

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

TESI DI LAUREA

LA FORMAZIONE LINGUISTICA E INTERCULTURALE PER I MANAGER D'IMPRESA:

IL MODELLO PROLINGUA GLOBAL

DOCENTE 1° relatore: Prof.ssa Laura Balbiani

STUDENTE: 18 E02 697 Lorenza Picco

Indice

Introduzione	1
1. La comunicazione interculturale in ambito aziendale	3
1.1 Il valore delle differenze linguistiche e culturali nella comunicazione d'impresa	3
1.1.1 <i>Il ruolo della cultura negli affari</i>	4
1.1.2 <i>La competenza interculturale: un concetto ampio</i>	6
1.2 Problemi di comunicazione interculturale: la prospettiva aziendale	7
1.2.1 <i>Lo stile di comunicazione</i>	9
1.2.2 <i>La concezione del tempo</i>	10
1.2.3 <i>La struttura organizzativa e il concetto di gerarchia</i>	11
1.3 Le "grammatiche" degli eventi comunicativi d'impresa	13
1.3.1 <i>La riunione e lo stile di negoziazione</i>	14
2. La formazione dei manager d'impresa: il caso studio ProLingua Global	16
2.1 La strategia di gestione linguistica	16
2.1.1 <i>La formazione del personale</i>	17
2.2 L'azienda londinese ProLingua Global	19
2.2.1 <i>Il metodo d'insegnamento ProLingua Global</i>	21
2.2.2 <i>L'offerta di training linguistico e interculturale</i>	22
2.3 Interviste	24
2.3.1 <i>Metodologia e tecniche</i>	24
2.3.2 <i>Partecipanti</i>	26
3. L'analisi qualitativa delle interviste	28

3.1	La preparazione dei dati	28
3.2	L'analisi dei dati	32
3.2.1	<i>Il valore delle competenze linguistiche in ambito aziendale</i>	33
3.2.2	<i>La comunicazione interculturale: opportunità e sfide</i>	35
3.2.3	<i>La formazione linguistica e interculturale</i>	37
	Conclusione	41
	Bibliografia	43
	Sitografia	45
	Appendice	46
	<i>Interviste</i>	46

Introduzione

La conoscenza delle lingue straniere è essenziale per conversare con persone che parlano lingue diverse dalla nostra. Tuttavia, spesso non è sufficiente possedere buone competenze linguistiche per poter condurre una comunicazione interculturale di successo. Secondo gli studiosi Edward T. Hall e Geert Hofstede, le cui teorie saranno presentate ed approfondite nel corso dell'elaborato, la cultura costituisce un elemento chiave, da cui può dipendere la buona riuscita o il fallimento della comunicazione. L'errore più comune consiste nel sottovalutare l'importanza del suo valore. Tale atteggiamento, infatti, può determinare l'insorgenza di numerosi malintesi e inconvenienti che possono inasprire i rapporti e creare tensione tra gli individui. Questa tematica si dimostra particolarmente rilevante e attuale se applicata al contesto aziendale. Le imprese moderne rappresentano il luogo in cui avvengono i maggiori scambi interculturali. Ciononostante, numerose realtà aziendali perdono importanti opportunità commerciali a causa dell'assenza di personale con competenze comunicative adeguate.

L'obiettivo del mio lavoro è pertanto quello di dimostrare il valore delle competenze linguistiche e interculturali per poter operare in maniera efficace all'interno dell'ambito aziendale odierno. In particolare, l'elaborato mira a sottolineare l'importanza di un'adeguata formazione linguistica e interculturale attraverso la presentazione e l'analisi di un modello di *training* studiato sulle esigenze dei manager d'impresa.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire questo tema sono di molteplice natura. Inizialmente l'interesse verso la comunicazione interculturale è stato suscitato dal suo studio, che ho avuto modo di affrontare durante il corso di lingua tedesca, svolto nel corso del terzo anno del mio percorso di studi. In seguito, la curiosità nei confronti di questa disciplina è stata incentivata dall'esperienza vissuta durante il mio tirocinio universitario, che mi ha permesso, da una parte, di entrare a contatto con una realtà diversa dalla mia, sia dal punto di vista linguistico che culturale, e quindi di provare 'sulla mia pelle' gli effetti determinati dallo scambio interculturale, dall'altra, di comprendere a fondo i bisogni e le difficoltà di coloro che operano in un ambito internazionale e si rivolgono ad un ente privato per supporto linguistico.

Per quanto riguarda la struttura, la tesi si articola in tre capitoli: nel primo capitolo si fornisce un'introduzione generale sul valore delle differenze linguistiche e culturali all'interno del contesto aziendale. In particolare, si dà una definizione di comunicazione interculturale e si presentano alcune delle principali teorie elaborate in questo campo. In

secondo luogo, sulla linea delle distinzioni effettuate da Paolo Balboni nel manuale “La comunicazione interculturale”¹ e dagli studiosi Barry Tomalin e Mike Nicks nella loro guida “The world’s business cultures and how to unlock them”², si analizzano i vari problemi comunicativi a livello d’impresa, privilegiando gli aspetti più rilevanti e supportandoli con esempi concreti tratti dalla cultura inglese e tedesca. Nel secondo capitolo ci si occupa, invece, di descrivere le modalità di sviluppo di una strategia di gestione linguistica per le imprese, proposta dalla guida “Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen. Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft”³ dell’Unione Europea e si approfondisce il tema della formazione del personale. Si presenta in seguito l’azienda di formazione linguistica e interculturale ProLingua Global e si descrive in modo dettagliato la sua offerta di *trainings*, nonché il suo innovativo metodo d’insegnamento. Si procede poi all’introduzione della serie di interviste condotte e si presentano la metodologia utilizzata e i partecipanti coinvolti. Il terzo e ultimo capitolo si concentra infine sull’analisi dei dati ottenuti attraverso l’indagine, si chiariscono le modalità di elaborazione dei dati, le tipologie di analisi e si presentano i risultati più significativi emersi dal progetto.

Grazie a questo lavoro di ricerca sarà possibile comprendere in conclusione il ruolo che le competenze linguistiche e interculturali svolgono a livello aziendale, quali sono le tecniche migliori per trasmetterle e quali sono i bisogni specifici di chi si muove nel mondo dell’economia a livello internazionale.

¹ BALBONI PAOLO E. – CAON FABIO (a cura di), *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia 2015

² TOMALIN BARRY – NICKS MIKE (a cura di), *The World Business Cultures and How to unlock them*, Thorogood, London, 2007

³ HAGEN STEPHEN, *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen – Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Europäische Kommission, Luxemburg, 2011

1. La comunicazione interculturale in ambito aziendale

1.1 Il valore delle differenze linguistiche e culturali nella comunicazione d'impresa

Oggi giorno il fenomeno della globalizzazione e i processi di internazionalizzazione sono sempre più intensi. La maggioranza delle realtà aziendali, piccole, medie e grandi imprese, si ritrova a dover competere all'interno di un mercato globale, dove le cosiddette *hard skills*, ovvero le competenze tecnico-professionali, non sono sufficienti per poter sopravvivere. La presenza di un panorama culturale estremamente diversificato determina infatti la necessità da parte delle aziende di comunicare in modo efficace in un contesto internazionale e interculturale sempre più vasto. Per questo, la conoscenza delle lingue straniere costituisce la base per una comunicazione d'impresa di successo. Come riportato da un articolo della Johnson & Wales University, la maggior parte delle realtà aziendali che operano a livello internazionale prediligono l'inglese come principale mezzo linguistico¹. Globalmente l'inglese è infatti la lingua straniera più studiata ed è considerata come la lingua franca degli affari esteri, dove per 'lingua franca' si intende "a language used for communication between two or more groups that have different native languages"². Nonostante la sua conoscenza sia essenziale per le comunicazioni intercontinentali, risulta invece non sufficiente al fine di raggiungere il successo nel commercio internazionale. Un report di ricerca del British Council riporta come nell'anno 2017 la carenza di competenze linguistiche e la presunzione che i partner commerciali internazionali parlino inglese, è costata all'economia britannica circa il 3,5% del suo PIL³. Come sottolinea anche Stephen Hagen, la buona padronanza dell'inglese è infatti utile al fine di stabilire i primi contatti con i clienti esteri, ma per poter approfondire le relazioni e investire in una collaborazione proficua, è necessario conoscere anche altre lingue straniere. Infatti, non tutti parlano l'inglese e soprattutto non tutti lo vogliono parlare

¹ MOREAU RACQUEL, *The Value of Foreign Languages in Business Communication*, in «MBA Student Scholarship», Johnson & Wales University, 2013, 16, pp. 6-9

² Ivi, p. 6

³ TINSLEY TERESA – BOARD KATHRYN (a cura di), *Languages for the future. The foreign languages the United Kingdom needs to become a truly global nation*, British Council report, Alcantara Communications, November 2017, p. 6

quando si tratta di affari⁴. La celebre frase dell'ex cancelliere tedesco Willy Brandt riassume perfettamente questo concetto: "If I am selling to you, then I will speak your language, aber wenn du mir etwas verkaufst, dann musst du Deutsch sprechen"⁵. L'uso della lingua di partenza del cliente straniero può offrire molti vantaggi ad un'impresa: stabilisce, per esempio, una relazione di reciproca fiducia, mostra rispetto per le differenze culturali e dà prova di serietà. Lo sostiene il fondatore dell'impresa britannica Nikwax⁶, coinvolto all'interno del progetto PIMLICO⁷:

Mit Kunden in ihrer eigenen Sprache zu sprechen, führt zu einer besseren Kommunikation und kann Missverständnisse verhindern. Das zeigt unseren Kunden und Geschäftspartnern, dass wir uns in ihrem Markt langfristig engagieren wollen. Jeder Partner ist bei Geschäftstreffen sicherer. Und, dieselbe Sprache zu sprechen, kann Zeit sparen, ermöglicht ein entspannteres Meeting und endet in besseren Geschäften.⁸

In breve, un rapporto positivo con il cliente può costituire un grande valore aggiunto per l'azienda e anche un incentivo per concludere un affare con successo. I risultati di questi documenti dimostrano quindi come nell'ambito delle relazioni estere sia fondamentale non sottovalutare il valore e la rilevanza delle altre lingue straniere, il cui apprendimento determina una maggiore consapevolezza di un altro fattore cruciale: la cultura.

1.1.1 Il ruolo della cultura negli affari

La cultura detta le regole di ogni gruppo sociale influenzandone la mentalità e il comportamento. L'antropologo Edward T. Hall la definisce come il modo in cui l'essere umano interagisce con il mondo esterno⁹. In questo contesto la metafora dell'iceberg può essere d'aiuto per approfondire il significato del termine. Lo studioso paragona la cultura ad un'enorme massa di ghiaccio di cui è possibile vedere soltanto la punta, perché il restante 90% è sommerso dall'acqua. Lo stesso principio può essere applicato alla cultura,

⁴ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, pp. 6-7

⁵ *Ibidem*

⁶ Impresa britannica, coinvolta nel progetto PIMLICO, che realizza prodotti per la pulizia e l'impermeabilizzazione di abbigliamento e calzature

⁷ Acronimo di "Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies". Si tratta di un'iniziativa promossa dalla Commissione Europea rivolta alle PMI europee che esportano a livello internazionale. Il progetto mira a dimostrare il valore dell'impiego di strategie di gestione linguistica per superare le barriere linguistiche e culturali nel commercio internazionale.

⁸ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 6

⁹ HALL EDWARD T., *The silent language*, Doubleday, New York, 1959, pp. 43-54

di cui si sperimenta soltanto ciò che si vede o si sente, come ad esempio il comportamento o il linguaggio; tutto quello che si trova sotto la superficie, come i valori, gli usi, i costumi, il significato dei gesti, rimane nascosto. Risulta di conseguenza impossibile capire la ragione di certe dinamiche e comportamenti senza essere a conoscenza di cosa si nasconde sotto l'apparenza¹⁰. Se in una prima fase la relazione fra il concetto di cultura e la dimensione aziendale non era stata colta in tutta la sua importanza, ora invece si cercherà di porla in evidenza in tutta la sua portata.

Molte aziende, organizzazioni e persino governi subiscono infatti delle gravi perdite finanziarie a seguito di difficoltà nelle relazioni internazionali. Secondo un report di ricerca realizzato dalla Economist Intelligence Unit del giornale britannico *The Economist*, circa la metà dei 572 manager intervistati afferma che una collaborazione transfrontaliera inadeguata ha ostacolato importanti negoziazioni internazionali nelle imprese per cui operano, causando inevitabilmente perdite finanziarie. La stragrande maggioranza (circa il 90%) sostiene che una migliore comunicazione favorirebbe le entrate, i profitti e le quote di mercato della propria impresa. I due terzi del campione aggiunge inoltre che le differenze linguistiche e culturali costituiscono il principale ostacolo per l'entrata in nuovi mercati¹¹. Da questi risultati è già possibile comprendere come un'efficace comunicazione interculturale rappresenti un elemento chiave per il successo di un'impresa che ha interesse ad espandere il suo *business* all'estero. In particolare, è evidente come la causa di questi inconvenienti sia da ricercare nelle incomprensioni e nei malintesi provocati dalla mancanza di conoscenza delle lingue straniere e di conseguenza dei diversi valori culturali. A fronte di questa situazione, l'acquisizione di una competenza interculturale gioca pertanto un ruolo estremamente importante. Mi sono quindi proposta di illustrare nel mio lavoro che cosa si intenda esattamente per competenza interculturale e perché risulta essere un requisito essenziale per le imprese di oggi.

¹⁰ TULEJA ELIZABETH A., *Intercultural Communication for Global Business. How leaders communicate for success*, Routledge, s.l., 2017, pp. 15-17

¹¹ BOLCHOVER DAVID - SEN ABHIK - MOSAVI SARA (a cura di), *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business. A report from the Economist Intelligence Unit*, The Economist Intelligence Unit Limited, sponsored by EF Education First, 2012, p. 4

1.1.2 La competenza interculturale: un concetto ampio

Definire la competenza interculturale non è semplice, perché il termine presenta una molteplicità di significati e interpretazioni diversi. Per poterne dare una definizione più precisa, risulta utile innanzitutto introdurre il concetto di comunicazione interculturale. Nell'introduzione a "Principi di comunicazione interculturale. Paradigmi e pratiche", Ida Castiglioni definisce la comunicazione interculturale come: "una comunicazione che avviene quando un messaggio prodotto da un membro di una certa cultura deve essere ricevuto, interpretato e compreso da un altro membro appartenente a una cultura diversa"¹². Come spiegato precedentemente, ciascun individuo appartiene infatti a una precisa cultura, che condiziona profondamente il suo essere e la prospettiva con cui osserva il mondo. Per descrivere questo principio, il celebre antropologo e psicologo olandese Geert Hofstede si serve dell'analogia del *software of the mind*. Egli paragona la mente umana ad un computer e la cultura al software che si trova al suo interno. Ogni individuo possiede infatti dei programmi mentali, i quali variano a seguito delle esperienze vissute e dell'ambiente sociale in cui si è cresciuti, influenzando non solo il comportamento comunicativo, ma anche la *Weltanschauung*. Di conseguenza, se due soggetti provenienti da paesi differenti entrano in contatto tra di loro, l'efficacia della comunicazione si riduce, perché entrambi sono nati e cresciuti in un ambiente culturale diverso¹³. Partendo da questa consapevolezza, si può quindi definire la competenza interculturale come la capacità da parte di un individuo di saper agire in certe situazioni e contesti che richiedono la conoscenza dei valori, delle abitudini e delle caratteristiche proprie della cultura con la quale si sta interagendo.

