. I membri di una comunità scientifica condividono una loro esperienza sociale e culturale che porta all'uso di un linguaggio e di un discorso comune. L'inglese è stato la lingua adottata da molte comunità scientifiche come lingua internazionale; tuttavia una vasta gamma di variabili interculturali devono essere considerate e analizzate per facilitare la comprensione ed evitare situazioni di imbarazzo.

I modi per analizzare il problema sono molteplici. In questo contributo vorrei verificare l'attendibilità di tre variabili – *context*, *relevance* e *contrastive rhetoric* – dal momento che possono costituire un valido aiuto per la comprensione tra persone che vivono e lavorano in una comunità linguistica supranazionale e multiculturale.

Da quanto ho già accennato emerge un presupposto valido per tutti gli studi di linguistica contrastiva: tutti gli eventi sono eventi «culturali», cioè hanno luogo all'interno di una struttura di forme e convinzioni radicate nella mente di coloro che partecipano all'evento. La storia dell'umanità ha dimostrato che

queste forme variano nel tempo e gli antropologi hanno provato che variano nello spazio. L'assunto fondamentale è che la lingua, entità culturale, è una parte intrinseca di tutti gli eventi in termini reali e potenziali. Nel nostro ambito, l'analisi di un testo rappresenta l'evento linguistico e come tale può assumere forme diverse nei diversi generi. L'analisi del testo non può prescindere dalla adozione di una o più definizioni di «cultura». Non dimentichiamo che spesso usiamo il termine in modi diversi per significare cose diverse. Spesso usando il termine ci trasferiamo da una definizione all'altra o combiniamo una o più accezioni. Questa mancanza di precisione non è di per sé negativa, perché anzi concorre ad allargare l'intera materia di indagine. Nel nostro ambito cercheremo di evidenziare le caratteristiche peculiari della cultura concernenti una specifica professione e classe sociale.

### 3. TRE VARIABILI INTERCULTURALI: «CONTEXT», «RELEVANCE» E «CONTRASTIVE RHETORIC»

[...] meaning is a matter of situated meanings, customized in, to, and for context, used always against a rich store of cultural knowledge (cultural models) that are themselves 'activated' in, for, and by contexts. (Gee 1999: 63)

Gee fornisce il seguente esempio per sottolineare la relazione tra significato e contesto: in una cittadina dello Yucatan, uno sciamano maya di nome Don Chabo sta mangiando con sua nuora e un ospite. Un giovane si avvicina alla casa e chiede dalla finestra: «Is Don Chabo seated?»; la nuora risponde: «Go over there. He's drinking. Go over there inside».

Queste due semplici frasi sono profondamente radicate nel tessuto e nei modelli culturali della comunità maya, perché «seated» corrisponde nel dialogo a «drinking» dal momento che i loro pasti del mattino e della sera sono «drinking», mentre il loro pasto principale di mezzogiorno è «eating»; «over there» indica non la distanza fisica rispetto a chi parla, bensì la condizione sociale di una ragazza maya che è ammessa alla casa del suocero solo in occasioni speciali.

Anche se una definizione univoca di «contesto» non è stata ancora raggiunta, si può ragionevolmente affermare che il contesto consiste di un evento focale, radicato in un determinato ambiente culturale, in una situazione comunicativa definita, i cui partecipanti condividono presupposti di ordine sociale.

Nelle parole di Goodwin e Duranti, «The context is a frame that surrounds the event being examined and provides resources for its appropriate interpretation» (1997: 3).

Se la collocazione e l'ambiente sono importanti segnali di contestualizzazione, il linguaggio non è meno importante: se è vero che il contesto determina

il linguaggio, è altrettanto vero che il linguaggio forma il contesto offrendo un ordine di discorso basato sulla cultura.

Ma, prima di considerare qualunque interpretazione linguistica, vale la pena di riflettere sull'evento, unità non-linguistica secondo il modello di Hymes (1972), perché è il punto di partenza per l'interpretazione: infatti le dimensioni dell'evento focale poggiano su categorie definite culturalmente, il cui contesto deriva da norme e aspettative di tipo culturale. Un «evento» può essere anche di tipo linguistico, quindi – come nell'esempio che stiamo per esaminare – anche un testo, che è radicato dal punto di vista linguistico e letterario nel contesto di un brano di prosa espositiva destinato a una specifica comunità scientifica.

La relazione tra contesto e «relevance» è ampiamente discussa da Dan Sperber e Deirdre Wilson. Per quanto concerne la rilevanza precisiamo subito che la traduzione italiana del termine «relevance» è imprecisa e approssimativa e gli stessi autori sottolineano che «[...] relevance is a fuzzy term [...] it does not have a translation in every human language» (Sperber - Wilson 1995: 119). Quindi, piuttosto che escogitare una definizione, essi si preoccupano di indicare come la rilevanza funziona, ovvero come una proprietà del processo mentale che intuisce e identifica una catena di informazioni che hanno effetti contestuali: «[...] the greater the contextual effects, the greater the relevance» (*ivi*).

