



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Interpretariato e
Traduzione Editoriale, Settoriale

Tesi di Laurea

**Analisi e traduzione dei discorsi
dell'imprenditore cinese Ma Yun: un focus sul
discorso motivazionale nel campo della
“Discourse Analysis”**

Relatore

Dott. Paolo Magagnin

Correlatore

Dott.ssa Bianca Basciano

Laureando

Benedetta Faccini
Matricola 845506

Anno Accademico

2017 / 2018

INDICE

Abstract	4
摘要	6
Prefazione	7
CAPITOLO 1. Introduzione alla Discourse Analysis	10
1.1 Che cosa s'intende per Discourse Analysis	10
1.2 Il concetto di motivazione: teorie a confronto	13
1.3 Gli studi della Discourse Analysis nel campo della traduzione	34
1.4 Discorsi motivazionali a confronto	38
CAPITOLO 2. Traduzione di tre discorsi di Ma Yun	45
2.1 Discorso all'Assemblea dei dipendenti di Alibaba Group	45
2.2 Discorso alla cerimonia per il 10° anniversario di Alibaba Group	53
2.3 Discorso al Summit di Shenzhen	58
CAPITOLO 3. Commento linguistico traduttologico	67
3.1 Le fasi del processo traduttivo	67
3.2 Introduzione ai testi tradotti e tipologia testuale	68

3.3 Dominante e macrostrategia traduttiva	70
3.4 Lettore modello	72
3.5 Aspetti lessicali e registro	74
3.6 Tecnicismi e influenze straniere	81
3.7 Organizzazione sintattica	86
3.8 I realia	88
3.9 Figure lessicali e espressioni idiomatiche	89
3.10 Aspetti testuali	91
Glossario	94
Conclusioni	99
Bibliografia	101
Ringraziamenti	110

Abstract

Recently there has been much talk about the Chinese e-commerce giant founded by Ma Yun, a Chinese entrepreneur most known by the world with the name of Jack Ma. With an estimated personal asset of 40 billion dollars, he is the founder of Alibaba, the largest online trading company in the world, and a group of platforms and services active in over 240 countries with tens of millions of users. He was among the first Chinese entrepreneurs to appear on the cover of the most famous business magazines in the US: Times and Forbes. On the 10th of September 2018 he became even more famous worldwide thanks to an interview for the “New York Times” where he declared his intention to abandon the position of Executive Chairman of Alibaba to devote himself to philanthropy.

The purpose of this thesis is to explore the thought of Ma Yun from 2005 (at the beginning of his career) until now and to provide a specific insight through the analysis and the translation of three official speeches chosen by the author. This paper is composed of three main parts: the first one aims to provide the reader with a brief introduction on the most important literature in this field, a study on the “Discourse Analysis” and the main characteristics of the concept of motivation across the translation studies. The second part consists of the translation from Chinese into Italian of the three selected official speeches held on different dates from 2005 until now.

The third part is where the author analyses the source text and gives insights on the issues faced during the translation process, from a lexical, morphosyntactic, stylistic and cultural perspectives and the strategies adopted to overcome them. A series of practical examples and a glossary with technical and economic terms from the original texts are also provided to the

reader in this section. Right before the conclusion of this paper, there is a glossary of technical and economic terms taken from the source text.

摘要

近年来关于中国电子商务巨头马云的讨论层出不穷，作为一名中国企业家，他的名字已经被全世界知晓。他的个人估计资产为 400 亿美元，是世界上最大的在全球 240 多个国家拥有数千万用户的在线贸易公司平台阿里巴巴的创始人。

马云是第一批出现在美国“时代周刊”杂志和“福布斯”杂志封面的中国企业家之一。在 2018 年 9 月 10 日“纽约时报”的采访中，他表明想放弃阿里巴巴执行主席的职位，致力于慈善事业，引起了全世界的广泛关注。本文将通过对 2005 年至今举行的三次官方发言和访谈进行翻译分析及相关提案，以提出加深理解马云思想相关的一些主题。

本篇论文由三个章节组成：第一章节旨在简要介绍“话语分析”研究和动机话语作为文本类型学的特点。第二章节是从 2005 年至今马云在不同时期举行的三次官方演讲的意大利语翻译。在第三章节中，笔者从词汇，形态句法，文体学和文化视角分析的角度出发对原文进行了分析，指出翻译过程中面临的问题以及目标文本中所采用的策略。本节还提供了一系列示例以便更清晰地展示笔者的翻译选择。在本篇论文的结尾部分，笔者也以表格的形式呈现出与本篇论文有关的技术和经济术语。

Prefazione

Di recente si è molto parlato del colosso dell'e-commerce cinese Ma Yun, l'imprenditore cinese che il mondo conosce con il nome di Jack Ma. Con un patrimonio personale stimato di 40 miliardi di dollari, è il fondatore di Alibaba Group, la più grande società di commercio online al mondo, e di un gruppo di piattaforme e servizi attivi in oltre 240 Paesi con un bacino di diverse decine di milioni di utenti. È stato tra i primi imprenditori cinesi ad apparire sulla copertina della rivista statunitense *Time* e sulla copertina della rivista *Forbes*. Nel 1995 inizia a viaggiare negli Stati Uniti, per approfondire il suo interesse verso il mondo di Internet. Allo stesso tempo iniziò anche a percepire l'importanza e il ruolo che il web può svolgere in futuro. In collaborazione con alcuni colleghi crea un sito dedicato al mondo cinese e nello stesso anno fondò la sua prima società, chiamato "China Yellow Pages", ottenendo il primo finanziamento di circa 20.000 dollari. Nel 1999 ritorna nel proprio Paese, dove fonda Alibaba Group. L'obiettivo della società era quello di progettare piattaforme e-commerce per le imprese cinesi, in particolare per le piccole e medie imprese.¹ Ma Yun è stato il primo imprenditore della RPC ad apparire sulla copertina della rivista *Forbes*. Nel 2009 viene selezionato dalla rivista statunitense *Times* come uno dei 100 uomini più importanti al mondo. Nel 2014 crea una fondazione a suo nome, dedicata al sostenimento e educazione dei bambini nelle campagne cinesi. A questa iniziativa intende ora dedicarsi completamente: resterà nel consiglio d'amministrazione di Alibaba Group e continuerà ad essere un solido punto di riferimento per i suoi membri. Nel 2013 abbandona il ruolo di ceo (chief executive officer), per poi passare alla guida di Alibaba Group verso nuove frontiere, compresa la straordinaria quotazione a Wall Street.

In particolare, a suscitare interesse a livello mondiale è l'intervista rilasciata dal "New York Times" il 10 settembre 2018, nella quale dichiara di voler abbandonare la carica di Presidente esecutivo della celebre azienda Alibaba per dedicarsi alla filantropia. Il ritiro piuttosto precoce di Ma Yun dal suo ruolo formale è sicuramente un avvenimento su cui

¹Mohamed S.Jalloh, *Jack Ma: Early life and Education*. Articolo consultato online sul sito di Investopedia. URL <https://www.investopedia.com/university/jack-ma-biography/> (consultato il 2/01/219).

riflettere. L'e-commerce cinese, in particolare la Società Alibaba Group, è un fenomeno abbastanza recente che va indagato a fondo al fine di individuarne gli aspetti peculiari e le potenzialità, nonché capire come sta rivoluzionando il mondo del web. “Se siete ancora poveri a 35 anni lo meritate”.² È la grande regola per il successo che Jack Ma ha offerto agli ospiti dell'evento benefico *Clinton Global Initiative* a New York. “Mai sprecare le opportunità che la vita ti offre”.³ “Bisogna coglierle velocemente ed essere lungimiranti”. L'imprenditore ha proseguito spiegando, inoltre, in cinque punti come affermarsi nella vita:

1) Sii previdente “Oggi abbiamo ottenuto questo successo, non perché abbiamo fatto un ottimo lavoro oggi, ma perché il nostro sogno è nato quindici anni fa”.

2) Soldi non significano felicità ma responsabilità. “Dopo essermi laureato, guadagnavo 20 dollari il mese ed era fantastico” ha detto Ma, ricordando il suo primo lavoro come insegnante d'inglese. “Quando hai dieci milioni inizi ad avere problemi e mal di testa frequenti. Quando la cifra sale a più di un miliardo di dollari, tutto diventa una questione di responsabilità verso le persone che hanno investito su di voi e sulla vostra attività”.

3) Aspettati l'imprevisto. “La vita è come una scatola di cioccolatini” – ha detto Ma, citando *Forrest Gump*, uno dei suoi film preferiti- “Non sai mai quello che stai andando a ottenere”.

4) Non hai bisogno di raccomandazioni per raggiungere il successo. “Nessuno di noi ha un padre ricco o uno zio potente”, ha dichiarato l'imprenditore che ha creato Alibaba Group nel suo appartamento a Hangzhou in Cina. “L'unica cosa che abbiamo sono i clienti che ci sostengono”.

5) Per cambiare il mondo bisogna investire sui giovani. “Il segreto è aiutare quelli che vogliono avere successo”. “Bisogna aiutare i giovani perché

² “Jack Ma: 5 consigli per il successo dal fondatore di Alibaba: se siete ancora poveri a 35 anni lo meritate” (online), *L'Huffington Post*, URL https://www.huffingtonpost.it/2014/09/26/jack-ma-consigli-alibaba_n_5886662.html (consultato il 20/01/2019).

i ragazzi un giorno diventeranno grandi e se li cresceremo bene, avranno la forza e l'intelligenza per cambiare il mondo”.

La presente tesi si propone di approfondire alcune tematiche riguardanti il pensiero di Ma Yun attraverso l'analisi e la relativa proposta di traduzione di tre discorsi ufficiali e di un'intervista, tenutisi in diverse date dal 2005 ad oggi. È parte dell'elaborato anche un commento traduttologico delle rispettive traduzioni dal cinese all'italiano.

È parte integrante di questo elaborato, inoltre, un capitolo introduttivo relativo allo studio della “Discourse Analysis” e alle caratteristiche del discorso motivazionale come tipologia testuale.

Tra i diversi tipi di discorsi motivazionali non può mancare il riferimento al ruolo del leader, cioè di quella figura che non ha bisogno di ricevere un discorso motivazionale perché lo stesso, in base al ruolo che detiene ad esempio a livello aziendale, non solo è lui che procede a un discorso motivazionale nei confronti dei suoi dipendenti per garantirsi successi aziendali, ma è lui stesso che si auto-motiva, il cosiddetto self-talk. Comprendere e lavorare su tali aspetti motivazionali rientrano nella più ampia ottica d'interesse, cura e gestione del benessere lavorativo all'interno delle situazioni aziendali.

CAPITOLO 1

Introduzione alla Discourse Analysis

1.1 Che cosa si intende per Discourse Analysis

Nel comune pensiero lo scopo principale del linguaggio umano è quello di “comunicare informazioni”. In realtà la lingua ha molte altre funzioni importanti, una delle quali è proprio “dare e ottenere informazioni”. Se si dovesse individuare la funzione primaria del linguaggio umano, sarebbe quella di esprimere la capacità di comprendere e di essere compresi e ciò a prescindere dall’uso corretto delle regole semantiche e sintattiche. In molte situazioni infatti si riesce a comunicare oltre le norme linguistiche convenzionali⁴. Secondo Davidson quindi, la funzione fondamentale del discorso non è la correttezza poiché la riuscita di ogni vero scambio linguistico è data dalla reciproca comprensione. Per verificare la qualità dell’analisi di un discorso è necessario usare un approccio per molti versi opposto a quello dell’analisi del contenuto del discorso stesso. L’analisi di un discorso non si limita mai al solo piano semantico ma considera che il senso del discorso stesso si genera attraverso molteplici elementi (grammaticale, enunciativo, pragmatico etc.). Un determinato testo va considerato sempre nella sua totalità quale attività sociale con la quale produciamo dei significati.

Una delle definizioni più chiare ed esaustive del concetto di Discourse Analysis è stata offerta da Paltridge nel 2012 il quale ne enfatizza l’oggetto dello studio come il collegamento tra il linguaggio che viene utilizzato in un determinato discorso, il contesto nel quale viene utilizzato e la funzione che svolge. La Discourse Analysis prende in esame i modelli di linguaggio attraverso i testi e prende in considerazione la relazione tra il linguaggio ed il contesto sociale e culturale nel quale viene utilizzato. La Discourse Analysis considera inoltre i modi in cui l’uso del linguaggio presenta diversi punti di vista del mondo e diverse interpretazioni. Esamina inoltre come l’uso del linguaggio subisce influenze dalla relazione dei vari partecipanti allo stesso modo in cui gli effetti che l’uso

⁴ Le considerazioni su D. Davidson sono tratte dal saggio di L. Perissinotto “*Linguaggio e comunicazione*” in G. Chiaretti, M. Rampazi, C. Sebastiani (a cura di) “*Conversazioni, storie, discorsi*”, Roma, Carocci, 2001.

del linguaggio ha sulle stesse relazioni sociali. Infine considera come le diverse visioni del mondo e le sue identità sono così concepite attraverso l'uso del linguaggio⁵.

Il modo in cui parliamo o scriviamo crea una determinata situazione o un determinato contesto. Il nostro linguaggio, quindi, viene adattato ad una situazione o ad un contesto che, a sua volta, lo stesso linguaggio ha contribuito a creare. Per fare un primo esempio il linguaggio che utilizziamo in una specifica situazione (ad esempio in una riunione) lo usiamo adattandolo a quella specifica situazione perché in precedenza è stata creata l'idea del contesto.

Proprio perché esistono determinati contesti, abbiamo creato il linguaggio che vi si adatta. Il linguaggio, dunque, è il frutto della reciproca interazione tra i due concetti che abbiamo sopra specificato e che consentono al medesimo di essere continuamente ed attivamente trasformato. Costruiamo e ricostruiamo attivamente il nostro mondo non solo attraverso il linguaggio, ma attraverso il linguaggio usato unitamente alle nostre azioni, interazioni, ai simboli non linguistici, agli oggetti, alle tecnologie e soprattutto al nostro modo di pensare, valutare, sentire e credere. A volte ciò che costruiamo è abbastanza simile a quello che abbiamo costruito in precedenza ma a volte non lo è. Il linguaggio può sempre considerarsi un processo attivo di costruzione.

Lo studio della Discourse Analysis prende le mosse dalla filosofia, dalla sociologia, dalla linguistica, dalla letteratura e continua a svilupparsi in altre discipline come l'antropologia, la scienza della comunicazione, l'educazione e la psicologia. Van Dijk⁶ sottolinea che il termine *Discourse* è comunemente usato per riferirsi sia ad una particolare forma di uso della lingua (ad esempio, nel caso del *Public Discourse*) ovvero più in generale alla lingua parlata o ai modi di parlare, come ad esempio il discorso dell'ex presidente americano Ronald Reagan.

Un altro uso del termine si riferisce alle idee o alle filosofie propagate da particolari persone o gruppi di persone. In questo uso, osserva Van Dijk, il linguaggio usato da una persona viene accantonato in favore delle idee che con esso si vogliono esprimere. Van Dijk fa poi un'altra distinzione importante quando sottolinea che la lingua può essere parlata, scritta o stampata. La comunicazione può essere passiva (quando un individuo

⁵ Paltridge, Brian 2012, *An Introduction to Discourse Analysis*. 2nd ed. London: Bloomsbury.

⁶ Van Dijk, T. A. (1997c). *The Study of Discourse*. In T. A. van Dijk (Ed.), *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*: vol. L. Discourse as Structure and Process (pp. 1-34). Thousand Oaks, CA: Sage.”

legge un giornale) o attiva (ad esempio nel dialogo tra due persone). La distinzione di Van Dijk tra l'uso linguistico parlato e l'uso linguistico scritto è una distinzione abbastanza comune anche ad altri autori⁷. Ci sono, tuttavia, alcuni ricercatori che includono nelle loro teorie anche altri aspetti della comunicazione. Ad esempio Brown⁸ ha aggiunto l'importante ruolo dei cosiddetti ascoltatori, mentre, come sottolineano Kroger e Wood⁹, altri teorici come Fairclough¹⁰ hanno allargato la distinzione includendo nella teorizzazione del discorso oltre alla forma parlata e scritta anche altri tipi di comunicazione come le immagini visive e movimenti non verbali.

I teorici della Discourse Analysis focalizzavano la loro attenzione sul linguaggio piuttosto che allargare la loro prospettiva includendo le relazioni o le descrizioni, cioè praticamente erano in linea con gli analisti della conversazione, come Atkinson e Heritage¹¹, che utilizzano solo i dati provenienti da comportamenti generati nel loro contesto. Le descrizioni degli osservatori e dei partecipanti, le interpretazioni e i commenti sulle conversazioni sono necessariamente raccolti in diversi contesti, per scopi diversi, e questi influiscono inevitabilmente sulle descrizioni. Un altro modo per definire il discorso è quello di illustrare alcune delle possibili fonti di dati per l'analisi del discorso. Il dialogo faccia a faccia si verifica all'interno di un contesto familiare, nella maggior parte dei luoghi di lavoro e nei luoghi pubblici, in psicoterapia, in ambulatori, nelle interviste con la Polizia, nelle visite mediche e nelle interviste, nelle occasioni sociali, nelle aule scolastiche, negli incontri e in alcuni esperimenti di psicologia.

La comunicazione mediata comprende le conversazioni telefoniche e la comunicazione tramite segreteria telefonica o posta vocale, chiamata radio in spettacoli e moduli mediati da computer come e-mail, chat room su Internet e bacheche elettroniche. Nei mass media, l'intermittenza mediata avviene attraverso i fumetti dei giornali, i talk show televisivi e le interviste politiche. Stubbs¹² distingue tra l'analisi della frase e il

⁷ Gilbert, G. N., Ed Mulkay, M. (1984). *Opening Pandora's Box: A Sociological Analysis of Scientists' Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 32.

⁸ Brown, G. (1995). *Speakers, Listeners and Communication: Explorations in Discourse Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 67.

⁹ Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing Discourse Analysis: Methods for Studying Action in Talk and Text*. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 34.

¹⁰ Fairclough, N. (1993). *Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse. The Universities*. *Discourse and Society*, 4, 1 33-1 68.

¹¹ Atkinson, J. M., Heritage, J. (Eds.). (1984) *Structures of Social Action: Studies in Conversation Analysis*. Cambridge: Cambridge, University Press, p. 14.

¹² Stubbs, M. (1983). *Discourse Analysis: The Sociolinguistic Analysis of Natural Language*. Chicago, University of Chicago press, pp. 55-60.

"linguaggio che sta al di sopra della frase". Schiffrin¹³ teorizza che la distinzione venga effettuata tra forma o struttura e visione funzionale della scrittura. Alcuni teorici si concentrano sul tipo di discorso che coinvolge idee o filosofie propagate da particolari persone o gruppi di persone. Studiosi come Caldas-Coulthard e Coulthard¹⁴ si auto definiscono linguisti critici e, insieme a ricercatori come Fairclough, Fowler, definiscono la analisi critica del discorso (*Critical Discourse Analysis*) come analisi del discorso pubblico, un'analisi progettata per arrivare all'ideologia codificata implicitamente dietro le proposizioni esplicite, per esaminarla in particolare nel contesto delle formazioni sociali". La matrice filosofica di tale visione deriva dal pensiero di Foucault:

Quale civiltà ha avuto più della nostra rispetto per il discorso? Dove lo si è meglio e più onorato? Dove lo si è, pare, più radicalmente liberato dalle sue costrizioni e più universalizzato? Ora mi sembra che dietro questa apparente venerazione del discorso, dietro questa apparente logofilia, si celi una sorta di timore [...]. C'è sicuramente nella nostra società, e immagino in tutte le altre, per quanto con un profilo e scansioni diverse, una profonda logofobia, una sorta di sordo timore contro questi eventi, contro questa massa di cose dette, contro il sorgere di tutti questi enunciati, contro tutto ciò che ci può essere, in questo, di violento, di discontinuo, di battagliero, di disordinato e di periglioso, contro questo brusio incessante e confuso del discorso¹⁵.

1.2 Il concetto di motivazione: teorie a confronto

Il discorso del linguaggio è fondamentale per cogliere un altro aspetto, ovvero il discorso motivazionale che funge da strumento per incoraggiare sé stessi (si pensi al caso del *Leader*) o quando viene eseguito nei confronti di altri, sia essi studenti che professionisti. Il termine motivazione (dal latino motus) indica un movimento, quindi il dirigersi di un soggetto verso un oggetto desiderato, verso uno scopo: la dinamica del desiderio implica una spinta, che può essere interpretata come bisogno o pulsione da soddisfare, oppure in un senso più profondo, come tensione sostenuta da aspettative, obiettivi, emozioni¹⁶. Tale tensione appare da un lato connessa alle modalità per cui un soggetto decide che cosa per lui ha senso e che cosa non lo ha, dall'altro è legata alle

¹³ Schiffrin, D. (1994). *Approaches to Discourse*. Cambridge, MA: Blackwell.

¹⁴ Caldas-Coulthard, C. R., & Coulthard, M. (Eds.). (1996). *Texts and Practices: Readings in Critical Discourse Analysis*, London: Routledge, pp. 56-58.

¹⁵ Foucault, *L'archeologia del sapere*, 1969, cap. "L'ordine del Discorso".

¹⁶ "L'origine della motivazione ed il suo significato" (online). *Psicologia del lavoro*. URL <http://www.psicologiadellavoro.org/le-origini-della-motivazione-ed-il-suo-significato/> (Consultato il 20/12/2018).

attribuzioni di valore dominanti in un determinato contesto (gruppo di persone, famiglia, comunità scolastica, ambiente lavorativo, istituzioni, ambiente socioculturale). Già dalla definizione stessa, ricavata da una prospettiva etimologica, emerge la complessità teorica del problema legato al tema della motivazione. Essa si può definire innanzitutto come un “costrutto multifattoriale”, poiché entrano infatti in gioco diversi aspetti, interrelati tra loro, tra i quali: gli aspetti emotivi, cognitivi, biologici, psicologici, contestuali, e sistemico-relazionali. Tra le varie componenti ne consegue che entrino in gioco una varietà di relazioni e aspetti tanto che non è facile escludere un aspetto dall’altro. E’ possibile individuare molteplici modellistiche motivazionali, che risentono dell’influenza di diversi orientamenti.

Lo studio dei processi motivazionali costituisce una delle problematiche fondamentali anche nell’ambito della gestione delle risorse umane e nella comprensione dei comportamenti di natura organizzativa delle aziende.¹⁷

La motivazione nel contesto lavorativo

Il comportamento umano è guidato da scopi, ossia ci si comporta in una certa maniera perché si vuole raggiungere un qualche risultato. Le ragioni, o gli scopi, che appaiono dirigere il comportamento dell’uomo sono i motivi, mentre i risultati che il comportamento sembra diretto a raggiungere sono gli obiettivi. Nel caso della motivazione al lavoro ad esempio, si tratta di analizzare diversi fattori, non esclusivamente interni alla persona, in grado di far comprendere le dinamiche insite nel dispiegamento delle energie psicofisiche nell’attività professionale, ma anche nell’intensità e persistenza di questo investimento di risorse.

La conoscenza della struttura motivazionale degli individui e dei relativi meccanismi comportamentali è fondamentale per una gestione consapevole all’interno di un sistema organizzativo aziendale. Va indagato il processo attraverso il quale l’individuo canalizza l’energia verso il raggiungimento di un incentivo al soddisfacimento di determinati bisogni. Il filosofo greco Democrito sosteneva ad esempio, che in natura tutti gli eventi risultano da concatenazioni inflessibili e che, se si conoscessero tutte le leggi di causa ed effetto, sarebbe possibile predire il comportamento della gente non meno che i moti degli

¹⁷ G. P. Latham, *Motivare al lavoro. Modelli e tecniche di intervento*, Milano, F. Angeli, 2009, pp. 21-23.

oggetti inanimati¹⁸. Un simile orientamento è noto col nome di Determinismo ed ebbe una profonda sperimentazione scientifica con ‘L’origine della specie’ di Charles Darwin. Secondo la teoria di Darwin se gli esseri umani e gli animali hanno la stessa origine da un punto di vista genetico e sono perciò strettamente connessi biologicamente. Si può assumere che il comportamento umano, come quello animale, è soggetto alle stesse leggi di causa ed effetto.¹⁹

Il processo motivazionale che porta l’individuo ad agire originerebbe dunque, da uno stato interiore di non equilibrio. Questo stato deriva dalla consapevolezza di dover soddisfare un bisogno, segnalata da manifestazioni di tensione o attesa. Ne consegue l’attivazione di comportamenti e mezzi idonei a soddisfare il bisogno.²⁰ Quest’ultimo, se pienamente soddisfatto, ristabilirà uno stato di equilibrio, altrimenti permarranno stati di tensione residui. In un’altra direzione vanno i modelli psico-socio-antropologici, di ispirazione positivista, secondo i quali la motivazione è il risultato della azione di matrice culturale e sociale, intesa come insieme di reazioni all’ambiente apprese durante l’evoluzione, all’interno di una sorta di personalità di base.

Infine, i modelli psicosociali, sviluppano un concetto di motivazione come bisogno di sentirsi in sintonia col gruppo di riferimento, di dare e ricevere i diversi segnali di appartenenza. L’importanza di questi approcci deriva dall’aver introdotto, tra le altre cose, l’influenza del gruppo, dell’effetto apprendimento e la sua azione di rinforzo sulla motivazione.²¹

Come si può notare, i diversi filoni filosofici focalizzano ognuno un aspetto diverso della problematica inerente alla motivazione, proponendone differenti significati originari che poco si prestano ad una loro riaggregazione condivisa, rimanendo inesorabilmente parziali. Nonostante le numerose analisi in materia ancora non si può ancora dare un’interpretazione univoca. In particolare, non esauriscono il problema della motivazione quei modelli che hanno creduto di poterlo risolvere proponendo liste più o meno lunghe

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Catoni Francesco, “*Processi di motivazione nei contesti organizzativi d’azienda, Le origini della motivazione ed il suo significato*” corso di laurea magistrale, Università degli studi di Firenze, A. A. 2010/2011, pp. 6-11.

²⁰ D. Boldizzoni, *Management delle risorse umane*, Milano, Il Sole 24 ORE, 2007, p. 78.

²¹ H. Tosi e M. Pilati, *Comportamento Organizzativo*, Milano, EGEA, 2008, pp. 77-79.

di motivi fondamentali, integrate con i motivi acquisiti dall'esterno, ma che non riescono a superare una classificazione di tipo puramente descrittivo; ne quelli che hanno ricondotto tutte le motivazioni allo schema semplicistico della riduzione ad un solo bisogno fisiologico, primario, capace di dare origine a tutti i motivi secondari attraverso un processo di condizionamento. Non si adattano a spiegare tutte le motivazioni riscontrabili, la ricchezza e la qualità dei motivi umani all'agire.²²

La classificazione dei bisogni

La più nota teoria motivazionale centrata sulla classificazione dei bisogni è quella della Piramide dei bisogni proposta da Maslow²³, il quale ha fornito una categorizzazione delle principali necessità umane, ponendole all'interno di una struttura gerarchica, dai bisogni più immaturi e primordiali, a quelli più maturi e caratteristici di civiltà evolute.

Egli sostiene che gli individui soddisfano i loro bisogni in senso ascendente e che i bisogni di ogni livello devono essere soddisfatti, almeno in parte, affinché i bisogni di livello superiore possano manifestarsi. Secondo la sua visione l'ordine gerarchico di questi bisogni stabilisce anche l'ordine di priorità nella loro soddisfazione.

L'implicazione pratica di questa concezione dimostra che un determinato elemento può servire a motivare un individuo soltanto se riesce a soddisfare il livello ancora insoddisfatto nella gerarchia dei bisogni individuali.

Un aspetto importante sottolineato da Maslow è che il soddisfacimento di un bisogno, rende poco sensibile una persona ad ulteriori stimoli di quel tipo e lo porta, anzi, a cercare di soddisfare bisogni di livello più alto. Ciò indica la necessità di modulare la definizione degli obiettivi e degli incentivi all'interno dell'organizzazione, in base al livello di soddisfacimento dei bisogni della persona considerata in quella data fase²⁴. L'avvento della psicologia umanistica, istituzionalizzata da Maslow attraverso la fondazione nel 1962 dell'*American Association for Humanistic Psychology*, fornisce una serie di

²² D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Cambridge (MA), Harvard Business School Press, 1997.

²³ "La piramide dei bisogni di Maslow" (online). *Risorse umane HR*, URL: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow>. (Consultato il 20/12/2018).

²⁴ H. Tosi ed al., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Milano, Egea, 2002.

orientamenti²⁵. L'elemento comune di tali orientamenti è l'aver accentuato la tendenza attualizzante di ogni soggetto, intesa come capacità del lavoratore di tutelare la propria sopravvivenza, attraverso il soddisfacimento dei bisogni primari, e promuovere il proprio sviluppo, soddisfacendo i bisogni di ordine superiore. Nell'analisi proposta da Maslow è, infatti, insito il concetto di cambiamento evolutivo. La teoria presenta comunque una serie di incongruenze, volendola applicare in contesti organizzativi aziendali. È necessario, infatti, rilevare possibili elementi di contrasto fra il processo evolutivo del lavoratore e quello del contesto aziendale in cui è inserito.