Dal punto di vista aziendale, invece, possedere una competenza interculturale significa capire come i propri colleghi, clienti o fornitori stranieri vedono e conducono gli affari, e di conseguenza riconoscere che la loro visione del mondo può essere diversa dalla propria e che per poter instaurare una collaborazione efficace e produttiva è necessario procurarsi gli elementi per "calarsi" nel loro mondo. Fare affari a livello internazionale

¹² CASTIGLIONI IDA, *Introduzione all'edizione italiana* in MILTON J. BENNET (a cura di), *Principi di comunicazione interculturale. Paradigmi e pratiche*, Franco Angeli, Milano, pp. 3-5

¹³ HOFSTEDE GEERT - HOFSTEDE GERT JAN - MINKOV MICHAEL (a cura di), *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Education, s.l., July 2010, pp. 3-7

esige dunque un cambiamento di prospettiva e quindi di mentalità. Come chiariscono anche gli studiosi Tomalin e Nicks nel loro manuale, la maggior parte dei manager aziendali sono formati per eseguire un compito in modo efficiente e preciso, ma nel momento in cui si devono confrontare con un soggiorno di lavoro all'estero o un *meeting* interculturale, si ritrovano a far fronte ad una serie di imprevisti che, se non gestiti bene, possono rivelarsi fatali per il successo della trattativa. Per questo motivo, i manager necessitano di una formazione che includa non soltanto le competenze tecnico-professionali, ma anche le cosiddette *soft skills*, ovvero quelle relazionali e culturali¹⁴.

1.2 Problemi di comunicazione interculturale: la prospettiva aziendale

Le differenze culturali rappresentano un grande ostacolo per la maggior parte delle realtà aziendali moderne: un'impresa europea su cinque si dichiara effettivamente in difficoltà a fronte di questa problematica¹⁵. L'utilizzo di una lingua straniera e il diverso modo delle culture di approcciarsi agli affari rappresentano delle vere e proprie sfide quando si tratta di commerciare a livello internazionale. In particolare, come riporta lo studio ELAN, le principali problematiche sembrano essere costituite dalla mancanza di sicurezza nell'uso della lingua, dalla difficoltà di gestione delle chiamate o delle mail verso l'estero e dalla mancanza di affinità culturale con i clienti stranieri¹⁶. Questa incapacità nel comunicare può avere una molteplicità di cause:

Da una parte, molte aziende che decidono di ampliare i loro affari all'estero non attribuiscono sufficiente importanza alla formazione culturale del proprio personale e finiscono per fallire nel loro intento. A tal proposito, l'indagine condotta dall'Economist Intelligence Unit riporta dei dati alquanto allarmanti: il 47% degli intervistati afferma che la loro impresa non offre sufficienti corsi per formare le competenze linguistiche e culturali dei propri dipendenti. Mentre il 40% crede che non ci sia abbastanza interesse nell'assumere personale adatto ad operare in un ambiente interculturale¹⁷. Secondo Nancy J. Adler, professoressa di management alla McGill University a Montreal, le ragioni

¹⁴ TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, pp. 2-10

¹⁵ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 4

¹⁶ EUROPEAN COMMISSION, ELAN: Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise, December 2006, p. 19

¹⁷ BOLCHOVER DAVID - SEN ABHIK - MOSAVI SARA, *op. cit.*, p. 4

di questa indifferenza sono da ricercare nell'errato approccio alla tecnologia moderna: "Interconnectedness through modern technology has deluded many people. There is the false assumption that just because we can reach anyone in the world so easily through email or Skype, we are, therefore, all the same"¹⁸. Le imprese riconoscono quindi il ruolo che le differenze linguistiche e interculturali giocano all'interno degli affari, ma scelgono di ignorarle, poiché non le ritengono una priorità, subendone evidentemente le gravi conseguenze.

Dall'altra, gli studiosi Tomalin e Nicks denunciano l'incapacità di alcune aziende di capire se le società con cui desiderano collaborare condividano gli stessi valori e principi. Nel momento in cui un'impresa decide di cooperare con un'azienda estera, non sta semplicemente ampliando i suoi confini, ma sta offrendo le chiavi del suo *business* a un'altra realtà. Pertanto, è fondamentale che le imprese comprendano quali obiettivi intendono raggiungere e scelgano di conseguenza delle società con degli interessi comuni, perché anche questi sono influenzati dalla cultura¹⁹. Un caso esemplare è rappresentato dalla fusione nel 1998 tra le due case automobilistiche: la tedesca Daimler-Benz AG e l'americana Chrysler Corporation. Le diverse strutture delle due imprese e le evidenti incompatibilità culturali e linguistiche causarono l'inevitabile scissione²⁰.

Tuttavia, l'unione tra culture e quindi mentalità diverse non è sempre fonte di problemi, al contrario, ha il potere di ottenere dei risultati strabilianti. Il 67% degli intervistati nel sondaggio dell'*Economist* riconoscono come la presenza di gruppi multiculturali incrementi l'innovazione a livello aziendale²¹. La professoressa N. J. Adler rafforza inoltre questo dato, sostenendo che la diversità determina la nascita di una molteplicità di nuove idee e permette di prendere decisioni più solidali²².

In sintesi, questi esempi dimostrano come per le aziende acquisire una competenza interculturale sia di fondamentale importanza, soprattutto al fine di evitare incomprensioni o malintesi che rischiano di rendere molto più difficoltosa l'attività, difficili i rapporti interni all'azienda e meno efficaci le interazioni con l'esterno, traducendosi quindi in costi aggiuntivi o in perdite economiche. Le differenze culturali,

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, pp. 2-10

²⁰ BOLCHOVER DAVID - SEN ABHIK - MOSAVI SARA, *op. cit.*, p. 10

²¹ *Ivi*, p. 9

²² *Ibidem*

infatti, si possono riflettere sul posto di lavoro attraverso svariati comportamenti e atteggiamenti. A tal proposito, i celebri studiosi Hall e Hofstede hanno formulato delle interessanti teorie in merito a questi aspetti. Vorrei pertanto analizzare nel dettaglio quali sono le cause che generano i problemi di comunicazione interculturale tra imprese, ponendo l'accento su due culture chiave: la cultura tedesca e la cultura inglese.

1.2.1 Lo stile di comunicazione

Come si è già accennato in precedenza, una comunicazione efficace rappresenta il principio di fondo per la buona riuscita di tutte le negoziazioni internazionali. Tuttavia, la sua importanza viene spesso sottovalutata, poiché non si considera che il messaggio che si vuole veicolare non viene recepito nello stesso modo da tutte le culture. A questo proposito, lo stile e la lingua usata giocano un ruolo fondamentale. Per esempio, come illustrano Tomalin e Nicks nel loro manuale, uno stile di comunicazione diretto è tipico della cultura tedesca, dove nell'ambito lavorativo l'onestà e la trasparenza sono riconosciuti come dei valori essenziali. Esprimere la propria opinione su un particolare oggetto di discussione, senza preoccuparsi della reazione altrui, è fonte di chiarezza e integrità. Altre culture come quella inglese preferiscono invece uno stile più indiretto, ma comunque sincero, e potrebbero trovare arrogante o presuntuoso il modo di porsi dei colleghi tedeschi²³. Sulla base di queste differenze di stile, l'antropologo Hall suddivide le culture in due gruppi: quelle ad alto contesto comunicativo e quelle a basso contesto comunicativo. Le culture ad alto contesto tendono per esempio a non esplicitare in modo diretto le loro intenzioni e sono molto abili nel leggere tra le righe. Il silenzio non viene percepito come un momento d'imbarazzo, al contrario, è considerato come una pausa di riflessione e una manifestazione di rispetto o approvazione verso l'interlocutore. Lo stesso pensiero non è invece condiviso dalle culture a basso contesto, dove la schiettezza è maggiormente apprezzata²⁴. Un altro elemento molto rilevante nel contesto lavorativo, ma che varia molto da cultura a cultura, è l'opposizione formale e informale. Come riporta Paolo Balboni, per alcune culture mantenere un certo grado di formalità sul posto di lavoro è fondamentale: gli appellativi e i titoli sono frequentemente usati nei rapporti d'affari e dare del "lei" è molto comune. Questo stile di comunicazione rappresenta

²³ TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, p. 61

²⁴ HALL EDWARD T., *Beyond Culture*, Doubleday, New York, 1976, pp. 105-117

appieno il mondo d'affari tedesco, dove il carattere formale delle relazioni è simbolo di serietà. In Germania, infatti, rivolgersi ai propri colleghi usando titoli come *Doktor* e appellativi come *Herr* o *Frau* seguiti dal cognome è considerato un segno di rispetto²⁵. Questa pratica non è però diffusa nel Regno Unito, dove l'ambiente risulta molto più informale e le battute e l'ironia sono spesso usate per rompere il ghiaccio durante una riunione o un momento imbarazzante, e dove comunque, anche dal punto di vista linguistico, forma di cortesia e 'tu' coincidono. A questo proposito, la pratica dello *small talk* è una convenzione sociale molto comune tra gli inglesi, mentre un manager tedesco può trovarla invadente o inadeguata²⁶. È evidente come il rischio di inciampare in un disagio interculturale è molto elevato se non si considerano questi dettagli.

1.2.2 La concezione del tempo

Un altro valore culturale che potrebbe provocare incomprensioni tra le imprese è rappresentato dal fattore tempo. La concezione del tempo, infatti, varia profondamente da cultura a cultura e condiziona il modo in cui un individuo si pone verso l'organizzazione del proprio lavoro. Per esempio, è noto come la cultura tedesca consideri il tempo un valore estremamente importante. Il rispetto della puntualità e la rigida gestione dell'orario lavorativo sono all'ordine del giorno per la maggior parte delle imprese tedesche. Il ritardo viene reputato come un gesto di offesa e maleducazione verso i propri colleghi e per questo deve essere assolutamente evitato²⁷. Anche nella cultura anglosassone il tempo costituisce un elemento chiave, ma come spiega Balboni nel saggio "La comunicazione interculturale":

Germania e Gran Bretagna, due culture puntualissime, sono distanti in modo sorprendente nel concetto di puntualità: per un tedesco è una *forma mentis*, che porta a una forte rigidità nei rapporti sociali e comunicativi, mentre per un inglese essa è una forma di rispetto ma se viene a mancare non porta all'incertezza, all'irritazione, al panico.²⁸

In questo contesto, lo studioso Hall realizza un'ulteriore suddivisione delle culture secondo la loro percezione del tempo; egli parla di culture monocroniche e culture

²⁵ BALBONI PAOLO E. - CAON FABIO, *op. cit.*, pp. 50-53

²⁶ TOMALIN BARRY - NICKS MIKE, *op. cit.*, p. 232

²⁷ CHANEY LILLILAN H. - MARTIN JEANETTE (a cura di), *Intercultural Business Communication*, Pearson, s.l., 2011, pp. 117-119

²⁸ BALBONI PAOLO E. - CAON FABIO, *op. cit.*, p. 95

policroniche. Del primo gruppo fanno parte tutti quei paesi, come la Germania e il Regno Unito, per cui il tempo è un valore prezioso, che non va sprecato e per questo tendono a pianificare in modo dettagliato le loro attività. Ogni compito viene svolto in un certo lasso di tempo e deve essere portato a termine prima di passare al seguente. Al contrario, le culture policroniche, come suggerisce il termine 'poli', preferiscono svolgere più mansioni contemporaneamente. Le interruzioni non rappresentano un elemento di disturbo, anzi, rispondere al telefono durante una riunione o interrompere l'interlocutore per prendere la parola, è del tutto comune. In Germania un tale atteggiamento verrebbe considerato inappropriato e poco professionale²⁹. Risulta quindi evidente come un contatto tra due modelli così distanti possa provocare un problema comunicativo, in particolare in un contesto aziendale, dove l'organizzazione e la gestione del tempo sono dei fattori fondamentali per condurre gli affari. Si pensi ad esempio ad una negoziazione interculturale; se una delle due parti coinvolte si fa attendere, non solo l'esito della trattativa può risultare negativo, ma tale atteggiamento comunica anche una totale mancanza di rispetto e interesse. Inoltre, legato a questo aspetto vi è un altro fattore fondamentale: l'affermazione di potere. In alcune culture, infatti, si pensa che il tempo di attesa sia proporzionale all'importanza della persona che si fa attendere. Maggiore è il tempo che si attende e maggiore risulta essere lo status di quella persona³⁰. A tal proposito, il concetto di potere e il rispetto della gerarchia rappresentano un altro potenziale elemento di rischio nelle relazioni d'impresa.

1.2.3 La struttura organizzativa e il concetto di gerarchia

Ogni impresa necessita di una precisa struttura organizzativa al fine di gestire al meglio la propria attività economica. In particolare, la modalità di suddivisione del lavoro e il giusto grado di coordinamento delle attività rappresentano due fattori essenziali per il raggiungimento dell'obiettivo finale. Sulla base di questi si possono infatti delineare due principali dimensioni di struttura organizzativa: la dimensione verticale e la dimensione orizzontale. Per quanto concerne quella verticale, è possibile notare un assetto gerarchico più marcato; ai livelli inferiori vengono svolti i compiti attribuiti dai livelli superiori, i quali devono essere in linea con gli obiettivi e le decisioni prese dal vertice. Diversamente,

²⁹ HALL EDWARD T., *op. cit.*, p. 165

³⁰ CHANEY LILLILAN H. - MARTIN JEANETTE, *op cit.*, p. 96

la struttura orizzontale è caratterizzata da una maggiore collaborazione tra le varie unità coinvolte e un minore controllo dall'alto. Ne risulta quindi una gerarchia più blanda³¹. Dal punto di vista culturale essere a conoscenza di questo aspetto è fondamentale, in quanto il concetto di gerarchia aziendale varia molto da cultura a cultura. Per esempio, i manager tedeschi sono abituati ad un tipo di struttura verticale, dove lo scambio d'informazioni avviene dall'alto verso il basso e viceversa. I dipendenti sono soliti ricevere delle informazioni precise sui compiti da svolgere e al termine informare i superiori del lavoro compiuto. Inoltre, il rispetto delle regole e la netta distinzione dei ruoli sono valori molto sentiti³². È evidente come questo modo di pensare e quindi di operare possa entrare in contrasto con un sistema di tipo orizzontale come quello britannico. Gli inglesi, infatti, preferiscono una gestione aziendale più informale, dove la comunicazione è diretta e c'è un maggiore confronto tra colleghi, che collaborano tra di loro in gruppi. Anche il processo decisionale risulta meno concentrato³³.

