

L'intraducibile diventa una sfida al management

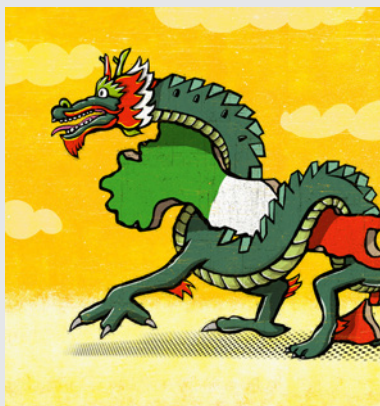
di Andrea Pontiggia, Anna Morbiato*

L'economia e la traduzione sono due discipline che raramente si sono incontrate. Eppure, l'esperienza dei traduttori, tra parole intraducibili, gap linguistico-culturali e *false friends*, può rappresentare una guida per quelle imprese che si devono confrontare con la sfida di adeguare modelli di business e strategie aziendali a una cultura a loro estranea. Nel contesto odierno, il caso cinese è particolarmente emblematico di questa sfida e ci mostra come, nella prospettiva di un management autenticamente cross culturale, le divergenze siano importanti tanto quanto le similarità.

Adiacente alla città proibita a Pechino c'è Zhongnanhai (中南海), l'inviolabile e inaccessibile centro del potere politico ed economico cinese. È il luogo dove si elaborano e approvano i piani e le linee di sviluppo economico, sociale e politico. Se la fonte delle politiche economiche è indubbia, meno certa è l'interpretazione dei loro effetti economici. Un esercizio che impegna il management in un processo di comprensione, previsione e immaginazione.

Questo articolo nasce da un quesito: l'economia può essere interpretata come un insieme di processi di traduzione culturale? Un quesito sulle difficoltà di dare un senso a ciò che leggiamo e osserviamo e sul rischio, per il management internazionale, di procedere tra significati non compresi o peggio fraintesi, in un esercizio di gestione delle eccezioni per riconoscere i *false friends*.

Un contesto dove sembrano prevalere spiegazioni *ex post*, dove le sorprese sono continue, dove definite delle regole e individuate delle regolarità si scoprono nuove eccezioni. Faticoso come tradurre un testo ambiguo, pieno di «trappole» dai molteplici significati e di *false friends*.



L'azione manageriale in Cina è una continua sfida ai modelli di «cross cultural management». Il principio alla base del cross cultural management è quello delle differenze¹: se le culture dei diversi Paesi fossero tutte uguali non ci sarebbe bisogno di cross cultural management. Se non ci fossero differenze, se parlasse-

simo tutti la stessa lingua (o una lingua franca) e se tutti avessimo le stesse tradizioni verrebbe meno la necessità di adattarsi. Nessuna traduzione e nessuna interpretazione sarebbero richieste. Ma questa premessa dei modelli di cross cultural management è francamente parziale e discutibile. E lo è quando si pensa che la conoscenza reciproca possa generare sempre (o molto spesso) un possibile accordo tra le parti. Dimenticando che l'alternativa è una Babele invertita dove tutti parlano la stessa lingua e non

ci sono spazi di incomprensione, ma dove gli interessi sono contrapposti, non conciliabili. Pur riconoscendo i limiti di ogni analogia o metafora la linguistica e la traduzione appaiono come uno stimolo all'esplorazione e a un cambiamento delle modalità di lavoro per i manager nel contesto economico e sociale della Cina².

* **Andrea Pontiggia** è Professore Ordinario di Organization Theory and Design presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, dove è co-direttore del Laboratorio International Management to Asia, e Affiliate Professor di Leadership, Organization and Human Resources presso SDA Bocconi. **Anna Morbiato**, autrice del paragrafo Babel Fish, è Ricercatrice presso il Dipartimento di Studi sull'Asia e sull'Africa Mediterranea dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

La lingua assolve molte funzioni, è meccanismo di comprensione reciproca, collante fondamentale e potenziale strumento per l'integrazione tra persone. Alla conoscenza della lingua è attribuito un effetto diretto e immediato di riduzione della probabilità di conflitto, conclusione molto discutibile. Alcune forme di conflitto e di contrapposizione hanno bisogno di un sistema condiviso di codici per esprimersi. In visione molto semplificata la lingua è comunicazione e gestione delle relazioni.