Il modello di Maslow si presta inoltre a diverse altre critiche. Innanzitutto è fortemente centrato sul meccanismo di autodeterminazione dell'individuo, facendo risalire le spinte motivazionali esclusivamente a fattori interni²⁶. In questo schema manca, tuttavia, un principio base universalmente riconosciuto: per capire a fondo il comportamento, non si può prescindere dal fatto che esso risulta essere la determinante dell'interazione tra l'individuo, con le sue peculiarità, i suoi schemi mentali, e le caratteristiche ambientali che lo circondano. Inoltre, non è detto che le persone soddisfino i loro bisogni attraverso la propria mansione o occupazione. Ciò potrebbe infatti avvenire attraverso un hobby personale, o portando a termine un progetto. Un manager che volesse utilizzare il modello della gerarchia dei bisogni, dovrebbe quindi essere un abile psicologo, o comunque raccogliere informazioni su tutte le aree dell'esistenza in cui la gente ricerca il soddisfacimento dei bisogni a vari livelli.

Un altro aspetto sicuramente criticabile è la rigidità dello schema che spiega il comportamento dell'individuo. Maslow ipotizza che lo sviluppo professionale dell'individuo si verifica in un percorso di soddisfazione dei bisogni, secondo un iter a senso unico ascendente e per di più graduale. Inoltre il soggetto può mettere in atto comportamenti finalizzati alla soddisfazione di bisogni seguendo un percorso diverso da quello ascendente. Ancora, non è detto che una persona permanga sempre allo stesso livello fin quando il relativo bisogno non venga soddisfatto. Così come non è detto che un soggetto sia motivato dalla soddisfazione esclusiva di un unico tipo di bisogno. E anche quando si tenda alla soddisfazione di un unico tipo di bisogno, ciò può essere il risultato di svariate motivazioni, anche conflittuali tra loro.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ G. Gabrielli, *Remunerazione e gestione delle persone*, Milano, F. Angeli, 2005, p. 120.

Un'ulteriore illustrazione dell'analisi dei bisogni viene suggerita dal teorico McClelland, il quale introduce una nuova tipologia di bisogno per spiegare il fenomeno motivazionale: il "bisogno di successo"²⁷. Per diversi anni, infatti, gli scienziati del comportamento avevano osservato che alcune persone esprimevano un'intensa ambizione verso il successo, un concetto che differisce da quello mostrato precedentemente da Maslow.

McClelland dimostra il legame esistente tra motivazione al successo e rendimento. Tale correlazione si può spiegare tramite i processi di autostima, derivanti da esperienze pregresse positive di realizzazione e successo. Viene quindi presa in esame la dimensione affettiva della motivazione, caratterizzata da una reazione di anticipazione della finalità e basata su associazioni di piacere e dolore stabilitesi in passato, per cui l'individuo è disposto a compiere uno sforzo per raggiungere od evitare un particolare stato²⁸. Ogni persona presenta uno di questi motivi che McClelland raggruppa in tre grandi categorie:

- Motivazione al raggiungimento del successo (*need of achievement*): Il soggetto esprime il bisogno di affermarsi confrontandosi con parametri di eccellenza. Il rapporto con gli altri è strumentale al raggiungimento dello scopo;

- Motivazione al potere (*need of power*): il soggetto esprime la necessità di controllare e influenzare l'altro.

- Motivazione all'affiliazione (*need of affiliation*): il soggetto esprime la necessità di costruire una rete di legami sociali. L'altro è visto come una fonte di gratificazione o di frustrazione affettiva. Le persone che possiedono questo bisogno preferiscono il lavoro in gruppo e hanno più bisogno, rispetto ad altre, di sentirsi apprezzate²⁹.

²⁷ H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge (MA), 1987.

²⁸ D. Weiss et Al., *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.

²⁹ "David Mcclelland: need of Achievement, Power, Affiliation" (online). *Risorse umane HR*. URL <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/david-mcclelland-need-of-achievement-power-affiliation>. (Consultato il 20/12/2019).

Anche in questo caso, ad una prima osservazione, la triade dei bisogni non sembrerebbe una semplice riaggregazione dei bisogni appartenenti alla scala di Maslow. L'elemento innovativo introdotto da McClelland è tuttavia riconducibile all'aver compreso che il bisogno di autorealizzarsi, ossia il bisogno di successo, sta in mezzo agli altri due tipi di bisogni, quello di affiliazione e quello del raggiungimento del successo si declina tra una tendenza individuale strumentale ai fini della riuscita, l'imporsi sugli altri, e da una tendenza sociale che legittima il successo solo nella misura in cui si realizza all'interno di valori condivisi dalla collettività³⁰. Sul piano applicativo, poi, attraverso queste categorie McClelland descrive le principali caratteristiche che un soggetto solitamente esplicita nell'ambito del lavoro, suggerendo indirettamente come allineare le necessità dell'individuo ai requisiti della mansione.

Il lavoratore con un alto bisogno di potere ad esempio sarà frustrato e indispetterà probabilmente i suoi colleghi di lavoro, se messo in una posizione che, seppur desiderabile in termini di clima lavorativo, non gli consente l'opportunità di avanzare, o di sentirsi padrone del destino altrui³¹.

Soggetti che hanno un alto bisogno di realizzazione saranno maggiormente soddisfatti col loro lavoro laddove gli si proponga un ruolo in cui sia facilmente evidenziabile il loro contributo ed il loro merito. Un'altra caratteristica molto importante, da tenere in considerazione quando si voglia responsabilizzare questa tipologia di collaboratore, è che essi tendono a porsi degli obiettivi moderatamente difficili e potenzialmente realizzabili³². Nella biologia questo fenomeno è conosciuto come il principio del sovraccarico e si legittima in quanto nel bisogno di successo è insito parallelamente anche un bisogno di evitare il fallimento, che porta il soggetto a cercare situazioni in cui è probabile raggiungere il successo stesso. D'altra parte, quando il loro successo dipende in parte da altri, la loro attività può essere meno efficace. Spesso, infatti, non capiscono le necessità di affiliazione degli altri e pongono un'enfasi eccessiva sulla produttività, invitando incessantemente i colleghi a focalizzarsi univocamente sul lavoro, finendo con il frustrarli e impedendo di elevare il loro potenziale. I collaboratori orientati al successo, in definitiva,

³⁰ "Il concetto di bisogno di Maslow"(online). *Analisi dei processi di motivazione nella gestione delle risorse umane*. URL <http://www.psicologiadellavoro.org/il-concetto-di-bisogno-di-maslow/> (Consultato il 10/01/2019).

³¹ Tosi ed Al., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Milano, Egea, 2002.

³² *Ibidem*.

pur essendo molto importanti per la loro funzione di traino, possono non essere adatti per ruoli di responsabilità, coordinamento o di gestione del gruppo³³.

Il concetto di motivazione si può ricondurre a "le ragioni alla base del comportamento"³⁴. Citando il pensiero degli studiosi Gredler, Broussard e Garrison³⁵, i quali definiscono ampiamente la motivazione come: "l'attributo che ci spinge a fare o non fare qualcosa". Come Deci ed altri osservano:

La motivazione intrinseca eccita e sostiene le attività attraverso le soddisfazioni spontanee inerenti all'effettiva azione volontaria. È evidente nei comportamenti come il gioco, l'esplorazione e la ricerca di sfide che le persone spesso fanno per ricompense esterne³⁶.

Motivazione intrinseca e estrinseca

E' possibile, inoltre, effettuare una distinzione tra motivazione intrinseca con la motivazione estrinseca, che è la motivazione regolata da contingenze di rinforzo. Tradizionalmente, gli educatori tendono a considerare la motivazione intrinseca più desiderabile e ottenere risultati di apprendimento migliori rispetto alla motivazione estrinseca.

La motivazione implica una costellazione di credenze, percezioni, valori, interessi e azioni tutti strettamente correlati. Di conseguenza, vari approcci alla motivazione possono concentrarsi sui comportamenti cognitivi (come il monitoraggio e l'uso della strategia), aspetti non cognitivi (come percezioni, credenze e atteggiamenti), o entrambi. Ad esempio, Gottfried ³⁷ definisce la motivazione accademica come "godimento dell'apprendimento scolastico caratterizzato da un orientamento di padronanza; curiosità; persistenza; endogeneità; e l'apprendimento di compiti impegnativi, difficili e nuovi". D'altra parte, Turner ritiene che è la motivazione ad essere sinonimo di coinvolgimento

³³ G. Gabrielli e S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Torino, ISEDI, 2013, pp. 54-60.

³⁴ Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M., *Intrinsic, identified, and controlled Types of Motivation for School Subjects in young Elementary School Children*. *British Journal of Educational Psychology*, 2010, 80(4), pp.711–735.

³⁵ Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B. (2004). *The Relationship between Classroom Motivation and Academic Achievement in Elementary School-aged Children*. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), pp.106–120.

³⁶ Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M., *A Meta-analytic Review of Experiments examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*. *Psychological Bulletin*, 1999, 125(6), pp.627–668.

³⁷ Gottfried, A. E., *Academic Intrinsic Motivation in Young Elementary School Children*. *Journal of Educational Psychology*, 1990, pp. 525–538.

cognitivo, che definisce come "usi volontari di strategie di apprendimento autoregolate di alto livello, come prestare attenzione, connessione, pianificazione e monitoraggio". Secondo Stipek³⁸, i primi approcci allo studio della motivazione erano radicati nella letteratura sul rinforzo estrinseco. All'interno di questa letteratura, tutti i comportamenti, compreso il conseguimento, erano ritenuti governati da contingenze di rinforzo. I fautori di questo approccio includevano B.F. Skinner, che ha identificato diversi tipi di rinforzi.

I rinforzi positivi, o ricompense, sono conseguenze che aumentano la probabilità di un dato comportamento che sono stati fatti contingenti, mentre i rinforzi negativi sono conseguenze che aumentano la probabilità di un determinato comportamento rimuovendo o riducendo alcuni stimoli esterni negativi. La punizione, d'altra parte, si riferisce a conseguenze spiacevoli che riducono la probabilità di un determinato comportamento. Sotto questo quadro, il lavoro dell'insegnante è chiaro: usare buoni voti e lode per la ricompensa e il comportamento o la perdita dei privilegi come punizione. Come osservato da Stipek, questo approccio è limitato nella misura in cui premi e punizioni non sono ugualmente efficaci per tutti gli studenti e i comportamenti desiderati sono difficili da rafforzare. Inoltre, i benefici delle ricompense estrinseche tendono a decadere nel tempo. Secondo la teoria di Stipek, i limiti del rinforzo estrinseco hanno portato allo sviluppo di nuovi approcci per le persone motivate, inclusa la modifica del comportamento cognitivo (CBM). Dare agli studenti il controllo sul proprio apprendimento si ritiene che porti al mantenimento dei comportamenti di apprendimento nel tempo, al trasferimento dei comportamenti di apprendimento a nuovi contesti e ad una maggiore indipendenza nell'esercizio di tali comportamenti. Vi sono, tuttavia, diversi svantaggi in questo approccio, incluso il fatto che negli studi empirici, i ricercatori hanno osservato che i bambini imbrogliano, stabilendo standard di rendimento bassi per se stessi o ricompensandoci senza motivo³⁹. Queste limitazioni, associate a prospettive mutevoli sulla motivazione, alla fine portarono a un'altra trasformazione della letteratura sulle motivazioni che emergevano alla fine degli anni '60 e '70. Broussard e Garrison⁴⁰ osservano che le ricerche sulla motivazione contemporanea devono essere organizzate attorno a tre domande:

³⁸ Stipek, D. J., *Motivation and Instruction*. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of Educational Psychology* (pp. 85–113). New York: Macmillan, 1996, pp. 85-113.

³⁹ Stipek, D. J. (1996). *Motivation and instruction*. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (pp. 85–113). New York: Macmillan.

⁴⁰ Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B., *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 2004, 33(2), pp. 106–120.

- Posso svolgere questo compito?
- Vuoi fare questo compito e perché?
- Che cosa devi fare in questo compito?

Per quanto riguarda il primo quesito, notano Broussard e Garrison, sono state sviluppate una serie di nuove teorie sull'autoefficacia, le attribuzioni e l'autostima. Bandura⁴¹ definisce l'autoefficacia percepita come "giudizi su quanto bene si possano eseguire i corsi d'azione necessari per affrontare situazioni prospettiche". Eccles e Wigfield⁴² elaborano la descrizione proposta precedentemente da Bandura, definendo l'autoefficacia come la fiducia di un individuo nella sua capacità di eseguire una determinata linea di condotta per risolvere un problema o portare a termine un compito. Le ricerche dal punto di vista empirico suggeriscono che gli individui con maggiore autoefficacia tendono ad essere più motivati e vincenti in un determinato compito⁴³.

La teoria del controllo e il concetto di attribuzione

Un'altra linea di indagine nel campo della motivazione esplora la questione del *Locus of Control* ("Punto di controllo")⁴⁴. Secondo questa teoria, gli individui dovrebbero essere più motivati nella misura in cui sentono di avere il controllo dei propri successi e fallimenti. Nella formulazione della teoria del controllo, l'autonomia è uno dei tre bisogni psicologici di base, insieme alla competenza e alla relazione. In questo quadro, le differenze individuali nella misura in cui tali bisogni fondamentali sono soddisfatti corrispondono a variazioni nei livelli di motivazione. Il punto di controllo è strettamente correlato al concetto di attribuzione. Le attribuzioni si riferiscono alle convinzioni di un individuo riguardo alle cause del successo o del fallimento delle proprie prestazioni. Esistono diverse categorie di attributi, tra cui abilità, impegno, compito e fortuna. Secondo la teoria dell'attribuzione i tipi di attribuzione che una persona detiene determinano il suo livello di motivazione a seconda che la causa sia percepita come

⁴¹ Bandura, A. (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. *American Psychologist*, 37(2), pp. 122–147.

⁴² Eccles, J. S., & Wigfield, A., *Motivational beliefs, values, and goals*. *Annual Review of Psychology*, 2002, 53, pp.109–132.

⁴³ Pintrich, P. R "A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts". *Journal of Educational Psychology*, 2003, 95(4), pp. 667–686.

⁴⁴ "Locus of control interno ed esterno. Decisioni, malattia, superare un evento stressogeno e ricadute organizzative"(online), *Academy Case Management*, URL <http://www.academycasemanagement.org/locus-of-control/> .(Consultato il 12/02/2019).

qualcosa che è mutevole e nel controllo della persona⁴⁵. Ad esempio, l'abilità nativa è una caratteristica relativamente stabile che è difficile da influenzare. D'altra parte, lo sforzo è sotto il controllo di una persona e interamente manipolabile. Entrambe le caratteristiche del compito e la fortuna sono al di fuori del proprio controllo e tendono ad essere variabili. Pertanto, le prestazioni scadenti in un compito sono più propense a contribuire a uno sforzo e a una motivazione ridotti rispetto a quelle in possesso di attribuzioni dello sforzo a causa del mancato funzionamento della forma di comunicazione che può essere difficile da modificare.

Un altro spunto da considerare in merito agli studi sulla motivazione la teoria della determinazione di auto-motivazione distingue diversi tipi di meccanismi regolatori. La regolazione intrapresa si verifica quando il comportamento è guidato da pressioni interne come il legame o il senso di colpa. In base alla regolamentazione identificata, le persone si identificano o sono importanti per lo svolgimento e l'attività. Questo tipo di regolamento è il più vicino alla motivazione intrinseca⁴⁶. Gli educatori considerano tipicamente la motivazione intrinseca più di una motivazione estrinseca, e alcune ricerche suggeriscono che i risultati dell'apprendimento della motivazione intrinseca sono migliori di quelli ottenuti con motivazione estrinseca⁴⁷. Strettamente correlati ai valori sono gli interessi, che si riferiscono alla "relazione interattiva tra un individuo e certi aspetti del suo ambiente"⁴⁸. Gli interessi sono specifici del contenuto, possono essere considerati sia uno stato che un tratto e comportano sia componenti cognitive che affettive.

A sua volta è possibile individuare diversi tipi di interesse, tra i quali: interesse individuale e interesse situazionale. L'interesse individuale si riferisce a un tratto relativamente stabile dell'individuo sviluppato circa un determinato argomento. L'interesse situazionale è più immediato e transitorio, a seconda dell'ambiente del compito. Quindi, si è usata la metafora di "catch" per riferirsi all'interesse di tipo situazionale e "hold" per riferirsi all'interesse individuale. Includere rilevanza personale, novità, livello di attività e comprensibilità⁴⁹.

⁴⁵ Eccles, J. S., & Wigfield, A., *Motivational beliefs, values, and goals. Annual Review of Psychology*, 2002, pp.109–132.

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ Ryan, R. M., Connell, J. P., & Plant, R. W., *Emotions in nondirected Text Learning. Learning and Individual Differences*, 1990, 2(1), pp.1–17.

⁴⁸ Hidi, S., & Harackiewicz, J. M., *Motivating the academically unmotivated: A critical issue for the 21st century. Review of Educational Research*, 2000, 70(2), pp.151–179.

⁴⁹ Eccles, J. S., & Wigfield, A., *Motivational beliefs, values, and goals. Annual Review of Psychology*, 2002, 53, pp.109–132.

Gli obiettivi individuali sono legati alle proprie ragioni per impegnarsi a svolgere i propri compiti. Ancora ne consegue che gli obiettivi possono essere suddivisi in obiettivi di padronanza (che possono essere confrontati con valori intrinseci) e obiettivi di rendimento (che possono essere confrontati con la motivazione estrinseca). Gli obiettivi di padronanza si concentrano sull'apprendimento per il business dell'apprendimento, mentre gli obiettivi di rendimento enfatizzano risultati elevati. Gli obiettivi di padronanza sono associati all'abilità ad alte prestazioni, all'analisi e alla pianificazione delle attività e alla convinzione che lo sforzo migliori le proprie capacità. D'altra parte, gli obiettivi di rendimento sono associati alle valutazioni sul raggiungimento, basate sui voti o sui premi esterni⁵⁰. Un quadro di diversa natura utile per comprendere la categorizzazione degli obiettivi consiste nel confrontare gli obiettivi implicati dall'ego con gli obiettivi coinvolti nelle attività. Gli obiettivi implicati dall'ego si concentrano sulla massimizzazione delle impressioni favorevoli della competenza.

Ames⁵¹ sostiene che gli studenti con obiettivi egoistici sono più propensi a selezionare compiti che fanno di poter completare. Al contrario, gli obiettivi legati alle attività si concentrano sulla padronanza delle mansioni e sull'aumentata competenza. Broussard e Garrison⁵² sostengono che questo filone di ricerca ha portato allo sviluppo di teorie di autoregolamentazione, che condividono e tentano di collegare la motivazione con la cognizione. Di conseguenza, la valenza della reazione di una persona alla valutazione dipende dal modo in cui vengono presentati i successi e i fallimenti, con reazioni positive più propense ad aumentare la motivazione rispetto a quelle negative. Pertanto, la teoria dell'autoregolazione postula che gli individui possano rafforzare la propria motivazione impegnandosi in una serie di strategie di autoregolamentazione, come stabilire obiettivi appropriati e realizzabili, applicare strategie di apprendimento e monitorare e valutare i progressi verso gli obiettivi. Allo stesso modo, Linnenbrink e Pintrich⁵³ offrono un modello interessante circa la relazione tra motivazione e cognizione che racchiude il precedente raggiungimento degli studenti, aspetti sociali dell'impostazione di

⁵⁰ John W. Santrock, *Psicologia dello sviluppo*, McGraw-Hill Education, 2017, pp. 22-34.

⁵¹ Ames, C., *Classrooms: Goals, structure, and student motivation*. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 1992, pp. 261–271.

⁵² Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B., *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 2004, 33(2), pp. 106–120.

⁵³ Linnenbrink, E. A., & Pintrich, P. R., *Motivation as an enabler for academic success*. *School Psychology Review*, 2002, 31(3), pp.313–327.

apprendimento, variabili motivazionali (es. aspettative e valori) e altre variabili cognitive (conoscenze di base, strategie di apprendimento, metacognizione e autoregolamentazione).

Questo modello descrive la motivazione come affettiva e influenzata dalla cognizione. Il modello descrive anche la cognizione e la motivazione che influenzano l'impegno accademico e il successo. Infine, Corno⁵⁴ propone la teoria della volizione, definendo la volontà come forza di volontà, simile a coscienziosità, disciplina, auto-direzione, intraprendenza e impegno. Corno sostiene che l'effetto della motivazione sul comportamento è mediato dalla volontà. In altre parole, la motivazione può portare a una decisione di agire, ma la volontà è ciò che determina se tali decisioni sono implementate. La motivazione aiuta a determinare gli obiettivi, la gestione del supporto volontario e l'esecuzione degli obiettivi. Esiste una vasta gamma di prove empiriche sulla motivazione, compresa la ricerca sulle caratteristiche di base del tratto (come la specificità del dominio e l'esistenza di differenze di genere), così come la ricerca che collega la motivazione ad altri tipi di risultati di apprendimento.

In primo luogo, anche se sembra ragionevole supporre che i singoli livelli di motivazione varieranno tra i domini a seconda dei propri interessi specifici, vi sono alcune prove che la motivazione in un dominio può essere generalizzata ad altri domini.

Lange e Adler⁵⁵ riportano che gli insegnanti hanno valutato le ragazze più elevate rispetto ai ragazzi con la motivazione intrinseca e i comportamenti orientati alla padronanza, sebbene i gradi di rendimento e di classe di questi due gruppi fossero gli stessi. Guay ed altri⁵⁶ hanno trovato che le ragazze avevano una motivazione intrinseca più alta per leggere e scrivere rispetto ai ragazzi. Tuttavia, i ragazzi avevano una motivazione intrinseca più elevata per la matematica rispetto alle ragazze. In primo luogo, i ricercatori sostengono che incoraggiare la motivazione nei bambini è fondamentale perché prevede la motivazione più avanti nella vita. Gottfried ha scoperto che la motivazione intrinseca accademica all'età di 7 e 8 prevede la successiva motivazione, anche dopo aver controllato il QI, il rendimento e lo stato socioeconomico. Inoltre, la stabilità di questa relazione aumenta da 8 a 9 anni. Quindi, i giovani di 7 e 8

⁵⁴ Corno, L., *The best-laid plans: Modern conceptions of volition and educational research*. Educational Researcher, 1997, 22(2), pp. 14–22.

⁵⁵ Lange, G. W., & Adler, F., *Motivation and Achievement in Elementary Children*. Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Washington, D.C, 1997.

⁵⁶ Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M., *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*. British Journal of Educational Psychology, 2010, 80(4), pp. 711–735.

anni fortemente motivati tendono a diventare 9 anni molto motivati. La motivazione è anche legata al successo e al QI. La ricerca dimostra una relazione relativamente costante tra motivazione e successo in lettura e matematica⁵⁷. In terza elementare, entrambi i tipi di motivazione predicevano il raggiungimento della lettura, mentre la sola motivazione intrinseca prevede il raggiungimento della matematica. Inoltre, il rapporto tra motivazione e successo sembra rafforzarsi con l'età. All'età di 9 anni, gli studenti con alti livelli di motivazione mostrano costantemente studenti con risultati più elevati e studenti con bassa motivazione.

La motivazione all'interno della realtà aziendale è stata ampiamente studiata. Verso la metà del ventesimo secolo si svilupparono le principali teorie motivazionali quali la gerarchia dei bisogni di Maslow nel 1943, la teoria dei due fattori di Herzberg e infine, la teoria dell'aspettativa di Vroom. Queste ricerche riguardano soprattutto la motivazione dei dipendenti. Secondo numerosi studiosi, la motivazione dei dipendenti va intesa come un'attività legata al lavoro perché lo si desidera. La diversità sul posto di lavoro ha fornito ai manager una notevole quantità di problemi, la grande differenza tra i dipendenti di ogni organizzazione indica che non esiste un modo migliore per affrontare tale problema. Ciò che motiva alcuni dipendenti a comportarsi molto bene può essere scoraggiante per altri dipendenti, tale tematica rappresenta una grande sfida per i manager di oggi.

In un ambiente come quello aziendale accade lo stesso, un'azienda ha bisogno di motivare i propri dipendenti al fine di raggiungere i propri obiettivi e gli obiettivi dichiarati. La motivazione è stata percepita in diversi modi, tanto che molti ricercatori hanno cercato di formulare una teoria più chiara possibile per formulare la motivazione, ma tutti differiscono dal punto di vista ideologico. Sono state condotte ricerche su questo argomento e sono state progettate molte teorie che influenzano notevolmente il comportamento organizzativo. In una realtà altamente produttiva quale appunto un'azienda, le figure in posizione più alta, come ad esempio i manager sono continuamente sfidati a incentivare i propri dipendenti affinché riescano a raggiungere gli obiettivi, sia negli interessi dell'azienda che personali. Soddisfare i bisogni e

⁵⁷Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B., "The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. *Family and Consumer Sciences Research Journal*", 2004, 33(2), pp.106-120.

raggiungere gli obiettivi sia del datore di lavoro che del dipendente tuttavia risulta spesso difficile per i dirigenti⁵⁸.

Nel linguaggio comune per motivazione si intende ciò che fa agire una persona. Motivare, a sua volta, significa "fornire un motivo" e la motivazione è "l'atto o il processo" di motivare. Nella maggior parte dei casi la motivazione deriva da un bisogno che porta a comportamenti che si traducono in qualche tipo di ricompensa quando il bisogno è soddisfatto. I premi possono servire come incentivi e coloro che concedono premi possono cercare di usarli come motivatori, la vera motivazione ad agire viene dall'interno dell'individuo. I manager esercitano una notevole quantità di influenza sui loro dipendenti, ma non possono costringere una persona ad agire. Possono adoperarsi per fornire vari tipi di incentivi allo scopo di influenzare un dipendente in vari modi, ad esempio modificando le descrizioni del lavoro, riorganizzando i programmi di lavoro, migliorando le condizioni di lavoro, riconfigurando i team e una serie di altre attività, come sarà discusso più avanti in questo capitolo. Mentre questi possono avere un impatto sul livello di motivazione di un dipendente e la volontà di agire, quando tutto è detto e fatto, è la decisione del dipendente di agire o meno.

In altri termini, si può affermare che la motivazione per i dipendenti deriva da una combinazione di incentivi. Vi sono una serie di fattori esterni che i manager possono adottare come incentivo per i dipendenti affinché questi aumentino la loro produttività, come il denaro sotto forma di retribuzione, quindi bonus, stock option, ecc., prestazioni tra cui assicurazione sanitaria, ferie, assenze per malattia, conti pensionistici, ecc. Sempre più *benefit* vengono offerti sotto forma di piani di mensa, consentendo ai dipendenti la flessibilità in ciò che può essere selezionato e nella gestione del proprio pacchetto di benefit. Orari flessibili, responsabilità e doveri del lavoro, un buon capo e via dicendo. Le ricompense definite intrinseche, per distinguerle dalle precedenti note come estrinseche, sono interne all'individuo e sono in molti modi meno tangibili. Sono molto soggettivi, in quanto rappresentano il modo in cui l'individuo percepisce e sente il lavoro e il suo valore. Le relazioni salutari sono quelle in cui i dipendenti sono in grado di sviluppare un senso di connessione con gli altri sul posto di lavoro. La competenza è dove i dipendenti sono incoraggiati a sviluppare competenze che consentano loro di esibirsi al di sopra degli standard. Spesso i dipendenti sono incoraggiati a partecipare

⁵⁸“ Motivazione e Lavoro: come stimolare i propri dipendenti e cosa evitare” (online). URL <https://www.insidemarketing.it/motivazione-lavoro-stimolare-dipendenti/>. (Consultato il 12/02/2019).

all'organizzazione in vari modi, ad esempio esprimendo le proprie opinioni, condividendo il processo decisionale e individuando altri modi per facilitare gli approcci partecipativi alla risoluzione dei problemi, all'impostazione degli obiettivi e simili.

Le ricompense intrinseche, insieme a quelle estrinseche, portano ad un'elevata soddisfazione personale e fungono da motivatori per la maggior parte dei dipendenti. Sono numerose le strategie in dotazione ai manager per motivare le persone. Alcune sono intuitive quali a esempio l'atteggiamento propositivo per l'avvenire e ambire sempre al massimo e di conseguenza premiare il comportamento desiderato. I dipendenti vanno premiati in modo da migliorare le prestazioni e motivarli. Il denaro viene speso meglio in benefici reali per specifici tipi di risultati⁵⁹.

In tal senso, i manager possono aiutare a motivare i dipendenti incoraggiandoli in diversi aspetti: a mangiare bene, fare attività fisica regolarmente, prendere delle vacanze, organizzarsi e rallentare. Costituisce anche un incentivo far sì che i subordinati si assumano delle responsabilità nell'espletamento delle proprie funzioni, questo può essere ottenuto dai dirigenti che adottano misure per affrontare i problemi dei dipendenti, capire le esigenze dei dipendenti, determinare quali motivazioni i loro dipendenti, coinvolgere i dipendenti nel processo di risoluzione dei problemi e davvero lavorare sodo per risolvere, piuttosto che ignorare i difficili problemi dei dipendenti. In questo senso è necessario sapere quali sono i punti di forza e debolezza dei loro dipendenti, per scoprire come procedere per ottenere specifici dipendenti da svolgere e per capire come sfruttare i modi in cui quei dipendenti apprendono come un metodo alternativo per incoraggiarli e motivarli⁶⁰.