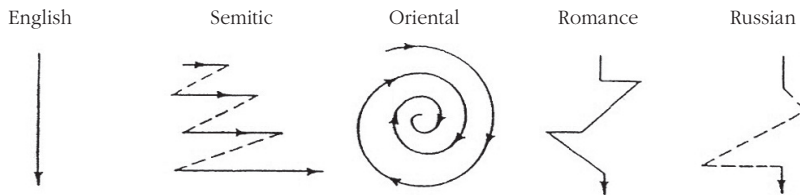
Il principio di rilevanza è quindi essenziale per spiegare tutte le forme della comunicazione umana. È la rilevanza che offre la motivazione per conservare e trasmettere informazioni. Solo le informazioni rilevanti possono raggiungere un livello culturale di distribuzione. A prima vista, la rilevanza non sembra essere necessariamente dipendente dal contesto immediato perché, anzi, opera in contesti più ampi, al di là dei cambiamenti delle circostanze localizzate. Pertanto il principio di rilevanza è particolarmente adatto all'analisi del discorso scientifico del quale intendo occuparmi, poiché questo tipo di discorso serve comunità scientifiche con differenti esperienze culturali.

Anche l'ipotesi di Whorf (1956) contiene spunti che possono essere immediatamente messi in relazione alla rilevanza in prospettiva multiculturale. Le forme e le categorie attraverso le quali la persona non solo comunica, ma anche analizza, ritiene o cancella alcuni tipi di relazione, sono ordinate sotto il profilo culturale: attraverso queste categorie il soggetto «builds the house of his consciousness», determina cioè il grado di rilevanza identificando gli effetti contestuali ricevuti. L'attività della «personality» nella teoria di Whorf è interessante perché riconosce che viene effettuata cognitivamente una selezione tra le alternative possibili, e questa selezione è guidata dalla cultura. In ultima analisi è l'individuo (o il gruppo) che decide quali presupposti producono effetti contestuali e sono quindi rilevanti in un dato contesto. L'abilità dell'individuo nell'adempiere l'intenzione comunicativa riposa quasi esclusivamente nell'abilità del ricevente a riconoscere quella intenzione. Il successo della comunicazione



dipende dai presupposti condivisi dai partecipanti nel discorso (*author/audience*) e dalla selezione di un certo numero e tipo di presupposti che il ricevente stabilisce che abbiano effetto contestuale, e quindi rilevanza nel contesto. I presupposti che il ricevente già possiede possono sostenere e rafforzare quelli del contesto, oppure possono contraddire quelli del contesto, o potrebbero produrre nessun effetto contestuale e quindi non avere affatto rilevanza. Prendiamo ad esempio questa frase: «We assume that technology offers the smartest, cheapest way to improve performance». Se non avessimo un altro gruppo di presupposti che hanno effetto contestuale sui presupposti espressi in questa frase, sarebbe ragionevole concludere che la frase vuol dire che «technology is smart, cheap and improves performance». Nel testo che esamineremo, da cui la frase è estratta, vedremo che questa interpretazione è errata. Perciò, deduciamo che ogni contesto o gruppo di presupposti richiedono un grado di rilevanza in termini di un altro presupposto (o gruppo di presupposti) che hanno effetto contestuale affinché l'intenzione comunicativa sia riconosciuta dal ricevente in modo appropriato. Le implicazioni multiculturali e interculturali della rilevanza sono quindi estremamente significative.

Quanto alla terza variabile, gli studi di retorica contrastiva hanno ampiamente dimostrato che ciascuna comunità linguistica possiede modi diversi di organizzare le idee secondo diversi modelli culturali. Il diagramma di Kaplan sulle differenze cross-culturali nell'organizzazione del paragrafo fornisce un'immagine immediata delle differenze verificate tra vari gruppi linguistici:



*Diagram on cross-cultural differences in paragraph organization in Kaplan's (1966) study on cultural thought patterns in intercultural education (Connor 1996: 16).*

Kachru sottolinea che

[...] the non-linear pattern of Japanese expository prose is in harmony with the expectation that the listener/reader has the primary responsibility for effective communication, which contrasts with the expectation in English that the speaker/writer has the primary responsibility for effective communication. This suggests that, if according to the conventions of a speech community, the writers have the primary responsibility for effective communication, they have to be explicit and direct, so that the readers have to make the least amount of effort to figure out what the writers' intentions are. (Kachru, *apud* Cook - Seidlhofer eds. 1995: 178)

Questo aspetto culturale ha influenzato profondamente le tradizioni letterarie, la diffusione di nuovi modi di scrivere e lo sviluppo di particolari generi. Con il dovuto rispetto per la creatività individuale, è innegabile che una vasta porzione della prosa espositiva nelle discipline accademiche segue precisi stili retorici, la consapevolezza dei quali contribuisce alla diffusione del sapere.

La retorica contrastiva si basa sull'analisi del contesto sociale e sull'intertestualità, che include anche la comparazione di testi nell'ambito della tradizione letteraria:

[...] contrasting rhetorical styles to discover the meaning potential realized in texts is a legitimate activity for fostering cross-cultural understanding via an appreciation of cultural differences. (*ivi*: 182)

Ma, come Ulla Connor sottolinea (1996: 15) con riferimento all'opera di Kaplan, sarebbe semplicistico affermare che ciascuna cultura o lingua possiede un definito modello retorico che i fruitori di quella lingua seguono pedissequamente. Dal punto di vista retorico, come abbiamo visto dal precedente diagramma, l'inglese segue un modello diretto, esplicito, perseguito attraverso uno stile lineare di discorso. Ma sarebbe errato ritenere che l'organizzazione di un paragrafo scritto in lingua inglese debba seguire retoricamente un modello tipico, iniziare cioè con una *topic sentence*, che è poi seguita da frasi che hanno il solo scopo di fornire dettagli o spiegare la frase principale. Il fatto è che la *topic sentence* potrebbe, e di fatto spesso così avviene, presentarsi nel mezzo o alla fine del paragrafo, a seconda delle intenzioni dell'autore o talvolta semplicemente per assecondare una organizzazione dello spazio grafico. Ciò che conta è che tutte le idee di quel paragrafo siano costruite in frasi che si sviluppano dall'idea principale, espressa nella *topic sentence*.

