

Résumé de thèse

Multilinguisme et interculturalité dans les projets internationaux et interrégionaux et sur le lieu de travail

La mondialisation nous a apporté une multitude de choses et de processus merveilleux. Elle a réuni les gens grâce à des échanges et à la mobilité plus faciles. Les personnes de différentes sociétés et cultures, qui parlent différentes langues, sont réunies non seulement dans leur cadre professionnel, mais aussi dans leur vie quotidienne. De nos jours, nous apprenons encore à coexister et à partager nos connaissances tout en tolérant et en acceptant d'autres cultures, langues et sociétés, qui changent constamment. Les processus entrelacés du multilinguisme et de l'interculturalité sont une source de projets internationaux fructueux, avec des équipes multiculturelles qui sont réunies et collaborent vers un même objectif. Cependant, les équipes et les organisations mondiales sont toujours confrontées à des défis concernant la compatibilité des antécédents culturels des membres d'une même équipe ou, à plus grande échelle, entre les employés et les valeurs et normes organisationnelles. Cette thèse de maîtrise portera sur la diversité linguistique et culturelle dans les milieux professionnels et le sujet choisi est le multilinguisme et l'interculturalité dans les projets internationaux ou interrégionaux et les environnements de travail. Dans le cadre de mes études en master commun trinational, j'étudie la gestion de projets régionaux et européens. Trois universités de France (Université Bretagne Sud), Allemagne (Westfälische Hochschule Zwickau) et République tchèque (Jihoesk univerzita) ont uni leurs forces vers un objectif commun et créé ce programme de maîtrise, offrant aux étudiants un environnement d'étude multilingue et interculturel, ainsi qu'un programme multidisciplinaire. Si l'objectif était l'étude des processus de gestion de différents types de projets, notre diplôme nous a fourni des connaissances dans une panoplie de domaines, tels que les sciences économiques, linguistiques et sociales. Le choix du sujet pour ma thèse de maîtrise a été influencé par mon intérêt pour l'interculturalité, ainsi que les études linguistiques. Pour soutenir ma thèse, j'ai mené des recherches qualitatives avec l'aide d'une organisation de cybersécurité. J'étais déjà familier avec le concept de l'organisation car mes expériences passées m'ont conduit à leurs services et j'étais conscient de l'existence d'une équipe pluriculturelle au sein de l'organisation. Les membres de l'organisation souhaitaient rester anonymes, car leur travail porte sur des données sensibles et des clients de premier plan. Je vais donc l'appeler l'organisation P. Comme il était assez difficile pour eux de participer aux entretiens, j'ai opté pour la collecte de données au moyen de sondages à questions ouvertes. La question de

recherche pour mon sujet est Comment les employés de l'Organisation P traitent-ils de l'interculturalité et du multilinguisme dans leur vie professionnelle quotidienne L'objectif de cette thèse est de recueillir des informations par des méthodes de recherche qualitatives et de les analyser afin de trouver comment un multilinguisme interculturel traite de la diversité culturelle et linguistique dans son cadre professionnel. Les réponses des participants au sondage m'ont aidé à mieux comprendre leur expérience et leur mécanisme d'adaptation à leur environnement de travail d'un point de vue pluriculturel et plurilingue. La thèse est structurée comme suit en premier lieu, je me concentrerai sur les aspects théoriques de l'interculturalité et du multilinguisme et leur impact sur la performance des équipes. Ensuite, l'Organisation P sera décrite ainsi que leurs différents projets internationaux. Dans une troisième partie, j'expliquerai la méthodologie de recherche employée pour la collecte des données et l'analyse et l'interprétation des résultats feront l'objet du quatrième point. La dernière partie traite de la discussion qui comprendra l'interprétation de mes conclusions.

