

PROBLEMI DI COMUNICAZIONE INTERCULTURALE IN AMBIENTE AZIENDALE E COMMERCIALE

PAOLO E. BALBONI
UNIVERSITA CA' FOSCARI DI VENEZIA

Il mondo aziendale, al pari di quello commerciale, è caratterizzato sul piano comunicativo dalla sua progressiva internazionalizzazione e dalla scelta conseguente di una lingua franca, che oggi è l'inglese. Si tratta, a dire il vero, di un inglese in certo modo pidginizzato, ridotto, spesso difficilmente comprensibile ai madrelingua, mentre i non-inglesi sembrano comprenderlo e usarlo tranquillamente.

Proprio questa facilità d'uso ha portato a credere che un inglese strumentale, di base, da possedere con una certa accuratezza, ricchezza di lessico e fluidità di uso, sia sufficiente nella formazione del personale aziendale e commerciale (ma anche nel mondo accademico, sia per docenti che per studenti). E questa visione si è allargata a tutte le lingue che vengono insegnate a personale aziendale o commerciale: se un inglese di base è quello che serve, allora per lo spagnolo che opera in una multinazionale ibero-francese basterà un francese di base, e per chi commercia con l'Italia non servirà che un italiano di base.

Il risultato è quello di un mondo che parla lingue franche ma che:

- sul piano *concettuale*, continua a pensare secondo le proprie regole e categorie culturali (e qui non ci occuperemo qui di questo problema, dato il focus linguistico di questo saggio)
- sul piano comunicativo, assume la *lingua* ma non i codici *extra-linguistici*: cinesica, prossemica, vestemica, oggettemica, simboli di status e di gerarchia, ecc.
- sul piano strettamente *linguistico*, conosce le grammatiche ma non il loro valore culturale: ad esempio, sa costruire i superlativi non ne coglie il valore culturale in America o non apprezza la differenza tra *he's less clever than...* e *he's not as clever as...*), così come non padroneggia il retroterra di connotazioni delle sue scelte lessicali, e non sempre è consapevole sul piano *testuale*, che per la comunicazione è quello che realmente conta (la costruzione di un dialogo in una trattativa è una delle cose più complesse, così come è delicatissimo il monologo nella presentazione di un prodotto o di una proposta, ecc.), non è consapevole sul piano *sociolinguistico* (familiarità/cortesia durante una trattativa, un lavoro di gruppo, un pranzo ufficiale; uso dei titoli personali premessi al cognome, passaggio dal cognome al nome, ecc.), su quello *pragmatico* (passaggio della parola, scelta delle "mosse" comunicative appropriate e permesse in certe culture e non in altre, ecc.).

In altre parole, il personale aziendale, gli addetti al commercio, gli studenti e i docenti universitari, i giornalisti, e così via, controllano l'aspetto formale della lingua franca, ma perdono di vista il fatto che la lingua non è solo pronuncia, lessico e grammatica, ma è una realtà ben più complessa e legata a fattori culturali, per cui un gesto o un vestito possono contraddire quanto detto dalla lingua, possono deviare l'attenzione dell'interlocutore da quello che viene detto al modo in cui lo si dice, possono creare momenti di tensione e anche errori irreparabili: se un occidentale in trattativa con un giapponese crede che il sorriso e il silenzio di quest'ultimo siano un "sì" sbagliato, perché si tratta di un cortese "no" - ed in una trattativa non è una differenza da poco.

Vedremo dunque qui di seguito alcuni aspetti della comunicazione interculturale che vanno tenuti in considerazione nella formazione del personale aziendale e commerciale, in aggiunta alla formazione linguistica di base e a quella microlinguistica specifica per il settore in cui si opera. Non ci dilungheremo in questa sede sull'elemento metodologico-didattico (sul tema della cultura in glottodidattica recenti testi "canonici" sono Valdes 1986, Byram-Zarate 1994, Cain 1994, Attard 1996, Nalesso 1997) perché in breve sintesi è sufficiente dire che questo aspetto della formazione va condotto:

- *nei corsi*, attraverso un uso intensivo di registrazioni autentiche (ma anche quelle prese da film possono essere interessanti perché i registi talvolta accentuano certe caratteristiche culturali) di riunioni, trattative, presentazioni aziendali, pranzi di lavoro, ecc.
- *nella (auto)formazione continua*, attraverso una griglia a matrice tipo Excel, o anche uno schedario, in cui registrare, a seguito della propria esperienza professionale a contatto con stranieri, come ogni strumento comunicativo (mani, vestito, tono di voce, ecc.) viene usato e con quale esito nelle varie culture.