Si può concludere ritenendo che è sicuramente possibile motivare i dipendenti a lavorare bene per un'azienda, è un compito vitale per i manager. L'esperienza dimostra una correlazione circolare auto-gratificante tra le prestazioni, la soddisfazione e la

⁵⁹ “Per motivare i dipendenti i soldi non servono. Un esperto spiega la ricetta per far lavorare di più. E meglio”(online), *Business Insider*, URL <https://it.businessinsider.com/un-esperto-di-motivazione-spiega-perche-le-impres-sbagliano-tutto-quando-si-tratta-di-motivare-le-persone-e-come-farlo-meglio/>(Consultato il 2/02/2019).

⁶⁰ “Indagine Michael Page. Ecco come cambia il ruolo del direttore risorse umane” (online). *Avvenire.it*, URL <https://www.avvenire.it/economia/pagine/ecco-come-cambia-il-ruolo-del-direttore-risorse-umane>. (Consultato il 15/12/2018).

motivazione di un dipendente; un dipendente ottiene prestazioni elevate, quindi la soddisfazione interiore aumenta e il dipendente è motivato a comportarsi bene in futuro.

Si dice che una prestazione elevata può essere raggiunta quando l'organizzazione rende certe caratteristiche lavorative.

La maggior parte dei dipendenti sono sia intrinsecamente che estrinsecamente motivati. I fattori intrinseci possono contribuire in misura maggiore alla motivazione dei dipendenti rispetto ai fattori estrinseci. Alcuni ricercatori hanno osservato che un aumento solitario dei fattori estrinseci non contribuisce a un aumento delle prestazioni in quanto secondo una ricerca condotta, viene dimostrato che per motivare intrinsecamente i dipendenti, l'organizzazione deve raggiungere il massimo in cinque caratteristiche lavorative; varietà di abilità, identità del compito, importanza del compito, autonomia e feedback. D'altra parte, per motivare estrinsecamente i dipendenti, l'organizzazione deve raggiungere un alto livello di impegno nei confronti di supervisori e colleghi, salari e sicurezza del posto di lavoro.

È significativo che i manager forniscano tutte le caratteristiche del lavoro, poiché lasceranno il posto alle alte performance dei dipendenti. Tuttavia, si deve discutere che questa correlazione non è infinita, che il dipendente non tragga soddisfazione dalle sue prestazioni come al solito o che una delle tre fasi psicologiche non sia più disponibile. Pertanto, le organizzazioni aziendali dovrebbero garantire che le prestazioni vengano continuamente modificate. Sono molti i modi per migliorare le prestazioni dei dipendenti nell'organizzazione (ad esempio diversità, leadership), pertanto i manager non dovrebbero concentrarsi esclusivamente sulla motivazione⁶¹.

Gli animali a differenza degli esseri umani non hanno la capacità di poter imparare dai propri errori e quindi di perdere le speranze oppure reagire costruendo tutto da capo per fronteggiare nuovamente quella situazione. L'uomo quindi presenta una capacità cognitiva, può elaborare le informazioni che ha ricevuto e già acquisito attraverso questa esperienza seppur negativa che ha commesso e quindi trovare un modo per relazionarsi nuovamente con la realtà, ma stavolta in maniera più adeguata. Una capacità che, al pari

⁶¹ “La soddisfazione lavorativa. Misurazione del concetto, determinanti e rapporto con la qualità del lavoro”.(online).URL https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/573789/1025435/phd_unimi_R11056.pdf. Consultato il 10/12/2018).

di tutte le altre, è possibile per così dire incrementarla, svilupparla partendo dalla dotazione di capacità di determinazione che sia acquisito dalla nascita e incrementato poi nel corso della vita. Queste capacità possono anche essere come dire incrementate e perfezionate con l'esperienza e con un costante allenamento che richiede tutto l'impegno possibile.

A proposito del termine cognitivo, va precisato che modificare il proprio rapporto con il mondo non significa illudersi di una realtà non veritiera, piuttosto significa cercare di ridurre al contrario la falsità che quotidianamente entra in contatto con la realtà ed erroneamente viene percepita come reale. Una falsificazione a cui spesso l'uomo fa riferimento per tutelarsi dallo sforzo di impegnarsi e per concretizzare appieno il potenziale. Questa falsificazione induce al vittimismo con cui si incolpa il mondo di non essere la propria altezza e quindi levandosi così ogni forma di responsabilità. La persona resiliente cerca di andare oltre per trovare più opportunità, quindi non si culla con queste consolazioni fittizie che costruisce la propria mente. Il resiliente presenta motivazione e impegno notevole. Il sistema cognitivo coinvolge il pensiero e le strutture cerebrali e nonostante sia legato al cervello in maniera stridente, tuttavia è in correlazione con il corpo e con la regolazione dei processi emozionali⁶².

Lo sport fornisce esempi concreti di questa connessione; si pensa ad alcuni atleti che hanno un'elevata soglia del dolore perché sono convinti di potercela fare e quindi vanno oltre. La resilienza quindi è un concetto elementare ma per poterlo comprendere si richiede una notevole riflessione. Si è pensato subito che si può rimediare ad un infortunio attraverso o anche un problema interpretando il concetto di causa ed effetto, ma la resilienza invece non segue schemi lineari ma dei percorsi molto imprevedibili e dinamici⁶³.

I numerosi studi in materia hanno permesso alla resilienza di liberarsi da quella connotazione astratta entro cui la si collocava per fare in modo di divenire uno studio così di metodologie della di lavoro per tutte le professioni che vengono a contatto con situazioni di crisi le famiglie oppure con minori che hanno un vissuto parecchio traumatico; si pensi ai numerosi casi di abusi sessuali, terremoti, violenza. La resilienza

⁶² “ Capire il mondo. Processi cognitivi nell’interpretazione della realtà”(online), *Edizioni Universitarie di Lettere, Economia e Diritto*. URL <http://www.lededizioni.com/lededizioniallegati/654-6-Gatti-Capire-mondo.pdf>. (Consultato il 10/12/2018).

⁶³ “Ciò che distingue un campione da un atleta è la resilienza”. *Dazebao News. Il portale della scienza e della cultura (online)*. URL <https://www.dazebaonews.it/sport/46817-cio-che-distingue-un-campione-da-un-atleta-comune-e-la-resilienza.html>. (Consultato il 2/02/2019).

quindi come capacità di fronteggiare in maniera positiva questi eventi traumatici e riorganizzare pertanto in maniera positiva mia vita, cercando di superare queste difficoltà. Una competenza chiave la si può sviluppare nel tempo attraverso l'apprendimento di tecniche professionali nonché il potenziamento dei fattori personali e trasformare le circostanze avverse in nuove sfide alla propria esistenza. Una definizione autorevole è stata proposta dallo psichiatra e psicanalista Boris Cyrulnik:

“E’ l’arte di navigare sui torrenti. Un trauma sconvolge il soggetto trascinandolo in una direzione che non avrebbe seguito. Ma una volta risucchiato dai gorgi del torrente che lo portano verso una cascata, il soggetto resiliente deve ricorrere alle risorse interne impresse nella sua memoria, deve lottare contro le rapide che lo sballottano incessantemente. A un certo punto, potrà trovare una mano tesa che gli offrirà una risorsa esterna, una relazione affettiva, un’istituzione sociale o culturale che gli permetteranno di salvarsi. La metafora sull’arte di navigare i torrenti mette in evidenza come l’acquisizione di risorse interne abbia offerto al soggetto resiliente fiducia e allegria. Tale inclinazione, acquisita in tenera età, gli ha conferito un attaccamento sicuro e comportamenti seduttivi che gli permettono di individuare ogni mano tesa. Ma se osserviamo gli esseri umani nel loro “divenire”, constateremo che chi è stato privato di tali acquisizioni precoci potrà metterle in atto successivamente, pur con maggiore lentezza, a condizione che l’ambiente, consapevole di come si costruisce un temperamento, disponga attorno al soggetto ferito qualche tutore di resilienza”. Il termine resilienza è stato mutuato dalla fisica per indicare tale capacità come segue:

“la capacità di riuscire, di vivere e svilupparsi positivamente, in maniera socialmente accettabile, nonostante lo stress o un evento traumatico che generalmente comportano il grave rischio di un esito negativo”(…) Certo, al momento del trauma, si vede solo la ferita. Sarà possibile parlare di resilienza soltanto molto tempo dopo, quando l’adulto, infine riparato, riconoscerà il trauma infantile subito. Essere resilienti è più che resistere, significa anche imparare a vivere. Purtroppo, costa caro”. Quando la ferita è aperta, siamo orientati al rifiuto. Per tornare a vivere, non dobbiamo pensare troppo alla ferita. “Con il distacco dato dal tempo, l’emozione provocata dal trauma tende a spegnersi lentamente lasciando nei ricordi soltanto la rappresentazione del trauma.”⁶⁴

⁶⁴ Boris Cyrulnik *“Il dolore meraviglioso. Diventare adulti sereni superando i traumi dell’infanzia”* ed. Frassinelli, Milano, 2000.

La resilienza tuttavia è da sempre ha suscitato parecchio interesse; fin dall'antichità, questo è sempre stato un tema importante e dai pareri notevolmente discordanti.

Il dibattito di come il contesto sia responsabile o no dello sviluppo dell' uomo ha origini sin dai tempi della filosofia greca e viene affrontato principalmente da due correnti filosofiche contrastanti: l'innatismo e l'empirismo. La prima, rappresentata maggiormente da Cartesio, la seconda da Locke, riferendoci a tempi più moderni rispetto a quelli dello sviluppo della filosofia greca (VI-V secolo a.C.) Attraverso la filosofia di Locke è stato introdotto il concetto di 'tabula rasa': il filosofo sostiene che al momento della nascita la mente dell'uomo sia vuota, come una tavola bianca, su cui l' esperienza e la conoscenza scriverà.

Questa teoria criticava l'innatismo cartesiano secondo cui nella mente dell'uomo fin dalla nascita sono presenti delle idee che appaiono già predeterminate. Locke, a sostegno della sua tesi, dimostra che non esistono idee innate tramite l'individuazione di due categorie di persone, che secondo lui non hanno logica: i bambini e i pazzi. Locke conclude affermando che la tabula rasa viene 'riempita' durante la vita umana. Facendo un salto temporale, troviamo un altro fondamentale dibattito che ha significativamente contribuito a dare importantissimi punti di vista, che tutt'oggi fanno parte del nostro modo di comprendere lo sviluppo dinamico di ogni individuo, ovvero quello di "contesto" prendendo in esame le tesi di Jean Piaget (1896-1980), biologo, epistemologo e psicologo svizzero e di Lev Semenov'ic Vygotskij (1896-1934), psicologo russo. Il primo considera il fanciullo un "organismo" attivo, in grado di adattarsi all'ambiente circostante e capace di apprendere attraverso i processi di assimilazione e di accomodamento"⁶⁵. Durante l'assimilazione il fanciullo assorbe le informazioni esterne, durante l'accomodamento, attinge al proprio bagaglio conoscitivo per integrarle con nuove conoscenze apprese, di volta in volta sempre più precise. Lo sviluppo mentale, affettivo e comportamentale è dovuto alla formazione di strutture interne molto robuste e organizzate che ingabbiano la realtà sulla base delle loro caratteristiche, facendo cogliere la realtà solo in base alle proprietà di quel determinato stadio. Quindi ciascun salto di livello di sviluppo avviene

65 P. H. Miller, *Teorie dello Sviluppo Psicologico*, 1983, Il Mulino, pp. 115-118.

solo ed esclusivamente grazie al passaggio da una struttura ad un'altra, tramite un percorso unidirezionale, lineare e anche abbastanza rigido.

Il concetto di comportamentismo

In questo contesto si può, inoltre, introdurre il concetto comportamentismo, ovvero un approccio psicologico basato sullo studio del comportamento umano come conseguenza dello stimolo proveniente dall'ambiente. Riprendendo il termine inglese *behavior* (comportamento) è conosciuto anche come *Behaviorismo*⁶⁶.

I maggiori rappresentanti di questo filone sono Skinner e Bruner. Il primo, sostenitore della teoria del condizionamento operante, sostiene che ogni soggetto memorizza informazioni in base agli stimoli ricevuti dall'ambiente esterno, in un certo senso d'accordo con Vygotskij. Il secondo, invece, insiste sul rapporto tra sviluppo mentale e sviluppo del linguaggio, antepoendo quest'ultimo come elemento fondamentale per lo sviluppo in senso proprio. Tuttavia, queste ipotesi sono tutte controverse le une dalle altre e sembrerebbe che in realtà il lavoro di "tessitura", da intendersi come formazione del "carattere", venga sviluppato tramite i rapporti umani, in particolare dei bambini con i propri educatori (ad esempio i genitori e gli insegnanti). Già ai tempi dell'Antica Grecia era stato studiato tale fenomeno, ad esempio Ippocrate e Galeno avevano teorizzato che il carattere di una persona era già formato al momento della nascita, ovvero se un bambino era particolarmente agitato da neonato lo sarebbe stato anche da adulto.

Naturalmente, per logica, e anche sulla base di ogni esperienza individuale, è difficile ritenere che quest'ipotesi sia vera, dal momento che si è appena sostenuto, citando il pensiero di psicologi e filosofi, che è l'ambiente esterno a influenzare le personalità degli uomini.

Questo è dimostrato anche dal fatto che non esiste una vera e propria determinazione genetica dell'uomo, tranne nei casi eccezionali di malattie genetiche rare. Tanti sono gli aspetti che costruiscono il significato del concetto di resilienza, che è bene abituarci a vederle tutte sotto una forma unica e concatenata, senza obbligo di esclusione. Tuttavia, dal momento che interagiscono così tanti aspetti, la complessità dello sviluppo diventa

⁶⁶ "Comportamentismo"(online), *Sapere.it*,
URL <http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studifacile/psicologia-pedagogia/Psicologia/La-storia-della-psicologia/Comportamentismo.html> (Consultato il 23/12/2018).

evidente e la domanda che sorge è: “Da quando il bambino inizia a costruire quelle che saranno le basi del suo sviluppo?”

“La resilienza del bambino si costruisce nel rapporto con l’altro, in un lavoro di tessitura dell’ attaccamento.[...] La comunicazione intrauterina, la sicurezza affettiva a partire dai primi mesi di vita e in seguito l’interpretazione che il bambino dà agli avvenimenti sono tutti elementi che favoriscono la resilienza”⁶⁷.

1.3 Gli studi della Discourse Analysis nel campo della traduzione

Lo studio della Discourse Analysis compare nello scenario della linguistica applicata già a partire dagli anni '70. Tuttavia, la sua applicazione all’interno del ramo della traduzione ha iniziato ad acquisire rilevanza solamente all’inizio degli anni '90⁶⁸.

Uno degli argomenti maggiormente analizzati nel campo della Discourse Analysis è l’individuazione delle scelte all’interno della metafunzione testuale, con particolare attenzione al ruolo del tema e al suo impatto sullo sviluppo tematico nel testo. Diversi studi in materia hanno introdotto interessanti osservazioni nel campo della traduzione e delle scelte testuali, ad esempio riguardo l’imprecisione nel ricreare modelli di progressione tematica. L’ampliamento di quest’area di ricerca ha avuto uno sviluppo particolarmente intenso dal momento che in precedenza era stato ampiamente trascurato negli studi di traduzione⁶⁹.

Lo studio della Discourse Analysis nell’ambito della linguistica applicata che ha origine negli studi sviluppatasi negli anni '70, ha fornito agli studiosi che si occupano di traduzione i presupposti per poter considerare la traduzione come un fenomeno organizzato in più dimensioni⁷⁰.

⁶⁷ Boris Cyrulnik, *Costruire la resilienza*, a cura di Elena Malagatti, Erikson editore, 2015.

⁶⁸ Jeremy Munday, *Evaluation in translation: critical points of translator decision-making*, London/New York: Routledge, 2012, p.137.

⁶⁹ Juliane House, *cit.* in Jeremy Munday e Meifang Zhang, *Discourse Analysis in Translation Studies*, John Benjamins Publishing Company, 2017.

⁷⁰ Ivi, *cit.* cap. 6.

Una di queste dimensioni è lo spettro delle diverse modalità di significato, tra i quali: metafunzionale, ideazionale (logico ed esperienziale), interpersonale e testuale.

Se consideriamo la traduzione sotto l'aspetto delle scelte effettuate dal traduttore nell'interpretazione del testo di partenza (prototesto) e attraverso le scelte nella generazione del testo tradotto (o metatesto)⁷¹ ne consegue che entrino in gioco le diverse modalità di significato. La traduzione implica il ripensamento di significati ideativi di tipo logico, esecutivo, significati interpersonali e significati testuali. Ciascuna modalità di significato metafunzionale coinvolge particolari risorse per la creazione di un significato.

Una della difficoltà che i traduttori si trovano a dover affrontare nell'operare la traduzione è la complessità delle lingue stesse, dotate di sistemi che differiscono tra loro relativamente a ciascuna metafunzione.

Ad esempio i traduttori che traducono dall'inglese al cinese si trovano a dover affrontare la sfida di doversi spostare tra due modelli ideazionali che differiscono tra loro⁷².

Si è notato che tradizionalmente l'attenzione del traduttore si è orientata in gran parte sul significato esperienziale, significato figurativo, significato deliberativo e significato cognitivo trascurando, piuttosto l'aspetto del significato testuale. Essendo, tuttavia, un aspetto più sottile risulta più complicato individuare laddove il traduttore focalizzava la sua attenzione sulle parole all'interno delle frasi piuttosto che sulla tipologia testuale⁷³.

Tuttavia, lo studio della Discourse Analysis mette in evidenza tutti i filoni di significato metafunzionali e si pone come obiettivo quello di percepire se i traduttori "spostano" i significati da una metafunzione a un'altra e se danno priorità a un tipo piuttosto che a un altro come traducono testi da registri diversi. Il significato testuale si basa su scelte che vengono fatte circa il tema e le informazioni che forniscono le risorse per la creazione e lo scambio di significati testuali. La metafunzione testuale, come sostiene Halliday :“fornisce agli oratori, così come agli scrittori, le strategie necessarie

⁷² Halliday and Matthiessen 1999, Halliday e McDonald 2004, cap. 7, p.86.

⁷³ Jeremy Munday, Meifang Zhang, *Discourse Analysis in Translation Studies*, John Benjamins Publishing company, 2017, pp. 11-22.

per guidare i propri ascoltatori e lettori, aiutandoli a elaborare e interpretare un determinato tipo di testo”⁷⁴.

A differenza dell'approccio linguistico di impronta per lo più statica degli anni '60, il nuovo approccio linguistico legato allo studio del discorso fornisce una nuova chiave di lettura del concetto di traduzione.

D'ora in avanti verrà considerato come un processo di produzione di un testo inserito all'interno di un determinato contesto. La presenza di un testo e di un contesto comporta inevitabilmente un costante processo di scelte. Di conseguenza, l'importanza del significato testuale ha iniziato a essere discussa dagli studiosi che si occupano di studi traduttivi. Ad esempio, Baker introduce delle strutture tematiche e informative a livello di equivalenza testuale nel libro *In Other Words* illustra il significato della distinzione tra “temi marcati” e “temi non marcati” come una scelta significativa da parte del relatore. Ciò dimostra quanto sia importante che il traduttore sia consapevole di questa scelta significativa nonostante sia complicato scegliere lo stesso tema nel testo d'arrivo come nel testo di partenza⁷⁵.

Negli ultimi anni, un certo numero di studi ha esaminato questioni riguardanti il dominio testuale del significato nei testi tradotti mettendoli a confronto con i loro testi di origine o testi comparabili scritti originariamente nella lingua di arrivo. I ricercatori hanno esaminato con ciò che le scelte fatte nel testo di partenza testuale misura sono ricreati nel testo tradotto (o testo), e hanno inoltre affrontato il problema dell'applicabilità della linguistica funzionale sistemica riconducibile a quest'area di studio in traduzione .

Teorici come Ghadessy e Gao hanno condotto un'analisi dettagliata dei temi delle proposizioni in nove commenti politici inglesi e la loro traduzione in cinese. Utilizzando le loro parole, ne hanno dedotto che esiste "una correlazione altamente significativa tra i temi nei testi inglesi e le loro traduzioni cinesi in termini di caratteristiche tematiche assegnate e modelli di temi selezionati "⁷⁶.

Con una serie di esempi di traduzione tra inglese e portoghese, il teorico portoghese Vasconcellos osserva, inoltre, che i traduttori professionisti spesso tendono a "preservare

⁷⁴ *Ibidem*.

⁷⁶ Ghadessy e Gao, *cit.* in Jeremy Munday e Meifang Zhang, *Discourse Analysis in Translation Studies*, John Benjamin Publishing company, 2017.

il tema (inteso come argomento) del testo originale e focalizzarsi, nonostante, i limiti di una diversa sintassi del linguaggio di destinazione⁷⁷.

Non sorprende che alla luce di queste indagini molti studi abbiano riportato rapporti di somiglianza elevati tra testi di origine e testi di arrivo, specialmente in coppie linguistiche con somiglianze tipologiche e / o culturali comuni; secondo molti autori, tra cui Vinay e Darbelnet la traduzione letterale dovrebbe lasciare il posto ad altri metodi di traduzione solo quando risulta inaccettabile.

Vi sono due principali filoni linguistici e teorici che sono stati elaborati nelle ricerche sul tema affrontato nel campo della traduzione. I primi studi riguardanti il tema e la progressione tematica in coppie di lingue tra cui inglese, spagnolo, tedesco, russo e finlandese adottarono il modello FSP (*Prague School Functional Sentence Perspective*), del quale tra i maggiori esponenti, i teorici come Daneš e Firbas.

Il modello proposto da Halliday risulta, a differenza delle spiegazioni piuttosto complesse suggerite dagli esponenti della Scuola di Praga, essere molto semplice da seguire e da mettere in pratica. In un certo senso, è anche intuitivamente soddisfacente suggerire che ciò di cui si parla sempre viene prima di ciò che si deve dire al riguardo. Nel suo modello dimostra, come accennato in precedenza, la presenza di scelte paradigmatiche disponibili per chi parla a intrecciare significati ideazionali e interpersonali in un flusso del discorso. Ad esempio postula nella descrizione dell'inglese (e di alcune altre lingue) che è a discrezione del parlante la scelta di iniziare una frase con un soggetto (ad esempio in una frase 'dichiarativa') o con un elemento diverso. Il parlante sceglie talvolta di immettere una congiunzione esplicita (tema testuale) per orientare il lettore testualmente e interpersonamente. Tali scelte sono basate su una serie di considerazioni testuali e contestuali che variano da un registro all'altro a seconda della natura del contesto.

Di conseguenza, questo modello consente ai ricercatori di esplorare sistematicamente le questioni testuali in relazione ad un determinato contesto. Inoltre, secondo la scuola di pensiero SFL, le caratteristiche grammaticali a livello della frase sono sempre analizzate per comprendere le caratteristiche semantiche a livello di testo. Ecco perché l'analisi tematica dell'argomento può non essere significativa da un punto di vista funzionale sistemico se non viene interpretata sullo sfondo di una progressione tematica.

⁷⁷*Ibidem.*

Mentre l'organizzazione metafunzionale del linguaggio fa parte della teoria del linguaggio umano in generale e quindi una proprietà di qualsiasi lingua, i sistemi testuali di una particolare lingua non sono universali bensì devono essere motivati nella descrizione di tale lingua (Matthiessen e Nesbitt 1996). Inclusive le lingue straniere che apparentemente sembrerebbero molto vicine tra loro si può dire che presentano differenze che metterebbero in difficoltà molti traduttori e il modo in cui tali difficoltà vengono affrontate viene analizzato attraverso lo studio della Discourse Analysis.

Pertanto, i ricercatori si trovano a dover affrontare il problema complesso di analizzare i testi in versione originale e i testi tradotti senza il vantaggio di una descrizione esaustiva sviluppata in precedenza.

1.4 Discorsi motivazionali a confronto

Nell'ambito dell'apprendimento è possibile distinguere vari aspetti collegati alla riuscita e al potenziamento delle abilità di studio. Uno degli aspetti psicologici più investigati a tale scopo è costituito dai costrutti motivazionali. Nelle diverse teorie psicologiche, vengono proposte svariate definizioni del termine "motivazione". Ad esempio, la motivazione può essere definita come quell' "aspetto dell'individuo che inizia, dirige, sostiene, l'azione umana verso una prestazione⁷⁸ o una forte associazione affettiva, caratterizzata da una reazione anticipata verso la finalità, basata su associazioni passate, col piacere o col dolore⁷⁹".

In tale assunto sono compresi l'insieme delle forze, dei fattori e dei fenomeni (interni ed esterni ad un individuo) che concorrono ad indirizzare le sue azioni e il suo comportamento nel corso del tempo. Brophy⁸⁰ distingue quattro presupposti teorici nello studio della motivazione: a - la prospettiva comportamentista (in cui, di fatto, ci si muove nei sistemi scolastici, quando si utilizzano come incentivi allo studio l'uso di premi e punizioni); b - la teoria dei bisogni; c - la teoria degli obiettivi; d - la teoria della motivazione intrinseca. Tali teorie vengono trattate ampiamente, anche nel volume "Motivazione e apprendimento"⁸¹. Il modello di Atkinson viene ripreso da Eccles e

⁷⁸ Steers, R. M. and Porter, L. W., *Motivation and Work Behavior*. 4th ed. New York: McGrawHill., 1987, p. 43.

⁷⁹ McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York, Free Press.

⁸⁰ Brophy J., *Motivating students to learn*, Mc Graw Hill, New York. Tr.it. Motivare gli studenti a apprendere, Roma, 2003, L.A.S.

⁸¹ De Beni R. e Moe' A. , *Motivazione e apprendimento*, Bologna, Il Mulino, 2000, pp. 36-38.

Wigfield⁸² allo scopo di delineare i due aspetti motivazionali: il valore attribuito ad un compito e le ragioni per svolgere un'attività.

Essere motivati significa essere mossi a fare qualcosa. La maggior parte di tutti coloro che lavorano o giocano con gli altri è, di conseguenza, preoccupata dalla motivazione, ponendosi la domanda di quanta ne hanno gli altri, o se stessi. I professionisti di ogni tipo affrontano il compito costante di promuovere più motivazione in quelli intorno a loro. La maggior parte delle teorie sulla motivazione riflette queste preoccupazioni, osservandola come un fenomeno unitario. Tuttavia, anche una breve riflessione suggerisce che la motivazione non è un fenomeno unitario. Le persone hanno non solo quantità diverse, ma anche diversi tipi di motivazione. L'orientamento della motivazione riguarda gli atteggiamenti e gli obiettivi sottostanti che danno origine all'azione, che ne costituiscono la ragione. Uno studente potrebbe essere motivato a imparare una nuova serie di competenze perché comprende la loro potenziale utilità o valore o perché l'apprendimento delle competenze produrrà un buon voto e i privilegi di un buon voto. In *Self-Determination Theory*⁸³ si distinguono diversi tipi di motivazione in base alle diverse ragioni o obiettivi che danno origine a un'azione. La motivazione intrinseca si traduce in apprendimento e creatività di alta qualità ed è particolarmente importante dettagliare i fattori e le forze che la generano o la indeboliscono. La motivazione intrinseca è definita come “il fare un'attività per le soddisfazioni inerenti piuttosto che per alcune conseguenze separabili”. Quando intrinsecamente motivata, una persona viene mossa ad agire per il divertimento o la sfida che comporta, piuttosto in forza di stimoli esterni, pressioni o ricompense.

Il fenomeno della motivazione intrinseca è stato riconosciuto per la prima volta nell'ambito di studi sperimentali sul comportamento animale, dove è stato scoperto che molti organismi si impegnano in comportamenti esplorativi, giocosi e curiosi anche in assenza di rinforzo o ricompensa⁸⁴. Nello specifico, poiché la teoria operante⁸⁵ sosteneva che tutti i comportamenti sono motivati da ricompense (cioè da conseguenze separabili come cibo o denaro), si diceva che le attività intrinsecamente motivate fossero quelle per le quali la ricompensa era nell'attività stessa. Pertanto, i ricercatori hanno studiato quali

⁸² Eccles J. e Wigfield A., *Motivational Beliefs, Values and Goals*. In S.T. Fiske, D.L. Schacter e C. Sahn-Waxler (a cura di), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, pp.109-132.

⁸³ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, op. cit.

⁸⁴ White, R. W., *Motivation Reconsidered. Psychological Review*, 1959, 66, 297-333.

⁸⁵ Skinner, B. F., *Science and human behavior*. New York: Macmillan, 1953, pp. 112-113.

caratteristiche del compito rendono interessante un'attività. Al contrario, poiché la teoria dell'apprendimento⁸⁶ asseriva che tutti i comportamenti sono motivati da pulsioni fisiologiche (e dai loro derivati), si diceva che attività intrinsecamente motivate fornissero soddisfazione a bisogni psicologici innati. Pertanto, i ricercatori hanno esplorato quali bisogni fondamentali avrebbero potuto essere soddisfatti da comportamenti intrinsecamente motivati. La motivazione intrinseca è stata definita, dal punto di vista operativo, in vari modi, sebbene ci siano state due "unità di misura" che sono state più spesso utilizzate. La ricerca sperimentale di base⁸⁷ si è basata principalmente su una misura comportamentale della motivazione intrinseca chiamata misura "a libera scelta". Negli esperimenti che hanno utilizzato questo metodo di ricerca, i partecipanti sono stati esposti ad un compito in condizioni variabili (ad es. ottenere una ricompensa o meno). Nonostante l'evidenza osservabile che gli esseri umani sono dotati di tendenze motivazionali intrinseche, questa propensione sembra essere espressa solo in condizioni specificabili. La ricerca sulla motivazione intrinseca ha, quindi, posto molta enfasi su quelle condizioni che la suscitano, la sostengono e la migliorano contro quelle che la sottomettono o la diminuiscono. Questo linguaggio riflette l'assunto che la motivazione intrinseca, essendo una propensione organismica intrinseca, è catalizzata (piuttosto che causata) quando gli individui si trovano in condizioni che favoriscono la sua espressione.