IL MANAGEMENT TRA COMPrensIONE E TRADUZIONE

Giungere a un accordo grazie alla reciproca incomprendimento è più frequente di quanto ci aspettiamo (prima situazione). Non meno frequente è non trovare un accordo per una completa comprensione (seconda situazione). Ma i casi più interessanti sono quelli dove non si trova un accordo senza capirsi, dove le parti coinvolte non si capiscono e non trovano possibile accordarsi. Si sarebbe portati a imputare all'incomprensione reciproca la mancanza di un accordo. E ne traiamo la conclusione (errata) che migliorando la comprensione reciproca inevitabilmente – o quasi – si possa giungere a una qualche forma di accordo.

La situazione di incomprendimento e di non accordo tra le parti sottolinea la complessità del processo di espressione e comprensione delle richieste e dei bisogni reciproci. Ma la traduzione diventa ancora più efficace nelle prime due situazioni, una opposta all'altra: accordo perché non ci si capisce o non accordo perché ci si capisce. La palese dimostrazione dell'impossibilità di non alterare il testo traducendolo sono gli esempi di traduzione automatica³.

Fermiamoci un momento proprio su queste situazioni: dove l'incertezza dovuta all'incomprensione reci-

proca e l'assenza di accordo convivono. Perché questa è una premessa implicita in parte della letteratura dedicata al cross cultural management⁴.

Comprendere i nostri interlocutori è necessario per molti motivi e lo è ancora di più quando le nostre posizioni sono opposte e inconciliabili, quando si rischia di essere (o forse si è già) in una situazione conflittuale. Capire cosa ci differenzia e ci accomuna è prerogativa di una più efficace internazionalità delle aziende.

Si sarebbe portati a vedere l'economia come traduzione, o meglio a vedere come l'economia sia anche traduzione. Questa analogia, per quanto incompleta e imperfetta, dovrebbe chiarire in modo meno convenzionale la complessità delle relazioni tra i sistemi economici e i processi di globalizzazione. Relazioni che sembravano oggetto esclusivo degli interessi geopolitici e che hanno meritato sempre più la quotidiana attenzione degli imprenditori e dei manager protagonisti dell'internazionalizzazione.

Gli scambi commerciali sono processi di traduzione e creazione di valore, e così come nelle lingue ci sono dei *false friends* e delle parole intraducibili, anche nella gestione delle relazioni economiche ne troviamo⁵. L'intraducibile è una chiave di lettura dei complessi rapporti economici tra l'economia cinese e quella europea. Tradurre significa trasformare, passare da un insieme di codici e di significati a un altro sistema. E in questo passaggio il rischio è l'incomprensione, «croce e delizia» dei linguisti e dei traduttori impegnati a rendere al meglio un significato, a trasportare delle immagini letterarie in un mondo diverso. Per alcuni aspetti sono compiti non troppo dissimili da quelli dei manager impegnati a comprendere e tradurre i bisogni dei mercati.

Lo sviluppo dell'economia cinese ha aperto nuovi spazi alla dimensione cross culturale del management. Fino a pochi anni fa gli studi e le conseguenti applicazioni nei modelli manageriali si sono orientati alla ricerca di un equilibrio tra differenze (che piacciono ai più) e similarità (che hanno meno sostenitori). Migliorare le capacità di comprensione è un esercizio, almeno idealmente, basato su un impegno reciproco. La reciprocità non sempre frequente nelle relazioni economiche è certamente un fattore che dà forma alle relazioni, talvolta facilitandole talaltra ostacolando⁶.

Lo studio approfondito della cultura, della storia, delle abitudini, dei mercati e dei consumatori è un fattore necessario. Un primo passo è quello di comprendere la cultura, pur sapendo che si tratterà di una conoscenza limitata dalla propria esperienza e dalla propria sensibilità. Un secondo passo consiste nel praticare la comprensione delle differenze e delle similarità culturali e di comportamento⁷. Per meglio capire queste due azioni è utile un breve – ma non semplice – esempio di intraducibilità.