In altre parole, un corso può dare strumenti di osservazione, ma è la vita quotidiana di contatti di lavoro che può permettere alla persona di continuare ad affinare la sua capacità di comunicazione interculturale (un esempio di griglia di osservazione culturale è in Balboni 1996).

1. Strumenti non verbali

Iniziamo la nostra rassegna dalla comunicazione non verbale per due ragioni:

- *siamo prima visti e poi ascoltati*, sia in senso fisico, nella maggior parte degli eventi comunicativi, sia in senso neurolinguistico, in quanto i messaggi verbali sono elaborati prima globalmente, dall'emisfero destro del cervello (quello preposto alla visione) e poi da quello sinistro, preposto all'attività linguistica;
- *siamo più visti che ascoltati*: l'83% delle informazioni giunge al cervello dall'occhio, solo l'11% attraverso l'orecchio.

Le parti del corpo comunicano:

- al di là delle espressioni del viso (che gli orientali apprendono fin da piccoli a dominare e comunque usano in maniera ben diversa dagli occidentali: sorprendenti, per un occidentale, le considerazioni ai capp. 3-5 e 8 di Scollon-Scollon 1995), la *testa* annuisce (ma talvolta significa "no", come nel Mediterraneo orientale), gli *occhi* fissano direttamente qualcuno (ma in molte culture è una sfida, non un segno di sincerità) o possono restare semichiusi (il che in Europa significa "noia" e in Giappone "attenzione"), la *bocca* sorride (e in Giappone può voler dire "no", come abbiamo visto sopra);
- *mani* e *braccia* non solo informano sulla nostra tensione, ma alcuni, come i latini, le agitano troppo e quindi vengono percepiti dai nordici come ridicoli, caricaturali - ma anche come aggressivi e scalmanati, e questo è sufficiente a complicare il lavoro di un gruppo interculturale che lavora ad un progetto comune;
- il corpo emana *odori* che gli europei eliminano e sostituiscono con profumi artificiali, ma che la cultura araba non disdegna (dando l'impressione all'europeo che gli interlocutori marocchini siano dei bifolchi grezzi) e che la cultura cinese copre più che eliminare, con conseguente fastidio per gli occidentali;
- ci sono infine dei *rumori* corporei di stomaco e intestino che in Italia sono vietati, ma che in culture asiatiche possono significare il piacere di un buon pranzo... Di converso, rumori accettati da noi, come lo stanuto o il soffiarsi il naso, sono talvolta rifiutati in altre culture.

In tutti questi casi (che si possono approfondire in Balboni 1995) il rischio comunicativo è duplice: da un lato, la persona non consapevole di queste cose può essere portata a considerare aggressivo un comportamento che vuole essere solo amichevole o neutrale, e quindi può attuare delle strategie di contrattacco che non vengono comprese e generano un irrigidimento dall'altra parte, producendo quella che la teoria della comunicazione definisce *escalation*; dall'altro il fatto di essere messo di fronte a delle forme di comunicazione ignote costringe chi parla ad un autocontrollo tale da distrarlo dalla trattativa, dall'incontro cui sta partecipando.

Il corpo "parla" con i suoi gesti ma anche con i suoi *vestiti*: una giacca cammello, per quanto raffinata e costosa, non va bene per un ambiente lavorativo in USA, che considera il bruno adatto al weekend ed il grigio indispensabile per il lavoro; mentre il concetto americano di formale, concentrato sulla presenza della cravatta, diviene ridicolo in Italia soprattutto se la cravatta è slacciata e la camicia ha le maniche corte... Non si tratta di errori gravi, ma sono comunque tali da creare imbarazzo, e quindi produrre una turbativa nella propria capacità di condurre una trattativa, di trarre il massimo di informazioni da un pranzo di lavoro, di fare una presentazione adeguata dei propri prodotti.