La Cognitive Evaluation Theory (CET) è stata presentata da Deci e Ryan⁸⁸ per specificare i fattori in contesti sociali che producono variabilità nella motivazione intrinseca. Il CET, che è considerato una sottosezione della teoria dell'autodeterminazione, sostiene che le persone non devono solo sperimentare la competenza percepita (o auto-efficacia), ma devono anche provare il proprio comportamento per essere autodeterminate. Detto in modo diverso, per un alto livello di motivazione intrinseca le persone devono provare soddisfazione dei bisogni sia per competenza che per autonomia. I principi della CET, con il loro focus primario sui bisogni di competenza e autonomia, sono stati formulati per integrare una serie di risultati dagli studi iniziali sugli effetti di premi, feedback e altri eventi esterni sulla motivazione intrinseca. Successivamente, sono stati confermati sia negli esperimenti di laboratorio che negli studi sul campo applicati, molti dei quali sono stati fatti in aule. Diversi studi iniziali hanno mostrato che il feedback

⁸⁶ Hull, C. L., *Principles of behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1943, p.110.

⁸⁷ Deci, E. L., *Effects of externally mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, pp.105-115.

⁸⁸ Deci, E. L., & Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum, 1985, pp. 120-123.

positivo delle prestazioni ha migliorato la motivazione intrinseca⁸⁹, mentre il feedback negativo l'ha diminuita⁹⁰. Altri⁹¹ hanno dimostrato che la competenza percepita ha mediato questi effetti, e altri ancora hanno sostenuto l'ipotesi che l'aumento della competenza percepita debba essere accompagnato da un senso di autonomia al fine di aumentare i sentimenti di competenza.

Il discorso del leader (self-talk)

Esaminiamo, ora, un'altra tipologia di discorso motivazionale: il discorso del leader (self-talk). Sebbene le etichette possano leggermente differire, la ricerca e la teoria del self-talk ne identificano due principali tipi: il self-talk costruttivo e il self-talk disfunzionale⁹².

Il self-talk costruttivo è caratterizzato da un'accurata autoanalisi, da credenze ben fondate e da un orientamento incoraggiante⁹³. Ha una certa profondità in quanto cerca spiegazioni più coerenti sul comportamento delle persone, sulla loro situazione personale e sulle loro risposte alle sfide, piuttosto che su spiegazioni superficiali o addirittura "superstiziose"⁹⁴.

Il self-talk disfunzionale è, invece, una tendenza a concentrarsi e persistere sugli aspetti negativi delle situazioni difficili⁹⁵. Questo tipo di pensiero non abbraccia cambiamenti o sfide ma se ne allontana, concentrandosi sugli ostacoli della situazione.

Vediamo, ora, qual è il tasso base di self-talk costruttivo o disfunzionale nei leader e quali siano i risultati di questi tipi di discorsi. Un'efficace auto-leadership, infatti, dovrebbe aiutare il compito principale dei leader, quello di fornire una guida agli altri. Non a caso, chi ha a lungo usato gli interventi di formazione sul self talk per migliorare

⁸⁹ Harackiewicz, J., *The Effects of Reward Contingency and Performance feedback on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology, 1979, 37, 1352–1363.

⁹⁰ Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972, April). *Changes in Intrinsic Motivation as a Function of Negative Feedback and Threats*. Presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Boston.

⁹¹ Vallerand, R. J., & Reid, G., *On the Causal Effects of perceived Competence on Intrinsic Motivation: A Test of Cognitive Evaluation Theory*. Journal of Sport Psychology, 1984, 6, pp. 94– 102.

⁹² Houghton, J.D. and Jinkerson, D.L., "Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination", Journal of Business and Psychology, 2007, Vol. 22 No. 1, pp. 45-53.

⁹³ Prussia, G., Anderson, J. and Manz, C., "Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy", Journal of Organizational Behavior, 1998, Vol. 19 No. 5, pp. 523-38.

⁹⁴ Epstein, S. and Meier, P., "Constructive thinking: a broad coping variable with specific components", Journal of Personality and Social Psychology, 1989, Vol. 57 No. 2, pp. 332-50.

⁹⁵ Neck, C. and Manz, C., "Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect", Journal of Organizational Behavior, 1996, Vol. 1 No. 5, pp. 445-67.

il successo sono stati gli psicologi dello sport e clinici e ciò per supportare la necessità di interventi costruttivi di formazione nelle organizzazioni di squadra.

I leader che sono in grado di regolare le proprie emozioni in modo efficace attraverso metodi di self-talk costruttivo sembrerebbero essere maggiormente in grado di adattarsi ai bisogni dei “seguaci”⁹⁶. Morin⁹⁷ sostiene questa prospettiva suggerendo che il self-talk costruttivo consente a un leader di riprodurre le prospettive di altre persone in modo più efficace e tenere conto di queste prospettive al momento di prendere decisioni. Allo stesso tempo, questa comprensione del comportamento e delle situazioni consente al leader di affrontare in modo più efficace i bisogni, i problemi e le sfide a livello individuale e di squadra. Il lavoro di Depape dimostra ulteriormente quanto siano costruttive le tendenze autonome costruttive di intelligenza emotiva, che ha implicazioni dirette per la leadership effettiva degli altri⁹⁸.

I leader che utilizzano strategie di self-talk più costruttive sembrerebbero essere più creativi e originali. Il self-talk costruttivo, inoltre, è anche legato a stati emotivi positivi. Questi stati emotivi positivi possono a loro volta ampliare il modo di pensare di una persona sul mondo, che gli consente di essere più aperto a nuove persone ed esperienze⁹⁹. Mentre il parlare di sé non elimina la fonte dello stress di per sé, può essere una strategia di regolazione efficace. Stabilire schemi di pensiero costruttivi attraverso il self-talk è un approccio che tende la tendenza ad “evitare” e che consente all'individuo di lavorare per risolvere la fonte del problema¹⁰⁰.

Ad esempio, Voight¹⁰¹ ha esaminato le strategie di coping dei funzionari di calcio per combattere lo stress sul lavoro e ha scoperto che l'auto-conversazione costruttiva era una

⁹⁶ Depape, A.-M.R., Hakim-Larson, J., Voelker, S., Page, S. and Jackson, D.L., “Self-talk and emotional intelligence in university students”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2006, Vol. 38 No. 3, pp. 250-60.

⁹⁷ Morin, A., “Possible links between self-awareness and inner speech theoretical background, underlying mechanisms, and empirical evidence”, *Journal of Consciousness Studies*, 2005, Vol. 12 Nos 4/5, pp. 115-34.

⁹⁸ Coˆte´, S., Miners, C. and Moon, S., “Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace”, *Research on Emotions in Organizations*, 2006, Vol. 2, pp. 1-24.

⁹⁹ Fredrickson, B. (2001), “The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions”, *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3, pp. 218-26.

¹⁰⁰ Dolbier, C., Soderstrom, M. and Steinhardt, M., “The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes”, *The Journal of Psychology*, 2001, Vol. 135 No. 5, pp. 469-85.

¹⁰¹ Voight, M., “Sources of stress and coping strategies of US soccer officials”, *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2009, Vol. 25 No. 1, pp. 91-101.

strategia usata frequentemente. Il colloquio costruttivo sarà negativamente correlato alla tensione del lavoro.

Al contrario, i modelli di pensiero disfunzionali portano le persone a vedere le sfide come irreversibili o immutabili¹⁰². Pertanto, le sfide che si presentano al leader e alla sua squadra possono rimanere irrisolte. Questo, a sua volta, può portare i subordinati a provare frustrazione nel sostenere il leader nell'affrontare i problemi legati al lavoro. La letteratura sulle abilità di auto-leadership supporta questa connessione. Neck e Manz¹⁰³ hanno suggerito che la percezione dei problemi come ostacoli piuttosto che come opportunità diminuisce la volontà di persistenza di una persona, che è una componente necessaria per sviluppare idee creative e adattarsi. Gli psicologi aiutano a fornire una spiegazione del perché il pensiero disfunzionale può essere così dannoso per la creatività o l'adattabilità. I pensatori disfunzionali sviluppano schemi negativamente distorti caratterizzati da malintesi cronici, atteggiamenti distorti, presupposti non validi e obiettivi non realistici. Il pensiero astratto necessario per l'innovazione richiede schemi cognitivi più sofisticati, liberi da queste distorsioni cognitive¹⁰⁴.

Il legame tra discorsi disfunzionali e sfide emotive risale a Ellis¹⁰⁵, che fu uno dei primi a definire ampiamente il self-talk. Quest'ultimo (1962, 1975, 1977) ha suggerito che i pensieri disfunzionali conducono a sfide emotive angoscianti mentre i pensieri costruttivi conducono a stati emotivi positivi. Questa prospettiva è coerente con l'opera classica di Beck in cui ha discusso di come le credenze influenzano il nostro dialogo interiore che a sua volta influenza il nostro stato emotivo. Il parlare di sé che è orientato verso l'ostacolo alla fine non promuove il senso di auto-efficacia, genera sostegno dagli altri, o lavora efficacemente per risolvere le cause dello stress. L'auto-discussione disfunzionale, sebbene positivamente correlata alla tensione del lavoro, sembrerebbe correlata alla diminuzione di creatività del leader e, quindi, collegata solamente ad un risultato.

In conclusione, può affermarsi che appare certo che i membri di un'organizzazione prendano spunti e traggono significato dagli altri, in particolare dal loro leader, per interpretare il loro ambiente. Pertanto, i leader che incoraggiano comportamenti di

¹⁰² Beck, A.T., "Cognitive models of depression", *Journal of Cognitive Psychotherapy, An International Quarterly*, 1987, Vol. 1, pp. 5-37.

¹⁰³ Neck, C. and Manz, C., "Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance", *Journal of Organizational Behavior*, 1992, Vol. 13 No. 7, pp. 681-99

¹⁰⁴ Beck, A.T., "Thinking and depression: I. Idiosyncratic content and cognitive distortions", *Archives of General Psychiatry*, 1963, Vol. 9 No. 4, pp. 324-33.

¹⁰⁵ Ellis, A., *Reason and Emotion in Psychotherapy*, Lyle Stuart, New York, NY, 1962, p.67.

autoregolamentazione - come consentire la partecipazione al processo decisionale o consentire ai subordinati di controllare aspetti del proprio ruolo di lavoro - hanno probabilmente dei “seguaci” che si sentono positivi e responsabilizzati verso il proprio lavoro. Dal punto di vista sociale, i risultati parlano di un percorso verso il successo e il benessere che è, in parte, autodeterminato. Vale a dire, sembra essere il self-talk costruttivo un meccanismo per affrontare le sfide della vita che, se combinato tra persone e tempo, può spingere avanti organizzazioni, comunità e società. Ovviamente, la sola conversazione costruttiva non è la risposta a tutti i problemi. Tuttavia, attraverso un costruttivo self-talk, gli esseri umani sembrerebbero meglio in grado di cercare soluzioni, sinergie e risposte in modo psicologicamente sano. La ricerca futura potrebbe trarre beneficio dall'aver più indicatori di auto-conversazione che vengono misurati nel tempo. Ciò consentirebbe anche ai ricercatori di studiare l'auto-conversazione nel tempo, cosa necessaria dato che potrebbe esserci una considerevole varianza interiore nella conversazione personale, che consente anche un'analisi più causale degli effetti dell'auto-discussione sui risultati. In particolare, la ricerca futura dovrebbe includere le variabili di processo necessarie per spiegare perché i risultati degli impatti del self-talk. Nel complesso, l'auto-leadership continua a mostrare una grande promessa per le scienze organizzative con il self-talk, vista l'abbondanza delle implicazioni pratiche¹⁰⁶.

¹⁰⁶ "Una delle scoperte più significative in psicologia negli ultimi 20 anni è che gli individui possono scegliere il loro modo di pensare", Seligman, M. (1991), *Learned Optimism*, Alfred Knopf, New York, NY.

CAPITOLO 2

Traduzione di tre discorsi di Ma Yun

2.1 Discorso all'Assemblea dei dipendenti di Alibaba Group

23 settembre 2005

Cari colleghi di Alibaba Group, Yahoo, Taobao e Alipay, il video proiettato oggi ha già preannunciato ciò di cui volevo parlare, perciò non so da dove iniziare il mio discorso.

Nel corso di questi sei anni non abbiamo mai dimenticato quello che è il nostro sogno, ossia fondare la più grande azienda presente in Cina. In questi anni non avevo messo in preventivo uno sviluppo così rapido, ma ora sono certo del fatto che d'ora in poi lo sarà sempre di più, per merito della tecnologia avanzata di Yahoo e in particolare grazie all'annessione dei suoi 600 membri. Sono fiducioso che, nel corso di quest'anno, il mondo di internet verrà rivoluzionato, e questo avverrà sicuramente grazie all'impulso dato da Alibaba.

Indubbiamente, il progresso di internet di questi ultimi due anni è stato a dir poco sorprendente. Sei anni fa ci siamo posti l'obiettivo di sviluppare il mercato dell'e-commerce: ben pochi erano fiduciosi che questo progetto potesse realizzarsi in Cina ma, nonostante tutto, non abbiamo mai smesso di perseverare.

In particolare, in questi ultimi due mesi internet ha attraversato una fase di enorme cambiamento, ad esempio con l'acquisizione di Skype da parte di Ebay. Lo scorso anno, quando abbiamo avviato la piattaforma Taobao (un sito web di negozio online cinese simile ad Ebay e Amazon. La natura di Taobao permette di entrare in contatto direttamente con le fabbriche e i commercianti all'ingrosso, e di conseguenza di acquistare a prezzi più vantaggiosi), eravamo convinti del fatto che l'inevitabile concorrenza con Ebay sarebbe stato un problema da non sottovalutare.

C'è da dire che non avevamo tenuto presente altri fattori, quali gli ultimi due anni di progressi, l'impegno costante da parte dei dipendenti, la maturazione del mercato di internet cinese e l'interesse mondiale verso la Cina. Tutto ciò ci ha permesso di raggiungere in due anni ciò che non si era fatto negli 8-10 anni precedenti.

Il rapido processo di crescita ha fatto sì che il mondo intero considerasse il mercato dell'e-commerce per com'è adesso e prevedo che la concorrenza in Cina sarà proprio in questo campo.

Nei prossimi 3-5 anni il settore più competitivo sarà quello dell'e-commerce. Ad oggi, abbiamo i seguenti esempi di aziende che stanno sviluppando il sistema di shopping online: Ebay ha acquisito Skype, Google ha acquisito l'applicazione Talk, QQ l'ha fatto con Paipai, Baidu (il principale motore di ricerca in lingua cinese, utilizzato per ricercare siti web, file audio e immagini) e Google hanno operato investimenti sui motori di ricerca.

Nel campo dell'e-commerce, in questi sei anni i punti di forza che abbiamo sviluppato sono l'attenzione al cliente, il supporto del nostro team, il sostenimento dei nostri valori e dei nostri obiettivi. Quello che non è ancora stato fatto è costruire e implementare una forte barriera competitiva. Per quanto Alibaba Group, Taobao e Alipay abbiano investito molto sull'attenzione al cliente, sul fronte tecnologico come possono conquistare una posizione di prestigio? La sfida dei prossimi anni riguarderà proprio la componente tecnologica.

Guadagniamo ma possiamo dormire sonni tranquilli

Quando abbiamo deciso di iniziare a occuparci del mercato dell'e-commerce, abbiamo permesso a tutti coloro che sono entrati a far parte di Alibaba Group di guadagnare e di dormire sonni tranquilli allo stesso tempo. Quello che temevo inizialmente, prima di intraprendere questo percorso, era di non poter avere la coscienza a posto e di deludere i miei genitori. Così come non dormirei sicuramente sonni tranquilli se guadagnassi un profitto grazie a qualche sito vietato ai minori.

Il nostro Paese ha 1,304 miliardi di abitanti; dobbiamo puntare ad assumere personale e ad espandere le PMI.

Non è da escludere la possibilità che tra circa 20 anni molte persone, per una ragione o per un'altra, perdano il proprio lavoro. Per questo motivo, spero che il settore dell'e-commerce dia la possibilità al maggior numero di persone di trovare un'occupazione. Grazie all'aumento delle occupazioni lavorative anche le famiglie e la società stessa diventano più stabili e, di conseguenza, si sviluppa questo settore. Con Alibaba Group non si parla di fare un "piccolo business" o di essere "imprenditori comuni", vogliamo costruire un'enorme rete sociale che ci permetta di migliorare l'impresa e la società stessa.

Vorremmo far comprendere ai nostri colleghi la nostra missione, i nostri valori e il nostro comune obiettivo, diventando un'impresa in continua evoluzione.

Questo sogno sta iniziando pian piano a concretizzarsi e ciò mi dà piena fiducia per il futuro e per i prossimi 5 anni di progresso. Entro il 2009, mi auguro che Alibaba diventi la prima impresa cinese ad entrare nella classifica delle "Fortune Global 500".

Prima era solo un sogno, attualmente sembra essere qualcosa di molto più concreto. Il 2009 segnerà la data del decimo anniversario di Alibaba Group, che vedrà come protagonisti nel campo dell'e-commerce: Alibaba, Yahoo, Alipay e Taobao. Ci siamo sempre trovati d'accordo sul fatto che la cosa fondamentale per affrontare una guerra economica è utilizzare le migliori strategie militari per poter sconfiggere il "nemico". Se non vi è un confronto tra le due armate, il nemico ci guadagna.

Entro il 2009 confidiamo nel fatto che l'80% degli affari vengano conclusi con successo grazie ai gruppi Alibaba, Alipay e Taobao.

Mi auguro che tutte le persone qui presenti contribuiscano alla realizzazione di questo "sogno" e che, grazie a piccole azioni da parte di ognuno di noi, si possa apportare dei cambiamenti nel nostro Paese. Il motivo di questo mio forte sentimento nasce probabilmente dal fatto che, rispetto a molti di voi, ho trascorso lunghi periodi all'estero.

Ho girato il mondo e, dopo aver visitato diversi paesi e città, mi sono reso conto di come la Cina abbia il potenziale per poter svilupparsi economicamente e migliorare le condizioni ambientali, così come consolidare la fiducia tra le persone.

Perché in Cina il cielo non è mai azzurro

Fino al momento in cui andai per la prima volta in Australia, nel 1985, avevo la convinzione che la Cina fosse il Paese più ricco del mondo. Il nostro desiderio era quello di poterci emancipare come popolo, ma mi resi conto di quanto fossimo arretrati rispetto ad altri Paesi.

Perciò iniziai a coltivare il forte desiderio di voler vedere una Cina più prospera, mi chiesi come mai non potessimo avere anche noi un cielo azzurro e come mai tra le persone ci fosse sempre competizione, che si trattasse di affari o di qualsiasi altra attività.

Tutto ciò non è necessario: ognuno crescendo, studiando e dando il suo contributo ha la possibilità di influenzare positivamente le altre persone, contribuendo a trasformare la Cina. A distanza di 20 anni, andai un'altra volta in Australia nelle stesse città e notai come non ci fosse stato alcun cambiamento rispetto ai 15-20 anni precedenti. Mentre, se

guardiamo la Hangzhou, la Shanghai e la Pechino di oggi, così come sono i cinesi stessi oggi hanno qualcosa per cui andare fieri. Sei anni fa eravamo nelle nostre case a lavorare e ora siamo qui alla riunione nella Sala del Popolo della provincia dello Zhejiang. Nei prossimi sei anni sono certo che tutti i dipendenti di Alibaba Group, grazie al loro grande contributo, ci renderanno ancora più fieri.

Mi ritengo davvero fortunato di poter collaborare con tutti voi e di riuscire, passo dopo passo, a realizzare il sogno di questa grande azienda, e per questo vi ringrazio di aver contribuito assieme a me a tutto questo.

Spero di non scatenare una guerra dietro l'altra

Posso presumere che nei prossimi tre anni vi sarà un alto livello di competizione poiché, che sia stato fatto di proposito o no, abbiamo allarmato il nostro rivale più potente. Attualmente Ebay, all'interno del settore dell'e-commerce è tuttora il competitor più temuto a livello mondiale, così come lo è il colosso Google. In Cina, invece, coloro che consideriamo competitor sono tutte grandi aziende di rete informatica come Sina weibo, Shoku, Netease e QQ.

Ci siamo resi conto che entrare nel loro settore non era possibile, poiché ogni nostra azione diventava oggetto delle loro attenzioni. Anche le imprese di servizi IT come IBM e Microsoft nel giro di qualche anno potrebbero diventare nostri competitors e metterci in serie difficoltà. Noi adesso abbiamo 4 aziende: Alibaba, Yahoo, Taobao e Alipay. Se tutte e quattro riuscissero ad andare di pari passo e instaurare un rapporto di reciproca fiducia, e se tutti i dipendenti puntassero ad un obiettivo comune, la nostra probabilità di superare le altre grandi aziende mondiali sarebbe molto alta.

Per quanto riguarda il settore del B2B, abbiamo già ottenuto a livello mondiale il maggior numero di clienti e di brand più noti.

Tuttavia, Taobao non può ancora essere considerato un nostro competitor, nonostante sia ancora molto distante da Ebay.

Come ho già detto, non solo l'intero gruppo di Alibaba deve superare Ebay, ma già solo Taobao stesso. La Cina rappresenta il più grande mercato dell'e-commerce al mondo. Nei prossimi 5 anni il mercato virtuale cinese, paragonabile a quello statunitense, a prescindere dall'aumento dei profitti, sicuramente dominerà sugli altri Paesi.

Attualmente, gli utenti che utilizzano internet hanno un'età media di 24-25 anni, e saranno proprio questi che in futuro si arricchiranno. Lo sviluppo congiunto delle nostre

4 aziende è il nostro punto di forza, infatti la strategia che dovrà essere utilizzata il prossimo anno sarà proprio “l’integrazione”. Nella competizione con il gruppo Google, ognuna delle persone qui presenti e coloro che fanno parte del gruppo Alibaba deve fare la propria parte, dobbiamo essere un modello da seguire e non una copia, per ciò che abbiamo studiato, per la nostra crescita e per le nostre idee. Non mi auguro di scatenare una guerra dietro l’altra, non vogliamo comportarci come se fossimo soldati. Oggi siamo diventati il più grande modello di C2C e Alipay è la piattaforma di pagamento online più diffusa in Cina e con il più alto valore di transazione. Vorrei che tutto ciò venisse considerato come il “miracolo cinese”, come il “miracolo Alibaba”, e il “miracolo Alipay”, devo ringraziare tutti coloro che partecipano attivamente alla realizzazione di tale miracolo per il loro costante impegno!

Potremo essere i primi, i secondi, ma non i terzi

La piattaforma MSN, con i suoi 500-800 milioni di utenti online, potrebbe essere per noi una minaccia. Ma anche noi abbiamo aumentato il numero di internauti, che attualmente ammontano a 500 milioni. Alcune delle nostre imprese si sono aggiudicate il primo posto, altre il secondo.

Dobbiamo essere i primi o i secondi, nel campo del mercato delle vendite online siamo al primo o al secondo posto, se così non fosse allora dovremmo dare poco spazio agli altri. Nonostante Alibaba Group sia un colosso a livello internazionale, non siamo comunque all’altezza di dominare il mercato. Dal primo giorno in cui abbiamo iniziato non abbiamo mai pensato di poter dominare il mercato, ma potremmo esportare Ebay a Taiwan dando loro lavoro. Di fronte ad un’azienda che ha avuto uno sviluppo così rapido è necessario essere pronti anche ad eventuali inconvenienti che potrebbero verificarsi nel giro di qualche anno. Gli inconvenienti potrebbero essere di natura culturale o legati al fatto che Alibaba è un’azienda ancora troppo giovane. Con l’acquisizione dei nuovi dipendenti di Yahoo, l’età media complessiva si aggira intorno ai 26-27 anni: questa età permette di accelerare i processi lavorativi, oltre che non da spazio a troppi sentimentalismi. I dipendenti di Alibaba, inclusi quelli di Taobao e Alipay presentano diverse peculiarità dal punto di vista gestionale.

Se mai riusciremo un giorno a realizzare il sogno di fondare l’azienda cinese più grande al mondo, dobbiamo accertarci di poter affrontare difficoltà legate a questo processo di integrazione, così come eventuali “culture clash”. Ultimamente sono

particolarmente sotto pressione e ogni notte faccio questi sogni ricorrenti: scalare una montagna, salire le scale o non riuscire ad afferrare delle pietre. Probabilmente ho un peso che mi porto dentro che può essere legato alla mia preoccupazione per i giovani. Ognuno di loro è dotato di una spiccata vitalità, di forti motivazioni, di un pensiero personale e di grande intelligenza. Ma ciò che mi chiedo è: queste persone possiedono anche un obiettivo e una missione comune? Siamo in grado di mantenere una buona attenzione al cliente, di instaurare un rapporto di reciproca fiducia e di avere valori comuni? Se saremo capaci di fare questo, allora potremo diventare l'azienda più grande al mondo.

Diventeremo l'Accademia Militare di Whampoa dell'IT

Spero che i futuri leader dell'IT nascano nelle nostre sale e che tutti i dipendenti si impegnino duramente per poter diventare l'Accademia Militare di Whampoa dell'IT.

Vorrei che in questo processo di integrazione ci fosse una comprensione reciproca e un sostegno unanime. Riconosco che è un obiettivo difficile da raggiungere, ancor più di quanto tutti pensino.

Mi resi conto che Yahoo e il portale cinese 3721.com (un motore di ricerca in lingua cinese per nomi di dominio in alfabeto romano, acquistato da Yahoo nel 2004), non hanno raggiunto una piena integrazione.

L'integrazione di questa cultura, come realizzare i prodotti intermedi, che tipo di prodotti fare, come parlare della nostra cultura, qual è il senso della nostra missione, quali sono i valori. Certo non mancheranno i momenti di difficoltà e dei momenti di sconforto. Con calma e pazienza, abbiamo delle richieste da realizzare entro un paio d'anni, quindi le persone coinvolte, a prescindere da ciò che accadrà nei prossimi due anni, devono credere fermamente che l'obiettivo dell'azienda sia corretto, insistendo sul fatto che Alibaba vuole costruire la più grande azienda del mondo e persistere nell'ottimizzare la gestione aziendale.

La nostra azienda ha diverse lacune a livello istituzionale. I nostri quadri sono molto giovani, la maggior parte sono dipendenti da appena due anni, alcuni sono neolaureati quindi non è facile per loro poter aiutare le altre persone a crescere né crescere loro stessi.

Vorrei con l'occasione menzionare un collega che quattro anni fa, durante il periodo di vendita, disse che a meno che non fosse stato licenziato non avrebbe mai lasciato questa azienda.

Non abbiamo altra scelta che darci da fare. Non ti prometto di fare una fortuna, non ti prometto che riceverai una promozione. All'interno di questa azienda proverai momenti di infelicità e di imbarazzo. Ma dopo tutto questo saprai come si costruisce una grande azienda, con il coraggio e la perseveranza, questa è la mia promessa. Quindi mi auguro che tutti voi riusciate a stare uniti in questi due anni, ma come mai dico due anni? Perché passati due anni tutte le vostre sensazioni saranno differenti. Solitamente, coloro che lavorano per la nostra azienda da tre anni sono “dipendenti di Alibaba Group”: passati questi tre anni potresti innamorarti di questo team, lasciarti coinvolgere e iniziare a fare carriera.

Sono dell'idea, inoltre, che se la Cina avesse l'opportunità di creare una grande azienda, Alibaba sarebbe tra le prime tre. Questa è la mia convinzione, per questo spero di poter lavorare duramente per questo assieme a tutti voi.

Un'altra cosa che vorrei dirvi è che nel prossimo anno avremo i riflettori puntati a livello mondiale a causa della concorrenza nella ricerca e delle fusioni e acquisizioni su larga scala. Avere i riflettori puntati significa anche apparire sui media di tutto il mondo, di conseguenza ogni nostra mossa verrà notata.

Una grande azienda fondata da ogni singolo dipendente

Non è un solo leader che costruisce veramente una grande azienda, ma ognuno dei suoi dipendenti.

Vi spiegherò un episodio della scorsa sera che mi ha fatto sentire leggermente a disagio. Ieri, quando il nostro sindaco ha fatto il suo discorso, ho notato che tanti dei nostri dipendenti sono molto validi e alcuni di loro hanno parlato. Durante l'Assemblea del personale di Alibaba, invece, nessuno del personale interno dell'azienda è intervenuto o ha parlato.

Ieri non erano presenti solo colleghi di Alibaba Group, alcuni erano probabilmente di Yahoo. Ci auguriamo di rendere tutti orgogliosi e di rispettare il sindaco. Ieri, anche il sindaco e il segretario generale erano in imbarazzo, e penso che questo influenzerà il marchio e il nome di Alibaba a Hangzhou. Mi auguro che d'ora in avanti ciascuno dipendente di Alibaba sia innanzitutto molto esigente con sé stesso e che ci muoviamo tutti in un'unica direzione. I nostri valori non devono essere rispettati solo all'interno del nostro edificio, ma anche da tutte le altre persone.