BABEL FISH*

Nell'immaginare la relazione tra lingua ed economia, è naturale partire dalle difficoltà di traduzione. Molte delle difficoltà di gestire e di sviluppare le relazioni economiche tra imprese, istituzioni e singoli soggetti economici nascono proprio da celate incomprensioni e da implicite premesse. Ogni lingua ha parole ed espressioni non facilmente traducibili in altre lingue⁹. Spesso, le parole non sono soltanto «contenitori di significato», ma codificano anche, in modo più o meno implicito, informazioni rispetto al contesto linguistico ed extralinguistico in cui sono, possono o devono essere usate: riferimenti culturali, indicazioni sulla relazione che sussiste tra gli interlocutori, sul loro atteggiamento e stato emotivo, sul contesto comunicativo, sulle finalità della comunicazione stessa. Questo è ancor più vero per il cinese, una lingua la cui evoluzione è strettamente legata a quella della storia, della cultura e della società cinese, nella quale il contesto gioca un ruolo fondamentale nell'interpretazione di una frase. Gli esempi seguenti spiegano quanto di implicito possa esserci nell'uso di un'espressione in cinese.

- 咱们 (zánmen). Si tratta di un pronome personale di prima persona plurale. Tuttavia, tradurlo con 'noi' non rende completamente ciò che questa parola sottende, soprattutto in relazione alla differenza che sussiste con il più frequentemente usato 我们 (wǒmen), formato dal pronome di prima persona singolare 我 (wǒ) e il suffisso di pluralità 们 (men). La differenza tra le due forme sta nell'inclusione o meno dell'interlocutore. Le seguenti frasi differiscono soltanto nella scelta del pronome di prima persona plurale: 咱们去吃饭了 (zánmen qù chī-fàn le, «Andiamo a mangiare»); 我们去吃饭了 (wǒmen qù chī-fàn le, «Noi andiamo a mangiare»). La sottile differenza tra le due, percepita dai parlanti nativi, è che la prima coinvolge l'interlocutore: si tratta di un invito a fermarsi per la pausa pranzo. Nella seconda, invece, ciò non è scontato: una frase del genere nel giusto contesto potrebbe alludere al fatto che il parlante decida di andare a mangiare con un gruppo di persone che non include l'interlocutore. Da notare come l'italiano usi una strategia grammaticale altrettanto sottile per rendere questa sottile differenza di messaggio: nel primo caso, il soggetto viene omissso, come spesso avviene per i pronomi soggetto; nel secondo caso, viene specificato lessicalmente: è usata quindi una forma più marcata¹⁰ che segnala un significato diverso.
- 慢走 (màn zǒu). Letteralmente significa «Cammina piano»; si tratta di un modo educato per congedarsi da qualcuno, per esempio un conoscente più anziano quando lo si accompagna alla porta, ed è anche un modo molto comune con cui un negoziante saluta

il cliente nel momento in cui esce dal negozio. L'espressione comunica un atteggiamento di interessamento e cortesia nei riguardi dell'interlocutore, che è in questo modo invitato a essere prudente sulla via del ritorno. È in questo caso difficile trovare un traduttore che ne renda il significato ma che al contempo sia appropriato nel contesto comunicativo di riferimento, ossia un saluto sull'uscio di casa o del proprio negozio. Forme italiane che rendono l'atteggiamento, quali «Abbi cura di te» risulterebbero troppo informali, mentre una traduzione più aderente al significato, come «Faccia buon viaggio», non è affatto appropriata al contesto comunicativo, che richiederebbe un semplice «Arrivederci».