A proposito di questa distinzione ritengo rilevante ricordare la teoria dell'antropologo Hofstede riguardante la distanza di potere. Lo studioso suddivide le culture secondo la loro concezione di gerarchia in due gruppi: le culture ad alta distanza dal potere e le culture a bassa distanza dal potere. Le prime, dette anche gerarchiche, presentano una netta distinzione tra superiori e dipendenti; il potere è centrale e l'ordine della gerarchia è rispettato in maniera rigorosa. Al contrario, le culture a bassa distanza dal potere ne prevedono una distribuzione più equa e possiedono inoltre un maggiore interesse verso le opinioni dei livelli "inferiori"³⁴. Pertanto, come dimostra anche la teoria di Hofstede, cercare di capire il tipo di struttura con la quale si prevede di interagire e prepararsi adeguatamente in base alle aspettative della cultura d'arrivo è essenziale. Se finora, però, si è discusso a livello teorico di problemi comunicativi legati a valori culturali, ritengo sia altrettanto fondamentale analizzare come questi influenzino degli eventi comunicativi quali le riunioni e le negoziazioni e come quindi rappresentino degli aspetti critici per la comunicazione interculturale tra imprese.

³¹ CERICA RAFFAELLA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, in «Firenze University Press», 2009, 1, pp. 7-9

³² TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, pp. 108-113

³³ *Ibidem*

³⁴ HOFSTEDE GEERT - HOFSTEDE GERT JAN – MINKOV MICHAEL, *op. cit.*, pp. 73-74

1.3 Le “grammatiche” degli eventi comunicativi d’impresa

Come spiega Balboni nel suo saggio, la comunicazione si realizza spesso in eventi comunicativi quali riunioni, conferenze, telefonate, pranzi di lavoro, in cui persone provenienti da diversi ambienti interagiscono tra di loro. Ciascun evento presenta poi delle “grammatiche”, ovvero delle regole proprie che definiscono la sua struttura e la cui conoscenza permette agli individui di comportarsi in maniera adeguata al contesto³⁵. Nonostante questi eventi presentino però degli elementi universali, il modo in cui si svolgono varia culturalmente. Si prenda come esempio pratico una riunione di lavoro: nella maggior parte dei casi tale episodio prevede un incontro formale tra alcuni membri di una o più aziende, ma la modalità in cui ciò avviene non è la stessa per tutte le culture. Ciascuna prevede delle pratiche differenti, come la tipologia di riunione, l’aderenza all’ordine del giorno, il luogo in cui si svolge l’incontro, il rispetto della gerarchia, ecc. Essere a conoscenza di questi aspetti è fondamentale, poiché possono determinare il successo o l’insuccesso dell’evento comunicativo³⁶. Pertanto, è evidente come in questi casi una preparazione mirata sia essenziale. Ad un livello più generale, però, può risultare utile servirsi della distinzione operata dal già citato antropologo Hofstede, fra culture individualiste e collettiviste. Lo studioso sottolinea come questi due macro-gruppi si differenzino nel modo di pensare. In una cultura individualista, per esempio, si è portati ad agire secondo i propri interessi. L’efficienza è una priorità, pertanto portare a termine un compito e quindi raggiungere il proprio fine è più importante rispetto ai rapporti interpersonali. Al contrario, una cultura collettivista ragiona in termini d’insieme: gli interessi degli uni devono coincidere con gli interessi del gruppo. Si attribuisce inoltre maggiore valore alla sfera relazionale: i convenevoli accompagnano spesso l’inizio di una conversazione³⁷. Sulla base di queste differenze reputo opportuno soffermarmi brevemente su come le due sopraccitate dimensioni culturali e tutti i valori che ne risultano, influenzino il modo di approcciarsi della cultura tedesca e inglese a eventi comunicativi d’impresa quali le riunioni e le negoziazioni.

³⁵ BALBONI PAOLO E. – CAON FABIO, *op. cit.*, pp. 110-111

³⁶ *Ibidem*

³⁷ HOFSTEDE GEERT - HOFSTEDE GERT JAN – MINKOV MICHAEL, *op. cit.*, pp. 119-123

1.3.1 La riunione e lo stile di negoziazione

Una negoziazione interculturale consiste in una serie di riunioni formali tra persone con un *background* culturale differente che collaborano tra di loro per raggiungere un accordo comune³⁸. Come si è già accennato precedentemente, al fine di gestire una trattativa di successo è essenziale tenere conto della cultura di appartenenza delle parti coinvolte. Non si può dare per scontato che un'impresa di un altro paese possieda uno stile di negoziazione simile al proprio, poiché i suoi valori culturali sono evidentemente differenti. Per esempio, come spiegano Tomalin e Nicks, una cultura altamente sensibile al fattore tempo, come quella tedesca, pretende *Pünktlichkeit* e *Ordnung* (ordine e organizzazione). Le riunioni sono programmate con grande anticipo e variano in base all'oggetto della discussione. L'ordine del giorno viene seguito in modo rigoroso: qualsiasi argomento che non rientra in quelli previsti viene archiviato e riservato per la fine dell'incontro oppure viene affrontato in quello seguente. La formalità e il rispetto della gerarchia sono valori essenziali in questo contesto. Pertanto, è preferibile rivolgersi ai colleghi usando titoli o appellativi ed evitando battute o domande personali, che potrebbero creare imbarazzo. Il mondo d'affari tedesco è inoltre conosciuto per la sua schiettezza e onestà. La presentazione di un progetto o un contratto deve essere chiara e dettagliata; è quindi opportuno sottolineare i vantaggi e gli svantaggi della proposta, in modo che la controparte sia in grado di considerarne il valore per sé. Numerose domande possono poi seguire il discorso, per cui è richiesta anche un'ottima preparazione. Il rispetto dei turni di parola è "sacro"³⁹. Su questa linea, la cultura anglosassone condivide valori simili e al contempo opposti e pertanto il suo stile di negoziazione differisce da quello tedesco. Durante un *meeting* la discussione è concisa e ordinata ed è sempre preceduta dai consueti convenevoli. I dibattiti accesi sono rari e al contempo non viene fatto trasparire molto entusiasmo per le proposte altrui. Gli inglesi tendono inoltre a non prendere decisioni affrettate, ma preferiscono "dormirci su"; non c'è quindi da meravigliarsi se tra un incontro e l'altro i termini del contratto cambino o se il prezzo che inizialmente era maggiore si abbassi gradualmente. Nelle negoziazioni si cerca comunque di arrivare ad un compromesso, che possa apportare beneficio ad entrambe le parti⁴⁰.

³⁸ CHANEY LILLILAN H. – MARTIN JEANETTE, *op cit.*, p. 96

³⁹ TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, pp. 228-235

⁴⁰ *Ivi*, pp. 218-225

Dagli esempi riportati emerge con chiarezza il ruolo centrale che la cultura possiede all'interno delle realtà aziendali odierne. In particolare, si è messa in luce la necessità di competenze interculturali e linguistiche al fine di ottenere una comunicazione di successo tra imprese a livello internazionale. Mi sono quindi proposta di affrontare nel capitolo seguente la possibilità per le imprese di realizzare una strategia di gestione linguistica e culturale al fine di formare il proprio personale per poter operare all'interno di un ambiente multiculturale. In particolare, sarà mia cura esporre le modalità attraverso cui i manager d'impresa possono acquisire una competenza interculturale, sulla base della mia esperienza di tirocinio nell'azienda londinese ProLingua Global, che verrà utilizzata come caso studio.

2. La formazione dei manager d'impresa: il caso studio ProLingua Global

2.1 La strategia di gestione linguistica

Come si è dimostrato nel capitolo precedente, dal punto di vista aziendale acquisire una competenza interculturale significa conoscere e comprendere le caratteristiche della cultura dei propri colleghi o clienti di origine straniera e quindi rispettare la loro mentalità e la loro visione del mondo, che talvolta può non essere condivisa. Per molte realtà aziendali la consapevolezza di queste differenze e quindi la necessità di sviluppare questa abilità avviene a seguito di un disagio interculturale, cioè quando il rapporto con la controparte è ormai compromesso e irrecuperabile¹. Questo rappresenta uno dei casi per cui il noto proverbio “Sbagliando si impara” non può essere applicato. Un'impresa non può permettersi di commettere degli errori di tale portata, poiché da questi dipende non soltanto la sua reputazione, ma anche la sua stabilità economico-finanziaria. Per tale ragione, risulta necessario elaborare una strategia di gestione linguistica efficace, dove per gestione linguistica si intende: “[...] ein Bündel von Maßnahmen und Methoden eines Unternehmens, um das Entstehen von sprachlichen und kulturellen Barrieren in neuen und expandierenden Auslandsmärkten zu verhindern”². Se questo insieme di procedure viene impiegato prima di iniziare l'esportazione in un paese estero, può realmente costituire una strategia vincente per commerciare a livello internazionale evitando problemi di comunicazione. Come dimostra anche Stephen Hagen nella guida “Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen”, le aziende che investono il proprio tempo nell'elaborazione di una tecnica di gestione linguistica e culturale, hanno più probabilità di registrare un numero di esportazioni più elevato rispetto a quelle che non lo fanno³. Ancora, secondo un'indagine riportata dal report PIMLICO⁴, tra le quaranta imprese europee analizzate, tre su quattro (circa il 73%) hanno visto l'aumento del proprio giro di

¹ TOMALIN BARRY – NICKS MIKE, *op. cit.*, p. 4

² HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 9

³ *Ivi*, p. 10

⁴ Report sul progetto PIMLICO, che riporta l'indagine realizzata su un campione di 40 PMI europee, le quali sono state selezionate per i significativi risultati ottenuti a seguito dell'implementazione di una strategia di gestione linguistica.

affari del 16%; e il 43% riferisce un aumento del proprio fatturato del 25%, grazie all'implementazione di questa strategia linguistica⁵.

Tuttavia, per fare in modo che questa strategia sia efficace, è essenziale adottare delle misure interculturali mirate, come ad esempio l'assunzione di personale che possieda competenze linguistiche adeguate, l'implementazione di corsi di formazione, la creazione di siti Internet multilingue, la traduzione corretta del materiale pubblicitario e una promozione che prenda in considerazione le peculiarità culturali. In breve, le imprese necessitano di studiare una strategia che ruoti attorno a due elementi chiave: la formazione linguistica e interculturale del personale e la presentazione di un'immagine positiva dell'azienda sul mercato estero. Curando questi due aspetti, è infatti possibile riuscire a garantire la qualità della comunicazione interculturale⁶.

Dal momento che questa tesi si pone tra gli obiettivi quello di trattare la formazione linguistica e interculturale dei manager d'impresa, vorrei concentrarmi unicamente sul primo aspetto e approfondire di seguito la formazione del personale.

2.1.1 La formazione del personale

Un'impresa multinazionale o che ha interesse ad espandere i suoi affari all'estero necessita di assumere del personale che sia in grado di operare all'interno di un ambiente interculturale. Allo stesso tempo, essa deve anche provvedere alla formazione dei manager esistenti. Le misure che può applicare in merito a questo aspetto sono molteplici: Da una parte, l'esperienza del soggiorno all'estero e il frequente contatto con i colleghi stranieri favorisce una totale immersione nel mondo della cultura d'interesse e rappresenta una buona soluzione al fine di sviluppare una maggiore sensibilità verso le differenze culturali, acquisendo al contempo una visione dall'interno. Dall'altra, come spiega anche Stefan Nienhaus nel suo articolo "Comprensioni e malintesi nella comunicazione interculturale. Un esempio dell'incontro tra tedeschi e italiani":

Le aziende [...] hanno bisogno di una preparazione che preceda le missioni del personale all'estero, dove, molto probabilmente, attività e scopi sono ben chiari ma i paesi poco conosciuti (o, come nel caso della Germania, sommersi da un bagaglio di giudizi stereotipati). Per questo tipo di preparazione

⁵ HAGEN STEPHEN, *Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project*, April 2011, s.l., p. 4

⁶ *Idem*, *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen – Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft*, pp. 9-12

esistono offerte di *trainings* interculturali che, pur non potendo sostituire le esperienze sul campo, possono alleggerire l'impatto.⁷

A tal proposito, i dirigenti d'azienda necessitano quindi di un *training* mirato che permetta loro di unire le conoscenze tecniche a quelle interculturali al fine di poter trarre beneficio dalle molteplici opportunità che fare affari a livello internazionale presenta. Pertanto, in base agli obiettivi dell'impresa, il corso può essere di breve durata e mirato a raggiungere precisi risultati oppure a lungo termine, se si desidera ottenere una formazione più completa⁸. Sempre a seconda delle esigenze, è anche possibile scegliere tra diversi metodi: il metodo faccia a faccia, come suggerisce il nome, prevede un corso in presenza tenuto da un'insegnante, con frequenza settimanale e organizzato a livello individuale o a gruppi; l'apprendimento autodidattico, ovvero autonomo, avviene attraverso l'utilizzo di libri di testo guidati; e l'apprendimento a distanza, che costituisce un compromesso tra i primi due, prevede il supporto di un'insegnante, ma si svolge online e quindi necessita anche di uno studio autonomo⁹.

Tuttavia, un corso di formazione interculturale per poter garantire la sua efficacia deve possedere anche un certo grado di flessibilità e potersi adattare ai bisogni e alle esigenze delle imprese. In altre parole, deve essere realizzato "su misura". Per esempio, una banca inglese che possiede una filiale in Germania richiederà ai propri manager una buona conoscenza della lingua e della cultura tedesca. Pertanto, il *training* si concentrerà sull'apprendimento del linguaggio tecnico legato all'ambito economico-finanziario e sugli aspetti più rilevanti della *business etiquette* tedesca.

Inoltre, è fondamentale considerare un ulteriore fattore cruciale che influenza il percorso di formazione: il tempo. Si presuppone che i dirigenti d'azienda possiedano un'agenda ricca di impegni e quindi abbiano poco tempo a disposizione da dedicare ad attività extracurricolari. Come afferma anche lo studioso Geert Hofstede: "Unless the learner is exceptionally gifted, learning a new language at the business level will take several months full-time, a bit less if the course takes place in the country so that the learner is fully immersed"¹⁰.