Vorrei mostrare a titolo esemplificativo un paragrafo, pertinente anche all'argomento del nostro convegno, tratto da un articolo intorno alle disparità basate sul sesso in relazione a valori culturali nel mondo del lavoro:

Some scholars hold that, despite the normative preferences of abstract investors, concrete personnel decision making takes place within the framework of deep-seated core values that vary in nature and strength between national cultures. Accordingly, an aversion to women in the workplace – which may vary by nationality – and a special reluctance to allow women to hold positions of authority may be reflected in ostensibly gender-neutral organizational practices. Labor market tensions may therefore be exacerbated as multinational firms (transplants) become more common as employers. (S.J. Appold - S. Siengthai - J.D. Kasarda, «The Employment of women managers and professionals in an emerging economy: gender inequality as an organizational practice», *Administrative Science Quarterly*, 43, 3, september 1998, pp. 538-565)

Come si può vedere, la *topic sentence* è espressa in ultimo. Essa si riferisce e commenta le precedenti frasi che riguardano i valori culturali e, in questo con-

testo, gli atteggiamenti verso le donne nel posto di lavoro. Dal punto di vista del contenuto, il paragrafo è costruito in modo da riferirsi retrospettivamente ai valori culturali e progressivamente al tema delle tensioni del mercato del lavoro, considerando il divario tra l'orientamento strategico di un'azienda e ciò che poi viene realmente messo in atto. Il brano ci induce, quindi, ad accettare che la lingua non è statica e anche la nostra conoscenza e consapevolezza linguistica soggiace a un costante stato di flusso e riflusso. Le convenzioni scritte, nelle diverse culture, non sono immuni da cambiamenti, e la nostra opinione e percezione di tali convenzioni cambia costantemente.

Per tornare alla struttura del paragrafo, vorrei ricordare che Pitkin (1969) aveva identificato due variabili, il *discourse bloc*, composto da un certo numero di frasi che denotano l'idea centrale del testo, e le *discourse units*, contenute nel *discourse bloc*, che contengono le idee di supporto e sono espresse attraverso la coordinazione e la subordinazione. Kaplan trovò utile questo approccio all'analisi del testo e sostenne che la lingua viene compresa in unità più ampie della singola frase, esattamente come nel paragrafo appena esaminato.

Inoltre, molti linguisti sostengono che considerare la retorica come semplice organizzazione o disposizione di un testo non è una rappresentazione fedele della retorica classica aristotelica. Giustamente essi sostengono che la retorica classica era anche intesa come arte della persuasione, facendo ricorso alla credibilità di chi scrive e alle emozioni di chi legge (Kinneavy 1971: cap. 4). Kinneavy ha di fatto evidenziato, nella tipologia testuale tradizionalmente accettata dei testi descrittivi, narrativi, argomentativi ed espositivi, proprio l'elemento della persuasione come uno degli scopi principali del discorso. Ecco perché oggi accettiamo l'idea che l'argomentazione non riguarda solo la logica ma anche l'appello alle emozioni. Le implicazioni culturali della teoria di Kaplan si connettono con quella di Whorf, che lo stesso Kaplan applicò (1966) per affermare non solo il principio di relatività linguistica, ma anche quello di relatività retorica:

Logic (in the popular sense rather than the logician's sense of the word) which is the basis of rhetoric, is evolved out of culture; it is not universal. Rhetoric, then, is not universal either, but varies from culture to culture and even from time to time within a given culture. It is affected by canons of taste within a given culture at a given time. (Kaplan 1966: 2)

Complementare alla teoria di Kaplan, l'ipotesi di Whorf della relatività linguistica afferma che ciascuna lingua impone una sua visione del mondo, in quanto ciascuna lingua controlla il pensiero, perché ciascuna lingua è un vasto sistema di modelli che comprendono forme e categorie ordinate dalla cultura, non solo per scopo comunicativo, ma per la stessa organizzazione del pensiero e costruzione della consapevolezza (Whorf 1956).

#### 4. DIVERGENZE CULTURALI NEGLI STILI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Robert Jackall (1988) afferma che l'etica protestante, con la sua tendenza razionale e metodica a perseguire una vocazione terrena e materiale, possibilmente coronata da successo economico, ha offerto le fondamenta economiche e morali per il moderno capitalismo. I valori morali sono stati gradualmente distaccati dalle basi religiose, ma i principi protestanti seguitarono a influenzare profondamente la società e la cultura, sia in Europa che negli Stati Uniti. Questo è solo un esempio di come la cultura influenza campi diversi, nel nostro caso l'economia.

In tempi recenti la globalizzazione delle economie ha accresciuto l'importanza di raggiungere una migliore comprensione delle culture di differenti paesi. La nuova tendenza non è immune da rischi perché, se da un lato la mancanza di consapevolezza e di sensibilità verso differenze culturali può condurre a ignorarle con le ovvie conseguenze pratiche e sociali, dall'altro una insistenza sulle diversità culturali può indurre a stereotipi che quasi tendono a prevedere il comportamento di un popolo o di un gruppo sociale.