- 麻烦 (máfan). Questa parola è davvero affascinante e appartiene alle 3.000 parole composte più diffuse del cinese moderno. Composta da un carattere 麻 (má) che significa di per sé «canapa» – e (forse per correlazione) anche «intorpidito», «caotico» – e un secondo carattere 烦 (fán) che, come suggerisce il radicale 火 (huǒ) ossia «fuoco», indica uno stato di irritazione, essa assume significati molto diversi a seconda del contesto in cui si usa. Può infatti segnalare stati di avversione, frustrazione, ma anche cortesia e formalità. Può inoltre, come per varie altre parole cinesi, ricorrere in diversi slot grammaticali e fungere da verbo principale, verbo causativo, nome, aggettivo. Quando usato come aggettivo, può descrivere una situazione o una cosa, ma anche una persona: 这个这个顾客真麻烦 (wǒ zhè ge gùke zhēn máfan, «Questo cliente è davvero una scocciatura [nel senso di problematico]»); 办签证非常麻烦 (bàn qiānzhèng fēicháng máfan, «Ottenere un visto è davvero complicato»). Quando ricorre come verbo principale, significa «disturbare», «recare disturbo a» qualcuno; tuttavia, nella resa italiana di questa frase, una traduzione letterale non è sempre appropriata: in molti contesti è sufficiente una resa più «libera», in cui si omette la parola in toto. L'uso però più interessante della parola, sia a livello comunicativo sia grammaticale, è come verbo causativo, ossia un verbo che introduce una frase che esprime un'azione che il parlante fa compiere all'interlocutore. 麻烦 (máfan) costituisce un modo molto cortese di chiedere di fare qualcosa, consapevoli del fatto che ciò comporta un disturbo per l'interlocutore. Sottende un atteggiamento di gentilezza e a volte di riverenza, che non è invece sempre scontata con il più comune¹¹ verbo 请 (qǐng): nonostante significhi anche «pregare», «chiedere di», quest'ultimo può in realtà essere usato anche per impartire un ordine. L'intraducibilità di questa espressione ha fatto sì che diventasse uno slang inglese: lo Urban Dictionary¹² la definisce come «a word derived from Mandarin Chinese that conveys

the feeling of being pained or annoyed by something, about the same meaning as 'troublesome' or 'bothersome'» e ne propone vari esempi, contestualizzandola in frasi inglesi come «She is really hot, but she already has three kids, it's too maffan to go after her».

- 见外 (jiàn wài). Letteralmente significa «guardare (da) fuori». Si riferisce a un atteggiamento assunto verso qualcuno con cui si ha rapporti di amicizia, ma con cui in realtà ci si comporta in modo molto formale, per esempio ringraziandolo troppo, o assumendo un atteggiamento troppo cortese o formale. In alcuni casi si può tradurre come «fare complimenti» o «fare convenevoli», o ancora «trattare da estraneo», ma non è sempre immediato trovare un traduttore adatto al contesto comunicativo e al registro, come nel caso seguente: 快坐快坐,你抱这些酒来干啥? 跟我还见外? (kuài zuò kuài zuò nǐ bào zhèxiē jiǔ lái gān shá? Gēn wǒ hái jiàn wài?), «Siediti dai, ti sei anche disturbato a portare del vino, sei ancora così formale con me!»). Un atteggiamento troppo accomodante e pieno di convenevoli viene in certi contesti percepito non tanto come segno di rispetto, ma di distanza, soprattutto quando si ha un rapporto di confidenza con l'interlocutore.

- Da ultimo, il caso di 被 (bèi), ossia la cosiddetta marca del passivo in cinese: tali marche in genere ricorrono con verbi transitivi trasformando la frase in passiva, come da «Il capo licenziò il funzionario» a «Il funzionario venne licenziato [dal capo]». Tuttavia, recenti studi sui corpora hanno evidenziato un ulteriore uso di 被 (bèi), pragmaticamente e semanticamente marcato: viene infatti usato con aggettivi e verbi intransitivi, a indicare mancanza di controllo, inconsapevolezza da parte del parlante, o che è stata rilasciata un'informazione non veritiera. Consideriamo 我就业了 (wǒ jiù yè le) e 我被就业了 (wǒ bèi jiù yè le). Mentre la prima frase ha un significato attivo («Ho trovato lavoro»), la seconda frase non è il suo corrispettivo passivo. Infatti, a seconda del contesto può aver due significati: può indicare che qualche istituzione, come un'università o un ministero, al fine di aumentare la percentuale di studenti che trovano occupazione dichiara (falsamente) che il soggetto ha trovato un posto di lavoro; oppure, che l'università stessa ha trovato lavoro a un suo studente, a sua insaputa. Molti sono i blog e le riviste online che trattano di questo fenomeno. Altri esempi sono con il verbo 自杀 (zì shā, «suicidarsi»): 被自杀 (bèi zì shā) indica che il soggetto è stato dichiarato suicida, per esempio sui media e sulla stampa, ma in realtà è stato assassinato.