Afin de comprendre l'interculturalité dans un contexte d'environnement de travail, il est important de la définir comme un ensemble. L'interculturalité est un concept complexe qui peut être défini comme les relations entre des groupes d'individus ayant des origines culturelles différentes au sein de la société. Selon l'anthropologue Gunther Dietz 2018, au sens large, l'interculturalité est abordée dans la littérature anthropologique et des sciences sociales selon trois axes, tous différents mais complémentaires. Le premier axe identifié par Dietz 2009 est la distinction entre interculturalité comme concept descriptif plutôt que prescriptif. D'un point de vue descriptif, l'interculturalité est l'ensemble des interrelations qui structurent une société donnée en termes de culture, d'ethnicité, de langue, de confession religieuse et de nationalité. En termes de pouvoir politique et financier, ces relations sont généralement asymétriques, et elles reflètent également souvent des schémas historiquement ancrés d'affichage ou de dissimulation, de stress ou de minimisation de la variété, de stigmatisation de l'altérité et de discrimination contre des groupes spécifiques. L'accent mis sur l'interculturalité en tant qu'outil descriptif repose moins sur la composition interne hétérogène de la société et sa fragmentation en différents groupes qu'une approche multiculturelle ne le suggère, contrairement à l'idée opposée de la multiculturalité. La perspective interculturelle met l'accent sur les relations intergroupes au sein de la société plutôt que sur la composition du groupe. Par conséquent, la minorité et la majorité sont définies ici en fonction du pouvoir de déterminer qui est considéré comme membre d'une majorité et qui est étiqueté comme membre d'une minorité. Les personnes qui viennent de

différents pays, s'identifient à différents groupes ethniques ou parlent différentes langues peuvent travailler ensemble et former des relations sur le lieu de travail, ce qui est un contexte très pertinent pour la communication interculturelle. La communication interpersonnelle sur le lieu de travail a sans aucun doute toujours été un sujet d'intérêt majeur pour l'étude de la communication interculturelle. Les premières recherches ont porté sur la préparation des diplomates, des hommes d'affaires, des missionnaires et du personnel militaire américains aux déploiements à l'étranger. Cependant, les efforts de recherche ont été renforcés par le pluralisme croissant des paysages sociaux. Dans l'environnement d'aujourd'hui, l'ampleur de la recherche sur la communication interculturelle en milieu de travail comprend les interactions ordinaires en personne et par la technologie dans les rencontres, les relations, les groupes et les équipes dans une variété d'arrangements de travail. La recherche utilise également des stratégies organisationnelles de gestion de la diversité et de lutte contre la discrimination qui ont été élaborées aux États-Unis, puis exportées et réinterprétées dans les lieux de travail du monde entier. la catégorisation sociale, les stéréotypes, la gestion, la gestion des conflits, la satisfaction organisationnelle, la communication de soutien, la négociation de cultures de travail partagées, le partage des connaissances, la prise de décisions, l'apprentissage et l'innovation, Le leadership et la gestion ne sont que quelques exemples de processus et de phénomènes de communication en milieu de travail qui ont été étudiés par les chercheurs. L'utilisation des langues dans les interactions au travail a suscité une attention croissante ces dernières années.

Définition de la négociation interculturelle constructive et cadre conceptuel Barmeyer et al. 2001 comprend l'interculturalité comme le processus dialectique qui se déplace entre les différences et qui sert le développement des individus et des groupes. Il définit l'interculturalité comme un processus réciproque et dialogique, si possible symétrique, de négociation, de communication et de coopération entre acteurs dans lesquels l'adaptation, l'apprentissage et le développement ont lieu. Pour Barmeyer, il est essentiel de différencier les concepts d'interculturalité, de multiculturalité et de transculturalité.

Chaque fois que des individus de différents milieux culturels sont réunis dans des organisations ou des groupes de travail, des situations interculturelles sont créées et émergent dans quelque chose d'innovant. La façon dont l'interculturalité est perçue et reçue peut être stimulante constructive ou menaçante destructrice, selon la situation et le contexte. Dans les contextes interculturels et multilingues, il est important d'éviter à tout prix les incidents

critiques. Les incidents critiques renvoient à des malentendus entre individus interculturels, où leurs différents milieux culturels ne sont pas compatibles en termes de valeurs ou de normes, ou même d'interprétation Batchelder, 1993.

Au cours des dernières années, un nombre croissant d'entreprises ont mis en place des politiques et des stratégies de gestion pour mieux s'adapter à toutes sortes de diversité raciale, culturel, éducatif, etc. Les dirigeants d'équipes multiculturelles doivent tenir compte de la diversité culturelle en milieu de travail. Les psychologues sociaux ont commencé à s'intéresser aux équipes culturellement diversifiées dans les années 1960 et 1970, mais ce n'est que dans les années 1990 que les chercheurs en gestion ont commencé à vraiment étudier la question. Depuis lors, la recherche dans ce domaine a fait des progrès visibles, bien qu'un consensus n'ait pas été atteint pour comprendre le rendement et le fonctionnement de ces divers groupes de travail. Milliken et Martins 1996 recherche sur la question de la diversité dans un contexte d'entreprise a apporté une réelle contribution dans la compréhension et l'analyse de la façon dont la diversité peut influencer la performance d'une entreprise. Leurs recherches ont montré que différents types de diversité ont un impact différent sur la performance. Dans le cas de la diversité culturelle, la communication et la coopération sont les plus touchées, car des malentendus peuvent souvent survenir entre les membres du groupe.