La recente letteratura sull'argomento raccomanda moderazione nell'interpretare modelli di differenza culturale. Con questo atteggiamento mi soffermo brevemente su un recente articolo di Geert Hofstede (1998a), nel quale l'autore esamina le culture nazionali in relazione alle culture aziendali, sia all'interno delle nazioni che nell'ambito di compagnie multinazionali. Hofstede sostiene che l'organizzazione aziendale è condizionata sia dalla cultura locale/nazionale che da modelli manageriali supranazionali. A tale scopo vengono identificati cinque valori fondamentali nelle culture nazionali che inevitabilmente influenzano le strutture dell'organizzazione aziendale: 1. *Power distance* (distribution of power); 2. *Individualism/Collectivism* (integration of individuals into groups); 3. *Masculinity/Femininity* (distribution of roles between the sexes); 4. *Uncertainty avoidance* (a society's tolerance for uncertainty and ambiguity; this value directly affects the level of legislation in a society); 5. *Long term vs Short term orientation* (long term orientation implies perseverance; short term orientation implies respect for tradition and social obligation). Il funzionamento dell'organizzazione è direttamente condizionato dal primo, dal quarto e dal quinto di questi valori, mentre il secondo e il terzo sono più direttamente riscontrabili nel comportamento dei singoli individui.

L'analisi di Hofstede dimostra che il grado di *Power distance* risulta elevato nei paesi latini, asiatici e africani, mentre è più basso nei paesi germanici. L'individualismo prevale nei paesi industrializzati mentre il collettivismo prevale nei paesi meno sviluppati, nei paesi orientali e nelle aree di origine cattolica dell'Europa meridionale. Il senso di maschilità è alto in Giappone e moderata-

mente alto nei paesi anglofoni. La volontà di evitare incertezza e ambiguità è più alta nei paesi latini (dove persiste il retaggio di un sistema legale autoritario centrale), più bassa nei paesi anglofoni. Un orientamento verso gli effetti a lungo termine prevale nei paesi asiatici, particolarmente in Giappone.

Hofstede classifica le culture manageriali dividendole in sei tipi: 1. *Process-oriented vs results-oriented cultures*; 2. *Job-oriented vs employees-oriented cultures*; 3. *Professional vs parochial cultures*; 4. *Open systems vs closed systems cultures*; 5. *Tightly vs loosely controlled cultures*; 6. *Pragmatic vs normative cultures*.

L'analisi del testo che prenderò in esame a titolo esemplificativo per analizzare anche le differenze di strategie manageriali utilizza alcuni dei parametri multiculturali discussi da Hofstede.

## 5. LINGUA E CULTURA

A Dane who is asked to observe four Spaniards conducting business negotiations and to describe the impression that their interaction makes on him would probably say that the Spaniards seem engaged, enthusiastic and almost agitated at times. A Spaniard given the parallel task of commenting on the interaction of four Danes engaged in similar negotiations would probably point out the disengagement and might even ask when they were to begin. (Villemoes, *apud* Ehlich - Wagner eds. 1995: 291)

Differenze nel comportamento, anche gestuale, implicano differenti tipi di comunicazione culturale e differenti caratteristiche linguistiche. Le caratteristiche della comunicazione orale nelle negoziazioni internazionali sono state ampiamente analizzate in relazione alle soggiacenti culture. Molte ricerche sottolineano che, qualunque sia l'approccio all'analisi del discorso, ci sono sempre alcuni elementi comuni: prima di tutto, l'informazione intorno alle conoscenze generali condivise dai partecipanti (*context*). In secondo luogo, i partecipanti condividono un certo numero di informazioni che producono effetti contestuali già prima di entrare nel discorso, e successivamente decidono quali parti dell'informazione saranno «rilevanti» per la specifica comunicazione (*relevance*).

Anche se è generalmente ammesso che la globalizzazione si traduce in uno stile omogeneo nella negoziazione seguendo il modello americano, è altrettanto consolidato che le differenze nell'organizzazione del tempo, dell'efficienza e della chiarezza permangono a causa dei diversi modelli culturali.

Nelle negoziazioni orali le espressioni di disaccordo e le loro strategie per attenuarle (*mitigation strategies*) sono state analizzate proprio perché rappresentano uno degli aspetti più pericolosi e rischiosi della comunicazione.

La caratteristiche della ripetizione durante l'atto della negoziazione adempiono differenti funzioni in differenti contesti culturali: i danesi usano la ripetizio-

ne allo scopo di concludere l'argomento, mentre gli inglesi usano la ripetizione allo scopo di continuarlo (Andersen, *apud* Ehlich - Wagner eds. 1995: 223-242).

L'abilità di riconoscere queste differenze è una parte importante della cultura manageriale contemporanea:

The higher one goes in the corporate world, the more essential is the mastery of provisional language. In fact, advancement beyond the upper-middle levels depends greatly on one's ability to manipulate a whole variety of symbols without becoming tied to or identified with any of them. (Jackall 1988: 137)

Considerando alcune caratteristiche della comunicazione scientifica, è inevitabile notare come la tradizionale dicotomia tra la forma scritta e quella orale si sta attenuando a causa delle forme interattive di comunicazione, che permettono la trasmissione immediata del messaggio come, ad esempio il giornale ora disponibile su Internet, o le negoziazioni che possono iniziare con contatti scritti formali, continuare con colloqui personali e proseguire con meetings virtuali.