⁷ NIENHAUS STEFAN, *Comprensioni e malintesi nella comunicazione interculturale. Un esempio dell'incontro tra tedeschi e italiani*, in «Studi di Glottodidattica», 2008, 2, p. 93

⁸ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 13

⁹ *Ivi*, p. 14

¹⁰ HOFSTEDE GEERT - HOFSTEDE GERT JAN - MINKOV MICHAEL, *op. cit.*, p. 75

Risulta quindi indispensabile realizzare un'offerta di *training* che possa incontrare le necessità dei manager e al contempo soddisfare le esigenze delle imprese. Questa è la missione che si è assunta l'azienda londinese di formazione linguistica e interculturale ProLingua Global, presso cui ho svolto lo stage curriculare previsto dal mio percorso di studi.

2.2 L'azienda londinese ProLingua Global

ProLingua Global è un'azienda con sede a Londra e si definisce come una *boutique company*, ovvero come un'impresa di piccole dimensioni. Come già accennato precedentemente, l'azienda si occupa della formazione linguistica e interculturale dei dirigenti aziendali. In particolare, il suo *business* si rivolge principalmente ai leader del settore finanziario e ai manager internazionali che desiderano imparare la lingua e la cultura dei propri colleghi e/o clienti stranieri al fine di ottenere migliori risultati a livello lavorativo, e soprattutto relazionale. Al momento l'offerta è rivolta a coloro che hanno interesse ad approfondire le proprie conoscenze nella cultura di paesi come la Germania e l'Ungheria.

Il concetto di ProLingua Global nasce dalla volontà e dall'esperienza della sua ideatrice e fondatrice Gabriella Ferenczi. Dopo aver lavorato con oltre un centinaio di dirigenti d'impresa nel Regno Unito, l'insegnante madrelingua di ungherese e tedesco Ferenczi ha deciso di intraprendere la carriera di imprenditrice e ha realizzato la sua idea di azienda di formazione linguistica e interculturale. Come lei stessa spiega nell'intervista che le ho sottoposto:

At ProLingua Global, we specialise in helping international business leaders do business by developing their foreign language skills so that they can connect with the right partners. [...] ProLingua Global, as a brand, was established and founded in 2018. Although, it's just a continuation of what I have been doing so far as a German and Hungarian language teacher. [...] I wanted to create a brand in order to be able to serve a specific niche: finance professionals. But my concept of language coaching has been there since 2008, which is the time since I have been teaching languages as a freelancer in London.¹¹

ProLingua Global, infatti, è un'azienda di fondazione recente, ma l'esperienza della sua ideatrice in questo campo è di lunga data. La missione che Ferenczi si è proposta di

¹¹ Appendice, *Intervista con Gabriella Ferenczi, madrelingua tedesca e ungherese, insegnante di lingue, linguista, fondatrice di ProLingua Global*, pp. 46-48

intraprendere con la sua impresa consiste nel contribuire a rafforzare il commercio e gli affari internazionali delle imprese nel Regno Unito attraverso la formazione interculturale dei leader aziendali.

È ormai risaputo che l'inglese rappresenta il principale mezzo linguistico usato per fare affari a livello globale, ma la sua conoscenza non è sufficiente. In questo contesto risulta opportuno citare la celebre frase di Nelson Mandela: "If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart"¹². Se un manager si rivolge ad un collega straniero nella lingua d'arrivo, il suo gesto trasmette un messaggio di empatia e comprensione; al contrario, se esige che la controparte parli la sua lingua di partenza, comunica disinteresse e ignoranza. A tal proposito, l'impresa ProLingua Global pone l'accento sull'importanza di acquisire competenze linguistiche e interculturali e sull'elemento di cortesia che queste rappresentano. Il suo obiettivo consiste nel formare dei *business* leader che siano in grado di cogliere le opportunità del commercio internazionale e allo stesso tempo costruire delle relazioni interpersonali significative¹³. Al fine di poter raggiungere questo risultato, l'impresa ha creato un'offerta di *trainings* di formazione realizzata appositamente sulle esigenze e i bisogni dei dirigenti aziendali. Come Gabriella Ferenczi spiega:

Over the last 10 years of doing what I do and seeing the effects of globalisation become more and more prevalent, I realised there were 3 major inhibitors stopping leaders of global companies from excelling in international relations: lack of intercultural skills, lack of language skills and not knowing how to learn a language easily and speedily. I realised that these extremely busy, hard-working, stressed out and time-poor business leaders needed a different approach to learning a new language. That's how the concept of language coaching was born.¹⁴

Grazie all'esperienza pregressa, Gabriella Ferenczi ha acquisito una visione più ampia del settore economico-finanziario e dell'ambiente multiculturale in cui i suoi clienti si ritrovano ad operare; ha compreso le problematiche che i leader d'impresa devono affrontare e ha realizzato un programma di formazione che potesse rispondere a queste necessità attraverso un metodo unico e innovativo. Mi propongo pertanto di descrivere in

¹² *Ibidem*

¹³ ProLingua Global Magazine: <https://www.yumpu.com/en/document/read/64879060/prolingua-global-magazine-brochure>, 10/06/2021

¹⁴ Appendice, *Intervista con Gabriella Ferenczi, madrelingua tedesca e ungherese, insegnante di lingue, linguista, fondatrice di ProLingua Global*, pp. 46-48

seguito il metodo d'insegnamento di ProLingua Global e presentare le diverse offerte di *training* che l'azienda propone.

2.2.1 Il metodo d'insegnamento ProLingua Global

Per un'azienda che ha frequenti rapporti con l'estero, la conoscenza delle lingue e delle culture straniere rappresenta un requisito essenziale. I manager d'impresa che si rivolgono a ProLingua Global riconoscono l'importanza di questo tipo di competenze, ma spesso rinunciano a formarsi per mancanza di tempo. Come si è già menzionato in precedenza, l'assenza di queste *skills* comporta importanti conseguenze per l'impresa e per il dirigente, che possono arrivare fino al fallimento delle negoziazioni internazionali, causare innumerevoli perdite finanziarie e avere un forte impatto negativo sulla carriera del singolo¹⁵. Partendo da questa consapevolezza, ProLingua Global ha scoperto sei ingredienti chiave per poter aiutare i dirigenti d'impresa a superare questi ostacoli. Ciascuna offerta di *training* che l'azienda propone è caratterizzata da un'unica formula che comprende: 100% conversazione, spontaneità, pertinenza, materiale autentico e personalizzato, studio dei valori culturali, impegno e dedizione. Ogni programma di formazione, infatti, si basa principalmente sulla conversazione spontanea e naturale. Il cliente si ritrova immediatamente a contatto con la lingua d'arrivo e già dalla prima lezione inizia ad acquisire il vocabolario di base che la sua situazione lavorativa richiede. Pertanto, il corso non prevede l'utilizzo di un libro di testo, il quale viene sostituito da materiale appositamente selezionato e preparato sulla base degli interessi, delle esigenze e degli obiettivi del cliente. Di questa lista fanno parte, per esempio, articoli, giornali, riviste, video, musica, *podcast*, ecc. In breve, nel *training* viene inserito tutto ciò che può essere rilevante per il cliente al fine di prepararlo ad affrontare potenziali situazioni che possono avvenire in un contesto lavorativo multiculturale. Inoltre, l'apprendimento della lingua non rappresenta l'unico obiettivo, ma viene anche posta particolare attenzione sull'insegnamento delle competenze interculturali. Attraverso questo metodo d'insegnamento, è quindi possibile raggiungere nel tempo prestabilito maggiore scioltezza nella lingua d'arrivo all'interno di un contesto preciso¹⁶. Vorrei quindi

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ ProLingua Global: <https://prolingua.global/services/>, 10/06/2021

descrivere i vari programmi di *training* che l'azienda propone per poter diversificare la sua offerta.

2.2.2 *L'offerta di training linguistico e interculturale*

Al fine di garantire l'efficacia del proprio metodo e rispondere a molteplici necessità, ProLingua Global ha realizzato quattro programmi di formazione linguistica e interculturale. Più precisamente l'impresa offre due programmi base: *Social Intro Programme* e *Basic Business Programme* e due programmi più avanzati: *Fluency Programme* e *Proficiency Programme*. Ciascun programma, inoltre, prevede da tre a sei moduli di apprendimento di venti sessioni ciascuno (circa un'ora o un'ora e mezza) distribuite su dieci o venti settimane sulla base delle conoscenze che si desidera acquisire e il tempo a disposizione.

Il *Social Intro Programme*, per esempio, è indirizzato ai principianti e a coloro che non hanno urgenza di imparare una nuova lingua, ma desiderano apprendere alcuni elementi di base per poter conversare con i propri colleghi o clienti come fattore di cortesia. I moduli che questo programma prevede sono: *Social Essentials*, *Social Basics* e *Social Confident*. Attraverso questo percorso di formazione è possibile acquisire competenze per poter parlare di sé, della propria routine quotidiana, dei propri interessi e opinioni. Inoltre, è appositamente realizzato per aiutare i *business manager* che hanno frequenti contatti con l'estero e necessitano di alcune conoscenze di base per poter interagire nella vita di tutti i giorni, come prenotare un tavolo al ristorante, chiedere indicazioni, acquistare articoli in un negozio, pagare, chiedere l'ora e molte altre attività essenziali¹⁷.

Se invece l'obiettivo del cliente consiste nel partecipare attivamente alle riunioni di lavoro, conversare con i propri colleghi e approfondire la cultura d'interesse, allora il *Basic Business Programme* risulta più appropriato. I tre moduli *Business Essentials*, *Business Basics* e *Business Confident* consentono l'apprendimento di un vocabolario più specifico, legato all'ambito lavorativo in cui il manager opera. In particolare, a seguito di questo *training*, il cliente è in grado di conversare su aspetti generali che riguardano le sue mansioni e l'industria in cui lavora, rispondere al telefono e alle mail in modo appropriato e sviluppare capacità di *problem-solving*. Inoltre, il programma prevede anche lo studio della cultura e delle pratiche principali, come la concezione della

¹⁷ *Ibidem*

gerarchia, il concetto di tempo, l'organizzazione, lo stile di comunicazione e i consueti convenevoli che precedono una conversazione e una riunione¹⁸.

I programmi più avanzati sono invece riservati ai clienti che possiedono già una conoscenza di base della lingua e della cultura tedesca o ungherese e vogliono approfondire le loro competenze. Il *Fluency Programme* è indicato per coloro che vorrebbero raggiungere maggiore scioltezza nella lingua e acquisire maggiori competenze interculturali. Infatti, i sei moduli che questo percorso prevede, di cui *Social Fluency Essentials*, *Social Fluency Basics* e *Social Fluency Confident*, mirano a formare il manager dal punto di vista delle relazioni interpersonali e sociali e comprendono vari aspetti della vita quotidiana, come il pranzo di lavoro, i regali, gli inviti, la cultura del cibo, il concetto di puntualità e gli argomenti tabù. Per quanto riguarda i moduli *Business Fluency Professional*, *Business Fluency Expert* e *Business Fluency Master*, essi sono legati allo specifico ambito in cui il dirigente opera e presentano un vocabolario più tecnico. Inoltre, è previsto anche lo studio dello stile di negoziazione proprio della cultura d'interesse e del modo in cui vengono condotte le riunioni di lavoro¹⁹.

Se il manager che si rivolge a ProLingua Global possiede già un buon livello di tedesco o ungherese, il *Proficiency Programme* rappresenta la soluzione più adatta. Tale programma si basa infatti su aspetti fondamentali della storia e della tradizione della cultura d'arrivo, come celebri figure storiche ed eventi, il patrimonio culturale, ma anche la politica, l'attualità, l'economia del paese e importanti avvenimenti nell'ambito in cui il manager opera. Anch'esso, come il *Fluency Programme*, prevede sei moduli²⁰.

Per concludere, coloro che contattano l'impresa ProLingua Global per supporto linguistico, possono richiedere una consultazione gratuita, dove dopo un'accurata analisi dell'esperienza passata, degli studi e del tempo libero a disposizione, è possibile ricevere una scheda con il tipo di programma che si adatta maggiormente alla propria situazione e il numero minimo di lezioni consigliate per raggiungere i propri obiettivi. Per presentare in modo più approfondito l'esperienza dell'azienda e i risultati ottenuti anche dal punto di vista di coloro che si sono serviti dei programmi offerti, ho realizzato una serie di interviste.

¹⁸ *Ibidem*

¹⁹ *Ibidem*

²⁰ *Ibidem*

2.3 Interviste

Per poter motivare in modo esaustivo le ragioni che mi hanno portato a condurre il progetto d'interviste, vorrei brevemente ricapitolare gli aspetti principali che ho trattato finora. Inizialmente mi sono occupata di definire cosa si intende per competenza interculturale dal punto di vista aziendale e ho elencato i molteplici problemi di comunicazione che possono sorgere in mancanza di questa abilità. In secondo luogo, mi sono concentrata sulla formazione linguistica e interculturale del personale di un'impresa e ho presentato l'azienda ProLingua Global, descrivendo la sua offerta di *trainings* rivolti ai dirigenti d'impresa. A partire dallo studio di queste conoscenze ho scelto di realizzare una serie d'interviste al fine di sottolineare la necessità di possedere delle competenze linguistiche e interculturali all'interno dell'ambiente aziendale odierno da una parte; dall'altra per comprendere meglio le esigenze di coloro che operano a livello internazionale. Attraverso l'analisi dei risultati ottenuti, vorrei inoltre indagare l'efficacia e la rilevanza del metodo d'insegnamento ProLingua Global per l'educazione dei manager d'impresa. In particolare, mi propongo anche di presentare eventuali nuovi aspetti da poter introdurre all'interno dell'offerta di *trainings* al fine di arricchirli e massimizzarne l'efficacia. Prima di procedere alla discussione delle tematiche emerse da questa indagine, vorrei soffermarmi sulla metodologia e sulle tecniche con cui ho condotto la serie d'interviste e presentare in modo dettagliato i partecipanti coinvolti in questo progetto.

2.3.1 Metodologia e tecniche

Per realizzare la mia indagine ho scelto di condurre un'intervista qualitativa, dove per qualitativa si intende "una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione"²¹. Le ragioni di questa scelta vanno ricercate in particolare nelle opportunità che questa tipologia d'intervista può offrire: come indagare i comportamenti, le reazioni, le ragioni degli individui e raccogliere una diversità di significati, opinioni ed esperienze sull'argomento oggetto di studio, senza vincolare le

²¹ CORBETTA PIERGIORGIO, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Itinerari, 2015, p. 70

risposte a opzioni prefissate e lasciando ai soggetti intervistati piena libertà di esprimersi²². Infatti, grazie a questa tecnica, ho potuto entrare nell'ottica dell'intervistato, capire la sua prospettiva sulla comunicazione interculturale, comprendere le sue esigenze, studiare le difficoltà incontrate. Inoltre, al fine di privilegiare maggiormente l'esperienza dei singoli casi, ho optato per un'indagine di tipo semi-strutturato.