Non parlo molto spesso di strategie, il nostro obiettivo strategico è quello di fondare con Alibaba Group la più grande azienda al mondo. Tra un paio di giorni farò una riunione, facendo sì che ciascun dipendente comprenda la nostra strategia. Ogni dipendente deve comprendere la nostra strategia e supportarla.

Chiedo ai colleghi di credere nell'azienda, all'azienda di credere nel lavoro dei colleghi, solo così lavorando in sintonia saremo in grado di progredire. Oggi ci sono ancora tanti altri eventi e ciò mi riempie di entusiasmo. Alla prossima occasione, la riunione dei dipendenti sarà ancora più affollata, entro cinque anni si parlerà di un numero che gira intorno alle 100.000 persone. Al mondo ci sono miliardi di persone e miliardi di imprese commerciali sono al nostro servizio. Abbiamo clienti in tutto il mondo, chissà, la prossima riunione dei dipendenti si terrà in un grande campo sportivo, forse addirittura presso lo Stadio Huanglong. Tutto sommato, si spera che un evento che porta il nome di Alibaba non possa essere da meno. Nonostante il nostro tasso di turnover del personale del 10%, i giovani sono disposti a scommettere e rischiare di non farcela. A meno che tu non commetta un errore troppo grave, verrai sempre riaccolto. In tanti se ne sono andati per avviare una propria attività e poi sono tornati, diventando tra i nostri migliori dipendenti. Ogni Assemblea del personale porta dei progressi e ogni volta ognuno percepisce la nostra crescita e il nostro rapido sviluppo.

Mi rimane ancora poco tempo e, poiché questo video non mi lascia molto spazio per discorsi superflui, non mi rimane molto da dire. Volendo continuare il mio discorso, non mi rimane che parlare di Alibaba.com.

Per concludere, vorrei dare il benvenuto a tutti i colleghi riuniti qui nella città di Hangzhou. Hangzhou è una città davvero meravigliosa e spero che tutti voi possiate coglierne il suo grande fascino. Mi auguro che l'opportunità di lavorare per Alibaba Group sia per voi un'esperienza indimenticabile, dopotutto questa azienda si distingue da tutte le altre.

I colleghi di Yahoo saranno particolarmente sorpresi da tutto questo fervore e dal nostro forte entusiasmo.

Ringrazio ancora tutti i presenti, benvenuti a Hangzhou!

2.2 Discorso alla cerimonia per il 10° anniversario di Alibaba Group

10 settembre 2009

Una cerimonia con 10 anni di lavoro alle spalle

Grazie a tutti per essere qui, a dire il vero devo ancora riprendermi dalla presentazione appena fatta. Non avrei mai pensato di poter parlare in uno stadio davanti a migliaia di persone. I 10 giorni precedenti alla presentazione ero molto nervoso, ma passati due minuti mi rifiutai di scendere dal palco.

Tutti i dirigenti di Alibaba Group che hanno appena finito la loro presentazione sono terribilmente dispiaciuti per il poco tempo a disposizione. Prima di arrivare qui abbiamo parlato a lungo, perciò vorrei condividere con voi oggi questi 10 anni di esperienza di Alibaba Group. L'evento di questa sera è frutto di 10 anni di lavoro.

Fino a 10 anni fa non pensavo a come oggi avrei parlato ai nostri dipendenti, ai nostri clienti e ai nostri amici. Il 10° anniversario si faceva sempre più vicino e io sempre più emozionato, nell'attesa di fare questo discorso. Negli ultimi giorni non riuscivo quasi a dormire la notte perché non sapevo bene cosa dire. Poco prima di venire qui, ho visto tutte le persone che appartengono ad Alibaba Group, tutti gli amici, i familiari e ho capito di non avere bisogno di dire nulla. Ci dice già molto il comportamento dimostrato da tutti i presenti negli ultimi 10 anni. Per questo ringrazio ognuno di voi!

Il nostro percorso iniziò 10 anni fa, quando 17 colleghi ed io iniziammo ad abbozzare una mappa nella quale ipotizzavamo come sviluppare il mercato di internet e dell'e-commerce in Cina.

Per dieci anni, non abbiamo quasi avuto motivo di pensare che saremmo sopravvissuti. Vi erano da considerare innumerevoli fattori, innumerevoli colpi e circostanze che misero a repentaglio il mercato di Alibaba Group, rischiando di vederlo scomparire da internet. Perciò ci stiamo proprio chiedendo come siamo riusciti, nonostante tutto, a perseverare e a diventare sempre più forti. Sono certo del fatto che ci siano persone più abili, più diligenti e probabilmente più intelligenti di noi: ma allora quali sono i fattori che hanno permesso all'azienda di sopravvivere e ci hanno permesso di diventare quello che siamo adesso? Oggi vorrei dividerli qui con voi amici, parenti e membri di Alibaba Group.

Penso che siamo davvero fortunati a vivere in questa epoca, in questa società multimediale, e soprattutto siamo fortunati a vivere in un Paese come la Cina. Per questo dico che devo la mia gratitudine a molte persone per ciò che è stato fatto dal primo giorno ad oggi.

Innanzitutto, vorrei ringraziare i miei 17 colleghi che hanno collaborato alla fondazione di questa azienda, affiancandomi in ogni momento.

Ringrazio, inoltre, i clienti di Alibaba, che hanno contribuito alla realizzazione del nostro “sogno”. Ricordo ancora che fino a 9 anni fa in tanti paragonavano il modello di business e i servizi forniti da Alibaba Group all’impresa di trasportare una tanica di diverse tonnellate in cima all’Himalaya.

Vorrei ringraziare tutti i membri della famiglia di Alibaba. È sicuramente grazie al vostro sostegno che i dipendenti della nostra azienda hanno sempre lavorato con impegno, talvolta anche fino a tarda notte.

Grazie a tutti!

Ringrazio ovviamente anche i nostri investitori per la loro fiducia, senza la quale non potremmo essere qui oggi. Gli amici, molti dei quali sono membri del governo. Oltre che membri del governo, però, li considero innanzitutto amici. Vi ringrazio in particolare per aver creduto in Alibaba, nel mercato emergente dell’e-commerce e nella potenzialità delle piccole-medie imprese cinesi. Sicuramente le persone che dovrei ringraziare sono molte di più, tra le quali i tassisti di Hangzhou e i gestori delle barche turistiche del Lago dell’Ovest. Se siamo qui oggi è anche grazie alla loro pubblicità e al supporto del sindaco di Hangzhou.

Ricordo che 9 anni fa, al meeting per i 100 dipendenti del gruppo Alibaba, sognavo che la nostra azienda diventasse l’orgoglio della città di Hangzhou, speravo che i cittadini stessi di Hangzhou spronassero i propri figli, mariti, mogli e amici a lavorare nella nostra azienda contribuendo alla sua espansione. L’obiettivo che ci eravamo posti era che diventasse non solo l’orgoglio di Hangzhou e della provincia dello Zhejiang, ma l’orgoglio della Cina e del mondo intero.

Ad oggi possiamo dire di avere appena iniziato questo percorso, ma la strada da percorrere è ancora piuttosto lunga.

Si sono dimessi dalla posizione di fondatori

Ad oggi la nostra azienda è piuttosto redditizia, ma ci sono ancora 92 anni davanti a noi. Vediamo ora quali sono i nostri principali punti di forza e le strategie da adottare negli anni futuri.

10 anni fa aveva due prodotti principali: il primo sono i dipendenti stessi e il secondo i nostri clienti. Oggi vorrei condividere con voi ciò che è necessario per portare avanti la

nostra azienda. L'azienda di Alibaba è basata sul senso di responsabilità e su un sistema di valori.

Da circa più di 8 anni l'azienda prende in esame a scadenza stagionale la scala dei valori. C'è chi sostiene che alla base dei valori di Alibaba c'è l'idealismo, ma io sostengo tuttora che si basa sia sull'idealismo che sul realismo. Se non fossimo realistici nelle singole operazioni che l'azienda deve sostenere, non potremmo sperare non saremmo in grado nemmeno di portare avanti l'attività.

Nella nostra scala di valori vi sono i clienti al primo posto, i dipendenti al secondo posto e infine i fornitori. Nonostante il disappunto generale da parte degli investitori di Wall Street, questo ordine di importanza rimane per noi invariato. Continuiamo e continueremo a dare la giusta importanza al mercato dell'e-commerce e alle piccole e medie imprese, come abbiamo sempre fatto anche negli ultimi 10 anni. Tutto ciò è strettamente necessario, poiché le PMI hanno bisogno di noi, così come il mercato dell'e-commerce cinese e globale.

La data di oggi segna il 10° anniversario di Alibaba Group, sono molto emozionato nel vedere tanto entusiasmo da parte di tutti, questo ci fa capire che la data di oggi segna la conclusione di questo capitolo iniziato 10 anni fa. Solo da ieri a oggi abbiamo ricevuto una decina di lettere di dimissioni da parte dei fondatori di Alibaba Group che hanno rinunciato alla loro posizione. A partire dall'11 settembre, avrà inizio una nuova fase dell'azienda, la fase delle partnership. L'impegno deve essere comunque costante, nonostante uno abbia perso la posizione di fondatore e sia semplicemente un comune dipendente. È giusto lasciare il passato alle spalle e ricominciare, nei 10 anni a venire, dal punto di partenza. A dire il vero, sono rimasto particolarmente colpito da alcune di queste lettere di dimissioni, per questo vorrei pubblicarle sul sito aziendale. Il gruppo Alibaba, all'alba del suo decimo anniversario, è preoccupato dei cambiamenti che stanno avvenendo nel mondo: lo sviluppo di internet, la progressiva globalizzazione, la crisi finanziaria e i cambiamenti economici a livello mondiale. Abbiamo appena visto in questo breve video, tra i numerosi problemi, quello dello scandalo del latte in polvere contaminato che ha colpito la Cina nel 2008 e quello del drastico cambiamento climatico.

Sono dell'idea che questo cambiamento mondiale implichi di conseguenza anche una nuova "civiltà commerciale". La civiltà commerciale precedente poneva al centro l'importanza dell'impresa e i profitti senza dare importanza alla componente sociale. Nel XXI secolo abbiamo bisogno di imprese che adottino un nuovo modello commerciale,

che siano inserite all'interno di un ambiente differente, con nuovi ideali, improntate sulle relazioni interpersonali e con i clienti.

Negli ultimi due anni, la gestione di Alibaba Group è stata impigliata nel modello aziendale che verrà adottato nel prossimo decennio. Nel XXI secolo, abbiamo bisogno di aziende che si adattino a tali cambiamenti sociali di questo periodo. Il motivo per cui internet si è sviluppato così velocemente a livello globale è perché questo settore capisce l'importanza di questa apertura e del concetto di condivisione.

Oggi qualsiasi azienda, per poter essere in linea con gli attuali modelli del XXI secolo, segue determinati standard. Alibaba Group ha capito l'importanza fondamentale dei concetti di apertura, condivisione, responsabilità.

Assumersi la responsabilità di politici, artisti e architetti

Il mondo non ha bisogno di altre aziende con grande esperienza e con lo stesso fatturato di Alibaba ma piuttosto di un'azienda di impronta "sociale", che proviene dalla società, che sia utile alla società e che si prenda carico della società futura. Ciò di cui il mondo ha bisogno è uno spirito, una cultura, una credenza e un sogno. Solo con dei sogni, delle idee, dei valori e un senso di responsabilità possiamo andare lontano.

Ci auguriamo che con il grande impegno, il supporto di internet e del commercio online, tutte le imprese mondiali raggiungano più o meno uno stesso livello. Speriamo che nel giro di una decina d'anni, in questa parte del territorio cinese non si noti più la differenza tra imprese private e imprese statali ma che spicchino solo quelle che operano con integrità. Non ci interessa tanto vedere la differenza tra imprese finanziate da fondi esteri e quelle finanziate dal mercato interno, quanto piuttosto quelle che operano con integrità. Confidiamo sul fatto che gli imprenditori non siano solo alla ricerca del profitto, ma perseguano i benefici sociali, l'equità sociale e migliorino l'efficienza sociale. Speriamo di vedere noi stessi come imprenditori, come uomini d'affari all'interno della società attuale. Sperando di riuscire ad assumerci le stesse responsabilità di politici, artisti e architetti, e diventare la principale forza trainante per lo sviluppo sociale.

Negli ultimi dieci anni, grazie all'aiuto di ciascun membro della società, Alibaba si è costruita il suo proprio successo. In futuro, attraverso la propria piattaforma spera di poter incentivare anche le altre imprese.

Abbiamo iniziato con 18 dipendenti, fino ad arrivare ad oggi con 17.000.

Nel 2010 abbiamo deciso di progettare una sorta di quello che io chiamo “indice di felicità”. Non vogliamo considerare i nostri dipendenti come delle “macchine fabbrica-soldi”, ma come persone “ricche di spirito”. Ci auguriamo che i nostri dipendenti ottengano un proprio senso di realizzazione, riconoscimento e rispetto sociale. Questi sono, secondo la mia filosofia, i presupposti per poter vivere una vita felice e per poter lavorare con serenità.

A tutti gli azionisti e a coloro che hanno sempre sostenuto Alibaba Group garantiamo rendimenti generosi. Ma il nostro “rimborso” non è inteso solo in termini di denaro. Ci auguriamo che tutti gli azionisti siano orgogliosi di aver investito in una società che promuove la società, ha un’enorme “responsabilità sociale”, ed è in grado di realizzare dei sogni.

100 milioni di nuove opportunità di lavoro

Infine, proprio come un decennio fa, dissi al segretario del Partito comunista locale Wang Guoping che dopo 10 anni Alibaba sarebbe diventata un’azienda con un valore di mercato di cinque miliardi di dollari. A quel tempo avevamo un capitale aziendale totale che ammontava a 500.000 yuan (l’equivalente di circa 65.000 euro), perciò sarebbe stato molto difficile. Vidi Wang Shuji annuire con entusiasmo, mentre molte persone al suo fianco non lo consideravano affidabile. Negli ultimi 10 anni, molte delle persone sostengono Alibaba Group racconti solo delle storielle: Alibaba questo non è in grado di farlo, quello non può farlo. Ma 10 anni fa, venne quotata una delle sue società. Con un valore di mercato di oltre 10 miliardi di dollari, Alibaba iniziò con 18 dipendenti per arrivare ad averne oggi più di 10.000, dalla Cina si è poi diffusa in più di 200 regioni e Paesi in tutto il mondo.

Il primo obiettivo è creare una piattaforma e-commerce per 10 milioni di piccole imprese, e apriremo un miliardo di nuovi posti di lavoro. Tra i nostri progetti c’è quello di fornire una piattaforma di consumo per miliardi di persone in tutto il mondo.

Con questa piattaforma, l’obiettivo è quello di permettere a tutte le piccole imprese di poter competere con qualsiasi grande impresa per mezzo dell’impulso della tecnologia, di internet e del mercato dell’e-commerce. Tutto ciò allo scopo di garantire ai nostri consumatori prodotti convenienti ma di ottima qualità, evitare alle persone anziane file superflue per pagare le bollette, permettere loro di beneficiare dei nostri servizi e farli godere degli stessi diritti del presidente dell’ICBC.

Credo che in fondo sarà facile dimenticarsi di noi, perché ciò che facciamo non è tanto tentare di convincere le persone a ricordarsi di noi, quanto spronare i consumatori a usufruire dei nostri servizi, semplificando le loro vite e promuovendo lo sviluppo della società.

Per ogni membro del gruppo Alibaba, il percorso iniziato nel 1992 era ancora lungo. Iniziarono a lavorare per noi non solo perché si trattava di lavoro, ma per perseguire un sogno, per fare carriera. Vorrei condividere con voi oggi un pensiero e spero che possa essere fonte di ispirazione anche per voi.

2.3 Discorso 3

Discorso al Summit di Shenzhen

2 aprile 2017

ABSTRACT:

Ma Yun, presidente del consiglio di amministrazione di Alibaba Group, ha tenuto un discorso in cui spiega la necessità di entrare in una nuova era di intelligenza: secondo Ma Yun, le macchine avanzano più rapidamente rispetto alle persone. Le macchine e l'aritmetica sono superiori agli umani. Tuttavia, Ma Yun ha sottolineato che lasciare che le macchine sconfiggano gli esseri umani nel campo in cui le persone sono brave sarà frustrante per le persone e permettere che le macchine facciano cose che gli umani non sono in grado di fare. Nel suo discorso Ma Yun parla della trasformazione degli esseri umani in macchine avvenuta nell'ultimo secolo: "Nei prossimi duecento anni trasformeremo le macchine in esseri umani: gli esseri umani devono trasformare le macchine in partner umani invece di permettere che le macchine sostituiscano il know-how delle persone".

L'ultimo discorso di Jack Ma: quali sono le opportunità del settore nei prossimi 30 anni?

Buongiorno a tutti! Essere qui oggi è un grande onore per me, un economista che ha passato così tanto tempo a parlare del problema dell'intelligenza artificiale. Per quanto riguarda gli economisti, le possibilità di successo in Cina sono in notevole aumento. Il discorso di Zhu Min è piuttosto professionale, mentre io parlerò in termini più informali.

Innanzitutto, grazie a questo forum, abbiamo l'opportunità di parlare ogni anno di alcuni problemi e opinioni e presteremo attenzione a tutte le discussioni. Negli ultimi nove anni, uno dei vertici dell'IT di Shenzhen ha dato molto su cui riflettere riguardo al settore industriale: io sono un insegnante, non un tecnico e nemmeno un imprenditore. Il mio compito è quello di utilizzare tutti i pensieri, l'energia e le risorse del passato per condividere con voi tutti i problemi. Ciò che dico può non essere corretto, ma ciò che voglio è poter darvi qualcosa su cui riflettere. Dal 2000 al 2005, si contano circa 200 scambi effettuati nella provincia del Guangdong dove vennero invitati molti imprenditori, i quali si occupavano maggiormente dell'impatto dell'e-commerce sulle industrie manifatturiere e al dettaglio. A quel tempo non mi fidavo di molte persone, il che era normale. Tutte le industrie al dettaglio si prendevano gioco di noi, sostenendo che l'e-commerce fosse solo una tendenza momentanea. Oggi, lo stesso accade per il cloud computing, i Big Data e l'intelligenza artificiale. Sono qui oggi per parlare di alcuni punti che ho sempre sostenuto. Gli ultimi due decenni hanno rappresentato l'era della tecnologia di internet, mentre i prossimi tre decenni saranno l'era di Internet, la rapidità del cambiamento sociale e la velocità nell'avanzamento di ciascun settore. Che siano anni felici o no, i prossimi 30 anni supereranno di gran lunga l'immaginazione di tutti.

In risposta al tema "le difficoltà di emergere nell'economia reale", Ma Yun spiegò che l'economia, a causa dell'impatto di Internet, solo la stragrande maggioranza delle industrie manifatturiere cinesi stanno incolpando Internet. Inoltre, aggiunse che le aziende che lavoravano male davano la colpa a internet. Le stesse compagnie che non hanno ottenuto molto successo negli Stati Uniti e in Europa stanno riflettendo, piuttosto, sul perché non si sono dedicate a Internet nel modo corretto. Internet non è un capro espiatorio e non dovrebbe essere utilizzato come tale. Quello a cui tutti dovrebbero pensare è come utilizzarlo al meglio. Negli ultimi due giorni dicevamo come online e offline si equivalgano e questo può essere considerato un grande problema. Non ho mai visto una grande azienda online che non paghi le tasse. Quanto paga di tasse una piccola impresa? A quanto ammonta il loro guadagno? Quanto è il profitto? Non è fondamentale guardare l'impatto che ha questo settore, quanto piuttosto pensare a come poter utilizzare nel modo corretto Internet.

I cinque settori industriali che saranno soggetti a una rapida trasformazione

Innanzitutto, la vendita al dettaglio diventerà la nuova forma di vendita.

Il settore dell'e-commerce crescerà ad un ritmo elevato nei prossimi cinque anni e dovremmo pensare a ciò che potrebbe accadere in un decennio. Quando iniziai la mia attività, a quel tempo mio padre non possedeva nulla, non aveva nessun dipendente che lavorasse per lui, nessun impiego in banca, nessuna risorsa.

Poiché il giudizio sul futuro è più accurato, è possibile percorrere questa strada. Il puro e-commerce è di per sé molto difficile, la vendita offline è piuttosto complicata e in seguito combinata con la logistica online e offline, si inizia a pensare non più a come vendere ma a come servire nel modo più efficace i clienti. Il modello di vendita al dettaglio americano è sempre più avanzato, in quanto l'obiettivo principale è proprio quello di imparare ad avere un contatto ottimale con i clienti.

Penso che non si possa parlare di industria manifatturiera "standardizzata" e ridimensionata, quanto piuttosto di un modello di industria personalizzato e intelligente.

L'industria manifatturiera del Guangdong

Il settore del commercio al dettaglio in Huaihai Road e Nanjing Road a Shanghai sicuramente si troverà a dover affrontare numerose sfide. L'industria manifatturiera del Guangdong dovrà affrontare delle sfide per quanto riguarda i concetti di "nuova produzione", "personalizzazione" e "intelligenza".

Inizialmente anche il sistema operativo del telefono aveva una potenzialità di utilizzo che non superava il 20%, così come il sistema di installazione delle automobili aveva una potenzialità di utilizzo inferiore al 20%.

Le nuove risorse finanziarie avranno un impatto maggiore sul sistema finanziario in generale.

Il nuovo sistema finanziario ha un impatto economico sempre maggiore.

Le istituzioni finanziarie servono il 20% delle imprese statali e delle grandi imprese, l'80% delle PMI non opera sempre nel modo corretto. La nuova soluzione finanziaria risolve il problema che ha interessato la Cina nell'82, offre soluzioni all'80% dei consumatori delle PMI tra cui offre servizi di recupero crediti per le piccole imprese.

Utilizziamo tecnologie finanziarie e 200 milioni di persone utilizzano i cellulari per aprire nuovi account. L'impatto di Alipay sul settore dei pagamenti è piuttosto evidente,

così come l'innovazione. Per questa ragione anche il ventaglio dei nuovi utenti si sta ampliando in modo esponenziale.

Nuove tecnologie

Le nuove tecnologie in futuro non ruoteranno più attorno al chip principale del PC. Abbiamo sempre pensato che la strategia vincente non fosse girare semplicemente l'angolo per poter "sorpassare", ma cambiare strada. Solo così facendo la Cina avrà delle opportunità nel campo del cloud computing, sistema operativi mobili, smart chip mobili e intelligenza artificiale.

Nell'ambito del PC credo che sarà un processo piuttosto difficile.

Nuove risorse energetiche

La risorsa energetica che interessò la prima rivoluzione industriale è il carbone, il petrolio interessò la seconda e la principale fonte di energia della terza rivoluzione tecnologica sono i dati.

Gli effetti del cambiamento sociale sono ormai sempre più evidenti. Qualche giorno fa vennero arrestati due ladri che hanno messo a segno una rapina in tre supermercati e hanno rubato 1.800 yuan. Poiché ora tutti utilizzano Alipay e Wechat pay come metodi di pagamento, non ha senso utilizzare i contanti. Ho visto che ora al mercato dei fiori chiamato Huazi è possibile pagare con il QR code. Non è, dunque, Internet che ha privato le persone di un lavoro, ma l'inconsapevolezza di queste nuove tecnologie.

Reclamizziamo l'occupazione, è bene pensare al fatto che la tecnologia sta ricreando numerosi posti di lavoro.

Durante l'ultima rivoluzione tecnologica del 1870, gli agricoltori negli Stati Uniti rappresentavano il 50%, un centinaio di anni più tardi il 2%.

Il settore immobiliare cinese ha utilizzato decine di migliaia di agricoltori. In mancanza di proprietà terriere, che fine hanno fatto coloro che si occupavano di coltivare la terra? Ora sono coloro che si occupano delle consegne espresse, risolvendo enormi problemi sociali.

Inoltre, il settore della tecnologia è molto vivace, ma molti impiegati non vi entrano perché sono convinti che sia un lavoro che richiede determinate abilità.

I Big Data, il cloud computing, l'analisi dei dati sono lavori molto diffusi ora, ma difficilmente tra una decina d'anni ci sarà ancora chi si occupa di analizzare i dati.

La nostra azienda ha lanciato internamente un progetto ET e prevediamo che le macchine in futuro saranno più intelligenti delle persone.

La tecnologia in sé non ha il potere di rendere il mondo più equo: se non è in grado di rendere più duratura l'economia della società e di migliorare la vita delle persone, non penso che abbia molta ragione di esistere.

In passato, l'imprenditorialità si basava semplicemente sulle risorse e sul denaro. Il futuro, invece si basa sulla presenza o meno della tecnologia, sui dati e sull'innovazione. Il Presidente del gruppo Dalian Wanda, Wang Jianlin, ha affermato che nessuna azienda può definirsi tale rinunciando completamente al supporto di internet. In passato si diceva che l'alta tecnologia elettronica, internet non possiede alta tecnologia e tutte le infrastrutture a livello industriale devono essere utilizzate.

Prima si parlava di alta tecnologia elettrica, in realtà Internet non è dotato di alta tecnologia e le attrezzature di base vengono utilizzate in tutti i settori. È meglio prendersi il tempo necessario per dedicarsi a Internet e fare in modo che i dipendenti spendano più tempo per questo piuttosto che parlarne semplicemente. Nei prossimi 30 anni il mondo non apparterrà alle aziende che operano nel settore di internet, ma a quelle che lo utilizzano nel modo corretto. In passato l'IP (Internet Protocol) non poteva generalizzare le proprie risorse tecniche e l'IP stava diventando sempre più piccolo e solo quando sarebbe diventato un vantaggio generale sarebbe stato possibile. I prossimi tre decenni non segnano l'era delle società che si occupano di servizi Internet, ma l'era dell'uso di società di Internet. Non si tratta di un cambiamento della forma, ma un approfondimento della maniera di pensare. La maggior parte dei futuri clienti del servizio saranno attivi in rete. Ad oggi, l'80% dei consumatori fanno parte della generazione post anni 80, dopo qualche anno faranno parte di quella post anni '90, gli utenti della generazione 2000 sono praticamente tutti in rete.

Attualmente sono ancora molti quelli che non utilizzano Internet, in particolare le persone che hanno più di 60 anni.

Una persona una volta mi confessò di non aver mai navigato in Internet e di non aver mai acquistato online. Io gli risposi che non si tratta solo di una questione di tendenza o di moda. In passato erano solo persone che possedevano una certa cultura a far parte dei membri del partito e ciò non era un particolare motivo di orgoglio. Tra circa 20-30 anni tutti i clienti nasceranno con internet.

Dal punto di vista strategico vi sono principalmente due aspetti da considerare:

- **Pensare a sé stessi**
- **Pensare agli altri**

Pensare solo a sé stessi non è una buona strategia e non sarebbe una cosa pensabile e attuabile. Alcune persone ci spiegano come mai non sono gli stessi membri di *Alibaba* a eseguire la consegna espressa.

Solo di neofiti ve ne sono 2000. Se assumessimo 2 milioni di impiegati e 1 milione di essi facessero i corrieri, l'amministrazione della nostra azienda subirebbe un calo. Se distruggi il lavoro di qualcun altro cosa accadrebbe? Il servizio esclusivo fornito dai corrieri espressi verrebbe dato ad altre persone e il lavoro si estinguerebbe.

Come faremo se non otterremo il successo sperato? E se dovessimo ottenere successo come ci comporteremo? Dovremmo tutti soffermarci a riflettere su questo.

Nei prossimi 30 anni, il potere e la conoscenza non saranno motivo di competizione, mentre, lo sarà piuttosto la capacità di fornire servizi o l'esperienza sul campo. Le donne prospereranno nei prossimi 30 anni. Prima c'era la competizione per la fame, in seguito per la conoscenza, ora è una competizione di esperienze. Uomini e donne sono diversi: gli uomini si preoccupano del loro status e del loro potere, le donne devono occuparsi della famiglia. Le donne ricoprono il 47% dei dipendenti di *Alibaba*, il che garantirà un miglior andamento della nostra impresa.

Riguardo a economia virtuale e reale, quando è possibile parlare di economia reale? L'economia reale è costituita da due componenti importanti: Produzione e circolazione. Tutto il mondo chiama l'economia di Internet economia virtuale. Lo sanno tutti quali sono i principi dell'economia virtuale? Le banche e il settore finanziario. I cinesi non osano accucciarsi nel settore bancario e finanziario, non appena i prestiti non sono disponibili, tutti sono pronti ad incolpare internet. La struttura principale dell'economia virtuale è il settore finanziario. Internet non è un'economia virtuale, è un'economia in combinazione tra realtà e falsità: solo in questo modo l'economia virtuale sarà in grado di sostenere lo sviluppo.

L'economia reale e l'economia virtuale non dovrebbero essere antagonisti. Dov'è l'economia reale? Il mondo è in fermento, l'economia virtuale è forte e ha molti materiali

da scartare, per questo dovrebbe essere eliminata. Se una grande economia reale non coglie i cambiamenti e le riforme nel corso di 20-30 anni, queste imprese non moriranno.

Non si può dire che da un lato sia necessario trasformare e aggiornare, dall'altro per proteggere la propria azienda non è un metodo affidabile.