Nel campo del management, sia per la comunicazione orale che per quella scritta, troviamo caratteristiche di vocabolario pragmatico e – come lo definisce Jackall – «*vocabulary of rationality*» (Jackall 1988: 78), di quelle parole e espressioni che sono necessarie per stabilire una relazione tra emittente e ricevente in termini di consapevolezza e motivazione: queste sono variabili interpersonali che hanno implicazioni multiculturali e interculturali di notevole portata. L'*Harvard Business Review* (september-october 1998: 74) riporta il caso della Volkswagen e della Peugeot in Cina: essendo in possesso degli stessi dati commerciali, la Volkswagen ha adottato la giusta strategia pragmatica ed è riuscita a rispondere alle tendenze del mercato, la Peugeot ha fallito per non aver saputo interpretare i dati in modo appropriato.

Ferraro spiega così questo tipo di insuccesso:

Research has shown that failures in the overseas business setting most frequently result from an inability to understand and adapt to foreign ways of thinking and acting rather than from technical or professional incompetence. (Ferraro 1990: 7)

In realtà, tutta la quantità di informazioni che noi generalmente definiamo come «*business writing*» concerne un materiale molto complesso che include diversi tipi e contenuti di informazione: aziendale, amministrativo, tecnico, legale. Il linguaggio abbonda, in misura e qualità diverse, di simboli, metafore, eufemismi, espressioni idiomatiche e nuove collocazioni. Molte espressioni sono mutuare da altri campi di attività, come ad esempio lo sport, la cui fraseologia è stata trasportata e applicata a molti settori dell'organizzazione aziendale, specialmente il *team-work*:

[...] football [...] [is] a game that parallels managerial work in its specialization, segmentation, strategy, hierarchy, and the possibility of sudden bursts of spectacular individual effort made possible by the group. (Jackall 1988: 49)

Questo è il motivo per il quale troviamo espressioni come «to carry the ball» («to be responsible for an assignment»), «to take the ball and run with it» («to show initiative and drive»), «to pass the ball» («to get rid of a responsibility»).

Molte metafore hanno trovato ampia adozione, non solo nell'uso inglese, per esprimere il concetto di una squadra ben affiatata; mi riferisco alla metafora di «concert» e di «symphony» che immediatamente comunicano l'idea dell'armonia.

Robert Jackall sottolinea anche

[...] the use of an elaborate linguistic code marked by emotional neutrality, especially in group settings. The code communicates the meaning one might wish to convey to other managers, but since it is devoid of any significant emotional sentiment [...] it can be reinterpreted should social relationships or attitudes change. (Jackall 1988: 135)

Metafore ed eufemismi comuni sono: «exceptionally well qualified» (per indicare qualcuno che non ha commesso grossi errori), «tactful in dealing with superiors» (per indicare qualcuno che sa quando tenere la bocca chiusa), «meticulous attention to detail» (per spiegare la principale attività di un pignolo), «slightly below average» (indica decisamente uno stupido). Un manager ritenuto «cold fish» è di solito apprezzato per le sue qualità pragmatiche e molto meno per il suo grado di socializzazione.

Il linguaggio non è particolarmente generoso con le donne nel campo aziendale: ad esempio, un bisticcio di parole, con evidente significato metaforico, ha dato origine a una nuova collocazione che connota la manager un po' risoluta come «a fluffy cookie», espressione in cui gli originali elementi positivi perdono il loro significato (qui «cookie» non indica un buon biscotto ma una persona a dir poco eccentrica; «fluffy» può essere positivo per un giocattolo, non per un essere umano).

Un parlante nativo può sicuramente apprezzare queste caratteristiche, che nondimeno costituiscono una notevole difficoltà interculturale. Le stesse difficoltà sorgono quando i managers orientali usano il «loro» inglese per comunicare con partners europei e americani. Se un cinese o un giapponese dice «I will deal with the matter in a forward-looking manner» vuole dire «I will not do that at all»: è un modo cortese per esprimere un rifiuto, secondo un preciso valore e atteggiamento culturale tipico dei paesi orientali, e non deve essere interpretato come una bugia.

Una traduzione letterale dal giapponese all'inglese fu responsabile di un disastroso malinteso tra una compagnia farmaceutica americana e la controparte giapponese in merito a un programma di aggiornamento e addestramento del personale. Il rapporto del manager giapponese richiedeva migliori attrezzature, più personale e l'uso di mezzi audiovisivi adeguati. L'uso giapponese di locuzioni indirette non fu tradotto appropriatamente. La richiesta di maggiore per-

sonale risultò in: «It is by all means impossible to achieve the 390-hour curricula of training course by only three full-time training staffers and one part-time assistant»; la richiesta di migliori attrezzature suonò come «We cannot but be receptive to some inconveniences until our subsidiary has its own training facilities, sometime in the future». La compagnia americana non interpretò i modificatori tradotti dal giapponese come «by all means impossible», «some inconveniences», «sometime in the future», così la conseguenza negativa fu inevitabile (Connor 1996: 141).