Questi esempi ci danno una prima idea della complessità linguistica e dei significati inattesi. Le parole «intraducibili» o difficilmente traducibili sono esempi

degli ostacoli ma anche delle possibili soluzioni che la linguistica può offrire al management.

CROSS CULTURAL MANAGEMENT TRA COMPrensIONE E ACCORDO

Le frasi intraducibili o i *false friends* della lingua cinese non sono gli unici punti di incomprensione e di difficile traduzione. Ci mostrano gli ostacoli linguistici e ancor più sono lo spunto per capire quale sia profondità della conoscenza linguistica. L'immagine che ne possiamo trarre è in fondo sovrapponibile a quella che vede e vive il management europeo nel gestire le relazioni economiche con le controparti cinesi. Quando si comprende che è sufficiente conoscerci per trovare un punto d'accordo, si inizia a esplorare il significato delle ambizioni e degli intenti altrui. Si capisce che non è l'assenza di esperienza, ma proprio l'opposto, la crescita di consapevolezza e di esperienza, che ci mostra gli ostacoli a ogni possibile accordo economico e commerciale. Si interpretano le politiche economiche di *decoupling* e di *double circulation* dichiarate come obiettivo politico per un ambizioso tentativo (difficile da realizzare) di affermare l'autonomia del sistema economico cinese.

Gli scenari attuali si caratterizzano da una crescente conflittualità economica e geopolitica, effetto sia dell'instabilità e della tensione regionale sia della sempre maggior centralità della Cina nel panorama globale. D'altra parte, sullo sfondo si colgono alcuni segnali di una «nuova globalizzazione» emergente, dai confini indefiniti e dai contenuti da costruire.

Nella costruzione di una «nuova globalizzazione» il management può svolgere una funzione cruciale, a patto che superi alcuni limiti e si rinnovi. Le prospettive di management cross culturale degli ultimi anni sono spesso espressione di un gioco di equilibrio tra le differenze (che piacciono ai più) e le similarità culturali (che pochi vedono), tra scelte competitive e di integrazione. L'ipotesi su cui si fondano è che la comprensione reciproca sia sufficiente all'integrazione e allo sviluppo economico. Ipotesi che, pur ragionevole, alla prova delle attuali evidenze appare quanto meno controversa. Dobbiamo riconoscere che una migliore conoscenza può anche generare effetti di minore collaborazione e di maggiori attriti nelle relazioni economiche. Conoscersi non comporta sempre e comunque integrarsi e cooperare. Presa coscienza di questo dato, sviluppare le capacità di comprensione è un esercizio fondato sullo sforzo reciproco che deve impegnare tutte le parti coinvolte. È un processo di avvicinamento progressivo e di studio delle culture, della storia, delle abitudini, dei mercati e dei consumatori, il cui successo dipende anche dalla lingua come espressione profonda della cultura.

La reciprocità nelle conoscenze, non sempre così

frequente nelle relazioni e nelle prassi economiche (tra mercato e scambi), è un fattore che può ostacolare o facilitare i rapporti, plasmandoli e dando loro dei contenuti; è neutra rispetto all'esito della relazione ma determinante nella struttura e nelle regole di interazione.

L'esperienza recente di rapporto tra le aziende europee e quelle cinesi ha messo in dubbio l'efficacia delle prassi manageriali suggerite dagli studi di management; è un test delle capacità di internazionalità. Come già ricordato, alcuni assunti degli studi di international management dimostrano la loro debolezza. La prima ipotesi implicita, non dichiarata, è che concentrando l'attenzione sulle differenze culturali e mettendo in luce ciò che distingue si possa cogliere l'essenza delle relazioni tra le parti. Sono il contributo dei modelli elaborati per misurare le distanze, che sembrano suggerire che l'essenza del management internazionale sia di comprendere le differenze per adattarsi. Tutto ciò è innegabile, ma al contempo anche limitato e pericoloso.

«TRADURRE» PER INNOVARE

Nel recente passato il maggior numero di aziende ha operato sui mercati cinesi replicando le soluzioni elaborate nel proprio contesto consolidato e domestico (*home market*). Replicare significa minimizzare i cambiamenti del modello di business (dal prezzo e dai canali distributivi alle caratteristiche del prodotto) e dei modelli organizzativi. Nel percorso compiuto dalle aziende in questa fase di internazionalizzazione per replicazione, il management ha percepito la necessità di adeguare l'offerta, i modelli di business e le logiche organizzative alle differenze culturali. Le routine riprodotte nei mercati cinesi appaiono inadeguate e quindi stimolano nuove forme di adattamento.