Compresa l'economia virtuale non è sempre stabile e nemmeno coloro che operano in questo settore non sono sempre affidabili. Oltre alla BAT quali imprese hanno una buona struttura manageriale? Perché la BAT funziona bene? Non solo perché si sono mossi in anticipo, non solo per l'attenzione dedicata ma soprattutto perché ogni impresa ha la propria componente tecnologica: quella di Tencent, quella di Baidu, quella di Alibaba Group. Se non ci fosse una componente tecnologica ad hoc per ciascuno di essi, basandosi sulle dimensioni e su costi bassi andrebbe a danneggiarsi sia la componente di Internet che quella economica.

Ci sono molte economie reali che crollano ma anche molte che riescono ad avere successo. Anche per l'economia virtuale succede lo stesso, non si dovrebbe puntare il dito contro l'industria in generale ma, piuttosto, contro sé stessi. A causa della mancanza di tecnologia è probabile che in futuro non ci sia profitto per le industrie. In mancanza di un profitto è improbabile che ci siano fattori di rischio per le imprese, senza rischio è difficile attuare una strategia e se non viene fatta una strategia a sua volta è impossibile emergere. A causa dei numerosi cambiamenti ambientali, anche la regolamentazione cambierà: le piccole imprese si affideranno a prodotti innovativi, le medie imprese alla tecnologia e le grandi imprese a sistemi di innovazione. Lo sviluppo dell'intero Paese deve prendere in considerazione la riforma del sistema. Ogni innovazione include un'innovazione dal punto di vista normativo e una dal punto di vista istituzionale.

Due anni fa mi recai ad una associazione di basket. Il basket in origine era un cesto di colore blu e dopo che la palla veniva lanciata, qualcuno doveva provvedere a recuperarla con una scala per poter continuare a giocare. 18 anni dopo si resero conto che buccando la parte inferiore sarebbe stato molto più facile. Sicuramente era più vantaggioso, nonostante la persona incaricata a prendere la scala avesse perso il suo compito. L'innovazione in sé non è così complicata, ma ci è voluto più di un decennio per arrivare a farlo e per cambiare l'intero sistema ci è voluto ancora più tempo.

Nel 1865 in Inghilterra passò una legge molto interessante sulle automobili, ossia che le automobili non potevano circolare ad una velocità maggiore rispetto a quella di una carrozza. L'auto era omologata per tre persone e nella carrozza vi erano due posti a sedere. Secondo la legge non era consentito superare i 6.4 km orari. L'industria automobilistica

abusiva venne abolita dalla legge. Negli Stati Uniti ci vollero 30 anni per recuperare il controllo delle automobili. Nel 1895, nel Regno Unito, a distanza di 30 anni venne abolito il disegno di legge sugli autoveicoli. In Cina e in tutto il mondo ancora oggi ci sono tantissime leggi in fase di sviluppo o in corso di elaborazione. Le azioni dell'uomo dipendono dal volere del cielo, il cielo da quello del cloud computing. Le persone sono sempre più, per così dire, "informatizzate", più orientate verso la scienza e focalizzate sul futuro. Si prevedono enormi cambiamenti nel campo dell'educazione: il metodo di insegnamento ha avuto un rapido sviluppo con l'emergere dell'intelligenza artificiale, cercare dunque di contenerlo significherebbe rallentare il processo di apprendimento degli studenti. Penso che in futuro. La sfida che ci siamo posti per l'educazione futura è quella di permettere ai giovani di ampliare il proprio bagaglio di conoscenze anche attraverso delle attività extra. Ad esempio, studiando musica e facendo più attività sportiva: la musica permette di sviluppare l'intelligenza mentre lo sport lo spirito di gruppo. I bambini dovrebbero aumentare la propria creatività dipingendo e sviluppare il lavoro di squadra. Personalmente ritengo che il sistema educativo del nostro Paese sarà duramente colpito nei prossimi 30 anni. Oggigiorno, il metodo e il sistema educativo caratterizzano questa era industriale. Insegnamento e educazione sono due cose completamente diverse: l'insegnamento è conoscenza e l'educazione è cultura. Nel futuro della riforma dell'istruzione del nostro Paese, è necessario tenere in considerazione che ci troviamo nell'era dei big data e del cloud computing. Sono dell'idea che il fattore determinante per questa riforma sia l'apertura e la conoscenza sia il potere. Secondo Deng Xiaoping è necessario reintrodurre l'esame di ammissione all'università e permettere alle persone ben informate di arricchirsi prima. Nei prossimi 30 anni, ciò di cui ha bisogno il nostro Paese oggi verrà riassegnato ai bambini.

Studiare e apprendere sono due concetti diversi: studiare significa conoscenza, apprendere significa commettere errori e non smettere di pensare, significa immaginazione, cultura.

Infine, c'è un tema riguardo al quale vi sono visioni contrastanti che vorrei approfondire con voi. Se consideriamo tutte le persone che sembrano malnutrite che in Asia orientale vengono chiamate "malate". Tuttavia, fino ad oggi non ci avevamo mai pensato: se il tuo livello di conoscenza è limitato e il tuo sistema culturale è scarno, significa che è un problema della rete. Nel nostro Paese ci sono sempre più persone online e sempre più persone dipendenti da internet che pretendono di capire anche se non è così. Se non riusciamo a rivalutare la nostra alimentazione e ad attirare persone importanti e

posizioni importanti, è la malnutrizione dei rifugiati africani, ti accorgeresti quante cose ha fatto il nostro Paese. Ora che la cyber-violenza è diventata un fenomeno all'ordine del giorno, cosa dovremmo fare in futuro? Come si dovrebbe comportare un'azienda di rete internet? Come si dovrebbe comportare il sistema educativo? Questo è un po' il pensiero. Forse nei prossimi 20 anni, Internet aprirà molte nuove questioni e aumenterà anche la conoscenza e gli squilibri culturali di questa nazione negli ultimi decenni.

Grazie a tutti!

CAPITOLO 3

Commento linguistico traduttologico

3.1 Le fasi del processo traduttivo

Prima di descrivere il processo di traduzione che ha portato alla realizzazione del metatesto¹⁰⁷ preso in esame, è necessario fare una breve precisazione riguardo alla natura e alle caratteristiche presentate dal prototesto¹⁰⁸. Al fine di avere un'idea generale del pensiero dell'imprenditore Ma Yun e di alcune tappe significative della sua carriera, si è scelto di prendere in esame tre discorsi aventi date di riferimento distanziate tra loro. Procedendo in questo modo, si è potuto constatare che le caratteristiche riscontrate nei differenti testi forniscono diversi spunti interessanti, sia dal punto di vista linguistico-traduttologico che economico-culturale. In altre parole, in fase di traduzione il traduttore deve poter essere in grado di svolgere più azioni nello stesso momento. Questo è quello che il teorico Newmark definisce *processo mentale di traduzione*. Per descrivere tale processo, utilizza la seguente definizione: “La traduzione è per eccellenza l'occupazione in cui occorre pensare a svariate cose nello stesso tempo”¹⁰⁹. Poiché ogni traduttore produce un interpretante soggettivo quando stimolato da un segno (anche verbale), il percorso semiotico che dal segno porta all'oggetto (rappresentazione semantica) è mediato da questo filtro individuale, perciò la significazione segue un canale personale e privato (soprattutto finché non confrontato con l'esterno).

La traduzionalità è una caratteristica che determina il livello di quella che Popovič chiama “creolizzazione” delle due culture nel testo tradotto: “Il lettore capisce di avere a che fare con un testo tradotto quando il testo contiene svariati elementi esotici, o è troppo simile al prototesto nei costrutti linguistici, quando ci sono troppi calchi, quando il traduttore creolizza (ossia mescola consapevolmente elementi delle tue culture)”.

¹⁰⁷ Il termine “metatesto” in questo contesto viene inteso come il prodotto del processo traduttivo. Bruno Osimo, *Propedeutica della traduzione*, Hoepli, Milano, 2001, p.7.

¹⁰⁸ “Per prototesto” si intende il primo testo, il testo originale. *Ivi*, p.1.

¹⁰⁹ Peter Newmark, *A textbook of translation*, Shanghai foreign language education press, 1988, p.22.

Continua sostenendo che “l’opera di mediazione del traduttore non è mai solo linguistica, si rivela quasi sempre una mediazione culturale”.

Per “traduzionalità” Popovič intende tutte le caratteristiche di un testo da cui traspare che si tratta di un testo tradotto:

La traduzionalità è l’espressione della contraddizione proprio versus altrui nel testo, e può essere suddivisa in una serie di opposizioni come per esempio naturalizzazione (addomesticamento) *versus* esotizzazione, folklorizzazione *versus* urbanizzazione, storicizzazione (arcaizzazione) *versus* modernizzazione ¹¹⁰.

3.2 Introduzione ai testi tradotti e tipologia testuale

Un testo può essere classificato in base a diverse funzioni. Tra queste, come suggerisce il teorico della traduzione Newmark, in base alla funzione comunicativa¹¹¹. Secondo Newmark è possibile individuare principalmente tre tipologie testuali:

- Testi espressivi: tra i quali troviamo le poesie, i racconti, i romanzi
- Testi informativi: come gli articoli di giornale e i testi tecnici
- Testi vocativi: Come le pubblicità, i manuali e la narrativa di genere

Generalmente un testo orale è meno ponderato di un testo scritto. I latini dicevano «*verba volant, scripta manent*», dove per «*verba*» non si devono intendere genericamente le parole, ma soltanto le parole pronunciate, le parole nell’oralità. Dato che uno scritto ha più probabilità di conservarsi, viene posta più cura nella sua composizione. Nell’interazione spontanea tra parlanti, è evidente che il tempo a disposizione non è sufficiente per elaborare strategie comunicative complesse. E più l’interazione avviene tra parlanti tra cui è instaurata una relazione affettiva profonda,

¹¹⁰ Anton Popovič, *La scienza della traduzione. Aspetti metodologici. La comunicazione traduttiva*, Hoepli, Milano, 2006, p.48.

¹¹¹ Peter Newmark, *op. cit.*, pp. 39-44.

più chi parla si può permettere di essere approssimativo nell'espressione e chi ascolta è disposto a essere ricettivo nella comprensione. Si ha meno bisogno di ricorrere alle funzioni che servono al controllo dell'intenzione comunicativa dei parlanti.

È da tenere in considerazione che il linguaggio parlato è dunque spontaneo per sua stessa natura. Ciò significa, che un parlante che in un testo ha uno stile caratteristico dei registri dello scritto, poco spontaneo, appare come marcato, si distingue dalla norma. Per quanto riguarda la traduzione della trascrizione di un dialogo orale sarà necessario considerare che nella traduzione dove la maggior parte del testo verbale è costituita da dialoghi, il traduttore è alle prese con un testo orale che però appare sotto le mentite spoglie di un testo scritto¹¹².

I testi di partenza sono tre discorsi dell'imprenditore e fondatore del gruppo *Alibaba*, Ma Yun. I tre discorsi toccano diversi ambiti, tra i quali: la tecnologia, marketing, aspetti sociali e politica. Le prime due traduzioni sono tratte dal libro *Ma Yun neibu jianghua* 马云内部讲话 (Discorsi per uso interno di Ma Yun) alcuni dei discorsi più significativi pronunciati da Ma Yun nel corso della sua carriera, la terza è la traduzione dell'articolo "Digitaling", nel quale viene riportato il suo discorso pronunciato al summit di Shenzhen, in Cina, il 2 aprile 2017. La tipologia dei testi in questione è quella che generalmente viene chiamata "public speaking" e, più nello specifico, "discorso motivazionale" e pertanto poco vincolante.

Quando si parla di "public speaking efficace" e in particolare nei discorsi motivazionali risulta fondamentale non dimenticare di mostrare empatia. Tra gli elementi che caratterizzano questa tipologia testuale troviamo anche: la concisione e l'attenzione spiccata nei confronti della retorica e del ritmo del parlato.

I testi oggetto della presente tesi rispecchiano dunque, secondo la teoria di Newmark la tipologia di testo informativo, in quanto, utilizzando le sue parole: "few texts are purely expressive, informative or vocative: most include all three functions, with an emphasis on one of three"¹¹³. si può affermare che il prototesto di riferimento abbia una funzione sia informativa che vocativa. Ciò si può evincere dallo scopo dell'autore di indurre il lettore a pensare e ad agire in un certo modo.

¹¹² "16 – Tipi di testo" (online), *Logos – Non solo parole*, URL http://courses.logos.it/IT/4_16.html#2 (consultato il 10/01/2019).

¹¹³ Peter Newmark, *op.cit.* p.42.

3.3 Dominante e macrostrategia traduttiva

La dominante del prototesto è individuata nelle funzioni vocativa e informativa del testo, poiché si è notata una maggiore attenzione a informazioni riconducibili al contesto aziendale e a quello dell'e-commerce, oltre che una funzione vocativa in quanto l'intenzione dell'autore sia quella di provocare una certa reazione e richiamare una partecipazione del lettore. Al momento di stesura di un testo, così come in fase di traduzione, è necessario stabilire quale sia la relativa dominante e le eventuali sottodominanti. La dominante del prototesto deve essere valutata per controllarne la validità nella cultura ricevente. Talora la dominante di un testo tradotto non coincide con la dominante dell'originale, e tale differenza è da imputarsi proprio a valutazioni di questo tipo.

Il tipo di testo influenza il modo in cui è pensata la strategia traduttiva. Sappiamo che il linguaggio naturale in origine è soltanto orale. Le convenzioni, diverse nelle varie culture, attribuiscono proprietà diverse alla lingua orale e alla lingua scritta. Tali differenze influenzano i testi composti per l'oralità, così come le modalità di scrittura che vogliono descrivere o riprodurre testi orali. L'individuazione della tipologia testuale e della funzione del prototesto permette dunque al traduttore di individuare l'intenzione dell'autore e del testo originale, ossia quello che Jakobson intende con la definizione del termine *dominante*. Facendo riferimento alla definizione proposta da Jakobson, con dominante si intende ciò che lui definisce "la componente sulla quale si focalizza l'opera d'arte; governa, determina e trasforma le altre componenti. È la dominante che garantisce l'integrità della struttura"¹¹⁴. Come sostiene Osimo, "la dominante può essere definita, inoltre, come "un principio regolatore e unificatore del prototesto" che il traduttore individua, sulla base del quale sceglie in seguito la propria strategia traduttiva.

Affrontare la traduzione di un discorso nato per essere esposto in forma orale presenta diverse difficoltà: il traduttore deve innanzitutto comprendere quali sono le differenze sociali tra la cultura dell'autore del prototesto e quella dei lettori a cui il traduttore vorrà presentare il metatesto. È necessaria, quindi, un'attenta analisi preliminare sulle caratteristiche del testo di partenza (prototesto) per individuare secondariamente la dominante del metatesto. A questo riguardo, Scarpa espone una teoria secondo la quale:

¹¹⁴ Roman Jakobson, cit. in Bruno Osimo, *Il Manuale del traduttore*, Hoepli, Milano, 2011, p.38.

Ogni traduzione del testo di partenza in un'altra lingua implica una serie di compromessi tra contenuto e stile e differisce dalle altre possibili versioni, poiché la lettura critica dell'originale dà al traduttore-ricreatore la possibilità di mettere in risalto alcuni aspetti del testo di partenza rispetto ad altri ¹¹⁵.

Nell'individuare un lettore modello del metatesto è necessario anche considerare la dominante del prototesto e quella del metatesto. Avendo il primo una funzione conativa, la sua dominante consiste nel voler convincere il lettore modello (i dipendenti di Alibaba e gli imprenditori in generale) attraverso l'uso di particolari espressioni o tecniche. Queste possono essere individuate nella tendenza alla reiterazione lessicale, ovvero nell'uso di sintagmi verbali ripetuti, quali:

Esempio 1: 我相信 [...]

Esempio 2: 我觉得 [...]

Esempio 3: 我们觉得 [...]

Esempio 4: 一步一步的实现, 一步一步工作 [...]

Esempio 5: [...] 有无数的原因, 有无数坎坷, 无数的情况 [...]

Esempio 6: 每次员工大会都有进展, 每次员工大会大家都感到我们的成长 [...]

¹¹⁵ Federica Scarpa, *La traduzione specializzata: un approccio didattico professionale*, Hoepli (seconda edizione), Milano, 2008, p.84.

Si può dire che la macrostrategia utilizzata in fase di traduzione è stata dunque quella di rendere il metatesto il più fedele possibile all'originale, per informare il lettore del metatesto del cambiamento dei toni linguistici e come l'autore del testo, in questo caso l'imprenditore Ma Yun abbia voluto trasmettere le sue idee nel corso della sua carriera, senza però eccedere nell'uso di un tono propagandistico, quindi procedere per domesticazione quando necessario, cambiando la struttura delle frasi, apportando alcuni cambiamenti semantici e, dove necessario, usare un linguaggio più familiare al lettore del metatesto.

3.4 Lettore modello

Una delle fasi previste in sede di traduzione è quella di stabilire uno dei concetti che in semiotica viene definito come *lettore modello*, in altre parole un lettore immaginario a cui l'autore rivolge il testo. Nella produzione di un testo destinato al pubblico (e quindi a molteplici possibilità interpretative) è necessario farsi un'idea di chi sarà il fruitore del messaggio che si vuole comunicare.

Utilizzando le parole di Eco, "L'autore deve dunque prevedere un modello del lettore possibile (da qui in poi Lettore Modello) che suppone sia in grado di affrontare interpretativamente le espressioni nello stesso modo in cui l'autore le affronta generativamente"¹¹⁶. Il Lettore Modello può altresì essere inteso come colui che è in grado di interpretare, secondo le valutazioni dell'autore, un testo in modo analogo a come l'autore stesso l'ha pensato. In altre parole viene anche definito così: "Il Lettore Modello è un insieme di condizioni di felicità, testualmente stabilite, che devono essere soddisfatte perché un testo sia pienamente attualizzato nel suo contenuto potenziale"¹¹⁷.

Il traduttore stesso è in prima istanza un lettore, che in un secondo momento si trasforma in autore; egli dovrà attuare lo stesso processo dell'autore del prototesto, mettere in pratica tutta una serie di strategie, al fine di avvicinare il testo al lettore della cultura ricevente. Di conseguenza, non sempre il lettore modello del metatesto coincide con quello del testo originale. Talvolta, un testo che in una cultura svolge una certa

¹¹⁶ "Il ruolo del Lettore" (online), *Logos- non solo parole*, URL: http://courses.logos.it/IT/2_19.html (consultato il 10/01/2019).

¹¹⁷ Umberto Eco, *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*, Bompiani, Milano, 1991, p.62.

funzione in un'altra cultura può svolgere una funzione diversa e indirizzarsi ad un pubblico differente.

Leggendo il testo in lingua cinese, il traduttore ha quindi potuto delineare quale sia il lettore modello a cui il testo si rivolge. Il lettore modello in questo caso è identificato con persone con un livello culturale medio. Non si è dunque considerata necessaria, ai fini di una lettura scorrevole, una sostanziale conoscenza pregressa per comprendere gli argomenti che vengono trattati.

Si veda in seguito il paragrafo, con relativa traduzione, che introduce il testo *Ma Yun neibu jianghua* 马云内部讲话, dal quale sono tratti due dei discorsi presi in esame in sede di traduzione:

面对信仰缺乏，一个公司怎么确立自己的理想
聚集了这么多有钱人，上哪去找新的激情
大公司的通病，阿里巴巴也要批官僚主义
别人纷纷落水，怎么克服内心的恐惧
办公室的气氛有点闷，还能回到草根吗
互联网不是新的技术，而是新的欲望
新人蜂拥而来，文化碰撞会发生什么结果
打不过去的时候，绕过去再打
整个世界都处在迷茫期，我们有什么不同
凭什么让员工在一家公司里待十年

Di fronte ad un comune sentimento di insicurezza, quali sono gli ideali su cui dovrebbe basarsi un'azienda?

Quando si è circondati da persone sempre più ricche, dove si può andare a cercare una nuova passione?

Un problema comune delle grandi aziende, anche Alibaba deve criticare la burocrazia.

Vedendo che gli altri continuano a fallire, come si può superare questa paura?

L'ambiente d'ufficio può risultare, a volte, monotono. Come si può tornare allo stato popolare?

Internet non rappresenta una nuova tecnologia, bensì un nuovo desiderio. Che risultati porteranno queste collisioni culturali?

Quando hai la sensazione di non poter superare un ostacolo, evita gli ostacoli e vai avanti.

Tutto il mondo sta attraversando un periodo piuttosto confuso. Cosa ci rende diversi e ci permette di avere gli stessi dipendenti da 10 anni?

Da queste parole si evince che questo libro è una sorta di manuale che fornisce al lettore dei consigli e delle informazioni riguardo al pensiero di Ma Yun, apre le porte del mondo dell'e-commerce ai lettori interessati: quindi esso ha anche la funzione di impartire conoscenze al lettore, nonché di motivarlo a crescere personalmente a livello professionale all'interno di un contesto aziendale. In linea generale si può dire che, come lettore modello possiamo individuare impiegati nel campo dell'informatica, nel settore dell'e-commerce o comunque competenti in settori adiacenti. Allo stesso tempo, è da considerare il fatto che alcuni testi possono essere indirizzati ad un pubblico più vasto e eterogeneo. In questo caso un lettore modello potrebbe essere anche uno studente interessato a questioni legate al mondo dell'e-commerce, dell'economia cinese e della comunicazione.

3.5 Aspetti lessicali e registro

Nel presente paragrafo si procederà ad analizzare il livello della parola, ponendo attenzione a quei fattori linguistici che catturano l'attenzione del traduttore all'interno del testo.

In fase di traduzione è stato fatto lo stesso ragionamento dei testi di partenza: abbiamo a che fare con un testo dallo stile semplice e dalla forma colloquiale, due fattori che danno la possibilità anche a chi è meno familiare col settore del settore economico e dell'e-commerce di beneficiare della lettura di questi discorsi; con questa traduzione ci si rivolge dunque ad una più ampia cerchia di lettori, come coloro che non hanno a che fare col mondo dell'e-commerce ma vorrebbero avvicinarsi. In Cina le convenzioni sociali sono molto influenti sul modo di comportarsi e parlare delle persone. Ogni Paese ha la propria cultura e alcuni argomenti che possono essere definiti "tabù" e quindi poco piacevoli agli

occhi del lettore comune. Nel caso del contesto cinese, anche i colori giocano un ruolo importante all'interno della cultura cinese e vi sono molte tradizioni e credenze legate ad essi.

Nel testo in oggetto non sono presenti notevoli cambi di registro, essendo i discorsi presi in esame rivolti ad un pubblico piuttosto vasto ed eterogeneo. Il registro utilizzato per la narrazione dei fatti è poco formale: nonostante la natura del testo, non si sono riscontrate molte caratteristiche stilistiche, morfo-sintattiche e lessicali legati ad un registro formale riconducibili, piuttosto, ad un discorso di natura politica. Tuttavia, dovunque si parli di comunicazione si deve tenere conto del *residuo comunicativo* e della perdita di informazione che ne deriva. Una delle fonti del rumore semiotico è il fatto che i segni di cui il messaggio è composto sono frutto della codificazione di pensieri dell'emittente e a loro volta saranno decodificati dal ricevente in altri pensieri.

Citando ancora Osimo, si può dire che “il residuo comunicativo è dovuto in parte proprio dalla discrepanza tra le modalità di codifica dell'emittente e le modalità di decodifica del ricevente. In altre parole, il residuo comunicativo è dovuto dalla discrepanza tra gli interpretanti dell'emittente e gli interpretanti del ricevente”¹¹⁸.

Si veda l'esempio di *huangse wang* 黄色网, la cui traduzione letterale è “siti di colore giallo”:

我也不希望通过黄色网站的注册赚钱,我也睡不着。

Così come non dormirei sicuramente sonni tranquilli se guadagnassi un profitto grazie a qualche sito vietato ai minori.

In questo caso, se il traduttore avesse utilizzato questa espressione e quindi optato per una traduzione letterale, sarebbe risultato poco chiaro agli occhi del lettore italiano. Al fine di non lasciare alcun residuo traduttivo si è deciso di utilizzare l'espressione “sito vietato ai minori”. In Cina il colore giallo veniva considerato come il colore più bello secondo la simbologia imperiale. Tuttavia, attualmente rappresenta il colore che indica la pornografia¹¹⁹.

Si veda il caso dell'espressione *dunai fen* 毒奶粉:

¹¹⁸ Bruno Osimo, *Il Manuale del traduttore. Guida pratica con glossario. op. cit.*, p.12.

¹¹⁹ “L'etichetta cinese-la guida completa” (online), *Sapore di Cina. Viaggiare o abitare in Asia*, URL <https://www.saporedicina.com/etichetta-cinese-guida/> (consultato il 2/01/2019).

我们在刚才三分种的录像里看到，毒奶粉，大气变暖，所有的问题。世界在发生剧烈的变化。

Abbiamo appena visto in questo breve video, tra i numerosi problemi, quello dello scandalo del latte in polvere contaminato che ha colpito la Cina nel 2008 e del drastico cambiamento climatico.

Tale termine è stato inserito all'interno del metatesto utilizzando la traduzione semantica in italiano “latte in polvere contaminato” con l’aggiunta di una breve descrizione con l’intento di accennare al lettore italiano che si trattasse di uno scandalo avvenuto in Cina nel 2008¹²⁰ e, dunque, contestualizzando l’episodio stesso.

I termini settoriali non sono le uniche espressioni che caratterizzano i prototesti presi in esame; ad essi si aggiungono toponimi, nomi propri di persone, nomi di società e organismi cinesi che richiedono una particolare attenzione in fase di traduzione. Per quanto riguarda le microstrategie traduttive dei nomi propri di persona si è optato, di volta in volta, ad impiegare il nome col quale le persone stesse sono più conosciute, quindi non una scelta unitaria a livello di trascrizione: troveremo il sistema ufficiale di romanizzazione del cinese, il *pinyin*, che spesso uniscono il nome da loro scelto (inglese) al reale cognome cinese. Per quanto riguarda i nomi propri di persona si è scelto di adottare la tecnica di espansione, al fine di qualificare al lettore modello del metatesto la posizione ricoperta dalla persona citata.

Si riporta il seguente esempio:

王健林说线上多还是线下多？没有多大意义[...]

Il presidente della Dalian Wanda Group, Wang Jianlin, ha affermato che nessuna azienda può definirsi tale rinunciando completamente al supporto di internet [...]

¹²⁰ “Cina, lo scandalo del latte in polvere: 3 bimbi morti 6mila intossicati” (online), *Il Sole 24 Ore*, URL: <https://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Mondo/2008/09/cina-scandalo-latte.shtml> (consultato il 5/01/2019).

Per tradurre i numerosi toponimi e nomi specifici presenti nei testi, si è deciso di impiegare i corrispettivi esonimi. Si veda la definizione di “esonimo” secondo la definizione suggerita dal dizionario Treccani:

termine con cui viene indicato il nome con cui una località, o comunque una entità geografica, è denominata in una determinata lingua¹²¹.

Come si può notare dagli esempi riportati, sia per quanto riguarda i nomi di luoghi e di città, si è deciso di non mantenere i caratteri e la relativa trascrizione in *pinyin*, preferendo ricorrere all’esonimo equivalente nella lingua italiana. Mantenendo i nomi cinesi degli stessi avrebbe creato problemi di comprensione al lettore modello del metatesto e non sarebbe neanche stata una strategia coerente con l’obiettivo traduttivo di conferire familiarità al metatesto. Tuttavia, è da considerare anche il fatto che la maggior parte delle città cinesi non hanno una traduzione del nome stesso in italiano, bensì la relativa trascrizione in *pinyin*.

Alcuni esempi di endonimi presenti nei testi sono: *Hangzhou* 杭州 (Hangzhou), *Guangdong* 广东 (provincia del Guangdong), *Shenzhen* 深圳 (Shenzhen), *Shanghai* 上海 (Shanghai), *Zhejiang* 浙江 (provincia dello Zhejiang), *Beijing* 北京 (Pechino), *Yingguo* 英国 (Inghilterra), *Aodalia* 澳大利亚 (Australia), *Ouzhou* 欧洲 (Europa), *Meizhou* 美国 (Stati Uniti). Alcune delle città, province e nazioni sopra citate, come ad esempio *Aodalia* 澳大利亚 (Australia) e *Beijing* 北京 (Pechino) costituiscono degli esempi di *prestiti*. In base alla definizione suggerita da Ceccagno e Basciano, il prestito è una strategia per creare neologismi e consiste nel prendere la forma fonologica di una parola straniera, adattandola alla lingua di arrivo. Per creare un prestito è innanzitutto necessario dividere la parola straniera in sillabe, per poi associare ad ognuna di esse il carattere cinese, la cui pronuncia richiami il suono originale del termine¹²².

Per quanto riguarda la traduzione di luoghi, sono state adottate per ciascun esempio differenti strategie. Si vedano come esempio i seguenti casi in cui ci si è trovati di fronte alla traduzione di luoghi specifici:

¹²¹ “Definizione di esonimo”, *enciclopedia online*, URL: <http://www.treccani.it/enciclopedia/esonimo/> (consultato il 12/01/2019).

¹²² Ceccagno Antonella, Bianca Basciano, *Shuobuchulai. La formazione delle parole in cinese*, Bologna, Serendipità, gennaio 2009, pp. 231.