## 6. PRESENTAZIONE E ANALISI DEL TESTO

Il testo che vorrei analizzare mette a confronto gli atteggiamenti – e di conseguenza le strategie – degli americani e dei giapponesi verso l'*Information Technology* nelle aziende. Gli opposti angoli di visuale riflettono i rispettivi valori culturali, che sono in genere espressi anche in alcune caratteristiche della lingua. Ad esempio, il grande numero di parole composte con il prefisso *self-* è ritenuto un indice dell'individualismo americano, come pure il largo uso del pronome *I*, laddove il giapponese usa *we*, che meglio riflette la cultura collettivista. In Giappone sussiste la percezione di appartenere a un gruppo (*us*), in contrasto con gli altri (*them*). L'orientamento individualista in contrasto con quello collettivista risulta evidente da quanto riportato da Ferraro (1998: 93) in merito al caso di un membro giapponese di un *marketing team* che si sentì in una situazione imbarazzante quando l'imprenditore americano decise di promuoverlo capo del gruppo, e al tempo stesso la squadra si demoralizzò: in poche parole, lo stile meritocratico americano aveva distrutto il sentimento giapponese di armoniosa cooperazione. Per usare ancora una volta le parole di Hofstede, «management practices in a country are culturally dependent, and what works in one country does not necessarily work in another» (Hofstede 1998a: 15).

Gli stili di organizzazione aziendale americani e giapponesi sono argomento di dibattito nella letteratura corrente; pertanto ho scelto una sezione dall'articolo «Managing Information Technology» di M. Bensaou e M. Earl, pubblicato in *Harvard Business Review* (september-october 1998, pp. 119-128).

Non vi è dubbio che l'intero articolo, piuttosto lungo, non ha lo scopo di presentare particolari ricerche accademiche di natura multiculturale, ma intende piuttosto rappresentare una sorta di monito per gli imprenditori occidentali. La sezione che intendo discutere è esclusivamente la tavola riassuntiva che delinea le differenze culturali della struttura mentale occidentale e orientale, mostrando come queste influenzano le scelte nel campo della *Information Technology*.



Lo stile espositivo diretto non è di tipo giapponese, quindi è ragionevole ritenere che l'obiettivo sia il manager occidentale. Tuttavia, per quanto riguarda l'atteggiamento mentale, l'intero articolo – e in particolare la tavola che è stata efficacemente inserita nel testo – sono strutturati per compiacere il lettore giapponese. L'articolo presenta un tono di sincero compiacimento per la strategia aziendale giapponese che non può che essere gradito ai giapponesi che amano e sono orgogliosi della loro compagnia e dei risultati raggiunti (Lewis 1996: 272).

La panoramica offerta dalla tavola è un esempio interessante di come funziona il contesto a livello interculturale, in modo intertestuale e anche extratestuale. La tavola è anche un esempio della scelta retorica della comunità aziendale, prodotto di una cultura che si muove in fretta e che ha creato la *poster session* cosicché la massima quantità di informazioni può essere trasmessa nel più breve tempo possibile. Esempio tipico, quindi, di un tipo di testo, un vero e proprio genere adatto alla comunità scientifica. Noi consideriamo la tavola anche come *focal event* di una cornice più ampia che è la prosa espositiva dell'articolo e che rappresenta il contesto rispetto alla tavola. Dopo aver letto la tavola, qualunque lettore sarebbe consapevole delle differenze tra la cultura americana e quella giapponese e, più o meno consciamente, trasferirebbe questi presupposti (forse anche stereotipati) alla lettura dell'intero articolo. Il lettore sarebbe anche giustamente convinto che alcune delle note differenze culturali tra gli americani e i giapponesi (cultura individualista - cultura collettivista, potere decisionale autoritario - potere decisionale partecipativo, etica competitiva - etica cooperativa, confronto - compromesso, efficienza - efficacia) sono *relevant* poiché hanno effetto contestuale sugli assunti espressi nella tavola e servono per l'interpretazione. Ovviamente, gli assunti presentati nella tavola sono «nuovi» e vengono verificati alla luce degli assunti che noi riteniamo come veri. Il testo aderisce alle variabili che Hofstede ritiene basilari per le scelte operate dalle aziende: le scelte riflettono differenze nella cultura nazionale e aziendale. Nel fornire i risultati della sua indagine Hofstede afferma:

Nobody can think globally, both national and organizational cultures constrain personnel management. Global personnel management implies understanding local constraints. (Hofstede 1998a: 7)

Anche la definizione che Hofstede dà del concetto di cultura aziendale ben corrisponde alla definizione di cultura del *Webster's dictionary* che ho già menzionato:

[organizational culture is] the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another. (Hofstede 1998b: 7)

Nel caso della cultura nazionale, la categoria da osservare è la nazione; nel caso delle culture aziendali la categoria è l'azienda in relazione ad altre aziende.

La reale interpretazione di questa tavola si realizza quando il lettore mette a confronto questi due gruppi di affermazioni con una terza serie che appartiene alle sue conoscenze e, quindi, alla sua personale cultura.

Secondo l'analisi di Hofstede, le manifestazioni della cultura possono essere riassunte in quattro concetti basilari: i simboli (parole, gesti, immagini e oggetti che hanno un significato e sono riconosciuti come tali da colori che condividono quella cultura); gli eroi (persone, vive o defunte, reali o immaginarie, che rappresentano dei modelli all'interno della cultura); i riti (attività collettive che possono essere superflue per raggiungere uno scopo, ma che sono considerati socialmente essenziali all'interno della cultura, ad esempio le forme di saluto e di rispetto come nel caso della comunità Maya che ho prima menzionato); i valori (l'elemento portante della cultura che riguardano i concetti di bene/male, naturale/innaturale, razionale/irrazionale, morale/immorale, e così via). I valori vengono appresi inconsciamente nei primi anni di vita e possono essere dedotti dal comportamento delle persone in differenti circostanze.