Ma gli *oggetti sul corpo ed intorno ad esso* possono creare anche false ipotesi sulla persona che abbiamo di fronte: un russo stracarico di catene e anelli d'oro non è un "cafone", un manager svedese con lunga coda di capelli biondi e orecchini dorati non è necessariamente un ingenuo e gentile figlio dei fiori, e così via. I pre-giudizi e gli stereotipi, proprio perché profondamente radicati e non sottoposti a critica esplicita, finiscono per emergere facendo sbagliare la valutazione dell'interlocutore (che nel mondo aziendale e commerciale è spesso una controparte, se non un vero e proprio avversario).

I corpi hanno anche bisogno di una *distanza* di sicurezza: viviamo dentro una sorta di "bolla" che ha il diametro di un braccio teso: chi entra nella bolla ci "assale". Ma questa misura naturale è stata modificata dall'intervento culturale: un mediterraneo del sud entra senza problemi nella bolla altrui, tocca l'interlocutore, lo prende a braccetto, mentre la maggior parte degli italiani si sente infastidito da tale atteggiamento - ma lo stesso italiano non si rende conto che provoca altrettanto fastidio in un nord-europeo o un nord-americano, in quanto in quelle culture è il doppio braccio teso a rappresentare il confine della bolla. Allo stesso modo, un italiano seduto alla scrivania può ritenere invadente un tedesco o un americano che apre la porta dell'ufficio e gli parla, stando sulla soglia con una mano appoggiata allo stipite: gesto che in quelle culture significa "non ti sto invadendo".

Ancora una volta, di tratta di turbative alla serenità, di elementi che possono concorrere ad una valutazione errata dell'interlocutore.

Infine, i corpi vivono tra *oggetti*. Le dimensioni delle sedie e dei tavoli, ad esempio, sono fortemente significativi in ambienti aziendali in cui la gerarchia è fondamentale - e si esprime in maniere diverse, apparentemente rilassata in Scandinavia (per cui l'arredamento dell'ufficio significa poco) e fortemente strutturata in Italia, dove la scelta della sedia sbagliata in un meeting o in un ufficio può essere disastrosa sul piano dell'immagine, e quindi della comunicazione che ne segue.

2. Strumenti verbali

Se è vero che chi parla una lingua straniera spesso sottovaluta l'importanza dei linguaggi non verbali e concentra la sua attenzione sulla lingua, per cui invia messaggi non verbali supplementari e talvolta contraddittori a quelli verbali, è ancor più vero che in lingua straniera l'attenzione si traduce essenzialmente in attenzione morfosintattica e lessicale, per cui altre componenti della competenza linguistica vengono trascurate e possono generare nell'interlocutore un'immagine falsa, ad esempio di aggressività, di inconcludenza, di sprezzo, e quindi possono innescare un processo di

antagonismo anziché di collaborazione (per questo complesso problema si vedano, oltre ai testi citati sopra, anche Knapp et alii 1987, Hodge-Kress 1988, García 1994, Willems 1996).

Aggressività, ad esempio, è l'impressione che un nordeuropeo trae dal comportamento di un latino, la cui lingua è molto più vocalica, quindi "rumorosa", e viene usata con un tono di voce e con una prosodia più accentuata dell'inglese o delle lingue scandinave; se a questo "urlare continuo" dei latini si aggiunge il fatto che essi interrompono spesso (non sempre per errata competenza discorsiva ma perché sono collaborativi nella conversazione, cercano di aiutare l'interlocutore, e quando capiscono la direzione del discorso ritengono inutile far concludere la frase), agitano le mani e invadono la "bolla" prossemica, la sensazione di aggressività si trasforma in una certezza e induce a comportamenti altrettanto aggressivi. Di converso il parlante mediterraneo tende a considerare il tono compassato, la voce bassa, il rispetto dei turni di parola, i lunghi silenzi dei nordici come supponenza, presunzione, distacco e mancanza di entusiasmo, di disponibilità umana prima ancora che professionale, e ancora una volta si inseriscono turbative alla comunicazione in quanto si modificano, senza volerlo e per pura mancanza di consapevolezza comunicativa interculturale, i ruoli psicologici dei partecipanti all'evento comunicativo.