Si tratta di un'intervista flessibile o anche detta *content-focused*, poiché si concentra principalmente sul contenuto delle risposte più che sulle domande che vengono poste. Pertanto, ai soggetti intervistati sono state somministrate domande diverse, ma formulate secondo una traccia standard, cioè uno schema simile che comprende tutte le tematiche che si vogliono affrontare²³. In particolare, ho scelto di variare le domande per adattarle al meglio alle personalità degli intervistati, alla loro posizione lavorativa, ma soprattutto al loro *background* linguistico e interculturale. Per esempio, con alcuni intervistati mi sono concentrata maggiormente sulle sfide che l'apprendimento di una nuova lingua rappresenta, mentre con altri ho preferito soffermarmi sull'importanza delle competenze interculturali per il successo nella propria carriera lavorativa.

Ciascuna indagine presenta inoltre un mix di domande aperte per consentire la spontaneità della risposta e permettere la libertà di espressione e allo stesso tempo di domande chiuse per garantire chiarezza e uniformità. Ancora, alcune domande sono di tipo primario per affrontare la tematica principale in linea generale, mentre altre sono di tipo secondario al fine di approfondire alcuni aspetti rilevanti che sono stati sollevati durante il corso delle conversazioni. A questo proposito, ritengo opportuno accennare brevemente quali sono i temi principali che ho voluto toccare. Inizialmente, ho cercato di definire le caratteristiche dell'intervistato, ponendo domande sulla posizione lavorativa, la provenienza e le competenze linguistiche. Nella parte centrale, invece, sono andata più nel dettaglio e ho approfondito le motivazioni che hanno spinto i soggetti ad apprendere una nuova lingua e quindi una nuova cultura, e le difficoltà incontrate durante il percorso di apprendimento. In particolare, ho incoraggiato il racconto di episodi ed esempi concreti per capire la rilevanza che queste competenze rappresentano per la carriera dei singoli: "Misunderstandings are part of any language learning journey. Can you recall a

²² *Ibidem*

²³ *Ivi*, pp. 82-83

memorable example where you were misunderstood, or you didn't understand something?"²⁴

Infine, mi sono soffermata su un tema specifico, ovvero quello dei corsi di formazione interculturale e ho indagato le esigenze, le aspettative e i risultati ottenuti dai partecipanti in questo ambito. Per motivi legati alla pandemia in corso, tutte le interviste sono state svolte a distanza con l'aiuto delle piattaforme Zoom e Google Form.

2.3.2 Partecipanti

Come menzionato precedentemente, l'intervista qualitativa "è rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione"²⁵. L'obiettivo, infatti, non è soltanto quello di approfondire la comunicazione interculturale nell'ambito lavorativo, bensì di andare nel dettaglio, trattando esperienze singolari. Pertanto, prima di effettuare le indagini, ho selezionato gli intervistati secondo una serie di criteri precisi e mirati: tra i vari aspetti che ho preso in considerazione i principali riguardano²⁶:

- la posizione lavorativa occupata;
- l'ambiente in cui operano;
- il luogo di residenza;
- la nazionalità;
- le competenze linguistiche;
- l'esperienza lavorativa all'estero;
- la frequenza di corsi di formazione interculturale.

Tutti i partecipanti, infatti, risiedono nel Regno Unito, dove ricoprono posizioni di rilievo che richiedono capacità manageriali e di direzione aziendale. Inoltre, l'ambiente multiculturale e internazionale in cui sono immersi abitualmente li rende i candidati perfetti per questo tipo di ricerca. A tal proposito, al fine di ottenere una molteplicità di prospettive diverse, ho selezionato intervistati appartenenti a varie nazionalità, di cui quella francese, russa, italiana e inglese, e con vasta esperienza lavorativa all'estero.

²⁴ Vd. Appendice, p. 62

²⁵ CORBETTA PIERGIORGIO, *op. cit.*, p. 71

²⁶ La fascia d'età e il sesso dei partecipanti non sono riportati tra i criteri, in quanto non essenziali ai fini di tale ricerca

Sulla base di questi criteri, ho preso in esame due gruppi significativi, entrambi costituiti da individui con le caratteristiche da me individuate, al fine di ottenere informazioni rilevanti sul fenomeno in esame²⁷. Del primo campione fanno parte alcuni clienti dell'azienda londinese ProLingua Global, i quali hanno usufruito o stanno usufruendo dei programmi offerti, e che ho avuto modo di conoscere grazie alla mia esperienza di tirocinio presso tale impresa; mentre il secondo campione riguarda un gruppo di manager internazionali che operano presso una delle filiali estere della nota multinazionale italiana Ferrero e che hanno frequentato dei corsi di formazione interculturale di diverso tipo.

Nonostante il numero totale degli intervistati sia abbastanza ridotto (dieci), ciò non compromette la qualità dell'indagine, in quanto, come spiega Corbetta: "nella ricerca qualitativa l'enfasi è di solito sull'analisi dei significati in un contesto specifico. Il campione non vuole essere rappresentativo"²⁸. Il *focus* di questa tecnica, infatti, è sulla ricchezza delle informazioni e sul loro significato, mentre la quantità non rappresenta un elemento determinante. Il numero di casi che ho preso in esame è tale da poter trarre delle informazioni più generali, ma l'indagine non pretende di ottenere dei campioni da analizzare dal punto di vista statistico²⁹. La ragione per cui ho deciso di somministrare questa serie di interviste a due gruppi distinti riguarda, da una parte la possibilità di ottenere una varietà di opinioni e punti di vista differenti sull'argomento oggetto di studio; dall'altra, l'opportunità di poter mettere a confronto le esperienze di coloro che hanno seguito il modello di *training* ProLingua Global con le esperienze dei manager internazionali che lavorano presso l'azienda Ferrero e hanno seguito dei corsi di formazione differenti.

In conclusione, dopo aver descritto le motivazioni legate alla serie d'interviste condotte e presentato la metodologia e le tecniche, nonché i partecipanti coinvolti, mi propongo nel capitolo seguente di riportare e discutere i risultati ottenuti. In particolare, vorrei procedere all'analisi dei dati attraverso l'individuazione delle tematiche principali che sono emerse dall'indagine, mettendo a confronto e in relazione le diverse risposte con la letteratura esistente sull'argomento preso in esame.

²⁷ Vd. capitolo 1, p. 3

²⁸ CORBETTA PIERGIORGIO, *op. cit.*, pp. 70-71

²⁹ *Ibidem*

3. L'analisi qualitativa delle interviste

3.1 La preparazione dei dati

Se lo studio della letteratura esistente e gli esempi finora descritti hanno sostenuto a livello teorico la rilevanza delle competenze linguistiche e interculturali per le imprese che operano a livello internazionale, ora si cercherà di dare “una voce” a quanto descritto, attraverso i pensieri, i racconti e le prospettive di coloro che hanno vissuto in prima persona l'esperienza di operare all'interno di un ambiente aziendale multiculturale. I protagonisti di questa indagine sono infatti due gruppi di manager d'impresa, le cui esperienze singolari permetteranno di comprendere al meglio le opportunità e le sfide che la comunicazione interculturale comporta per le realtà aziendali odierne. Tuttavia, come spiega Emanuele Sala nel saggio “L'intervista”:

La comprensione e l'interpretazione dei racconti degli intervistati [...] non si concentra esclusivamente nella fase dell'analisi dei dati vera e propria, ma si estende all'interno dell'intero processo di ricerca, a partire dalla conduzione delle prime interviste, fino alla loro trascrizione e analisi. L'obiettivo dell'analisi empirica consiste nell'individuazione di temi e concetti, nella loro definizione, nello stabilire relazioni fra i temi e i concetti emersi e nel formulare teorie più generali.¹

Nel caso della tecnica qualitativa, scelta per realizzare questa serie di interviste, l'analisi dei risultati avviene in linea generale attraverso tre fasi:

- La preparazione dei dati;
- L'analisi descrittiva;
- L'analisi esplicativa².

Per quanto concerne la fase iniziale, è essenziale trascrivere le interviste, identificare i temi ricorrenti, sintetizzare e organizzare il materiale raccolto in una carta tematica, ovvero “una sorta di ampio foglio che riporta per ogni riga un intervistato e per ogni colonna le tematiche individuate nelle fasi precedenti”³. Infatti, a differenza della tecnica quantitativa, che si concentra sulle domande, quella qualitativa si sofferma sul contenuto, poiché le domande differiscono da un'intervista all'altra e non possono essere prese come

¹ SALA EMANUELE, *L'intervista*, in ANTONIO DE LILLO (a cura di), *Il mondo della ricerca qualitativa*, UTET Università, novembre 2010, s.l., p. 97

² *Ibidem*

³ *Ivi*, p. 99

metro di misura. A tal proposito, ho individuato alcune tematiche che, a mio parere, spiccano maggiormente all'interno della mia ricerca e sulla base di questi temi ho realizzato la seguente carta tematica, di cui mi servirò come principale supporto per tutta l'analisi delle interviste.

Carta Tematica

	IL VALORE DELLE COMPETENZE LINGUISTICHE IN AMBITO AZIENDALE	LA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE: OPPORTUNITÀ E SFIDE	LA FORMAZIONE LINGUISTICA E INTERCULTURALE
INTERVISTA 1	<p>I am Italian. I speak English and French.</p> <p>I chose to study a foreign language to know the world outside my country, to set up new relationships.</p> <p>Challenges: To understand the local culture and some common expressions/ idioms.</p>	<p>Today English helps to keep relationships with different cultures, but it is not enough.</p> <p>People from "high culture contest" - to keep a polite/formal approach, to avoid direct conflict.</p> <p>People from "low culture contest" - to go straight to the point and to handle issues in a linear way.</p>	<p>I attended English and French courses. I had an experience in Germany, where I got to know local culture habits.</p>
INTERVISTA 2	<p>I am French. I speak English, Spanish and Italian.</p> <p>I chose to study a foreign language to work abroad.</p> <p>Challenges: To know vocabulary of daily life, struggling with grammar.</p>	<p>Learning a foreign language helps to understand different mindsets and cultures.</p> <p>A good manager must know and respect all cultures, avoid/stop any discrimination, stereotype.</p> <p>To approach a foreign colleague: speak the same language, understand their point of view, their culture habits, and traditions.</p>	<p>I attend English and Italian courses at work - 30 min to 1 hour.</p>

<p>INTERVISTA 3</p>	<p>I am Russian. I speak English. I have an intermediate level of French and Italian.</p> <p>Learning a foreign language is the best way to communicate in the modern world, build a career in an international company, adapt in a new country, and ensure self-development.</p>	<p>Thanks to my language skills, I was able to start international career, move to a new country and get the global roles and responsibilities.</p> <p>A good manager must know the differences in mentality, culture, behaviour.</p> <p>To approach a foreign colleague: create trust, consider, and adapt to their cultural peculiarities.</p>	<p>I attended 40 hours of courses in Italian and I'm attending other private language courses.</p> <p>Language learning as a priority to stay on track between language coaching sessions.</p> <p>Challenges: Differences of teaching methodologies between and outside Europe.</p>
<p>INTERVISTA 4</p>	<p>I am Italian, I speak English and German.</p> <p>I learnt a new language to enlarge my connections.</p> <p>Challenges: to try to speak even if your language skills are poor.</p>	<p>My skills helped me with my career.</p> <p>A good manager must know the cultural differences.</p> <p>To approach a foreign colleague: respect the diversity, be sure the communication is effective: speak slowly, short, and clear.</p>	<p>No language course at the moment.</p>
<p>INTERVISTA 5</p>	<p>I am Italian, I speak English, French, German and Russian.</p> <p>I learnt English and French at school, German at work and Russian during my stay in Russia.</p> <p>Challenges: I tend to mix languages together.</p>	<p>Knowing just the basic stuff of a language is really appreciated by the colleagues: they are more open to collaborate.</p> <p>A good manager must find the right balance between standardization and adaptation of the way of work, respect the cultural differences.</p> <p>How to approach a foreign colleague: Be curious, ask questions, be sure the communication is effective, be empathetic.</p>	<p>I attended German course in Italy for 300 hours. When I was in Russia, I attended Russian course for 300 hours.</p> <p>To stay on track between language coaching sessions: prioritization of the work, giving the right importance to language learning, combining language training and work.</p> <p>Challenges: stay focused, busy because of work.</p>

<p>INTERVISTA 6</p>	<p>I am Italian, I speak English and French.</p> <p>I learnt French at school and English at work.</p> <p>Challenges: I tend to be overconfident and mix languages.</p>	<p>Being confident in another language is necessary to be able to do business with other people.</p> <p>How to approach a foreign colleague: stay a bit distant at the beginning and observe people's behaviour.</p>	<p>4 or 5 English courses, 20 hours each.</p>
<p>INTERVISTA 7</p>	<p>I am French, I speak English, Italian and a bit of German.</p> <p>I learnt English to work abroad, Italian to adapt to local culture and German at school.</p>	<p>Learnt Italian to be closer to Italian people and to work better in the company. English is essential to become a manager.</p> <p>A good manager must respect everyone's cultures.</p> <p>How to approach a foreign colleague: be empathetic, listen to them, learn about their culture. Don't be afraid to ask questions.</p>	<p>I attended English and Italian courses.</p> <p>Challenges: heterogeneity in the same group class. (Different language levels).</p>
<p>INTERVISTA 8</p>	<p>I am English, I speak German and a bit of French and Italian.</p> <p>I decided to learn German after I made friends with some of my German colleagues.</p> <p>Challenges: to find enough time to study while working, memory problems.</p>	<p>I am most proud of being able to converse in German with my partners and colleagues.</p> <p>Politeness and kindness are always your best business card, no matter which culture you're dealing with.</p>	<p>I started learning by myself, then I understood that I needed a tutor to get further with the language.</p> <p>I try to stay on track between my language coaching sessions.</p>
<p>INTERVISTA 9</p>	<p>I am English, I speak Hungarian and a bit of French and German.</p> <p>I learnt Hungarian because of work. I wanted to integrate myself into the country and culture, language seemed like a key element to this.</p>	<p>My proudest moment came when I could write a presentation by myself and confidently present it.</p> <p>How to approach a Hungarian colleague: Hungarians are very direct. They work best with people, who</p>	<p>I started learning Hungarian because the lessons at work weren't enough. With my tutor I learnt to appreciate the strong links between language and culture.</p>

	Challenges: Having the confidence to put into practice my skills.	communicate in a direct way and are comfortable with direct feedback.	
INTERVISTA 10	I am English and I speak German. I learnt German even if I could speak English. I think that firms miss out a lot of opportunities because of their lack of cultural and language skills. Challenges: lack of confidence and motivation.	People respect you more for being able to speak their language. A good manager must be patient, be prepared to avoid misunderstandings. Ex. I called my boss "Frau" and she corrected me with "Frau Doktor". How to approach a German colleague: be on time, be polite, don't interrupt them, don't make jokes at work.	I am learning German with ProLingua Global.