Les membres de l'organisation qui ne sont pas comme la plupart des membres du groupe ont tendance à quitter l'organisation plus tôt et à être moins satisfaits. La diversité culturelle cause des problèmes de communication et de collaboration. Même si cet impact diminue au fil du temps, la diversité a un effet néfaste sur l'affection, ainsi que Watson et al., 1993. D'autre part, Wiersema et Bantel 1992 ont découvert, par exemple, que l'hétérogénéité des programmes d'études des équipes de direction était positivement associée aux changements dans les stratégies de diversification des entreprises. Pour les groupes de la haute direction et les équipes de projet, la diversité selon les dimensions fondées sur les compétences ou les connaissances semble avoir certains avantages cognitifs bénéfiques. Le réseau de recherche sur la diversité a marqué le début d'une nouvelle étape dans l'étude de la diversité organisationnelle. Une approche plus approfondie est fournie par Kochan et coll., 2003, qui affirment que la relation entre la diversité, les processus d'équipe et les résultats est modérée par la culture organisationnelle du contexte organisationnel, la stratégie d'affaires et les

politiques et pratiques en matière de ressources humaines. Beaucoup d'universitaires s'entendent maintenant sur leur modèle de la façon dont la diversité affecte la société.

Le lieu de travail est devenu un cadre crucial pour les personnes de différents milieux culturels pour interagir et former des relations dans les pays d'aujourd'hui, qui deviennent de plus en plus hétérogènes. Selon Braithwaite, Schrodt et Carr 2015, la communication interculturelle sur le lieu de travail fait référence à un processus symbolique dans lequel deux personnes ou plus d'origines culturelles diverses construisent et négocient des significations dans un cadre de travail. Les interactions entre ceux qui viennent d'autres pays, parlent différentes langues maternelles ou s'identifient à des groupes ethniques distincts ont longtemps été au centre de la recherche en communication interculturelle. Les diverses affiliations culturelles peuvent se manifester par la communication au travail d'une manière qui a un impact sur les individus, les groupes, les organisations et les sociétés. Ces considérations de communication peuvent également être différentes de celles que l'on trouve dans d'autres sphères de l'activité humaine Hua, 2014. Lorsque les gens communiquent au travail, cela se produit fréquemment dans le contexte d'attachements interpersonnels formés au travail ou au cours d'interactions répétées Sias, 2009. Les relations entre collègues, subalternes et partenaires d'affaires en sont quelques exemples. Les relations en milieu de travail diffèrent des rencontres fortuites avec des étrangers qui sont typiques dans des emplois comme le service à la clientèle. Les conversations en petits groupes et, de plus en plus, les interactions en équipe sont également incluses dans la communication en milieu de travail Lahti et coll., 2017. Dans le contexte de la communication interculturelle, la culture fonctionne comme un système basé sur l'interprétation. Les membres d'une même culture ont accès à un stock commun de significations, d'idées, de signes, de symboles, etc. La langue peut être définie comme un système de mots avec un sens lié à la culture, le même mot peut avoir des significations différentes selon le contexte. Cependant, il peut y avoir des différences dans les cultures et les langues nationales en fonction du contexte et des différences entre les utilisateurs en termes d'origine professionnelle, d'âge, de sexe, etc.

L'objectif de la gestion de la diversité est d'établir et de préserver une culture d'entreprise favorable qui valorise à la fois les similitudes et les différences entre les personnes. La culture de l'organisation, son effet sur l'ouverture à la diversité, les pratiques de gestion des ressources humaines, les environnements institutionnels et les contextes organisationnels aux pressions, attentes, exigences et incitations liées à la diversité, les pratiques perçues et les résultats

organisationnels liés à la gestion de la diversité des employés, ainsi que plusieurs autres questions, ont tous fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature sur la gestion de la diversité. La diversité est un ensemble de comportements conscients qui comprennent la compréhension et l'appréciation de l'interdépendance des personnes, des cultures et du monde naturel la démonstration d'un respect mutuel pour les traits et les expériences de vie qui sont différents des nôtres la réalisation que la diversité comprend plus que des façons d'être, elle comprend aussi des façons de savoir et la réalisation que la discrimination institutionnalisée et personnelle donne à certaines personnes des avantages tout en causant et en maintenant des désavantages pour d'autres.