Questa seconda fase mette a dura prova la flessibilità delle aziende, e le capacità di adeguarsi ai contesti diversi sono risultate vincenti. Risultato anche della comprensione e dell'interpretazione dei contesti culturali; ancor più delle similarità hanno vinto le differenze¹³.

Il passaggio critico nell'evoluzione delle aziende è quando, acquisita e consolidata l'esperienza, si colgono delle opportunità di rielaborare tali conoscenze per ripensare e per innovare, come effetto di un apprendimento per esplorazione sostanzialmente differente dall'apprendimento per ripetizione o per adattamento delle due fasi precedenti.

Ciò che abbiamo denominato *mirroring back* si fonda sulle capacità di utilizzare l'esposizione internazionale come incentivo all'innovazione. Innovazione non solo limitata ai mercati locali, ma trasferita e amplificata nei mercati d'origine.

Se questo percorso è frequente in molte aziende italiane che imparano dalla loro esperienza in Cina, resta

da definire come questo si realizzi in modo efficiente, come siano possibili un trasferimento e una valorizzazione delle esperienze «localizzate»¹⁴.

Adattarsi diventa condizione necessaria ma non certo sufficiente a sfruttare le opportunità di apprendimento e quindi di trasformazione profonda del proprio modello di business. L'esposizione internazionale può diventare l'occasione per stimolare l'innovazione a patto che trovi una visione costruita sulle differenze e sulle similarità¹⁵.

Questi passaggi tra replicazione, adattamento e *mirroring back* sono facilitati se il management agisce come «esperti traduttori» che evitano le trappole e riconoscono i *false friends* e le frasi intraducibili, dove il linguaggio degli scambi economici si dimostra incompleto.

GESTIRE L'INTRADUCIBILITÀ

L'aver portato in superficie i limiti degli attuali modelli di cross cultural management è uno dei risultati della crescente presenza delle aziende europee in Cina. È una prova della necessità di ripensare l'azione del management in un contesto complesso come quello dell'economia cinese. Una sfida lanciata alla capacità di superare le strategie di replicazione e di adattamento per cogliere le opportunità di *mirroring back*, di apprendimento da esplorazione e da traduzione¹⁶.

È forse il momento di prendere atto che quanto era stato immaginato in passato non si è pienamente realizzato: che l'economia della conoscenza sia orientata a generare maggiore consenso e a ridurre i conflitti e che la circolazione delle conoscenze possa aumentare la probabilità di accordo, di contenere le tensioni e di migliorare le condizioni di sviluppo economico. Sono



segnali di una crisi degli approcci tradizionali al cross cultural management quando applicati alla realtà cinese.

In alcuni casi è meglio riconoscere l'impossibilità di ottenere un accordo, è utile interpretare le situazioni per rilevare quando le posizioni sono inconciliabili. Oggi è cresciuta enormemente la conoscenza dell'economia, della politica e degli interessi geopolitici della Cina. Abbiamo imparato a conoscerci meglio, a comprendere meglio usi e costumi, abitudini, ma il tema è capire se e come questa conoscenza sia vicendevole e quanto agevoli oppure ostacoli una migliore collaborazione.

Siamo portati a sostenere che l'accresciuta conoscenza sia una condizione necessaria per una migliore integrazione, per dare un senso alle differenze lavorando sulle similarità. Ma è proprio qui che iniziano le difficoltà: circoscritte e comprese le diversità faticiamo a entrare nella fase successiva di integrazione. Una prima risposta naturale è quella di adattamento: ci muoviamo modificando le nostre posizioni o quelle altrui per adattarci al contesto.

Percorso diverso e auspicabile per il management è quello di operare riconoscendo le similarità negli in-

teressi, nei comportamenti, negli atteggiamenti, nei valori e nelle priorità. Questa sorta di riorientamento dell'attenzione parte da ciò che lega per poi muovere verso le diversità, costruisce un piano di confronto diverso da quello a cui siamo abituati¹⁷.