Abbiamo accennato nell'introduzione ad alcuni aspetti morfosintattici e lessicali; indubbiamente, tuttavia, la maggiore rilevanza va alla dimensione testuale, alla strutturazione base del testo, al modo in cui esso procede dal punto di partenza alla conclusione, includendo nel percorso tutte le informazioni che si vogliono fornire o scambiare: è proprio da questa struttura concettuale di fondo del testo che nascono sia alcune difficoltà linguistiche sul piano della coesione testuale, sia sensazioni errate sulla natura globale di quello che l'interlocutore sta proponendo, minando alla base la fiducia e l'apprezzamento tra gli interlocutori.

Ci riferiamo soprattutto al fatto che sul piano della strutturazione concettuale circolano almeno tre modelli diversi: gli anglosassoni hanno testi composti da una sequenza di segmenti brevi, ciascuno retto da una sequenza interna fissata, per cui il massimo di perfezione per un inglese che presenta un prodotto o fa una proposta organizzativa o commerciale è una serie di frasi semplici e chiare, basate sulla coordinazione paratattica. Ai non-anglosassoni questo tipo di testo dà spesso l'impressione di banalità, di semplicismo anziché di semplicità, portando alla conseguente svalutazione della capacità concettuale dell'interlocutore.

Il parlante latino prende gli stessi segmenti posti uno in fila dopo l'altro dall'anglosassone e ne fa un fascio, li inserisce in un lungo periodo basato sulla subordinazione, costellato di frasi dipendenti di vario grado, coeso attraverso una serie impressionante di pronomi ed una modulazione complessa di modi e tempi verbali. Ciò dà all'ascoltatore inglese la sensazione di trovarsi di fronte a un interlocutore latino che vuole dire senza dire, che parla in maniera poco chiara perché ha qualcosa da nascondere, che propone molto fumo ma lascia forse a desiderare quanto all'arresto... Questo modello testuale è condiviso anche dai tedeschi, che però godono di un pre-giudizio di serietà ed affidabilità e quindi sono solo fastidiosi nelle loro subordinate, ma non vengono considerati "potenzialmente truffaldini" a differenza dei latini. Ora, nel momento in cui uno spagnolo o un italiano o un tedesco parlano in inglese, essi non traducono il loro modo di concettualizzare, di costruire un testo, per cui portano in inglese il loro impianto ipotattico, la massa di subordinate, la necessità di un forte uso di pronomi (soprattutto relativi) e di un complesso gioco verbale - caratteristiche morfosintattiche che l'inglese, lingua nata per testi lineari, non ha. Il testo è prodotto in inglese... ma non è inglese: è inaffidabile per l'interlocutore anglosassone, è incredibilmente difficile per l'italiano che parla inglese come lingua straniera, e quindi si aggiungono difficoltà comunicative a quelle della trattativa, dell'incontro, della telefonata.

Le peculiarità culturali nella testualità possono avere risvolti gravi sul piano socio-pragmatico con asiatici o nordafricani che prediligono testi "a spirale", cioè testi che si avvicinano lentamente al fulcro del discorso, che ritengono volgare (ma anche in qualche modo violento e offensivo) quel procedere *straight to the point* che è il massimo valore degli anglo-sassoni.

3. Aspetti socio-pragmatici

Ci limiteremo ad un cenno sugli aspetti di questo tipo, perché sono quelli che più facilmente vengono all'attenzione dei docenti di lingue e sui quali, quindi, esiste già una sensibilità diffusa in conseguenza dell'approccio comunicativo (Per approfondimenti sugli aspetti pragmatici dell'interculturalità cfr. Blum-Kulka 1989, Olesky 1989, Wierzbicka 1991).