3.2 L'analisi dei dati

La seconda e la terza fase di analisi previste dalla tecnica qualitativa costituiscono un elemento fondamentale per la ricerca, poiché in esse si concentra la vera essenza dell'indagine, ovvero le opinioni, i pensieri e le testimonianze concrete degli intervistati, che serviranno per trarre le conclusioni dell'intero progetto. L'analisi descrittiva, come suggerisce il nome, consiste infatti "nell'esplorazione dei dati al fine di fornire descrizioni che risultino concettualmente pure, nel compiere distinzioni che abbiano significato e nel mostrare contenuti che siano illuminanti"⁴. In sintesi, il suo sviluppo stabilisce il quadro generale della ricerca, da cui si partirà per poter condurre un'analisi più approfondita, che possa effettivamente spiegare i fenomeni descritti, mettere in relazione e a confronto i dati ottenuti ed esplorare nuovi aspetti relativi all'argomento oggetto di studio. Tale tipologia di analisi prende il nome di analisi esplicativa.

⁴ *Ibidem*

Dopo un'accurata revisione delle interviste, ho pertanto scelto di procedere all'analisi dei dati attraverso le tematiche, da me individuate, che risaltano maggiormente all'interno dell'indagine. Di queste fanno parte:

- Il valore delle competenze linguistiche in ambito aziendale;
- La comunicazione interculturale: opportunità e sfide;
- La formazione linguistica e interculturale.

Sulla base di questi soggetti, vorrei descrivere in modo dettagliato i risultati ottenuti attraverso le interviste. In particolare, mi propongo di evidenziare le diverse linee di pensiero dei partecipanti in merito ai vari aspetti presi in esame al fine di trovare dei collegamenti tra lo studio della letteratura sulla comunicazione interculturale a livello d'impresa e il materiale raccolto attraverso l'indagine, sottoponendo così a verifica la mia tesi iniziale.

3.2.1 Il valore delle competenze linguistiche in ambito aziendale

Il tema delle competenze linguistiche in ambito aziendale costituisce senza dubbio uno degli elementi di fondo di questa ricerca. Come ho avuto modo di illustrare nei capitoli precedenti, gli studi e le indagini realizzati su questo argomento sono innumerevoli e dimostrano l'urgenza di tali competenze per le imprese. In particolare, è l'inglese a destare considerevole attenzione in questo ambito. La sua conoscenza risulta, infatti, essenziale per le operazioni transfrontaliere delle multinazionali: "Ohne Grundkenntnisse im Englischen wird Ihr Unternehmen Schwierigkeiten haben, über Kontinente hinweg und selbst über Nachbarländer hinaus Geschäfte zu machen"⁵. A tal proposito, dalle interviste condotte emerge un dato molto interessante in merito a questo aspetto. La totalità dei manager intervistati, fatta eccezione per i madre lingua, afferma di conoscere la lingua inglese e di utilizzarla quotidianamente sul posto di lavoro. Tuttavia, alcuni ritengono che la sua conoscenza non sia sufficiente per poter collaborare in maniera efficace con tutte le culture: "Keeping frequent relationships with people of more than 20 different nationalities, it is fundamental a good master of a foreign language. Today the English language helps to do it but, in some cases, it could be very useful to know more or at least something about the language of people in front of you"⁶. L'inglese

⁵ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 6

⁶ Appendice, Intervista 1, pp. 49-50

costituisce senza dubbio il principale mezzo linguistico utilizzato dalle imprese, ma ciò non implica che sia sufficiente. Infatti, la maggior parte dei partecipanti riporta di conoscere più di una lingua europea oltre alla lingua madre. Tra queste, le più frequentemente menzionate sono: il francese, il tedesco e l'italiano, mentre una minoranza riferisce di parlare anche il russo, lo spagnolo e l'ungherese. È evidente come la padronanza di più lingue straniere sia ormai un requisito fondamentale per il curriculum di un buon dirigente d'impresa.

Altrettanto interessanti risultano essere le ragioni che hanno spinto gli intervistati ad intraprendere un percorso di apprendimento linguistico: un gruppo di soggetti motiva la propria scelta come personale, affermando di voler arricchire il proprio bagaglio culturale; altri ancora precisano di aver imparato una o più lingue, poiché richiesto dalla loro posizione lavorativa, ma la maggior parte sostiene di aver perseguito questo impegno per potersi integrare al meglio in un'azienda all'estero, comprenderne i valori e la prospettiva, e riuscire a comunicare in modo efficace con i colleghi e i clienti stranieri. La seguente risposta riassume molto bene queste esigenze: "I had a 3-year assignment to set up an office in Budapest and wanted to integrate myself into the country and culture as much as possible. Language seemed like a key element to this"⁷. Lo studio delle lingue straniere, infatti, non permette soltanto di migliorare la comunicazione a livello linguistico, ma dimostra anche rispetto verso i propri partner commerciali, migliora le prospettive di lavoro, consolida la comprensione del mondo degli affari e soprattutto rafforza la propria autostima ed autonomia all'estero⁸.

Ciononostante, alcuni partecipanti raccontano di incontrare molteplici difficoltà nel raggiungere la piena padronanza della lingua. Da una parte, la memorizzazione di vocaboli, frasi idiomatiche e lo studio della grammatica costituiscono uno dei problemi più comuni. Dall'altra, la scarsa fiducia verso le proprie competenze linguistiche rappresenta un ulteriore ostacolo:

I still struggle sometimes. I think that if you prepare, let's say... a speech [...] you can get your prep up. But, if you come across as competent [...], they presume you're competent in responding as well. And that's perhaps the hardest bit: having the confidence to do it and trying to work out what they're asking you pretty quickly to enable you to give a competent answer. On the one hand, my knowledge

⁷ Appendice, Intervista 9, pp. 63-64

⁸ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 6

has improved remarkably over the last few years. I don't doubt that, but it's... perhaps... I lack that little bit of confidence to say that my German is great.⁹

È evidente come questa problematica costituisca per alcuni leader d'impresa causa di forte stress, insorgenza di momenti d'imbarazzo e mancanza di stima reciproca, traducendosi di conseguenza in pessime prestazioni a livello lavorativo. A tal proposito, le differenze linguistiche non rappresentano l'unica barriera per il commercio internazionale: "Eine Sprache zu beherrschen ist oft nur die Hälfte des Weges: sich der kulturellen Unterschiede bewusst zu sein kann ebenfalls sehr wichtig sein"¹⁰.

3.2.2 La comunicazione interculturale: opportunità e sfide

Svolgere i propri affari all'estero costituisce fonte di grandi opportunità per un'impresa, ma allo stesso tempo è una pratica tutt'altro che semplice. Le aziende e in particolare i manager che le dirigono si ritrovano a dover operare in circostanze estranee alla propria quotidianità e spesso il sentimento di inadeguatezza che tale attività comporta, può determinare importanti conseguenze per il commercio. Risulta pertanto fondamentale essere a conoscenza delle differenze culturali esistenti e rispettarle, non soltanto a livello interpersonale, ma anche lavorativo¹¹. Molti dei manager coinvolti all'interno dell'indagine sostengono infatti l'importanza della consapevolezza di tali barriere al fine di lavorare in un paese estero e capirne la mentalità, poiché le riunioni, come le diverse pratiche di negoziazione avvengono tutte in una lingua straniera e sono di conseguenza influenzate dalla cultura locale: "Learning Italian, it was very useful to be closer to Italian native people and therefore to work better. About English, it is essential to become a manager there, since all the meetings, trainings and communications are in English"¹². Comprendere la cultura della negoziazione e le diverse mentalità è senza dubbio una condizione essenziale per poter avere successo nel commercio internazionale e allo stesso tempo risulta utile al fine di comunicare in modo efficace con i partner e i clienti stranieri. Lo spiega molto bene uno dei partecipanti: "Knowing just the basic stuff of a language is really appreciated by the colleagues from a personal perspective. Being then

⁹ Appendice, Intervista 10, pp. 65-67

¹⁰ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 18

¹¹ *Ivi*, p. 16

¹² Appendice, Intervista 7, pp. 59-60

able to interact with clients and suppliers is a key element to facilitate the collaboration and reach a common goal”¹³.

Tuttavia, le differenze interculturali costituiscono sorprendentemente uno degli aspetti più trascurati in questo ambito. Di conseguenza il rischio di inciampare in malintesi o incomprensioni, che potrebbero danneggiare le prospettive di *business* della propria azienda, è molto elevato¹⁴. A tal proposito, durante il corso delle interviste, sono stati esplorati molteplici aspetti in merito a questo soggetto. Alcuni intervistati hanno per esempio chiarito le competenze interculturali che un buon manager dovrebbe possedere, mentre un altro gruppo ha scelto di soffermarsi sulle migliori pratiche per approcciare un collega o cliente straniero. Dall’analisi di queste conversazioni, sono emersi dei dati piuttosto significativi. Lo stile di comunicazione delle diverse culture, per esempio, risulta essere una delle principali fonti di imbarazzo nella gestione della comunicazione:

Knowing a culture’s communication style is vital when it comes to working in a foreign country. When I talk to people from "low culture contest" (e.g., American), I go straight to the point, and I handle issues in a linear and structured way. With 'high culture contest' (e.g., Chinese), I always keep a polite and formal approach, avoiding direct conflict.¹⁵

Lo studio delle teorie formulate dagli studiosi Hall e Hofstede costituisce sicuramente un grande aiuto per i manager d’impresa, i quali possono anticipare e risolvere potenziali conflitti causati da incomprensioni tra le varie culture¹⁶. Nonostante ciò, spesso la consapevolezza non è sufficiente; il racconto di un partecipante che lavora nel Regno Unito presso la filiale di una banca tedesca, lo dimostra perfettamente:

Once I was in Germany for a business meeting, I met the director of the bank that I work for. I addressed her with "Frau" (the German term to say Mrs.) and she corrected me with "Frau Doktor". I was truly embarrassed because I didn’t know how to respond. So, I just tried to apologise. It was very humiliating. But now I can say that I know how to address German directors in an appropriate way.¹⁷

Talvolta, l’esperienza sul campo costituisce un valore aggiunto, che se integrato allo studio, può effettivamente permettere di ottenere dei risultati migliori. Una visione

¹³ Appendice, Intervista 5, pp. 55-56

¹⁴ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 16

¹⁵ Appendice, Intervista 1, pp. 49-50

¹⁶ BOLCHOVER DAVID - SEN ABHIK - MOSAVI SARA, *op. cit.*, p. 11

¹⁷ Appendice, Intervista 10, pp. 65-67

dall'interno della cultura d'interesse e una maggiore sensibilità verso le differenze ne sono solo alcuni esempi. Dopo aver soggiornato e lavorato per più di tre anni in Ungheria, uno dei partecipanti sostiene infatti di aver ottenuto una profonda conoscenza della cultura locale e ci descrive in modo dettagliato come approcciare al meglio i colleghi ungheresi:

Hungarians are very proud of their country and their culture so embracing this and genuinely wanting to learn more about them is a great starting point. Hungarians are naturally innovative so giving them tasks to do will normally result in frustration on both sides as they look at better ways to do what they are asked. Give a Hungarian a problem to solve and you will get ideas you never would have thought of. Hungarians are very direct so work best with people who communicate in a direct way and are comfortable with direct feedback.¹⁸

Il differente approccio delle culture non è l'unica fonte di problemi: la concezione del tempo risulta essere un altro aspetto problematico all'interno della comunicazione d'impresa. Un intervistato sottolinea, per esempio, come i colleghi tedeschi non amino essere interrotti durante una conversazione e ritengano la puntualità un valore fondamentale:

I think, as an Englishman when you have a conversation, you're always interjecting each other's conversation. My experience with German colleagues is: they don't like being interrupted. It's like, they're making a point and I might start speaking to them and they find it odd that you would interrupt them before they've finished saying what they're saying. So, listen to what they're saying and then answer rather than interject too much. It's probably different down in the pub, but on a business level, that's a bit of advice I'd give. Being punctual, that's another key thing.¹⁹

Ciò che può sembrare normale per una cultura, può essere totalmente sbagliato per un'altra. Pertanto, è necessario conoscere le differenze culturali, rispettarle, ma soprattutto 'farle proprie' attraverso una formazione adeguata.

3.2.3 La formazione linguistica e interculturale

Come lo studioso Hofstede afferma, acquisire una competenza interculturale è possibile: è innanzitutto necessario essere consapevoli della propria cultura, in seguito si possono imparare a riconoscere le caratteristiche delle altre per poter operare efficacemente

¹⁸ Appendice, Intervista 9, pp. 63-64

¹⁹ Appendice, Intervista 10, pp. 65-67

all'interno di un ambiente multiculturale²⁰. Tuttavia, il riconoscimento delle differenze culturali non costituisce una competenza innata: è necessaria una formazione che possa effettivamente aiutare i manager a sviluppare tale abilità. Lo stesso principio vale per l'apprendimento linguistico, che spesso accompagna e arricchisce tale percorso. A tal proposito, la totalità dei manager intervistati sostiene di frequentare o aver frequentato almeno un corso di formazione per acquisire competenze linguistiche e/o interculturali. Tra questi, una parte ha scelto di seguire dei programmi finanziati dalla propria azienda, mentre un'altra si è rivolta ad una società di consulenza privata. Ritengo pertanto opportuno effettuare una distinzione tra i partecipanti sulla base di questi aspetti al fine di procedere con l'analisi dei risultati.

Il primo gruppo è formato da alcuni manager di una filiale estera della multinazionale italiana Ferrero, i quali hanno frequentato due tipologie di corsi: i corsi di *diversity management*²¹ e i corsi di lingue. Come raccontano gli intervistati, le lezioni sono collettive, si tengono in sede aziendale e solitamente hanno una durata di due o tre ore a settimana per qualche mese. Molti dei partecipanti in questione sostengono però di seguire parallelamente dei corsi privati a pagamento. Le motivazioni dettate da questa scelta riguardano principalmente una maggiore concentrazione, un metodo d'insegnamento adattato alle proprie esigenze e maggiori possibilità di mettere in pratica le proprie competenze. Un intervistato denuncia anche la differenza di livello tra i vari "allievi" che seguono lo stesso corso: "I attended Italian courses at work, and I also followed private English lessons to improve it. The main challenge is when you are part of a group. There is always heterogeneity even if the group is supposed to be composed by people of the same level"²². Tale aspetto risulta in un minore rendimento da parte dei partecipanti, con il rischio di tralasciare argomenti importanti o di rivedere elementi già trattati, creando così confusione nell'apprendimento.