Ancora, il management deve porsi criticamente rispetto all'opinione che basti conoscersi per migliorare i rapporti e che tutto si risolva in un processo di conoscenza reciproca. Conoscere la controparte può portare a maggiori spazi di potenziale accordo ma anche a mettere in luce nuovi eventuali conflitti. La reciproca conoscenza è utile per comprendere meglio le aspettative e i bisogni e per evidenziare aree di comune interesse per cercare di costruire una soluzione, un accordo. Ma questa in fondo è la sfida per il management attuale e futuro: contribuire a costruire una «nuova globalizzazione». Dalla linguistica, dall'economia e dal management, discipline che nascono e si sviluppano in ambiti di studio distinti e con rari incroci, ci aspettiamo un esercizio di maggiore connessione e interdisciplinarietà. Questo sforzo potrà concorrere alla «nuova globalizzazione», da costruire e da immaginare. Come una «nuova» lingua da inventare per tradurre il futuro.

- ¹ M.I. At-Twaijri, «Language effects in cross-cultural management research: An empirical investigation», *International Journal of Value-Based Management*, 3(1), 1990, pp. 137-146.
- ² J. Park, D.-Y. Kim, C. Zhang, «Understanding Cross-National Differences in Risk Through a Localized Cultural Perspective», *Cross-Cultural Research*, 50(1), 2016, pp. 34-62.
- ³ Suggerimento: utilizzando una delle molte applicazioni di traduzione automatica, si provi a tradurre una frase da una lingua all'altra, poi riprendendo il testo tradotto lo si traduca in un'altra lingua, ripetere più volte il passaggio in tante diverse lingue per poi concludere ritornando a tradurre il testo ottenuto alla fine dei passaggi nella lingua d'origine.
- ⁴ C. Barmeyer, M. Bausch, D. Moncayo, «Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods – A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018», *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 2019, pp. 218-244.
- ⁵ L.S. Davis, F. Abdurazokzoda, «Language, culture and institutions: Evidence from a new linguistic dataset», *Journal of Comparative Economics*, 44(3), 2016, pp. 541-561.
- ⁶ R.J. Crisp, R. Meleady, «Adapting to a multicultural future», *Science*, 336(6083), 2012, pp. 853-855.
- ⁷ W. Messner, «Connections Between Cultures: Using Empirical Distributions for Measuring Cultural Differences», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(2), 2021, pp. 129-154.
- ⁸ Il Babel fish o «pesce di Babele» è una creatura inventata da Douglas Adams in *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, capace di tradurre tutte le lingue.
- ⁹ L. Steels, «Modeling the cultural evolution of language», *Physics of Life Reviews*, 8(4), 2011, pp. 339-356.
- ¹⁰ S.C. Levinson, *Presumptive Meanings: The Theory of Generalized Conversational Implicature*, Cambridge, The MIT Press, 2000.
- ¹¹ Dati statistici ricavati dal BCC BLCU Corpus, Beijing Language and Culture University (<http://bcc.blcu.edu.cn>).
- ¹² <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=mafan>.
- ¹³ J. Li, R.P. Lee, «Can knowledge transfer within MNCs hurt subsidiary performance? The role of subsidiary entrepreneurial culture and capabilities», *Journal of World Business*, 50(4), 2015, pp. 663-673.
- ¹⁴ R. Chiva, P. Ghauri, J. Alegre, «Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model: A Complex System Model», *British Journal of Management*, 25(4), 2014, pp. 687-705.
- ¹⁵ B. Bonikowski, «Cross-national interaction and cultural similarity: A relational analysis», *International Journal of Comparative Sociology*, 51(5), 2010, pp. 315-348.
- ¹⁶ S.B. Srivastava, A. Goldberg, V.G. Manian, C. Potts, «Enculturation Trajectories: Language, Cultural Adaptation, and Individual Outcomes in Organizations», *Management Science*, 64(3), 2018, pp. 1348-1364.
- ¹⁷ D. Schedlitzki, P. Ahonen, P. Wankhade, G. Edwards, H. Gaggiotti, «Working with Language: A Refocused Research Agenda for Cultural Leadership Studies: Working with Language», *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 2017, pp. 237-257.