Ci basti ricordare, sul piano pragmatico, due fatti:

- alcuni *atti comunicativi*¹ sono gestiti in maniera culturalmente diversa perché rimandano a differenti valutazioni dei rapporti interpersonali: un cinese, ad esempio, ringrazia solo quando qualcuno ha fatto per lui qualcosa che non era tenuto a fare, per cui il commesso che ci vende il pane non va ringraziato dopo che ci ha dato il sacchetto: è il suo lavoro; un cinese avrà quindi problemi e commetterà errori, ringraziando troppo o troppo poco o fuori momento, quando parla una lingua occidentale con europei o americani - i quali non solo ringraziano frequentemente, ma anche in occasioni pragmaticamente assurde, in cui *thank you* ha solo una funzione fàtica, di collegamento interpersonale;
- alcune *mosse comunicative* sono permesse in certe culture e non in altre: interrompere per cooperare alla comunicazione è permesso in area latina e vietato in area non-europea; domandare per conferma ("è questa la strada per Nairobi") è ammesso in molte culture ma non in quelle swahili, dove la risposta potrebbe essere solo "sì", anche se non è la strada per Nairobi, in quanto la domanda con risposta sì-no è una mossa finalizzata a vedere riconosciuto il proprio status sociale (da qui la sola risposta rispettosa: "sì") e non ad avere informazioni o conferme delle proprie ipotesi; ironizzare è una mossa ottima in Inghilterra ma sconsigliabile in Nord-Africa; vantarsi ed esibire dati positivi in maniera plateale è corretto in America e, in parte, in Germania, ma è volgare in Italia o Inghilterra dove si preferisce l'*understatement* (si noti che questa differenza porta gli europei a ritenere che gli americani siano esagerati e quindi vada sempre fatta la tara alle loro dichiarazioni, e porta gli americani a sottovalutare le proposte degli europei che vengono presentate con meno quantità di superlativi, lodi, ecc.); arretrare, ammettere l'errore è una mossa intelligente quando si è commesso l'errore, ma è aliena alla cultura araba; e via elencando.

Sul piano socio-culturale i maggiori problemi sono quelli legati all'opposizione formale-informale, ma ci sono alcuni settori specifici degli eventi comunicativi più frequenti nella comunicazione aziendale e commerciale. Si pensi ad esempio al problema della

- *presentazione delle persone*, quindi dell'uso dei *titoli* (che spesso non sono equivalenti: "dottore" in Italia è un laureato di livello master mentre *doctor* è attribuito in area anglosassone a un PhD; "architetto" o "ingegnere", cioè titoli che corrispondono a professioni, non sono utilizzabili in molte lingue), dei *nomi e cognomi* (i colleghi italiani si chiamano per cognome, cosa che in America fa solo il sergente cattivo nei riguardi della recluta; in inglese l'uso del nome proprio corrisponde al passaggio al tu nelle lingue latine), dei *titoli pre-nominativi* (per cui *Mr* è adeguato per il presidente degli Stati Uniti mentre *Signor* in italiano indica solo che la persona non ha studi universitari). Un nuovo elemento culturale in questo ambito è la tendenza "politicamente corretta" a fondere *Miss* e *Mrs* in un unico pre-nominativo, *Ms*, cui fa da contraltare nelle lingue neolatine che usano il femminile nei titoli (a differenza del francese che usa *Madame le président*) la richiesta di usare non solo i titoli di carica (presidente, senatore, ecc.) ma anche quelli di professione (dottore, avvocato, ecc.) solo al maschile;
- formale-informale in ambienti in cui la gerarchia è fondamentale e trova nella lingua, spesso, un superamento solo apparente, che deve mascherare la forza reale: ci si dà del tu (ma è il più alto in

¹ Chiamiamo "atti" i componenti pragmatici minimi della comunicazione: salutare, ringraziare, offrire, chiedere per sapere, scusarsi, ecc.; chiamiamo "mosse" delle strategie comunicative quali attaccare/arretrare, riassumere i discorsi degli altri, vantarsi/*understate*, interrompere/passare parola, ecc.

gerarchia a usarlo per primo), si fanno battute (ma l'inferiore in gerarchia deve ridere indipendentemente dal valore umoristico della battuta), ci si danno segni di affetto quali la pacca sulla spalla o sull'avambraccio (ma il più alto le dà al più basso, non viceversa), ci si toglie la giacca (solo dopo che l'ha fatto il boss) e così via: in altre parole, si ha una discrasia tra informalità nei vari codici e gerarchia reale, per cui è solo chi è più in alto che può abbassare il registro e lo fa per mascherare la sua forza, non per dividerla con gli altri partecipanti.