Esempio 1: *Xihu* 西湖. In questo caso il traduttore ha pensato di tradurre letteralmente in italiano “Lago dell’ovest”, in inglese “West Lake”. Il Lago dell’ovest è una famosa meta di turismo presso la città di Hangzhou, considerato un prototipo di bellezza paesaggistica. Tuttavia, si è deciso di non immettere nel metatesto la versione in cinese ai fini di evitare problemi di comprensione al lettore.

Esempio 2: *Huaihai lu he Nanjing lu* 淮海路和南京路. “Huaihai road” e “Nanjing road” sono due nomi di vie commerciali molto rinomate a Shanghai. Nel metatesto si è deciso di immettere la versione inglese dei due nomi poiché, dopo aver consultato la versione data da diversi siti internet, non si è trovata la corrispondente traduzione in italiano.

In questa fase il traduttore deve analizzare il testo riflettendo su come risolvere i singoli problemi traduttivi e di conseguenza elaborare delle diverse microstrategie che si adattino il più possibile alle sue esigenze. I maggiori problemi traduttologici a cui il traduttore ha dovuto trovare una soluzione durante la fase di traduzione, adottando diverse microstrategie, sono: i fattori lessicali, le espressioni ideomatiche, le figure lessicali, l’organizzazione sintattica, i titoli e gli elenchi di frasi.

Uno dei problemi rilevati a livello lessicale è dato dall’elevato uso nei prototesti dei sostituti personali *wo* 我 (io) e *women* 我们 (noi). Nel linguaggio comune cinese, così come accade anche nel linguaggio politico, si può riscontrare una predilezione verso l’impiego di espressioni che implicano partecipazione e comunanza, quindi l’uso dei due sostituti personali di prima persona singolare e plurale evidenziano l’atteggiamento assertivo e collaborativo. Seguono alcuni esempi di come è intervenuto il traduttore per evitare l’eccessiva ripetizione di *wo* e *women*:

Esempio 1: [...] 我相信我们未来会发展得更加快。

[...] ora sono certo del fatto che d’ora in poi lo sarà sempre di più.

Esempio 2: [...] 我相信在一年内中国互联网会发生巨大的变化。

[...] Sono fiducioso del fatto che, nel corso di quest'anno, il mondo di internet verrà rivoluzionato e questo avverrà sicuramente grazie all'impulso dato da Alibaba.

Esempio 3: [...] 我们觉得自己跟 Ebay 的竞争还是有难度的。

[...] eravamo convinti del fatto che l'inevitabile concorrenza con Ebay sarebbe stato un problema da non sottovalutare.

Esempio 4: [...] 我觉得在客户上我们做了很大的努力 [...]。

[...] in questi sei anni i punti di forza che abbiamo sviluppato sono l'attenzione al cliente [...].

Alla luce degli esempi sopracitati, si può notare come il traduttore ha scelto di cambiare leggermente la struttura della frase, evitando dunque di tradurre letteralmente dal cinese. La reiterazione del pronome *wo* (io) e *women* (noi) è efficace dal punto di vista linguistico in cinese, diversamente in italiano risulterebbe ripetitivo e poco uniforme.

Un altro fenomeno che è interessante nominare in sede di traduzione è quello che Osimo definisce *riflesso di sinonimizzazione*, utilizzando le sue parole:

Il bisogno di usare un'altra parola in luogo di quella più ovvia, più semplice, più neutra [...] potrebbe essere definito come un *riflesso di sinonimizzazione* – ed è un riflesso di quasi tutti i traduttori [...] Il bisogno di sinonimizzare è ormai così profondamente radicato nell'animo del traduttore che questi opta *da subito* per un sinonimo, traducendo “malinconia” laddove nel testo originale c'è “malinconia” [...] Questa pratica sinonimizzatrice, in apparenza innocente, quando viene applicata in modo sistematico finisce inevitabilmente con l'attenuare il pensiero originale.¹²³

Sulla base dell'analisi dei prototesti presi in esame, si è notata la tendenza dell'autore ad utilizzare termini ed espressioni che si ripetono nel corso del testo. Se nella lingua italiana le ripetizioni sono un elemento negativo, che si cerca di evitare il più possibile al

¹²³ Bruno Osimo, *Il Manuale del traduttore. op. cit.*, pp. 12-13.

momento della stesura di un testo, in cinese invece è ben diverso; le ripetizioni non sono spesso sono utilizzate per creare equilibrio ed armonia tra i vari periodi, dunque sono molto frequenti. La prima stesura della traduzione è stata perlopiù letterale, non ha tenuto conto della scorrevolezza e dell'estetica dell'elaborato, per poter comprendere a fondo il testo ed evitare ogni tipo di ambiguità. In un secondo momento ci si è concentrati sulla resa italiana, lavorando quindi anche su tutte quelle ripetizioni che minavano l'estetica finale.

Tenendo presente queste considerazioni, il traduttore si è trovato di fronte a situazioni nelle quali era necessario utilizzare dei sinonimi di al fine di rendere più fruibile il testo in italiano. Si vedano ad esempio i seguenti casi in cui sono stati utilizzati dei sinonimi per tradurre espressioni e termini che vengono ripetuti in cinese:

Esempio1: 六年没有想到我们发展得这么快, 我相信我们未来会发展得更加快 [...] 我相信在一年内中国互联网会发生巨大的变化 [...]

In questi anni non avevo messo in preventivo uno sviluppo così rapido, ma ora sono certo del fatto che d'ora in poi lo sarà sempre di più[...] Sono fiducioso che, nel corso di quest'anno, il mondo di internet verrà rivoluzionato[...]

Esempio 2: 其实这两年的互联网发展我觉得令人非常惊奇。

Indubbiamente, il progresso di internet di questi ultimi due anni è stato a dir poco sorprendente.

Esempio 3: 但是没有想到两年的发展 [...]

C'è da dire che non avevamo tenuto presente altri fattori, quali gli ultimi due anni di progressi [...]

Sono molti i casi in cui il traduttore è dovuto intervenire nel testo cercando dei sostituti o dei sinonimi per tradurre dei termini in cinese. Negli estratti presi in esame, ad esempio, la parola *fazhan* 发展, ritrovato più volte nel testo, è stato tradotto con “sviluppo” o con un suo sinonimo “progresso”.

3.6 Tecnicismi e influenze straniere

In questo capitolo si prenderanno in analisi i problemi traduttivi riscontrati a livello lessicale, con particolare riferimento ai termini che hanno origine straniera presenti nei prototesti. Pur non trattandosi di testi particolarmente tecnici, non presentando quindi evidenti difficoltà a livello di comprensione, si possono individuare alcuni termini più specifici, appartenenti al gergo aziendale e al mondo dell'e-commerce. È stata, inoltre, dedicata una particolare attenzione ai nomi di enti, piattaforme e di aziende cinesi.

Tra le diverse tecniche di traduzione troviamo:

- adattamento: consiste nel sostituire la realtà di una lingua con la realtà corrispondente in un'altra lingua;
- espansione: il testo viene amplificato per ragioni di struttura o quando serve ai fini di risolvere l'ambiguità dei testi originali;
- riduzione: consiste nell'eseguire il procedimento inverso a quello precedentemente nominato;
- prestito: consiste nell'utilizzare parole del testo d'origine all'interno di quello tradotto, di solito scrivendole in corsivo. Alcuni esempi possono essere quelli di *sandwich* e *blue jeans* dall'inglese;
- calco: consiste nel creare parole seguendo la struttura della lingua d'origine, come per esempio da *basketball* è stato creato il termine di "pallacanestro";
- equivalenza: consiste nel far corrispondere il significato di una parola tanto in una lingua come nell'altra.

In alcuni casi si è scelto di adottare la tecnica di espansione, ovvero di ampliare il testo aggiungendo una spiegazione del termine in questione tra parentesi. Ciò è stato fatto al fine di chiarire al lettore italiano la peculiarità del termine di cui si parla, in quanto mantenere soltanto il nome in cinese sarebbe risultato poco chiaro ad un lettore non informato in materia di gergo aziendale o comunque poco informato riguardo al mondo dell'e-commerce, in particolare quello legato al contesto cinese.

quando si attraversa una parete culturale, si incontrano luoghi particolari che richiedono l'espansione del testo. I termini più difficili tendono a richiedere una parafrasi o una spiegazione, di solito

giustificabile in quanto esplicitazione d'informazioni culturali implicite.¹²⁴

Si vedano come esempio le differenti strategie utilizzate per tradurre i seguenti nomi di società cinesi: *Alibaba* 阿里巴巴, *Taobao* 淘宝, *Zhifubao* 支付宝:

Esempio 1: 阿里巴巴 (Alibaba)

Alibaba Group

Esempio 2: 淘宝 (Taobao)

la piattaforma Taobao, (un sito web di negozio online cinese simile ad Ebay e Amazon. La natura di Taobao permette di entrare in contatto direttamente con le fabbriche e i commercianti all'ingrosso, e di conseguenza di acquistare a prezzi più vantaggiosi)

Esempio 3: 3721

il portale cinese 3721.com (un motore di ricerca in lingua cinese per nomi di dominio in alfabeto romano, acquistato da Yahoo nel 2004)¹²⁵.

Esempio 4: 支付宝 (Alipay)

Alipay (una piattaforma di pagamento online lanciata nel 2004 in Cina da Alibaba Group)

Il nome della società sopracitata è stato tradotto, innanzitutto, dal nome inglese “Alipay” e si è scelto di aggiungere una breve descrizione tra parentesi. In questo caso, trattandosi di una piattaforma utilizzata per lo più in un contesto cinese, la strategia

¹²⁴ Antony Pym, *cit.* in B. Osimo, *Il Manuale del traduttore*, Hoepli, Milano 2011.

¹²⁵ “I big del web sbarcano in Cina ma la censura non li preoccupa” (online), *La Repubblica*, URL: http://www.repubblica.it/2005/f/sezioni/scienza_e_tecnologia/cinaweb/cinaweb/cinaweb.html (consultato il 10/01/2019).

adottata è stata quella di fornire al lettore italiano qualche informazione riguardo alla piattaforma stessa. Si veda, invece, il seguente esempio:

Skype (全球小型互联网电话公司)

In questo caso è stata usata la strategia di riduzione, inversa a quella precedente. Dalla descrizione tra parentesi si può notare come sia stata utilizzata questa volta nel prototesto la tecnica di espansione. Tuttavia, in fase di traduzione, si è considerato superflua la descrizione aggiuntiva. Si è dato per scontato che il termine “Skype” fosse già noto al lettore modello del metatesto.

La presenza di prestiti all’interno del metatesto è favorita dal fatto che in italiano ormai il lettore ha confidenza con questo tipo di termini, quindi, al fine di mantenere l’esoticità del testo di partenza, si è deciso di usare la forma inglese piuttosto che una traduzione italiana. La lingua inglese al giorno d’oggi è anche la lingua di diverse discipline: della politica, dell’attualità, dell’informatica, del cinema, della televisione etc. e molti anglicismi fanno parte ormai del gergo comune. Qualora i prestiti trovati nel prototesto fossero dei prestiti attualmente in uso anche in italiano, si è deciso di immetterli in questa forma anche nel metatesto.

Si è notata la tendenza dell’autore dei testi oggetto a ricorrere al fenomeno del *code-switching*. Per *code-switching* si intende quel termine linguistico che indica il passaggio da una lingua all’altra e serve ad esprimere il significato in maniera più precisa e diretta. Si può dire che tale fenomeno sia una conseguenza della forte influenza esercitata dai mass media, entrando in uso da molte persone la cui lingua madre non è l’inglese. Se utilizzato in maniera corretta, può essere considerato un segnale di professionalità e specializzazione in quanto all’interno delle multinazionali si ricorre spesso ad un lessico specifico che deriva proprio dall’inglese.¹²⁶

¹²⁶ Wang Wei 王薇, 2010, — *Du Lala shengzhi ji' zhong Yingyuma zhuanhuan de yuyong shunying. fenxi* "杜拉拉升职记 中英语码转换的语用顺应分析 [Analisi pragmatica del code-switching verso l'inglese ne La storia della promozione di Du Lala], Journal of Qiongzhou University, dicembre, Vol. 17, n. 6, pp. 75-77.

Il primo esempio è *dianzi shangwu* 电子商务, in inglese tradotto come “e-commerce”. Il termine “e-commerce” potrebbe altresì essere tradotto in italiano “commercio elettronico”, in altre parole la vendita di prodotti e servizi attraverso l’utilizzo di internet¹²⁷. Laddove si è trovato questo termine, il traduttore ha deciso di mantenere la traduzione in inglese di “e-commerce”, poiché considerandolo come uno di quelli anglicismi entrati a far parte del gergo comune.

Un altro esempio simile è *tuandui* 团队. Laddove la traduzione corretta in italiano è “gruppo”, si è utilizzato un prestito dall’inglese traducendolo con il termine “team”, in quanto in italiano sia una parola di uso comune in ambito aziendale.

La stessa strategia è stata utilizzata per la traduzione del termine *jingzheng duishou* 竞争对手, in inglese *competitor*. Volendo utilizzare la corrispondente traduzione in italiano “concorrente”, si perderebbe quell’enfasi che conferisce il relativo prestito in inglese. Questo prestito, come quelli visti in precedenza, sono entrati a far parte del gergo comune nell’ambito dell’economia e del marketing. Secondo la definizione suggerita da *glossariomarketing.it*:

Per competitor si intende l’impresa che compete con altre imprese in uno stesso segmento di mercato¹²⁸.

Si veda ancora il termine *lingdao* 领导, in inglese “leader”. Il termine citato si è trovato all’interno dei prototesti nelle due versioni: in cinese *lingdao* 领导 e nella versione in inglese con la relativa versione in caratteri tra parentesi, come riportato nel seguente esempio:

真正创办伟大公司的不是一个 leader (领导) 而是每一个员工。

Non è un solo leader che costruisce veramente una grande azienda, ma ognuno dei suoi dipendenti.

¹²⁷ “Definizione di e-commerce”, Dizionario consultato online presso il sito di Glossario marketing URL: <https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/> (consultato il 5/01/2019).

¹²⁸ Dizionario consultato online presso il sito di Glossario marketing. URL: <https://www.glossariomarketing.it> (consultato il 12/01/2019).

Tale termine è stato reso anche nel metatesto con “leader”. Si è preferito non utilizzare la traduzione semantica italiana “capo”, in quanto rendeva la lettura più scorrevole e a livello stilistico conferiva maggiore enfasi.

Per quanto riguarda la stringa *Shijie wu bai qiang de qiye* 世界五百强的企业, letteralmente “la classifica delle 500 imprese più potenti al mondo” è stata impiegata la versione in inglese: classifica delle “Fortune Global 500”. Si riferisce a una classifica compilata ogni anno dalla rivista *Fortune*, che mette in fila le prime 500 imprese sulla base del loro fatturato¹²⁹. Nel metatesto il traduttore, considerando la scelta del lettore modello, ha optato per immettere il nome proprio senza effettuare una espansione degli elementi.

Un'altra espressione per la quale si è scelto di utilizzare un prestito dall'inglese è *zhenghe wenhua zhijian de maodun* 整合文化之间的矛盾. Poiché in italiano la traduzione letterale “scontro tra le diverse culture” avrebbe appesantito inutilmente il testo si è reso con il prestito “culture clash” per descrivere un conflitto (“clash”) derivante dall'interazione di persone con valori culturali diversi¹³⁰.

Per quanto riguarda gli acronimi, come si è accennato sopra, trattandosi di un ambiente internazionale, al fine di rendere la comunicazione più diretta e adeguata, nel prototesto, si trovano i nomi propri nelle loro versioni inglesi.

B2B è l'acronimo di “Business-to-Business”, in italiano “commercio interaziendale”. Si tratta di una locuzione utilizzata nel campo dell'e-commerce per indicare le relazioni che un'azienda detiene con i propri fornitori, oppure le relazioni che l'impresa detiene con clienti professionali. Si è deciso di mantenere l'acronimo inglese “B2B” anche nel metatesto, in quanto in italiano è diventata una sigla di uso comune per riferirsi a questo termine.

Un altro esempio è la sigla C2C, l'acronimo di “Consumer-to-consumer”. Con la dicitura C2C si intende una tipologia di commercio elettronico che mette in contatto privati che agiscono in qualità di operatori finali nello scambio di beni o servizi.

¹²⁹“Fortune 500, Apple balza al sesto posto (dal 17°). Anche Facebook nel club” in *Il sole 24 ore*, articolo in linea, URL <http://24o.it/Xn7hY> (consultato il 20/01/2019).

¹³⁰ “Definizione di culture clash”, dizionario consultato online presso il sito *Collins English Dictionary*. URL: <https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/culture-clash> (consultato il 20/01/2019).

Nel prototesto si è trovata la sigla IT che sta per *Information Technology*, riferito al corrispettivo acronimo TI in italiano. Tale dicitura indica l'utilizzo di elaboratori e attrezzature di telecomunicazione per memorizzare, recuperare, trasmettere e manipolare dati, spesso nel contesto di un'attività commerciale o più comunemente come sinonimo di "computer".

Laddove nei prototesti si è trovata la *dicitura zhong xiao qiye* 中小企业, letteralmente "piccole e medie imprese", si è deciso di utilizzare nel metatesto la sigla PMI in quanto rappresenta un acronimo di facile comprensione per il lettore italiano.

Come afferma Baker, per poter comunicare il significato totale di un enunciato bisogna saper decodificare la più piccola unità di linguaggio portatrice di significato che Baker definisce, facendo riferimento a Cruse, proposizionale, espressivo, evocato e presupposto¹³¹. Queste tipologie di significato fanno parte del significato lessicale, definito come il valore specifico di una parola, nel preciso sistema linguistico di appartenenza e la personalità che esso acquista attraverso l'uso della parola all'interno di questo sistema¹³².

3.7 Organizzazione sintattica

Per quanto riguarda l'organizzazione sintattica, bisogna considerare che i due sistemi linguistici, cinese e italiano, presentano evidenti differenze nella struttura delle frasi e nel modo in cui esse vengono collegate. La lingua cinese, inoltre, è prettamente paratattica, ovvero costruisce il periodo con l'accostamento di frasi coordinate tra loro evitando la subordinazione, che è invece presente in lingue ipotattiche, come l'italiano.

Anche l'utilizzo della punteggiatura in cinese è differente, e questo ha richiesto delle modifiche che fossero funzionali a una resa scorrevole del messaggio. In cinese si segnalano delle pause di maggiore o minore effetto grazie alla virgola, punto fermo e punto e virgola; tuttavia la virgola compare in cinese con una maggiore frequenza, rispetto all'italiano, per sottolineare le pause tra tema e commento, tra soggetto e predicato, tra verbo e complemento oggetto, creando talvolta dei lunghi periodi che in italiano è impossibile separare soltanto con la virgola¹³³.

¹³¹ Baker Mona, *In other words. A coursebook of Translation*, London/ New York, Routledge, 1992, p. 11.

¹³² *Ibidem*.

¹³³ Magda Abbiati, *Grammatica di cinese moderno*, Venezia, Cafoscarina, 1998, pp. 193-196.

I seguenti esempi dimostrano come il traduttore abbia dovuto apportare delle modifiche alla struttura sintattica di alcune frasi:

Esempio1: 我记得在九年之前，在阿里巴巴的一百名员工大会上说，我希望阿里巴巴成为杭州的骄傲，我希望杭州的老百姓愿意把自己的孩子，把自己的男朋友、女朋友、丈夫、太太送到我们公司来，让我们的公司越来越大，不仅成为杭州的骄傲，甚至成为中国的骄傲和世界的骄傲。

Ricordo che 9 anni fa, al meeting per i 100 dipendenti di Alibaba Group, sognavo che la nostra azienda diventasse l'orgoglio della città di Hangzhou, speravo che i cittadini stessi di Hangzhou spronassero i propri figli, mariti, mogli e amici a lavorare nella nostra azienda contribuendo alla sua espansione. L'obiettivo che ci eravamo posti era che diventasse non solo l'orgoglio di Hangzhou e della provincia dello Zhejiang, ma l'orgoglio della Cina e del mondo intero.

Esempio 2: 我们在做所有的人，阿里巴巴也好、淘宝、雅虎的人也好，我们和 Google 集团的竞争，是我们每个员工的挑战，我们不是模仿不是拷贝，我们是学习、考虑、成长，我们之间是干部的比拼。

Nella competizione con il gruppo Google, ognuna delle persone qui presenti e coloro che fanno parte di Alibaba Group deve fare la propria parte, dobbiamo essere un modello da seguire e non una copia, per ciò che abbiamo studiato, per la nostra crescita e per le nostre idee.

Come si può notare nell'estratto preso ad esempio l'informazione è veicolata tramite periodi estremamente lunghi, privi di congiunzioni e di pause. Nel primo esempio il periodo cinese è composto da nove frasi e i segni di punteggiatura presenti nel periodo sono rappresentati da sette virgole e tre virgole a goccia, segno di interpunzione che non esiste nella lingua italiana. Pertanto, è stato necessario intervenire sul testo per

assottigliare la struttura, inserendo connettivi e pause. Considerata la l'eccessiva lunghezza del periodo, si è deciso innanzitutto di inserire punti fermi in sostituzione delle numerose virgole presenti nel testo. Nel secondo esempio il periodo cinese è composto da sette frasi e i segni di punteggiatura presenti nel periodo sono rappresentati da sei virgole e quattro virgole a goccia. Anche in questo caso si è intervenuti nel metatesto cambiando la struttura, inserendo quattro virgole.

3.8 I realia

“Realia” è una parola che ha origini dal latino, come aggettivo sostantivato, significa “le cose reali”, e nel suo significato originario indica le cose concrete in contrapposizione alle parole, astratte. In scienza della traduzione, però, significa non oggetti bensì parole, ossia le parole che denotano cose materiali con connotazioni culturospecifiche. Secondo la definizione dei ricercatori Vlahov e Florin:

“Parole (e locuzioni composte) della lingua popolare che costituiscono denominazioni di oggetti, concetti, fenomeni tipici di un ambiente geografico, di una cultura, della vita materiale o di peculiarità storico-sociali di un popolo, di una nazione, di un paese, di una tribù, e che quindi sono portatrici di un colorito nazionale, locale o storico; queste parole non hanno corrispondenze precise in altre lingue”.¹³⁴

La traduzione dei *realia* implica quindi una scelta che si sposta lungo i due poli estremi dell'addomesticamento e dello straniamento: con addomesticamento si intende un avvicinamento del “testo” tradotto al lettore e alla sua cultura, dove il traduttore cerca di eliminare tutto ciò che può apparire estraneo o incomprensibile al lettore in quanto appartenente a un *background* culturale diverso; con straniamento si intende invece il procedimento opposto: si cerca di avvicinare il lettore al testo originale, lasciando intatte alcune peculiarità, soprattutto linguistico-culturali, dello stesso, magari fornendo, nel caso di testi scritti, note a piè di pagina o glossari.

¹³⁴ Sergej Vlahov e Sider Florin, cit. in B. Osimo, *Il Manuale del traduttore*, Hoepli, Milano 2011, p. 438.

Tra i *realia* si collocano anche le differenti valute, nel caso del contesto cinese gli *yuan*. Laddove all'interno del testo ci si è trovati di fronte a una cifra in *yuan* da tradurre, il traduttore ha scelto una strategia che unisse le due viste precedentemente, esplicitando il *realia* stesso. Si è mantenuta, dunque, la traduzione della cifra originale esplicitando l'equivalente valore in euro tra parentesi.

[...] A quel tempo possedevamo un capitale aziendale totale che ammontava a 500.000 yuan (l'equivalente di circa 65.000 euro) [...]

3.9 Figure lessicali e espressioni idiomatiche

In cinese si tende spesso a ricorrere ad espressioni allusive e generiche, talvolta servendosi di figure retoriche attraverso strutture sintattiche molto rigorose e tramite un uso eccessivo di reiterazione: caso comune è la ripetizione di espressioni all'inizio di ogni nuovo punto. Gli esempi riportati in seguito sono necessari per spiegare la strategia del traduttore di conservazione del linguaggio metaforico per fornire al lettore del metatesto gli strumenti necessari per cogliere la natura e alcune espressioni dei testi di partenza.

Esempio 1: 我们一直说在商战中最重要的是上兵伐谋 [...]

Ci siamo sempre trovati d'accordo sul fatto che la cosa fondamentale per affrontare una guerra economica è utilizzare le migliori strategie militari per poter sconfiggere il “nemico”. Se non vi è un confronto tra le due armate, il nemico ci guadagna.

Esempio 2: 我希望在座的所有的人加入这个梦想，用我们每个人的行动去改变中国。

Mi auguro che tutte le persone qui presenti contribuiscano alla realizzazione di questo “sogno” e che grazie a piccole azioni da parte di ognuno di noi, si possa apportare dei cambiamenti nel nostro Paese.

Esempio 3: 我很荣幸与大家共事，把中国人创办的最伟大的公司这个理想一步一步地实现，一步一步工作，我非常感谢大家能够与我一起共事。

Mi ritengo davvero fortunato di poter collaborare con tutti voi e di riuscire, passo dopo passo, a realizzare il sogno di questa grande azienda e per questo vi ringrazio di aver contribuito assieme a me in tutto questo.

Esempio 4: 我希望这是中国的奇迹，是阿里巴巴的奇迹，是支付宝的奇迹，感谢所有员工的努力！

Vorrei che tutto ciò venisse considerato come il “miracolo cinese”, come il “miracolo di Alibaba”, e il “miracolo di Alipay”, devo ringraziare tutti coloro che partecipano attivamente alla realizzazione di tale miracolo per il costante impegno!

Per quanto riguarda le espressioni più colloquiali tipiche della lingua cinese, si è cercato il più possibile di trovare delle forme equivalenti in italiano che non abbassassero in maniera eccessiva il registro del metatesto. Pertanto, le espressioni *wo bixu geng nuli* 我必须更努力, *zai kehu shang women zuo le hen da de nuli* 在客户上我们做了很大的努力. Laddove in cinese l’espressione 努力 significa “compiere degli sforzi” o “sforzarsi”, per tradurre le frasi riportate si è ricercato un lessico più consono e facilmente scorrevole agli occhi di un lettore modello italiano.

Esempio 1: 今天晚上将是我们睡得最香的一个晚上，因为今天晚上我们不需要再因为我是创始人，我必须更努力 [...]

La data di oggi segna il 10° anniversario di Alibaba Group, sono molto emozionato nel vedere tanto entusiasmo da parte di tutti, questo ci fa capire che la data di oggi segna la conclusione di questo capitolo iniziato 10 anni fa.

Esempio 2: [...] 我觉得在客户上我们做了很大的努力 [...]

[...] Per quanto Alibaba Group, Taobao e Alipay abbiano investito molto sull'attenzione al cliente, sul fronte tecnologico come possono conquistare una posizione di prestigio?

Ne è un esempio l'espressione *jianchi kehu di yi* 坚持客户第一 che significa letteralmente “rispettare prima il cliente”, oppure ancora più esplicitamente “mettere il cliente al primo posto”. Tenendo in considerazione il messaggio che voleva trasmettere l'autore del prototesto, l'espressione è stata resa con che risulta più adatto al registro del testo, contrariamente alla versione più letterale.

Un'ulteriore espressione cinese che ha creato difficoltà dal punto di vista traduttologico è *ren suan bu ru tian suan* 人算不如天算, la cui traduzione letterale in italiano “gli uomini non contano come il cielo” non avrebbe avuto alcun significato agli occhi del lettore del metatesto causando, dunque, difficoltà di comprensione e ambiguità. Pertanto, ha reso necessaria la consultazione di testi paralleli per comprendere in maniera più approfondita il suo significato. La traduzione in inglese “God’s plans supersede our own” oppure “Man proposes but God disposes” rende più chiaro al traduttore il senso dell'espressione stessa. La traduzione proposta nel metatesto, “Le azioni dell'uomo dipendono dal volere del cielo” è stata dunque pensata tenendo in considerazione questo concetto.

3.10 Aspetti testuali

La struttura dei testi in esame è prevalentemente paratattica; si susseguono frasi di breve-media lunghezza, coordinate tra loro tramite l'uso di virgole, “virgole a goccia” e punti e virgola. Se in cinese è frequente l'uso delle frasi poste sullo stesso piano, nella lingua italiana è abbastanza insolito in quanto si prediligono periodi più complessi e ricchi di subordinate.

Svolgendo un'attenta analisi dei testi di partenza (prototesto) e della struttura generale che presentano, si possono individuare le seguenti caratteristiche:

- struttura in periodi brevi, di non più di tre proposizioni, le quali abbiano sempre la forma predicativa soggetto-predicato;
- presenza di una struttura esemplificativa, con richiamo di casi e occorrenze concrete e reali;

- presenza di aneddoti, con la presentazione di fatti e avvenimenti reali attinenti che avvalorino le affermazioni;
- struttura chiusa, con annuncio nell'esordio di ciò che si sosterrà e sintesi, alla fine, di ciò che si è detto;
- categorizzazione rispetto alle parti del discorso e una precisa individuazione del 'tema', ciò di cui si parlerà che è lo sviluppo e commento del tema; del *focus* per mettere in luce la o le tesi o il 'messaggio'.

Si è cercato, come di consuetudine in fase di traduzione, di ridurre al minimo gli interventi volti a modificare la struttura sintattica voluta dall'autore. Tuttavia, al fine di rendere più fruibile il testo, talvolta è stato necessario apportare delle modifiche sia dal punto di vista lessicale, che sintattico.