L'impact de la diversité culturelle sur les performances La majorité des organisations souhaitent mener des recherches sur la relation entre la diversité et la culture organisationnelle, son impact sur l'ouverture à la diversité, et entre la diversité et les performances aux niveaux individuel et organisationnel.

En effet, la diversité est devenue de plus en plus importante dans le cadre des organisations. Selon Patrick 2010, la diversité affecte les résultats d'une organisation du point de vue de la diversité et de l'acceptation des différences par la culture, les groupes de travail et les membres individuels. Malgré les merveilles de la technologie moderne de communication, il est toujours nécessaire de se rencontrer personnellement dans les interactions internationales. Les obstacles liés à la langue et aux stéréotypes doivent être surmontés pour que cela soit efficace.

Cela peut nécessiter l'effacement mental de concepts tels que l'étranger et l'hypothèse que la personne a un passé unique Moran, Harris, Moran, 2011. Les dirigeants mondiaux doivent non seulement se familiariser avec les conventions, les politesses et les normes commerciales de leurs homologues, mais aussi avec leurs cultures respectives, leurs philosophies de gestion et leurs mentalités culturelles afin de favoriser les possibilités de collaboration Hofstede, 1994.

Selon la recherche, la diversité a amélioré les performances en diversifiant les points de vue des groupes. Des preuves empiriques solides soutiennent une corrélation positive entre une gestion efficace de la diversité et une augmentation des performances organisationnelles (Ozbilgin et Tatli, 2008). Le consensus est que les différences doivent néanmoins être explorées avec modération. À mesure que les membres du groupe se familiarisent avec les points de vue des autres et acquièrent une mémoire transactive, ils peuvent également devenir plus aptes à

élaborer une variété d'informations au fil du temps. Cela implique qu'il est crucial que les groupes de travail variés puissent atteindre une durée de vie plus longue et disposent de plus de temps pour s'établir que les groupes plus homogènes Knippenberg, de Dreu, Homan, 2004.

Avec la mondialisation, le lieu de travail moderne a connu de nombreux changements au cours des dernières décennies et a énormément gagné en mobilité. L'avènement de l'internet a favorisé la mobilité de la main-d'œuvre, car les entreprises peuvent mener leurs activités sans être confinées à une seule région, notamment grâce au travail à distance. La mobilité plus accessible des personnes conduit à un environnement de travail plus diversifié, qui réunit des personnes de cultures et d'horizons différents travaillant dans le même but. D'aucuns diront que, bien qu'il s'agisse d'une étape encourageante vers un environnement de travail plus inclusif, elle s'accompagne d'obstacles et de défis.

Chaque culture est unique et toutes ne sont pas compatibles, car les normes peuvent varier considérablement d'une culture à l'autre. Cela peut entraîner des problèmes de communication et même créer un environnement de travail hostile. La diversité mondiale croissante fait de la compétence interculturelle une nécessité absolue, en particulier dans l'environnement professionnel. Les technologies de communication ne cessent de s'améliorer et, grâce à ces progrès, la proximité géographique n'est plus une condition préalable à la communication interculturelle. Avec une mobilité accrue et une communication interculturelle facilitée, le nombre de groupes de travail culturellement diversifiés a augmenté de manière exponentielle. Les membres de ces équipes culturellement diverses comptent non seulement sur leur expertise et leur capacité à travailler sur des interfaces virtuelles, mais aussi sur leur compétence interculturelle Zakaria, Amelinckx, Wilemon, 2004.

Le terme de compétence interculturelle fait référence à une prise en charge efficace et appropriée des différences culturelles par les individus Arasaratnam, 2016. Les études considèrent la compétence interculturelle comme un concept double, à la fois d'orientation interne - l'efficacité lorsqu'il s'agit de ses capacités cognitives, émotionnelles et comportementales - et externe - l'adéquation à un contexte Arasaratnam, 2016, déterminée par les paramètres contextuels d'une situation. La recherche interdisciplinaire a façonné notre définition et notre compréhension de la compétence interculturelle, mais les chercheurs dans le domaine de la communication sont propriétaires de la nomenclature, en particulier de l'expression "compétence en communication interculturelle" (CCI).