4. Conclusioni

Elementi culturali si intersecano in maniera intensiva, diffusa, generalizzata con gli strumenti semiotici che gli esseri umani hanno a disposizione per comunicare; nell'insegnamento delle lingue straniere per fini comunicativi generici (turismo, relazioni saltuarie con stranieri, accesso a mezzi di comunicazione che usano quella lingua, ecc.) solo alcuni di questi elementi culturali vengono presentati all'allievo; a livelli avanzati, d'altra parte, l'approfondimento non è molto curato, forse perché si ritiene che lo studente frequenti la nazione di cui sta apprendendo la lingua e che ciò garantisca una acquisizione implicita, spesso per errori e tentativi, anche se ciò non porta ad una formalizzazione, ad una consapevolezza riflessa.

Questa prassi è alla radice della quasi totale assenza di studio glottodidattico sul cosiddetto *culture shock* - cosa che invece è presente, sebbene con rari momenti di focalizzazione ed analisi specifica, in molta letteratura sulla formazione internazionale dei manager (cfr ad esempio, Bollinger-Hofstede 1987, Barlett-Ghoshal 1989, Barham-Oates 1992, Ettore 1993, Hermel 1993).

Se tutto ciò "va bene", per modo di dire, per l'insegnamento generico della lingua, e se si può capire, ancora una volta per modo di dire, che lo studente di livello avanzato debba andare all'estero per rendersi conto di questi problemi (anche se la mancanza di strumenti di analisi e riflessione può renderlo sordo e cieco: Balboni 1996), non altrettanto si può dire per quanto riguarda l'insegnamento della microlingua aziendale e commerciale (ma il discorso vale anche per i tecnici, gli scienziati e gli accademici che operano in ambito internazionale): l'errore culturale nell'uso dei molti codici che si intersecano nella comunicazione, infatti, può compromettere o modificare l'esito - e comunque rende più difficile la gestione ed il percorso - di eventi comunicativi condotti in una lingua straniera e quindi può vanificare tutto lo studio di questa lingua in quanto non le consente di giungere all'effetto desiderato.

Al momento attuale esiste solo l'ossatura di fondo di una teoria della comunicazione interculturale, ma spesso essa è legata ad una prospettiva aneddotica (ne è esempio Hofstede 1991) oppure a esperienze locali, curiosamente concentrate sull'estremo oriente e l'Oceania, dove evidentemente il problema della comunicazione interculturale è estremamente sentito (Brick 1991, March 1992, Clyne 1994, Scollon-Scollon 1995), oppure di ristretto ambito professionale (Pauwels 1991 e 1992, Hickson 1993). Scollon-Scollon 1995 e Tomalin-Stemelsky 1993 gettano comunque le basi di una riflessione teorica su vasto raggio. Da parte nostra stiamo lavorando da anni, in situazioni di aziende multinazionali, per arrivare ad un modello teorico che individui gli elementi del problema, che dia una griglia degli elementi da osservare e sui quali registrare simmetrie o dissimmetrie tra le varie culture (e anche all'interno della stessa lingua o cultura: inglese e scozzese, americano di New York e del Mid West, italiano delle varie aree, ecc.). Ma se possiamo dire che l'ossatura di una teoria è già a nostra disposizione, e possiamo fornire una griglia operativa per la verifica sul campo di una teoria semiotica della comunicazione interculturale, non abbiamo invece forze sufficienti per condurre sul campo l'osservazione, la verifica, la raccolta di dati che consenta di definire i contenuti e gli obiettivi glottodidattici di una competenza avanzata nella lingua e in alcuni ambiti microlinguistici che portano alla partecipazione ad eventi comunicativi multiculturali. Solo la collaborazione all'interno di progetti europei può portare alla creazione di un gruppo transnazionale di ricerca tale da dar corpo all'ossatura di base che abbiamo sinteticamente presentato in questo intervento e che è ancora in fase di elaborazione formale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ATTARD P. A. (cur.) 1996

Language and Culture Awareness in Language Learning/Teaching for the Development of Learner Autonomy, Strasburgo, Consiglio d'Europa - CCC.