Il secondo gruppo è costituito dai clienti dell'azienda londinese ProLingua Global, i quali si sono rivolti alla tutor Gabriella Ferenczi per supporto linguistico e culturale. In questo caso, gli intervistati affermano di aver seguito dei corsi individuali. In particolare,

²⁰ HOFSTEDE GEERT – HOFSTEDE GERT JAN – MINKOV MICHAEL, *op. cit.*, p. 73

²¹ "Systematic and planned programmes or procedures that are designed to improve interaction among diverse people especially of different ethnicities, sexes or cultures and to make this diversity a source of creativity, complementarity, and greater effectiveness" - STOCKDALE M.S. – CROSBY F.J., *The psychology and management of workplace diversity*, Blackwell Publishers, Malden, 2004

²² Appendice, Intervista 7, pp. 59-60

un partecipante sottolinea come questo tipo di *training* lo abbia aiutato ad apprezzare non soltanto la lingua ungherese, ma anche i diversi aspetti della cultura: “As I began to work with Gabi²³ she patiently helped me begin to form words and learn the nuances and beauty of Hungarian. And it also made me appreciate the strong links between language and culture²⁴”. L’unione tra la componente linguistica e quella culturale rappresenta infatti la combinazione perfetta per ottenere una formazione completa ed efficace.

Tuttavia, la formazione linguistica e interculturale non si addice a tutte le personalità, poiché richiede tempo, lavoro e impegno²⁵. La maggior parte degli intervistati riferisce infatti di avere difficoltà nel rimanere costante e motivato a causa del poco tempo a disposizione: “Being concentrated during the lessons was the main challenge because I was constantly called on the mobile or I had last minute meetings”²⁶. Risulta pertanto evidente la necessità di un *training* elastico e flessibile, che possa adattarsi alle caratteristiche dei singoli manager d’impresa e rispondere alle loro esigenze.

Da una parte, i corsi di gruppo serali rappresentano per le aziende un’ottima soluzione per formare i propri dipendenti risparmiando denaro; dall’altra i corsi individuali sono più costosi ma allo stesso tempo più efficaci, poiché permettono ai manager di apprendere una lingua e conoscere una cultura più rapidamente, grazie ad un supporto personalizzato, basato sulle proprie conoscenze di partenza e modellato sui propri obiettivi. A tal proposito, il metodo ProLingua Global costituisce un modello di *training* che si adatta perfettamente a questo tipo di necessità e la sua validità è stata dimostrata anche grazie alle testimonianze dei clienti intervistati.

Ciononostante, per poter essere efficace un corso di formazione necessita anche di essere costantemente aggiornato e adattato ai nuovi bisogni delle realtà aziendali odierne. Dall’analisi delle interviste, sono emersi alcuni dati interessanti in merito ad alcuni aspetti che potrebbero essere integrati all’interno dell’offerta dell’azienda londinese. In particolare, si è notato come l’unione tra il lavoro e lo studio possa effettivamente incentivare l’apprendimento di una lingua:

Prioritization of the work: giving the right importance to the language (not a "nice to have" but a "must do" activity). Combining language training and work is one of the solutions I found. For example: translating e-mail and linking them to grammar and pronunciation during the training

²³ Gabriella Ferenczi

²⁴ Appendice, Intervista 9, pp. 63-64

²⁵ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*, p. 15

²⁶ Appendice, Intervista 5, pp. 55-56

session. Other opportunities to improve are: participating in meetings using that specific language and wrapping-up in English, watching movies in the evening in that specific language, coffee, and chat with colleagues.²⁷

La combinazione tra il lavoro e lo studio risulta effettivamente un'ottima tecnica al fine di ottimizzare i tempi e inserire la teoria in un contesto concreto. I manager potrebbero essere supportati nella preparazione di presentazioni e nella scrittura o nella traduzione di mail e documenti.

Infine, i corsi di formazione costituiscono senza dubbio un'ottima base per poter affinare le proprie abilità linguistiche e interculturali, ma la vera sfida si presenta nel momento in cui bisogna mettere alla prova tali qualità e un ambiente aziendale multiculturale rappresenta il luogo ideale.

²⁷ Appendice, Intervista 5, pp. 55-56

Conclusione

In conclusione, in un mondo dove la distanza fra i paesi risulta tangibile soltanto su una carta geografica, è evidente come il ricorso ad una lingua franca, quale l'inglese, non sia sufficiente per poter rispondere a tutte le esigenze comunicative delle imprese. Come dimostra l'indagine condotta, la conoscenza di altre lingue straniere non migliora soltanto la comunicazione a livello aziendale, ma permette anche di stabilire un rapporto di reciproca fiducia con il collaboratore e/o il cliente, il quale si traduce di conseguenza nella conclusione di affari e trattative di successo. La padronanza delle lingue inoltre apre le porte alla consapevolezza delle differenze culturali. Numerose ricerche precedenti, analizzate nel corso del primo capitolo, dimostrano come le imprese multinazionali, protagoniste indiscusse del commercio, riconoscano il valore dei fattori culturali, ma spesso scelgano di ignorarli nella speranza di cavarsela con un approccio neutro. I manager intervistati hanno supportato con esempi concreti le conseguenze che tale atteggiamento può determinare. In particolare, è emerso come lo stile di comunicazione, la concezione del tempo e la diversa gestione degli affari costituiscano le principali fonti di problemi comunicativi in questo ambito e di come sia essenziale per le imprese prevenirli e contrastarli. A tale fine, l'implementazione di una strategia di gestione linguistica, proposta nel manuale "Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen. Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft"¹ risulta indispensabile. Tra gli aspetti che tale guida suggerisce di curare, la formazione linguistica e interculturale del personale rappresenta sicuramente un elemento chiave, in quanto si è dimostrata un requisito essenziale per garantire il successo di un *business* all'estero. I partecipanti coinvolti nell'indagine sono stati interrogati anche in merito a tale argomento e si sono espressi soddisfatti della formazione ottenuta. Tuttavia, è evidente una maggiore preferenza nei confronti dei corsi individuali offerti da enti privati, motivata dalla possibilità di ottenere risultati migliori, grazie ad una formazione più mirata verso i propri obiettivi e le proprie esigenze. Il modello di *training* dell'impresa londinese ProLingua Global, presentato nel secondo capitolo, risponde effettivamente alle aspettative e ai bisogni descritti dai manager intervistati e si ritiene pertanto un metodo valido per raggiungere dei risultati efficaci. Ciononostante, grazie ad un'analisi più approfondita, si è potuto comprendere come l'unione tra la componente linguistico-

¹ HAGEN STEPHEN, *op. cit.*

culturale e quella tecnico-professionale possa incentivare l'apprendimento e di conseguenza agevolare lo sviluppo di tali competenze. Alla luce dei risultati ottenuti attraverso l'indagine, vorrei infine suggerire alla società ProLingua Global di integrare la propria offerta con un nuovo programma di formazione finalizzato allo studio di nuove lingue e culture straniere attraverso l'analisi di contesti lavorativi concreti, con simulazioni di dialoghi e di situazioni lavorative tipiche in cui si trovano ad operare i singoli manager, al fine di garantire una formazione più efficace, ottimizzare i tempi di apprendimento e rendere il percorso ancora più stimolante e pratico.

Bibliografia

BALBONI PAOLO E. - CAON FABIO (a cura di), *La comunicazione interculturale*, Marsilio, Venezia 2015

BOLCHOVER DAVID - SEN ABHIK - MOSAVI SARA (a cura di), *Competing across borders. How cultural and communication barriers affect business. A report from the Economist Intelligence Unit*, The Economist Intelligence Unit Limited, sponsored by EF Education First, 2012

CASTIGLIONI IDA, *Introduzione all'edizione italiana* in MILTON J. BENNET (a cura di), *Principi di comunicazione interculturale. Paradigmi e pratiche*, Franco Angeli, Milano

CERICA RAFFAELLA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, in «Firenze University Press», 2009, 1

CHANEY LILLILAN H. - MARTIN JEANETTE (a cura di), *Intercultural Business Communication*, Pearson, s.l., 2011

CORBETTA PIERGIORGIO, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Itinerari, 2015

EUROPEAN COMMISSION, *ELAN: Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*, December 2006

HAGEN STEPHEN, *Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project*, s.l., April 2011

– *Sprachen-Leitfaden für europäische Unternehmen – Erfolgreiche Kommunikationsstrategie für das internationale Geschäft*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Europäische Kommission, Luxemburg, 2011

HALL EDWARD T., *The silent language*, Doubleday, New York, 1959

– *Beyond Culture*, Doubleday, New York, 1976

HOFSTEDE GEERT – HOFSTEDE GERT JAN – MINKOV MICHAEL (a cura di), *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill Education, s.l., July 2010

MOREAU RACQUEL, *The Value of Foreign Languages in Business Communication*, in «MBA Student Scholarship», Johnson & Wales University, 2013, 16

NIENHAUS STEFAN, *Comprensioni e malintesi nella comunicazione interculturale. Un esempio dell'incontro tra tedeschi e italiani*, in «Studi di Glottodidattica», 2008, 2

SALA EMANUELE, *L'intervista*, in ANTONIO DE LILLO (a cura di), *Il mondo della ricerca qualitativa*, UTET Università, novembre 2010, s.l.

STOCKDALE M.S. – CROSBY F.J., *The psychology and management of workplace diversity*, Blackwell Publishers, Malden, 2004

TINSLEY TERESA – BOARD KATHRYN (a cura di), *Languages for the future. The foreign languages the United Kingdom needs to become a truly global nation*, British Council report, Alcantara Communications, November 2017

TOMALIN BARRY– NICKS MIKE (a cura di), *The World Business Cultures and How to unlock them*, Thorogood, London, 2007

TULEJA ELIZABETH A., *Intercultural Communication for Global Business. How leaders communicate for success*, Routledge, s.l., 2017

Sitografia

ProLingua Global: <https://prolingua.global/services/>

ProLingua

Global

Magazine:

<https://www.yumpu.com/en/document/read/64879060/prolingua-global-magazine-brochure>

Appendice

Interviste

Intervista a Gabriella Ferenczi, madrelingua tedesca e ungherese, insegnante di lingue, linguista, fondatrice di ProLingua Global

Why did you choose to become a German and Hungarian language coach and teacher?

Languages are at the core of my family's story and heritage. I was born in Hungary into a family with German ancestors and German origin, so I learnt both Hungarian and German as a child. Then, I learnt English at school - with less success, with private tutors - with more success, but then, the ultimate test of my English knowledge was when I moved to London in 2007. That's when I experienced what it takes to be functional and then fluent in a language. I went on to build a business and develop personal and business relationships in a new country. So, I've gone through the language learning journey myself, in fact, I'm still on it, and to be fair it's a never-ending journey but a fascinating one. I believe that learning another language promotes understanding between people, businesses, and cultures. It bridges the gap between countries and enables us to build meaningful connections.

If you had to present your business to someone who doesn't know you, how would you describe it?

At ProLingua Global, we specialise in helping international business leaders do business by developing their foreign language skills so that they can connect with the right partners. Our typical clients are corporate leaders in the financial services industry.

How did you choose your brand name?

A brand is essential to a business. With the help of a brand, you can position yourself and attract the right kind of people. But to build a brand, you also need to come up with a name. So, I started to experiment with many different names. I didn't want an English name, but something more neutral, like Latin, which is a language that doesn't exist

anymore. So, that's where the name 'ProLingua' came from. While I chose 'Global', because I had this vision of growing the business beyond me and I wanted to represent more languages, not just German and Hungarian.

When was ProLingua Global founded?

ProLingua Global as a brand was established and founded in 2018. Although, it's just a continuation of what I have been doing so far as a German and Hungarian language teacher. The only difference between that date and now, it's simply the branding. I wanted to create a brand to be able to serve a specific niche: finance professionals. But my concept of language coaching has been there since 2008, which is the time since I have been teaching languages as a freelancer in London.

How was the concept of language coaching born?

Over the last 10 years of doing what I do and seeing the effects of globalisation become more and more prevalent, I realised there were 3 major inhibitors stopping leaders of global companies from excelling in international relations: lack of intercultural skills, lack of language skills and not knowing how to learn a language easily and speedily. I realised that these extremely busy, hard-working, stressed out and time-poor business leaders needed a different approach to learning a new language. That's how the concept of language coaching was born.

What's your mission with ProLingua Global? And why do you think it's crucial for business leaders and international managers to learn a foreign language other than English?

My mission with ProLingua Global is to help strengthen international business and trade relationships and directly contribute to British businesses becoming more successful in the short and long run. The UK's language skills deficit is already estimated to cost 3.5% of GDP. 83% of SMEs operate only in English, yet over half say language skills would help expand business opportunities and build export growth. Yet, Brits seem to show relatively little interest in any language beyond Dover. If we look at language as purely a transactional tool, then with English being unquestionably the global language of business, there really seems to be no need to learn other languages. However, you buy in your own language, and you sell in your customer's, the old saying goes. The human

courtesy element is important in any relationship. If we are able to address our trading partners in their language, the signal we send out is: You're important to me, I want to understand you, your business, and your culture. I care about you. If we expect them to speak our language, the signal we send out is ignorance and lack of personal and cultural interest in them. As Nelson Mandela put it: "If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart." We want business leaders to form more meaningful and productive international business connections by learning the language and culture of their colleagues, partners, and clients. Our vision is a Britain that is wholly engaged with the world, with more and more people speaking foreign languages and being linguistically confident.

Why do you think it's crucial for your clients to learn how to do business with other countries?

In a global company, we simply cannot progress without the know-how and experience to deal with other cultures and languages. Our clients approach us when they experience first-hand that they need intercultural skills, and they need to speak another language so they can take advantage of international business opportunities but don't know how to learn easily and speedily. Ultimately, the language gap these leaders experience stops them from completing major international transactions, resulting in a direct financial cost to them and their company, not to mention the negative impact on their career progression.

Intervista 1

Your Occupation

Group Manager of Workplace management & General Procurement

What is your language background?

Italian

Why did you choose to learn a foreign language/s?

To have the possibility to know the world outside my country and to set up new relationships for my personal and professional interest.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

Yes, I attended English courses in Italy and England and French courses in Luxembourg. I also had an interesting experience of one year in Germany where, leveraging on English and elementary elements of German, I got local culture habits.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

I practice every day, almost all day long at work.

What challenges have you faced during your learning experience?

To understand the culture of foreign people and some common expressions and idioms.

Do you think that English is sufficient to do business with other cultures?