Le differenze culturali sono perciò basate su tante variabili e le tre variabili linguistiche che ho selezionato – *context*, *relevance*, *contrastive rhetoric* – sono in relazione a tutte le altre, consciamente (come nel caso della scelta di un particolare genere e di altre componenti retoriche) o inconsciamente (come nella selezione dei presupposti rilevanti, che l'individuo riconosce come produttori di effetti contestuali nell'evento discorsivo).

Nel testo che stiamo considerando il presupposto generale è che le compagnie giapponesi gestiscono la tecnologia informatica meglio della controparte occidentale. Questo è implicito nella tavola ed esplicito nell'articolo. Un altro presupposto è che la gestione giapponese è più efficiente perché meglio integrata nelle finalità operative dell'azienda. Anche questo è esplicitato nel contesto. Gli assunti che ne risultano sono: la gestione occidentale della IT non è efficiente, anzi dalla prosa contestuale comprendiamo che addirittura crea problemi<sup>1</sup>; la IT occidentale non è abbastanza integrata con le finalità operative dell'azienda. Dalla prosa contestuale vediamo che la ragione di ciò è che in occidente la IT ha un valore fine a se stesso, mentre in Giappone è fortemente indirizzata alle necessità aziendali<sup>2</sup>.

Nelle due culture, nazionale e aziendale, gli specialisti di tecnologia informatica si comportano in modo diverso, e le decisioni sono prese in modo diverso. Quello che però è sorprendente è che gli stereotipi culturali rischiano

---

<sup>1</sup> «The concept of strategic alignment arose in the West because many organizations discovered they were developing information systems that did not support their business strategies» (p. 120).

<sup>2</sup> «Development projects [in the West] were often given priority according to technical criteria rather than business imperatives» (*ivi*).

qui di essere sovvertiti: il pragmatico occidentale appare impacciato nel prendere decisioni, mentre il giapponese, comunemente ritenuto lento e ponderato, appare pronto all'azione<sup>3</sup>. Il cerimonioso giapponese non dà particolare importanza allo status di *Chief information officer*, mentre nell'egualitario ovest i consulenti IT godono di speciale riguardo<sup>4</sup>.

Questo testo, dunque, rappresenta una scelta retorica con duplice valenza: da una parte offre informazioni sulle differenze culturali e promuove consapevolezza, dall'altra rappresenta un invito alle aziende e a chi opera in esse a colmare il divario. È abbastanza evidente che le aziende sono oggi coinvolte in un grande processo di unificazione a scopo principalmente economico, forse non culturale. La tavola rappresenta quindi un genere in grande sviluppo, proprio per la capacità di presentare concetti fondamentali in uno spazio ristretto e anche di stimolare la curiosità verso letture più ampie e approfondite sull'argomento. Il rischio che questo tipo di testo comporta è che di per sé manca di segni contestuali e quindi l'interpretazione va ricercata in contesto più ampio (l'intero articolo, nel nostro caso, o in relazioni intertestuali). Il grado di *relevance* è invece molto alto, dal momento che la tavola attiene direttamente all'argomento che è immediatamente riconoscibile dal titolo e dall'uso di particolari accorgimenti di impaginazione, nel nostro caso i riquadri e la forma di questionario. Le brevi frasi che costituiscono il testo si conformano ai criteri di buona prosa espositiva: esse corrispondono al modello di retorica lineare di Kaplan e alla tendenza di rendere lo scrittore responsabile di comunicare le sue intenzioni al lettore nel modo più diretto possibile. Non compaiono nella tavola frasi negative (questa è una precisa scelta retorica); le frasi interrogative hanno lo scopo di costituire legami contestuali tra i due gruppi di frasi affermative; vengono accuratamente evitate forme di subordinazione. La prima persona plurale *we* è usata in tutte le frasi affermative e in tutte (eccetto una) le interrogative, perché l'uso del deittico serve all'identificazione dei due gruppi coinvolti in questa comunicazione. Anche dove viene usata la forma interrogativa «How should [...]» (domanda n. 4 della tavola) l'oggetto «our organization» riporta all'interazione tra i due gruppi. I lemmi «frame» e «framing» vengono utilizzati per promuovere associazioni d'idea con un lessico comune nell'informatica (*mainframe*), sebbene il significato nel testo sia da ricollegarsi alle operazioni, mentali e pragmatiche, di *shaping*, *organizing*, *planning*, *determining*. La progressione semantica (anche questa è un dispositivo testuale) opera attraverso

---

<sup>3</sup> «The Japanese executives we interviewed had never considered developing a special IT strategy. They are far more comfortable thinking instead about operational goals» (p. 121).

<sup>4</sup> «[in the West] [...] strategic alignment still heads CIO agendas while [in Japan] we encourage integration» (*ivi*).

una serie di lemmi: *managing, evaluating, improving, developing, designing*. Le abbreviazioni sono tipiche della comunità scientifica.