Speitzberg et Chagnon 2009 ont défini la compétence interculturelle comme la gestion appropriée et efficace de l'interaction entre des personnes qui, à un degré ou à un autre, représentent des orientations affectives, cognitives et comportementales différentes ou divergentes par rapport au monde, p. 7. Là encore, l'efficacité de la compétence interculturelle est particulièrement individualiste chaque fois qu'un individu gère avec succès un échange de communication. L'adéquation, quant à elle, renvoie à une perception externe, où l'interlocuteur juge si l'échange de communication s'est déroulé conformément aux attentes contextuelles. La compétence interculturelle dépend de la combinaison d'aptitudes et de savoir-faire individuels, à savoir la conscience de soi, la capacité d'adaptation, la maîtrise de la langue, les connaissances générales et culturelles, etc. ainsi que de facteurs contextuels, à savoir les incitations, les objectifs communs, les perceptions de notions différentes. Communication multilingue et interculturelle Dans un lieu de travail multilingue, des décisions sont prises en permanence au bénéfice de tous les employés qui appartiennent à des groupes culturels et linguistiques différents. Ils décident collectivement, par le biais de processus de signification et de négociation Schoeneborn, Kuhn et Krreman 2018 476 de la langue commune à utiliser, une lingua franca, et des méthodes de communication à mettre en place, non verbales ou par traduction.

Dans un contexte d'économie de la connaissance, les entreprises doivent assurer le partage des connaissances afin d'être compétitives. Le partage des connaissances affirme que la langue a un impact sur la communication entre les individus et sur la manière dont ils sont en relation. Le partage des connaissances est intrinsèquement lié à la croissance exponentielle des équipes multilingues et interculturelles dans des contextes de collaboration internationale avec des membres qui s'engagent dans des activités dans des langues non maternelles. Dans la multitude actuelle d'entreprises multinationales, les équipes multiculturelles sont un atout important, une caractéristique clé de l'environnement commercial d'aujourd'hui Kassis Henderson, 2005 66 dans la gestion d'opérations complexes. Une caractéristique spécifique de ces équipes est la diversité des langues maternelles de leurs membres, qui définit la communication au sein de l'équipe et façonne ainsi les processus et les résultats au niveau multinational. Les entreprises mondiales ont besoin de ces équipes pour donner le meilleur d'elles-mêmes Butler, 2011 en récoltant les avantages de la diversité tout en évitant ses pièges Stahl et al. 2010.

Malgré les nombreuses recherches menées sur l'impact de l'interculturalité sur le travail en équipe, l'aspect multilingue a été négligé jusqu'à il n'y a pas si longtemps. Des recherches récentes ont montré que la diversité linguistique est un trait distinctif Chen et al. , (2006) des

équipes mondiales où la communication verbale est primordiale. Dans un contexte d'équipes multilingues, les membres de l'équipe et les dirigeants négocient et décident d'une langue de travail commune et l'anglais a gagné le titre de lingua franca dans la communication d'entreprise Nickerson, 2015.

Cependant, cela peut également être une source d'inégalité entre les membres de l'équipe si la compétence est inégale entre eux, créant des barrières linguistiques et des malentendus menant à des conflits potentiels, compromettant ainsi une construction d'équipe et une coopération efficaces Cohen Kassis-Henderson, 2012. Les recherches sur les processus dans les équipes multinationales - diversité linguistique, utilisation et sélection d'une lingua franca et barrières linguistiques - se sont multipliées ces dernières années.

Compte tenu du nombre important de ces nouvelles études, ce chapitre se concentrera sur les études menées sur les distorsions de pouvoir induites par la langue. Comment la diversité linguistique influence-t-elle les relations de pouvoir dans les équipes multinationales ? Selon les travaux de Jansens Bretts (2006), les relations de pouvoir sont un facteur clé du travail en équipe. La langue est un facteur très influent, car la communication est le moyen primordial d'exercer le pouvoir et la langue est donc essentielle. Des recherches ont montré que les antécédents linguistiques des membres d'une équipe influencent fortement leur degré de pouvoir et l'estime qu'ils reçoivent de leurs coéquipiers. Diverses études ont établi une relation entre la maîtrise de la langue de travail choisie par les membres de l'équipe et les relations de pouvoir Paunova, 2017. Les recherches de Mndez Garcia Prez Caados (2005) établissent un lien entre la maîtrise de la langue de travail désignée, en particulier celle des locuteurs natifs, et les positions plus élevées et l'influence au sein des équipes.