Keeping frequent relationships with people of more than 20 different nationalities, it is fundamental a good master of a foreign language. Today the English language helps to do it but, in some cases, it could be very useful to know more or at least something about the language of people in front of you.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

In my experience it is essential to never stop at the language knowledge but get to know further the culture and the habits of people you keep relationships with. The diversity management is a big challenge for a manager. Some lessons learned from my experience are: acknowledge people's cultural differences; recognize barriers and challenges to cross-cultural communication; engage with a different culture but don't imitate it.

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Knowing a culture's communication style is vital when it comes to working in a foreign country. When I talk to people from "high culture contest" (e.g., Chinese) I always keep a polite/formal approach, avoiding direct conflict. With people from "low culture contest" (e.g., American), I go straight to the point, and I handle issues in a linear, structured way.

Intervista 2

Your Occupation

Strategic PMO

What is your language background?

I am French, I speak English, Spanish and Italian.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

It was needed at work.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

Yes, 30 min to 1 hour.

What challenges have you faced during your learning experience?

To know vocabulary of daily life, struggling with grammar.

How do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

It helps to understand different mindset and culture.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

To know and respect all cultures, avoid / stop any discrimination or stereotype on cultural aspects.

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Speak the same language, understand their point of view and his culture habits on different topics (e.g., work hours, transportation, body language, ...), get interested by foreign festivity and traditions.

Intervista 3

Your Occupation

Global Procurement Category Lead

What is your language background?

I'm native Russian, speaking fluent English and improving intermediate French, have a basic Italian, planning to learn Luxembourgish.

Why do you think it is important to learn a foreign language/s?

It's the best way to communicate in the modern world, build a career in an international company, adapt in the new country, and understand its cultural peculiarities, ensure continuous intellectual self-development, etc.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

Yes, I attended 40 hours of mandatory courses of Italian when I moved to the company headquarters, and I'm attending other language courses out of work.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

I'm balancing equally my priorities, and learning a foreign language is one of them.

What challenges have you faced during your learning experience?

Differences of language teaching methodologies between Europe and outside Europe (outside Europe it's more fundamental approach).

How do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

I was able to start international career, move to a new country and get the global roles and responsibilities.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

Differences in mentality, culture, and behaviour.

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Best way is to create a close contact and trust, consider and adapt to cultural peculiarities (e.g. the French are rebels and their first reaction is always "no" but in reality it's just the invitation for a dispute; the Chinese can't say "no" directly and use the form of complaining to demonstrate that they disagree with the point; the Russians are very direct and straightforward and see the "social talks" as a waste of time; the Italians are very diplomatic and political, etc.) - you learn it by experience, just need to be an open-minded and curious person.

Intervista 4

Your Occupation

Procurement

What is your language background?

I'm Italian. In business I speak English, German and Italian.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

To enlarge my connections.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

Yes.

What challenges have you faced during your learning experience?

The first step is the most critical: to try to speak even if your language skills are poor.

Do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

Very much.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

To understand the different cultures.

What are the best practices to approach a foreign colleague, according to you?

First of all, to respect the diversity. And secondly, to be sure that they understand you and you understand them: speak slowly, short, and clear.

Intervista 5

Your Occupation

Head of Regional Procurement.

What is your language background?

Italian is my mother tongue. I also speak English, French, German and Russian.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

I learnt English and French at high school, German to improve the collaboration with my German suppliers and colleagues and Russian to adapt to the local culture during my working experience there.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

I attended German, 4 years of course in Italy (in office) for an equivalent of 300 hours. When I was in Russia, I attended Russian for 3 years (in office) for an equivalent of 300 hours.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

Prioritization of the work, giving the right importance to the language (not a "nice to have" but a "must do" activity). Combining language training and work is one of the solutions I found, for example translating e-mails and linking them to grammar and pronunciation during the training session. Other opportunities to improve: participating in meetings using that specific language and wrapping-up in English, watching movies in the evening in that specific language, coffee, and chat with colleagues.

What challenges have you faced during your learning experience?

Being concentrated during the lessons was the main challenge because I was constantly called on the mobile or I had last minute meetings. An interesting stuff that happened when I started to learn Russian after German, is that at the beginning I was mixing the

two languages, in particular, when I was speaking (trying to speak Russian, German words were coming out of my mouth!).

How do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

Knowing just the basic stuff of a language is really appreciated by the colleagues from a personal perspective. Being then able to interact with clients and suppliers is a key element to facilitate the collaboration and reach a common goal.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

Find the right balance between standardization and adaptation of the way of work, respect the cultural differences, leverage on the diversity to get the best of each contribution and maximize the results.

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Be genuinely curious about the colleague and his/her culture, ask questions if something is not clear to avoid grey areas, be sure that the communication is working properly (understand and be understood), be empathetic.

Intervista 6

Your Occupation

Head of Indirect Procurement

What is your language background?

I'm Italian, I also speak English and French.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

I learnt them at school (French pretty well), but I had several courses to improve my English.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

Yes, 4 or 5 English courses, 20 hrs each.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

I don't have courses right now; I concentrate on listening to English seeing movies or TV shows (Netflix) in English.

What challenges have you faced during your learning experience?

In some cases, I tend to be overconfident about my English and I exaggerate thinking about complicated sentences, losing sometimes the right words.

Why do you think it is important a good master of a foreign language/s?

Being confident in another language is absolutely necessary to be able to do business with other people, both internally and externally. Especially because in many cases your counterparts are mother tongue.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

What is "normal" in one environment may be extremely wrong in another one. So, my tip is to stay a little bit distant at the beginning, seeing the reactions of the other people after several days/weeks. This is particularly true in managerial roles.

Intervista 7

Your Occupation

Procurement project manager

What is your language background?

I am French and I speak English, Italian and I have German bases.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

For English it was obvious that it should allow me to work in an international environment. For Italian, I wanted to learn it to be more integrated in my Italian company and for German, it was because of the neighbourhood of Germany at school.

Did you attend or are you attending some language/culture courses at work?

I attended Italian courses at work, and I also followed private English lessons to improve it.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

It was part of my agenda and fixed.

What challenges have you faced during your learning experience?

The main challenge is when you are part of a group. There is always heterogeneity even if the group is supposed to be composed by people of the same level.

How do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

Learning Italian, it was very useful to be closer to Italian native people and therefore to work better. About English, it is essential to become a manager there, since all the meetings, trainings and communications are in English.

Diversity management is essential to international business. From your standpoint, which are the main aspects a manager has to take care of in a multicultural environment?

The main aspect to be careful about is the respect of anyone's culture.

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Be empathetic, listen to him/her, learn about his/her culture. Don't be afraid to ask questions.

Your occupation.

Finance director and accountant.

What is your language background?

At school I started with Latin, Greek and French as languages. I did not do any German at all, although I did pick up some Italian. I went on to study French and Latin at university and became reasonably fluent in French, although the course itself was primarily geared towards French literature.

Why did you choose to learn German?

For some while I had been thinking that my complete lack of German was a gap that I wanted to fill, and then I became friends with some German colleagues. Naturally, they spoke very good English, and I thought I should aim to reciprocate by learning German.

Tell me about your language learning journey so far.

I started by teaching myself from grammar books, my favourite being “Essential German Grammar” by Durrell, Kohl, and Loftus. This took me to a certain point, but I thought I needed a tutor to get further with the language. I started working with Gabriella about 8 years ago and she has helped me to achieve and maintain functional fluency. Also, my classes with her are always fun, so it does not seem like hard work at all.

Business leaders are well known to have an extremely busy schedule. How do you stay on track between your language learning sessions?

As I have a coaching session most weeks, there is not a lot of time to go off the rails between sessions! Generally, I read a German book and do my assignments.

What challenges have you faced during your learning experience?

One challenge is finding enough time to learn when I am working. A longer lasting challenge though is retention – I find I have to work a lot harder now to retain knowledge than I did when I was at university.

What are you most proud of in terms of your achievements?

I was really pleased when I first realised, I had learnt enough to be able to read a whole book in German without too many dictionary pauses, but overall, I would say that I am most proud of being able to converse in German with my partners and colleagues.

Misunderstandings are part of any language journey. Can you recall a memorable example where you were misunderstood or did not understand something?

I can't recall anything particularly terrible, but I do remember talking with a colleague in Germany about my family and being asked how old my daughter was. I replied "sechzig" (60), when of course I meant "sechzehn" (16) and was answered with a surprised and confused face!

Could you please share any tips on how to approach working with a foreign colleague?

Politeness and kindness are always your best business card, no matter which culture you're dealing with.

What works for you and what doesn't when it comes to learning and memorising words and phrases?

When I come across words I do not know, I write them down in a notebook, and then I look at the book periodically to try to memorise the words in it. I also try to associate new words with ones I already know. This is a constant work in progress though, and frustratingly I do find that words I once did know slip out of my active, and even passive, vocabulary.

Your occupation.

Head of Global Client Service

What is your language background?

I studied French and German but never really used either. My family and I have travelled a lot around Europe, and I always attempt to learn the basics in any country we go to.

Why did you choose to learn Hungarian?

I had a 3-year assignment to set up an office in Budapest and wanted to integrate myself into the country and culture as much as possible. Language seemed like a key element to this.

Tell us about your language learning journey so far.

For those that are not aware, Hungarian is arguably the most difficult language in the world!! When I first was in Hungary and listening to people speak, I had no idea what the conversations were about as there was not any word that I could recognise. I described it as listening to a radio not properly tuned into a station. There was a lot of noise but not anything that could constitute a word. When I first began to learn pronunciation was near impossible. I still have an audio file of me attempting “*Jo napot*” over and over and my Hungarian friend responding with “*Nem, Nem - Jo Jo*”. As I began to work with Gabi, she patiently helped me begin to form words and learn the nuances and beauty of the language. It also made me appreciate the strong links between language and culture.

What challenges have you faced during your learning experience?

The biggest challenge was having the confidence to try, especially in a professional context. Initially, I was afraid to attempt to speak but found myself understanding more and more. As I gained confidence, I managed to develop sentences and be easier understood.

What are you most proud of in terms of your achievements?

I always attempted a few words of Hungarian in every speech I did. This meant my assistant writing a sentence in Hungarian and then me spending many hours learning it to get the pronunciation and tonality right. My proudest moment came when I could write this myself and confidently present it.

Misunderstandings are part of any language learning journey. Can you recall a memorable example where you were misunderstood, or you didn't understand something?

Far too many to pick a single one out. The most common was a bit of a double-edged sword. I got to the point where my introduction was at a level where people assumed I was fluent and so responded with a long follow-on question that I had no idea how to respond so "*Bocsánat, csak egy kicsit beszélek magyarul*" (Sorry I only speak a little Hungarian) became my most used sentence.

Could you please share any tips on how to approach working with Hungarians?

Hungarians are very proud of their country and their culture so embracing this and genuinely wanting to learn more about them is a great starting point. Hungarians are naturally innovative so giving them tasks to do will normally result in frustration on both sides as they look at better ways to do what they are asked. Give a Hungarian a problem to solve and you will get ideas you never would have thought of. Hungarians are very direct so work best with people who communicate in a direct way and are comfortable with direct feedback

What works for you and what doesn't when it comes to learning and memorising words and phrases?

Recording and repeating words and sentences was useful to get my pronunciation right. Also, it helped me to revise my presentations, notice and correct mistakes.

Your Occupation

Finance director, Head of short-term interest products.

What is your language background?

My mother tongue is English. Growing up, I did a bit of French and German at school, but that was basic stuff. Learning the words for tomato, for example, and going to a market and buying one or two of them, which doesn't really help you if you want to have a conversation. Unless, of course, you're buying tomatoes. But there you go.

Why did you choose to learn a foreign language/s?

Being English we're very lazy about language, you know. On one side, it seems the rest of the world wants to try and converse in English, so that's to our advantage. But on the other hand, I firmly believe that we as English - as firms miss out on potential business opportunities and, certainly, as individuals miss out on rich learning experience, which I've come to appreciate more later in life. And it's worth the opportunities that gives you, such as success in your career or better communication with your foreign colleagues and clients.

Tell us about your language learning journey so far.

For me, learning German with Gabriella Ferenczi was two-fold. One, to prove that I could do it myself. When I was at school, I probably didn't spend as much time in lessons as I should have done, so. I think it's probably taken me longer to learn it because homework wasn't really at the top of my agenda when I was younger. But it is something I'm determined to try and master and at least have a competent knowledge of the language and be able to speak German to other people, that's for sure.

What challenges have you faced during your learning experience?

I still struggle sometimes. I think if you prepare, let's say a speech, or a presentation, you can rattle through that - it's not a problem, you can get your prep up. Thankfully, for me, it's not so much of a problem, as long as you remember what you're going to say - it's when you get questions fired back at you. And, sometimes, you can prepare yourself a

little bit, but sometimes people will speak colloquially to you, and you'll struggle with abbreviations and certain accents. And, if you come across as competent when you're giving a presentation, they presume you're competent in responding as well. And that's perhaps the hardest bit – having the confidence to do it and trying to work out what they're asking you pretty quickly to enable you to give a competent answer. On the one hand, my knowledge has improved remarkably over the last few years, I don't doubt that, but it's... perhaps I lack that little bit of confidence to say that my German is great.

How do/did your language and intercultural skills help you to be successful in your business?

Respect. When you travel abroad, if you can speak in a language, in this case German, people do respect you a bit more and they understand that I made the effort to learn their language. On the other hand, now that they know that I speak German, they're not quite so open in front of me, because they know I understand what they're saying.

Misunderstandings are part of any language learning journey. Can you recall a memorable example where you were misunderstood, or you didn't understand something?

Yes. Once I was in Germany for a business meeting, I met the director of the bank that I work for. I addressed her with "Frau" (the German term to say Mrs.) and she corrected me with "Frau Doktor". I was truly embarrassed because I didn't know how to respond. So, I just tried to apologise. It was very humiliating. But now I can say that I know how to address German directors in an appropriate way.

Could you please share any tips on how to approach working with Germans?

There's lots of jokes about that kind of stuff, isn't there? I'm not going to go into that. But for sure, be on time, be polite. And another thing: I think, as an Englishman, when you have a conversation, you're forever interjecting each other's conversation. My experience is - they don't like being interrupted. It's like, they're making a point and I might start speaking to them and they find it odd that you would interrupt before they've finished saying what they're saying. So, listen to what they're saying and then answer rather than interject too much. Okay, it's probably different down in the pub, but on a business level,

that's a bit of advice I'd give. As I said, be punctual, that's another key thing. But that has nothing to do with language, really. That's a cultural thing.

What works for you and what doesn't when it comes to learning and memorising words and phrases?

I don't know. I'm not very good at memorizing things. For example, in German there's forty ways of saying „the”, so it's infuriating, you know - what's masculine, what's feminine, what's neutral. So, from that point of view, being an English speaker - that's very frustrating. But I'm learning it because I want to converse with my German colleagues.