MANAGING INFORMATION TECHNOLOGY

---

*How japanese and western managers  
frame IT management*

---

<i>Issue</i>	<i>Western framing</i>	<i>Japanese framing</i>
<b>How do we decide what information systems our business needs?</b>	<b>Strategic alignment</b> We develop an IT strategy that aligns with our business strategy.	<b>Strategic instinct</b> We let the basic way we compete, especially our operational goals, drive IT investments.
<b>How will we know whether IT investments are worthwhile?</b>	<b>Value for money</b> We adapt capital-budgeting processes to manage and evaluate IT investments.	<b>Performance improvement</b> We judge investments based on operational performance investments.
<b>When we're trying to improve a business process, how does technology fit into our thinking?</b>	<b>Technology solutions</b> We assume that technology offers the smartest, cheapest way to improve performance.	<b>Appropriate technology</b> We identify a performance goal and then select a technology that helps us achieve it in a way that supports the people doing the work.
<b>How should IT users and IT specialists connect in our organization?</b>	<b>IS user relations</b> We teach specialists about business goals and develop technically adept, business-savvy CIOs.	<b>Organizational bonding</b> We encourage integration by rotating managers through the IT function, colocating specialists and users, and giving IT oversight to executives who also oversee other functions.
<b>How can we design systems that improve organizational performance?</b>	<b>Systems design</b> We design the most technically elegant system possible and ask employees to adapt to it.	<b>Human design</b> We design the system to make use of the tacit and explicit knowledge that employees already possess.

---

*Harvard Business Review (september-october 1998), p. 121.*

## 7. CONCLUSIONI

Le variabili culturali all'interno di una nazione e anche in contesto multiculturale operano a differenti livelli. Come rileva Hofstede, non è semplice enucleare una sola unità per esaminare la cultura aziendale, anche perché molte aziende possiedono specifiche *sub-culture*. I valori e gli obiettivi, invece, possono essere esaminati in opposizione e in contrasto oppure, come io personalmente preferisco, in relazione gli uni agli altri. L'insegnamento che deriva da questo tipo di approccio è un generale monito contro gli stereotipi e un invito alla consapevolezza. Nello specifico, l'azienda giapponese non appare in linea con le nostre aspettative, come non lo è l'azienda americana, e immagino che il modello europeo sarebbe a sua volta diverso e non del tutto prevedibile.

Se consideriamo le specifiche caratteristiche linguistiche che possono illuminare l'interpretazione delle divergenze culturali, il contesto e la rilevanza potrebbero non essere sufficienti. Dobbiamo sempre riconsiderare l'organizzazione del testo nel suo insieme, con i suoi presupposti contestuali e le sue scelte retoriche.

È quindi meglio non trarre conclusioni affrettate quando parliamo di relazioni interculturali, poiché il processo di integrazione e socializzazione è lento e richiede una nuova cultura del linguaggio.

## BIBLIOGRAFIA

- Connor, U. (1996), *Contrastive rhetoric; cross-cultural aspects of second language writing*, Cambridge, C.U.P.
- Cook, G. - Seidlhofer, B. (eds.) (1995), *Principle and practice in applied linguistics, Studies in honour of H.G. Widdowson*, Oxford, O.U.P.
- Duranti, A. - Goodwin, C. (eds.) (1997), *Rethinking context*, Cambridge, C.U.P.
- Ehlich, K. - Wagner, J. (eds.) (1995), *The discourse of business negotiation*, Berlin - New York, Mouton de Gruyter.
- Fairclough, N. (1989), *Language and power*, London - New York, Longman.
- Ferraro, G.P. (1998), *The cultural dimension of international business*, Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.
- Gee, J.P. (1999), *An introduction to discourse analysis. Theory and method*, London - New York, Routledge.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: software of the mind*, London, McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1998a), «Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management», *Management International Review*, 38, 2, pp. 7-26.

- Hofstede, G. (1998b), «Identifying organizational subcultures: an empirical approach», *Journal of Management Studies*, 35, 1, pp. 1-12.
- Hymes, D. (1972), «Models of the interaction of language and social life», in *Directions in sociolinguistics: the ethnography of communication*, eds. J.J. Gumperz - D. Hymes, New York, Holt, Rinehart and Winston, pp. 35-71.
- Inglehart, R. (1990), *Culture shift in advanced industrial society*, Princeton, P.U.P.
- Jackall, R. (1988), *Moral mazes. The world of corporate managers*, New York - Oxford, O.U.P.
- Kaplan, R.B. (1966), «Cultural thought patterns in intercultural education», *Language learning*, 16, pp. 1-20.
- Kassevitch, V.B. (1997), «Culture-dependent differences in language and discourse structures», in *Proceedings of the 16th International Congress of Linguistics*, Paper n. 0003, Oxford, Pergamon.
- Kinneavy, J.L. (1971), *A theory of discourse*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Kroeber, A.L. - Kluckhohn, C. (1952), «Culture: a critical review of concepts and definitions», *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology*, 47, 1.
- Lewis, R.D. (1996), *When cultures collide. Managing successfully across cultures*, London, N. Brealey Publ.
- Mulholland, J. (1996), *The Language of negotiation*, London - New York, Routledge.
- Nida, E. (1954), *Customs and cultures*, New York, Harper & Row.
- Pitkin, W.L. (1969), «Discourse blocs», *College Composition and Communication*, 20, 2, pp. 138-148.
- Quinn, N. - Holland, D. (1987), «Culture and cognition», in *Cultural models in language and thought*, eds. D. Holland - N. Quinn, Cambridge, C.U.P.
- Scovel, T. (1994), «The role of culture in second language pedagogy», *System*, 22, 2, pp. 205-219.
- Sperber, D. (1996), *Explaining culture*, Oxford (UK) - Cambridge (MA), Blackwell.
- Sperber, D. - Wilson, D. (1995), *Relevance*, Oxford (UK) - Cambridge (MA), Blackwell.
- Whorf, B. (1956), *Language, thought and reality*, selected writings of B.L. Whorf, ed. J.B. Carroll, Cambridge (MA), MIT Press.