BALBONI P. E. 1995

La comunicazione interculturale, Pordenone, Consulting Group.

BALBONI P. E. 1996

"La cultura straniera: Modelli di osservazione nel paese straniero e nelle classi di lingua", in C. WRINGE (cur.) *Formation Autonome. A European Self-Study Professional Development Project for Language Teachers*, Parigi, FIPLV [in vol.1 e 2].

BARHAM K., D. OATES 1992

The International Manager, Londra, The Economist Books.

BARLETT C. A., S. GHOSHAL 1989

Managing Across Borders, Boston, Harvard U.P.

BOLLINGER D., G. HOFSTEDE 1987

Les différences culturelles dans le management, Parigi, Editions d'Organisation.

BLUM-KULKA S., J. HOUSE, G. KASPER (cur.) 1989

Cross-Cultural Pragmatics, Norwood, Ablex.

BRICK J. 1991

China: A Handbook of Inter.Cultural Communication, Sydney, NCELT&R.

BYRAM M., G. ZARATE (cur.) 1994

Definitions, Objectives and Assessment of Sociocultural Competence, Strasburgo, Consiglio d'Europa - CCC.

CAIN A. 1994

Culture, civilization: propositions pour un enseignement en classe de langue, Parigi, Institut National Recherche Pédagogique.

CLYNE M. 1994

Inter-Cultural Communication at Work. Cultural Values in Discourse, Cambridge, C.U.P.

ETTORRE B. 1993

"A Brave New World: Managing International Careers", in *Management Review*, 2.

GARCIA E. 1994

Understanding and Meeting the Challenge of Student Cultural Diversity, Boston, Houghton Mifflin.

HERMEL P. (cur.) 1993

Management Européen et International, Parigi, Economica.

HICKSON D. J. (cur.) 1993

Management in Western Europe. Society, Culture and Organization in Twelve Nations, Berlino, DeGruyter.

HODGE R., G. KRESS 1988

Social Semiotics, Cambridge, Polity Press.

HOFSTEDE G. 1991

Cultures and Organizations: Software of the Mind, Londra, McGraw-Hill England.

KNAPP K., W. ENNINGER, A. POTHOFF 1987

Analysing Inter-Cultural Communication, Tubinga, Narr.

MARCH R. M. 1992

Working for a Japanese Company. Insights into the Multicultural Workplace, Tokyo, Kodansha.

NALESSO M. (cur.) 1997

Cultural Awareness. Linguistic and Cultural Training Towards Mobility in Europe, Trieste, IRISAE Friuli - EU Socrates Programme.

OLESKY W. (cur.) 1989

Contrastive Pragmatics, Amsterdam, Benjamins.

PAUWELS A. (cur.) 1991

Cross-Cultural Communication in Medical Encounters, Monash, M.U.P.

PAUWELS A. (cur.) 1992

Cross-Cultural Communication in Legal Encounters, Monash, M.U.P.

SCOLLON R., S. WONG SCOLLON 1995

Intercultural Communication: A Discourse Approach, Cambridge, Blackwell.

TOMALIN B., S. STEMELSKY 1993

Cultural Awareness, Oxford, O.U.P.

VALDES J. M. (cur.) 1986

Culture Bound, Cambridge. C.U.P.

WIERZBICKA A. 1991

Cross-Cultural Pragmatics, Berlino, Mouton-DeGruyter.

WILLEMS G. 1996

Issues in Cross-Cultural Communication: the European Dimension, Nijmegen, Hogerschool Gelderland Press.