Un'ulteriore modifica della struttura della frase è stata svolta inserendo all'occorrenza termini assenti nel testo di partenza. Lo scopo, ancora una volta, è quello di rendere più scorrevole la lettura del testo, facilitandone la sua comprensione.

Nei testi tradotti i maggiori problemi testuali incontrati dal traduttore sono stati la traduzione dei titoli, il più delle volte scarni e poco chiari, e l'ampio uso di elenchi puntati. La scelta di numerare titoli e sottotitoli e servirsi di strutture sintattiche estremamente rigorose, spesso esplicitate da elenchi puntati, sono strategie frequentemente utilizzate nei testi cinesi, in particolare quelli politici, per la loro funzione di convincere razionalmente ed emotivamente i lettori; considerando la scelta del traduttore di non conferire ai metatesti una funzione eccessivamente conativa, ha dovuto necessariamente rivedere queste caratteristiche del testo cercando di domesticarlo il più possibile per il lettore modello del metatesto. *paibiju* 排比句 e *lieju* 列举 sono due termini cinesi che si riferiscono agli elenchi di frasi. Nel riportare questi elenchi il traduttore ha adottato la strategia di domesticazione per evitare che la traduzione risultasse straniante per il lettore italiano.

Vediamo, dunque, il seguente esempio in cui si è cambiata la struttura della frase al fine di non riportare in italiano la medesima struttura dell'elenco puntato:

[...] 但是没有想到两年的发展, 一是所有员工的努力, 第二是中互联网市场的成熟, 第三是整个大势的起来, 整个世界对中国

的关注越来越多，使得我们两年做到了以往八年十年没有做到的事情。

[...] C'è da dire che non avevamo tenuto presente alcuni fattori, tra i quali: gli ultimi due anni di progresso, l'impegno costante da parte dei dipendenti, la maturazione del mercato di internet cinese e l'interesse mondiale verso la Cina. Tutto ciò ci ha permesso di raggiungere in due anni ciò che non si era fatto negli 8-10 anni precedenti.

I periodi riportati hanno necessitato di esplicitazioni dei nessi sintattici, che nel prototesto sono state lasciate implicite, al fine di trasmettere il messaggio nella maniera più corretta possibile. Un primo cambiamento evidente è stato svolto spezzando il periodo e, quindi, aggiungendo un punto. Il secondo è stato quello di evitare l'uso dell'elenco puntato, essendo questa una tendenza linguistica appartenente alla lingua cinese. Considerando la scelta del traduttore di non conferire ai metatesti una struttura troppo rigida, ha dovuto necessariamente rivedere queste caratteristiche del testo cercando di domesticarlo renderlo più coeso per il lettore modello del metatesto. In conclusione, la strategia utilizzata è consistita nell'indicare il numero di aspetti che si intende elencare nella frase iniziale, che diventa: "non avevamo tenuto presente alcuni fattori [...]", per evitare di inserire l'elenco puntato all'interno del metatesto, il quale avrebbe reso il testo straniente per il lettore del metatesto.

GLOSSARIO

CINESE	PINYIN	ITALIANO
百度	<i>Baidu</i>	Baidu
猜测	<i>Caice</i>	Supporre
残酷	<i>Canku</i>	Crudele
承担责任	<i>Chendanzeren</i>	Assumersi responsabilità
成交额	<i>Chengjiao'e</i>	Volume di business
成就	<i>Chengjiu</i>	Successo
程序	<i>Chengxu</i>	Procedura
冲击	<i>Chongji</i>	Impatto
创设人	<i>Chuangsheren</i>	Fondatore
创新	<i>Chuangxin</i>	Rinnovare
辞职信	<i>Cizhixin</i>	Lettera di dimissioni
搭档	<i>Dadang</i>	Cooperare
大气变暖	<i>Daqibianhua</i>	Surriscaldamento globale
颠覆	<i>Dianfu</i>	Stravolgere
电子商务	<i>Dianzishangwu</i>	E-commerce
电子商务平台	<i>Dianzishangwu pingtai</i>	Piattaforma E-commerce
定制化	<i>Dingzhihua</i>	Regolamentazione
斗争	<i>Douzheng</i>	Sfida
毒奶粉	<i>Dunaiifen</i>	Contaminazione del latte in polvere
二维码	<i>Erweima</i>	QR code

ET 项目	<i>ET xiangmu</i>	Cooperare
法案	<i>Fa'an</i>	Proposta di legge
发财	<i>Facai</i>	Arricchirsi
房地产	<i>Fangdichan</i>	Proprietà terriere
非议	<i>Feiyi</i>	Criticare
讽刺	<i>Fengci</i>	Satirizzare
分享	<i>Fenxiang</i>	Condividere
概率	<i>Gailu</i>	Probabilità
概念	<i>Gainian</i>	Concetto
个性化	<i>Gexinghua</i>	Personalizzazione
管理	<i>Guanli</i>	Gestione
股东	<i>Gudong</i>	Azionista
规模	<i>Guimo</i>	Dimensione
国际化视野	<i>Guojihuashiyeye</i>	Visione internazionale
合伙人	<i>Hehuoren</i>	Colleghi
合作伙伴	<i>Hezuohuoban</i>	Partner
黄埔军校	<i>Huangpujunxiao</i>	Accademia di Huangpu
互联网	<i>Hulianwang</i>	Internet
骄傲	<i>Jiaobao</i>	Orgoglio
价值观	<i>Jiazhiquan</i>	Valori aggiunti
基础设施	<i>Jichusheshi</i>	Infrastruttura
经营	<i>Jingying</i>	Gestire (un'attività)
竞争	<i>Jingzheng</i>	Competizione
竞争对手	<i>Jingzhengduishou</i>	Competitor
金融界	<i>Jinrongjie</i>	Mondo della finanza
金融危机	<i>Jinrongweiji</i>	Crisi finanziaria
机器	<i>Jiqi</i>	Macchina

聚焦	<i>Jiqiao</i>	Focus
技术	<i>Jishu</i>	Tecnologia
具体化	<i>Jutihua</i>	Concretizzazione
亢奋	<i>Kangfen</i>	Stimolante
坎坷	<i>Kanke</i>	Essere frustrato
靠谱	<i>Kaopu</i>	Affidabile
客户	<i>Kehu</i>	Cliente
实主义	<i>Lhizhuyi</i>	Realismo
领导	<i>Lingdao</i>	Leader
领袖	<i>Lingxiu</i>	Leader
领域	<i>Lingyu</i>	Settore
理念	<i>Linian</i>	Concetto
利润	<i>Lirun</i>	Profitto
理想主义	<i>Lixiangzhuyi</i>	Idealismo
垄断	<i>Longduan</i>	Monopolizzare
论坛	<i>Luntan</i>	Forum
蚂蚁金服	<i>Mayijinfu</i>	Ant Financial
模仿	<i>Mofang</i>	Modello
目的	<i>Mudi</i>	Obiettivo
能源	<i>Nengyuan</i>	Risorse
拍拍网	<i>Paipaiwang</i>	Pai Pai
蓬勃	<i>Pengbo</i>	Fiorente
情绪化	<i>Qingxuhua</i>	Emozionante
权利	<i>Quanli</i>	Diritto
全球化	<i>Quanqiu hua</i>	Globalizzazione
上网	Shang wang	Online
使命感	<i>Shiminggan</i>	Missione

石油	<i>Shiyou</i>	Petrolio
市长	<i>Shizhang</i>	Sindaco
收入	<i>Shouru</i>	Entrata (guadagno)
数据分析	<i>Shujufenxi</i>	Analisi dei dati
搜狐	<i>Sougu</i>	Shoku
淘宝	<i>Taobao</i>	Taobao
淘汰	<i>Taotai</i>	Turnover del personale
腾讯	<i>Tengxun</i>	Tencent
替罪羊	<i>Tizuiyang</i>	Capro espiatorio
投入	<i>Touru</i>	Investimento
投资者	<i>Touzizhe</i>	Investitore
团队精神	<i>Tuanduan jingshen</i>	Spirito di squadra
退休	<i>Tuixiu</i>	Andare in pensione
网络社会	<i>Wangluo shehui</i>	Società che fornisce servizi internet
网络通信公司	<i>Wangluotongxingongsi</i>	Azienda di comunicazione online
网易	<i>Wangyi</i>	NetEase
委屈	<i>Weiju</i>	Sentirsi colpevole
围绕	<i>Weirao</i>	Ruotare intorno a
微软	<i>Weiruan</i>	Software
下网	<i>Xia Wang</i>	Offline
消费者	<i>Xiaofeizhe</i>	Consumatori
效益	<i>Xiaoyi</i>	Benefici
协会	<i>Xiehui</i>	Protocollo
新浪	<i>Xinlang</i>	Sina Weibo
芯片	<i>Xin pian</i>	Microchip
胸怀	<i>Xionghuai</i>	Mentalità aperta

虚拟	<i>Xuni</i>	Virtuale
雅虎	<i>Yahu</i>	Yahoo
摇篮	<i>Yaolan</i>	Culla
移动操作系统	<i>Yidongcaozuoxitong</i>	Sistema operativo mobile
盈利	<i>Yingli</i>	Profitto
影响度	<i>Yingxiangdu</i>	Grado di influenza
营养	<i>Yingyang</i>	Nutrimento
艺术家	<i>Yishujia</i>	Artista
优势	<i>Youshi</i>	Punti di forza
员工	<i>Yuangong</i>	Impiegato
云计算	<i>Yunjisuan</i>	Cloud computing
酝酿	<i>Yunniang</i>	Fermentare
运营	<i>Yunying</i>	Operazione di business
灾难	<i>Zainan</i>	Catastrofe
遭殃	<i>Zaoyang</i>	Imbattersi in una catastrofe
战略	<i>Zhanlue</i>	Strategia
政治家	<i>Zhengzhijia</i>	Politico
支持	<i>Zhichi</i>	Supporto
支付宝	<i>Zhifubao</i>	Alipay
中小型企业	<i>Zhongxiaoxing qiye</i>	PMI (Piccole e medie imprese)

Conclusioni

Nell'aprile del 2017, durante un periodo di studio presso la *Zhejiang University* ad Hangzhou, ho avuto l'occasione di visitare l'azienda di nome AGLA, acronimo di Alibaba Global Leadership Academy, ossia un programma di formazione per stranieri. Il fenomeno di Alibaba Group sta diventando sempre più globale grazie anche a molti centri di ricerca e sviluppo in apertura in tutto il mondo e agli investimenti in diverse società internazionali, permettendo a molti lavoratori stranieri di unirsi ai suoi progetti in Cina. Il progetto formativo di questa Academy dura 12 mesi e nasce con l'intento di attivare un "programma di formazione talenti dedicato alla promozione dei futuri leader internazionali di Alibaba nella new economy". Alibaba Group rappresenta attualmente un punto di riferimento oltre che per tante società che vogliono immergersi nel mare del commercio elettronico, anche per molti concorrenti sia asiatici che occidentali. Si può affermare che Alibaba Group rappresenti l'emblema dell'evoluzione del commercio elettronico, e il merito di tale successo va attribuito in buona parte alle idee del suo fondatore, Ma Yun, che è riuscito con successo nell'intento di creare una società solida, prospera, con ideali e valori saldi e condivisi dalla comunità, diventando una figura di riferimento per gli imprenditori sia cinesi che occidentali.

Lunedì 10 settembre l'imprenditore Ma Yun compie 54 anni e va in pensione, rivelando il passo storico in un'intervista al "New York Times". Secondo le dichiarazioni riportate, ha intenzione di dare una svolta alla sua vita con l'intento di dedicarsi alla filantropia, concentrandosi sulla sua fondazione per il sostegno all'istruzione e quindi lasciando la sua attuale carica di ceo (chief executive officer).

Questo lavoro di ricerca ha cercato di fornire le basi per comprendere il pensiero dell'imprenditore cinese Ma Yun. Si è posto, inoltre, come obiettivo quello di esaminare le tappe principali della sua escalation verso la leadership mondiale, ognuna caratterizzata dalla pianificazione di strategie ad hoc da parte di Ma Yun e del suo team manageriale. A tal proposito, si è deciso di basare lo sviluppo di tale tesi sulla traduzione di tre discorsi attraverso i quali è stato possibile illustrare in modo coerente e concreto ogni sezione del suddetto elaborato.

Al termine della traduzione dei diversi testi, si è proseguito con la stesura del commento traduttologico, mediante il quale sono state descritte le personali scelte e strategie traduttive e nel quale risultano evidenti le effettive differenze tra il prototesto in lingua cinese e il metatesto in lingua italiana. Tali differenze sono state presentate grazie

all'ausilio di esempi concreti che mostrano i problemi traduttologici riscontrati in sede di traduzione.

Ho trovato questo lavoro di ricerca molto interessante in quanto mi ha permesso di mettere in pratica le nozioni apprese in questi due anni al fine di poter presentare una valida proposta di traduzione, oltre che di approfondire le dinamiche che si sviluppano all'interno di un contesto aziendale cinese.

Bibliografia

Monografie

- Abbiati Magda, *Grammatica di cinese moderno*, Venezia, Cafoscarina, 1998.
- Abbiati Magda, *La lingua cinese*, Venezia, Cafoscarina, 1992.
- Atkinson J. M., *Structures of social action: Studies in conversation analysis*, Cambridge, Cambridge University Press. 1984.
- Brophy J., 1998, *Motivating students to learn*, New York, Mc Graw Hill, Roma, L.A.S. 2003.
- Brown Gilian, *Speakers, Listeners and communication: Explorations in discourse analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.
- Brown Gilian, Yule George, *Discourse Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press 1983.
- Caldas-Coulthard C. R., Coulthard M., *Texts and practices: Readings in critical discourse analysis*, London, Routledge, 1996.
- Ceccagno Antonella, Basciano Bianca, *Shuobuchulai. La formazione delle parole in cinese*, Bologna, Serendipità, 2009.
- Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Torino, Utet 1992.
- Cyrulnik Boris, *Costruire la resilienza*, a cura di Elena Malagatti, Trento, Erickson Editore, 2015.
- Cyrulnik Boris, *Il dolore meraviglioso. Diventare adulti sereni superando i traumi dell'infanzia*, Milano ed. Frassinelli, 2000.
- De Beni R. e Moe' A., *Motivazione e apprendimento*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- Eco Umberto, *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*, Milano, Bompiani, 1991.

- Ellis A., *Reason and Emotion in Psychotherapy*, New York (NY), Lyle Stuart, 1962.
- Fontana F., *I meccanismi operativi*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, 1988.
- Foucault, *L'archeologia del sapere*, Milano, Rizzoli, 1969.
- Gabrielli G., Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Torino, ISEDI, 2013.
- Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Milano, F. Angeli, 2005.
- Gee James Paul, *An introduction to Discourse Analysis: Theory and Method*, Routledge, 2014.
- Gilbert, G. N., Ed Mulkay, M., *Opening Pandora's box: A sociological analysis of scientists' discourse*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.
- Habermas J., *Etica del discorso*, Bari, Laterza, 2009.
- Habermas J., *Il pensiero post-metafisico*, Bari, Laterza, 2006.
- Hunston, S., *Corpora in applied linguistics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002.
- Kreitner R., A. Kinicki, *Comportamento organizzativo. Fondamenti e applicazioni*, Milano, Apogeo, 2008.
- Latham G. P. *Motivare al lavoro. Modelli e tecniche di intervento*, Milano, F. Angeli, 2009.
- Alibaba Group, *Ma Yun neibu jianghua 马云内部讲话* [Discorsi per uso interno di Ma Yun], *Hongqi Chubanshe 红旗出版社*, 2010.
- McCarthy, M. & Carter, R., *Language as discourse: perspectives for language teaching*, London, Longman, 1994.
- McClelland, D. C., *The achieving society*. New York, Free Press, 1961.
- Miller P. H., *Teorie dello Sviluppo Psicologico*, Il Mulino, 1983.
- Munday Jeremy e Meifang Zhang, *Discourse Analysis in Translation studies*, John Benjamins Publishing Company, 2015.

- Paltridge Brian, *An Introduction to Discourse Analysis*. 2nd ed. London, Bloomsbury, 2012.
- Porter Erisman, *Alibaba's World*, St Martins Pr., 2015.
- Protasoni R., *People Strategy*, Milano, Guerini e Associati, 2003.
- Qing Cao Hailong Tian, Paul Chilton, *Discourse, politics and media in contemporary China*, John Benjamins Publishing Company, 2014.
- Schiffirin, D., *Approaches to discourse*. Cambridge, Blackwell, 1994.
- Steers, R. M., Porter, L. W., *Motivation and work behavior (4th ed)*, New York, McGrawHill, 1987.
- Stubbs, M., *Discourse analysis: The sociolinguistic analysis of natural language*, Chicago, University of Chicago Press, 1983.
- Tosi H., M. Pilati, *Comportamento Organizzativo*, Milano, EGEA, 2008.
- Tosi H., *Comportamento organizzativo. Persone, gruppi e organizzazione*, Milano, Egea, 2002.
- Ulrich D, *Human Resource Champions*, Cambridge, Harvard Business School Press, 1997.
- Van Dijk, T. A., "The study of discourse", In T. A. van Diik, *Discourse studies: A multidisciplinary introduction: vol. I Discourse as structure and process*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1997.
- Weiss D., Al., *La fonction Ressources Humaines*, Parigi, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- Widdowson, H. G., "Language teaching: defining the subject", in H. Trappes-Lomax & G. Ferguson (eds.), *Language in language teacher education*, Amsterdam, John Benjamin, 2002.
- Wood, L. A., & Kroger, R. O., *Doing discourse analysis: Methods for studying action in Talk and Text*. Thousand Oaks, CA, Sage 2000.

Traduzione

Baker Mona, *In Other Words. A Coursebook on Translation*, London/New York, Routledge, 1992.

Hatim Basil e Mason Ian, *Discourse and the Translator*, London/New York, Longman, 1990.

Newmark Peter, *A Textbook of Translation*, Hertfordshire, Shanghai, Shanghai Foreign Language Education Press/Prentice Hall International, 1988.

Osimo Bruno, *Il Manuale del traduttore*, Milano, Hoepli, 1998.

Popovič Anton, *La scienza della traduzione. Aspetti metodologici. La comunicazione traduttiva*, a cura di Bruno Osimo, Milano, Hoepli, 2006.

Scarpa Federica, *La traduzione specializzata: un approccio didattico professionale*, Hoepli (seconda edizione), Milano, 2008.

Saggi e articoli

Ames, C., “Classrooms: Goals, structure, and student motivation”, *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 1992, pp. 261–271.

Beck, A.T., “Cognitive models of depression”, *Journal of Cognitive Psychotherapy, An International Quarterly*, Vol. 1, 1987, pp. 5-37.

Beck, A.T., “Thinking and depression: I. Idiosyncratic content and cognitive distortions”, *Archives of General Psychiatry*, Vol. 9 No. 4, 1963, pp. 324-33.

Boldizzoni D., “Management delle risorse umane”, Milano, *Il Sole 24 ORE*, 2007.

Broussard, S. C., & Garrison, M. E. B, “The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children”, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 2004, pp. 106–120.

- Catoni Francesco, "Processi di motivazione nei contesti organizzativi d'azienda, Le origini della motivazione ed il suo significato" corso di laurea magistrale, *Università degli studi di Firenze, A.A. 2010/2011*, pp. 6-11.
- Co'te', S., Miners, C. and Moon, S., "Emotional intelligence and wise emotion regulation in the workplace", *Research on Emotions in Organizations*, Vol. 2, 2006, pp. 1-24.
- Corno L., "The best-laid plans: Modern conceptions of volition and educational research", *Educational Researcher*, 22(2), 1993 pp. 14–22.
- Depape A.-M.R., Hakim-Larson, J., Voelker, S., Page, S. and Jackson, D.L., "Self-talk and emotional intelligence in university students", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 38 No. 3, 2006, pp. 250-60.
- Dolbier C., Soderstrom, M. and Steinhardt, M., "The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes", *The Journal of Psychology*, Vol. 135 No. 5, 2001, pp. 469-85.
- Eccles J., Wigfield A., "Motivational beliefs, values and goals" in S.T. Fiske, D.L.Schatcter e C. Sahn-Waxler (a cura di), *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 2002, pp. 109-132.
- Epstein S., Meier P., "Constructive thinking: a broad coping variable with specific components", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57 No. 2, 1989, pp. 332-50.
- Fairclough N., "Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities", *Discourse & Society*, 4(2), 1993, pp. 133–168.
- Gottfried A. E., "Academic intrinsic motivation in young elementary school children", *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 1990, pp. 525–538.
- Guay F., Chanal J., Ratelle C. F., Marsh, H. W., Larose, S., & Boivin, M., "Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children", *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 2010, pp. 711–735.
- Hidi S., Harackiewicz, J. M., "Motivating the academically unmotivated: A critical issue for the 21st century", *Review of Educational Research*, 70(2), 2000, pp. 151–179.

- Houghton J.D. Jinkerson D.L., “Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22 No. 1, 2007, pp. 45-53.
- Lange G. W., Adler F. “Motivation and achievement in elementary children”, *Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Washington, D.C.*, aprile 1997.
- Linnenbrink E. A., Pintrich P. R., “Motivation as an enabler for academic success”, *School Psychology Review*, 31(3), 2002, pp. 313–327.
- Morin, A., “Possible links between self-awareness and inner speech theoretical background, underlying mechanisms, and empirical evidence”, *Journal of Consciousness Studies*, Vol. 12 Nos 4/5, 2005, pp. 115-34.
- Neck, C. and Manz, C., “Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 1 No. 5, 1996, pp. 445-67.
- Neck, C. and Manz, C., “Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 7, 1992, pp. 681-99.
- Odle-Dusseau, H.N., Britt, T.W., Bobko, P., “Work-family balance, well-being, and organizational outcomes: investigating actual versus desired work/family time discrepancies”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 27 No. 3, 2012, pp. 331-43.
- Perissinotto L., “Linguaggio e comunicazione”, in G. Chiaretti, M. Rampazi, C. Sebastiani (a cura di) “*Conversazioni, storie, discorsi*”, Roma, Carocci, 2001.
- Pennycook Alastair, “Incommensurable Discourses?”, *Applied Linguistics*, Volume 15, Issue 2, 1 June 1994, pp. 115–138.
- Pintrich, P. R., “A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts”. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 2003, pp. 667–686.

Prussia, G., Anderson, J. and Manz, C., “Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 No. 5, 1998, pp. 523-38.

Voight, M., “Sources of stress and coping strategies of US soccer officials”, *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, Vol. 25 No. 1, 2009, pp. 91-101.

Weissbein D., Huang J., Ford J., Schmidt, A., “Influencing learning states to enhance trainee motivation and improve training transfer”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 4, 2011, pp. 423-35.

Widdowson, H. G., “On the limitations of linguistics applied”, *Applied Linguistics*, 2000.

Sitografia

“16 - Tipi di testo” (online), *Logos – Non solo parole*, URL http://courses.logos.it/IT/4_16.html#2 (consultato il 10/01/2019).

“Baidu”, www.baik.baidu.com

“Capire il mondo. Processi cognitivi nell’interpretazione della realtà” (online), *Edizioni Universitarie di Lettere, Economia e Diritto*. URL: <http://www.lededizioni.com/lededizionallegati/654-6-Gatti-Capire-mondo.pdf>. (Consultato il 10/12/2018).

“Cina, lo scandalo del latte in polvere: 3 bimbi morti 6mila intossicati” (online), *Il Sole 24 Ore*, URL <https://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Mondo/2008/09/cina-scandalo-latte.shtml> (consultato il 5/01/2019).

“Ciò che distingue un campione da un atleta è la resilienza”. *Dazebao News. Il portale della scienza e della cultura* (online). URL: <https://www.dazebaonews.it/sport/46817-cio-che-distingue-un-campione-da-un-atleta-comune-e-la-resilienza.html> (Consultato il 2/02/2019).

“Ciò che distingue un campione da un atleta è la resilienza”. *Dazebao News. Il portale della scienza e della cultura* (online). URL:

<https://www.dazebaonews.it/sport/46817-cio-che-distingue-un-campione-da-un-atleta-comune-e-la-resilienza.html>. (Consultato il 2/02/2019).

“David Mcclelland: need of Achievement, Power, Affiliation” (online). *Risorse umane HR*. URL: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/david-mcclelland-need-of-achievement-power-affiliation>. (Consultato il 20/12/2019).

“I big del web sbarcano in Cina ma la censura non li preoccupa” (online), *La Repubblica Tecnologia & scienze.it*, URL: http://www.repubblica.it/2005/f/sezioni/scienza_e_tecnologia/cinaweb/cinaweb/cinaweb.html (consultato il 10/01/2019).

“Il ruolo del Lettore” (online), *Logos- non solo parole*, URL: http://courses.logos.it/IT/2_19.html (consultato il 10/01/2019).

“Indagine Michael Page. Ecco come cambia il ruolo del direttore risorse umane” (online). *Avvenire.it*, URL: <https://www.avvenire.it/economia/pagine/ecco-come-cambia-il-ruolo-del-direttore-risorse-umane>. (Consultato il 15/12/2018).

“Jack Ma: Early Life and Education” di Mohamed Jalloh, *Investopedia*, URL: <http://www.investopedia.com/university/jack-ma-biography/>.

“L’etichetta cinese-la guida completa” (online), *Sapore di Cina. Viaggiare o abitare in Asia*, URL <https://www.saporedicina.com/etichetta-cinese-guida/> (consultato il 2/01/2019).

“L’origine della motivazione ed il suo significato” (online), *Psicologia del lavoro*. URL: <http://www.psicologiadellavoro.org/le-origini-della-motivazione-ed-il-suo-significato/> (Consultato il 20/12/2018).

“La piramide dei bisogni di Maslow” (online). *Risorse umane HR*, URL: <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow>. (Consultato il 20/12/2018).

“La soddisfazione lavorativa. Misurazione del concetto, determinanti e rapporto con la qualità del lavoro”. (online). URL: https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/573789/1025435/phd_unimi_R11056.pdf. (Consultato il 10/12/2018).

“Locus of control interno ed esterno. Decisioni, malattia, superare un evento stressogeno e ricadute organizzative”(online), *Academy Case Management*, URL: <http://www.academycasemanagement.org/locus-of-control/> .(Consultato il 12/02/2019).

“Motivazione e Lavoro: come stimolare i propri dipendenti e cosa evitare” (online). URL: <https://www.insidemarketing.it/motivazione-lavoro-stimolare-dipendenti/> . (Consultato il 12/02/2019).

“The inspiring life story of Alibaba Founder Jack Ma” (online), *Business Insider*, URL: <https://www.businessinsider.com/the-inspiring-life-story-of-alibaba-founder-jack-ma-2014-10?IR=T>.

“The Rags-to- Riches Life story of Alibaba Founder Jack Ma (online) , URL: <https://www.inc.com/business-insider/alibaba-jack-ma-life-story.html> (consultato il 2/12/2018).

Dizionari

Business dictionary, www.businessdictionary.com.

Casacchia Giorgio e Bai Yukun, 2009, Grande dizionario cinese-italiano, Roma, ISIAO.

Collins dictionary, www.collinsdictionary.com.

Dizionari-La Repubblica [ihttps://dizionari.repubblica.it/Italiano/i.html](https://dizionari.repubblica.it/Italiano/i.html).

Nciku, Online English – Chinese Dictionary, www.nciku.com.

Treccani, www.treccani.it.

Word reference, www.wordreference.com.

“Xiandai Hanyu Cidian” 现代汉语词典, Pechino, The Commercial Press, 2013.

Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale va al mio relatore, il Professore Paolo Magagnin, che mi ha seguita in questo progetto di tesi oltre che durante il periodo Erasmus a Barcellona, mostrando un'elevata competenza professionale e una grande disponibilità.

Un ringraziamento doveroso e sincero va ai miei genitori, per avermi appoggiata, capita e spronata durante l'intero percorso di studi, offrendomi infinite opportunità e credendo fermamente nelle mie capacità. Li ringrazio per avermi dato la possibilità di studiare all'estero, di viaggiare, di investire su me stessa, di coltivare le mie ambizioni.

Ringrazio gli altri componenti della mia famiglia, mio fratello, i nonni, i cugini, e gli zii, per essermi stati vicini in ogni tappa fondamentale del mio percorso universitario, per la stima riposta in me e la forza che hanno saputo infondermi, soprattutto nei momenti di maggiore fragilità.

Un grazie va anche alle mie amiche di sempre, conosciute tra i banchi di scuola e ancora presenti nella mia vita quali solido punto di riferimento.

Tra gli amici non posso non ringraziare Yang Jing, Stella, Veronica, Paolo, con i quali ho condiviso un bellissimo anno a Treviso. Li ringrazio soprattutto per il loro prezioso aiuto durante questo percorso universitario.

Un ringraziamento non può non essere riservato anche ad altre due persone con cui ho condiviso questo percorso di laurea magistrale a Treviso, i quali sono stati ottimi amici oltre che semplici coinquilini: Gianluca e Sofia.

Un ringraziamento finale è rivolto a tutti i nuovi amici e alle persone con le quali ho condiviso viaggi e momenti indimenticabili e che in questi anni hanno rivestito un ruolo importante, non solo appoggiandomi e incoraggiandomi nelle mie scelte, ma anche muovendo critiche costruttive che si sono rivelate fondamentali per la mia crescita.