Bibliographie

“(PDF) UNDERSTANDING and ASSESSING INTERCULTURAL COMPETENCE: A SUMMARY of THEORY, RESEARCH, and PRACTICE (TECHNICAL REPORT for the FOREIGN LANGUAGE PROGRAM EVALUATION PROJECT).”

ResearchGate, Feb. 2007,

www.researchgate.net/publication/237592016_UNDERSTANDING_AND_ASSESSI

NG_INTERCULTURAL_COMPETENCE_A_SUMMARY_OF_THEORY_RESEARCH_AND_PRACTICE_TECHNICAL_REPORT_FOR_THE_FOREIGN_LANGUAGE_PROGRAM_EVALUATION_PROJECT.

Antes, Alison L., et al. "The Role of Culture and Acculturation in Researchers' Perceptions of Rules in Science." *Science and Engineering Ethics*, vol. 24, no. 2, 20 Mar. 2017, pp. 361–391, <https://doi.org/10.1007/s11948-017-9876-4>. Accessed 4 Sept. 2021.

Arasaratnam, Lily A. "Intercultural Competence." *Oxford Research Encyclopedia of Communication*, 3 Feb. 2016, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.68>. Accessed 6 Aug. 2023.

Auwalu, Abba, and Muhammad Yunusa. *The Meaning and Theories of Intercultural Communication*. 2015, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14026.36806>. Accessed 6 Aug. 2023.

Berisso Genemo, Tesso. "Multilingualism and Language Choice in Domains." *Www.intechopen.com*, 24 Dec. 2021, www.intechopen.com/chapters/79781.

Canestrino, Rossella, et al. "The Impact of Language Diversity on Knowledge Sharing within International University Research Teams: Evidence from TED Project." *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 21 Apr. 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879154>. Accessed 6 Aug. 2023.

---. "The Impact of Language Diversity on Knowledge Sharing within International University Research Teams: Evidence from TED Project." *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 21 Apr. 2022, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.879154>. Accessed 6 Aug. 2023.

Dale-Olsen, Harald, and Henning Finseraas. "Linguistic Diversity and Workplace Productivity." *SSRN Electronic Journal*, 2019, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3457665>. Accessed 6 Aug. 2023.

“Developing Intercultural Communication Skills for the Hybrid Workplace | British Council.”

Britishcouncil.org, 2022, corporate.britishcouncil.org/insights/developing-intercultural-communication-skills-hybrid-workplace.

Dietz, Gunther. “Interculturality.” *The International Encyclopedia of Anthropology*, 5 Sept. 2018, pp. 1–19, <https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea1629>. Accessed 6 Aug. 2023.

Drobot, Irina-Ana. *Multilingualism and Awareness of Cultural Differences in Communication*. *Www.intechopen.com*, IntechOpen, 31 July 2021, www.intechopen.com/chapters/77761.

Graham, John R., et al. “Corporate Culture: Evidence from the Field.” *Journal of Financial Economics*, vol. 146, no. 2, Nov. 2022, pp. 552–593, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X22001684, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>.

Gunnarsson, Britt-Louise. “Multilingualism in the Workplace.” *Annual Review of Applied Linguistics*, vol. 33, 1 Mar. 2013, pp. 162–189, www.cambridge.org/core/journals/annual-review-of-applied-linguistics/article/multilingualism-in-the-workplace/6552DC7C200C253543577EA4BA8B8086, <https://doi.org/10.1017/S0267190513000123>.

Hazel, Spencer, and Jan Svennevig. “Multilingual Workplaces – Interactional Dynamics of the Contemporary International Workforce.” *Journal of Pragmatics*, vol. 126, Mar. 2018, pp. 1–9, <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2017.11.005>. Accessed 6 Aug. 2023.

Heunermund, Heather. “What Are Cultural Norms?” *Study.com*, 2022, study.com/learn/lesson/cultural-norms-definition-examples.html.

Hofstede, Geert, and Michael Minkov. *Cultures and Organizations SOFTWARE OF THE*

MIND Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival |Mc IGrauu JHill.

2010.

Ilie, Oana-Antonia. "(PDF) the Intercultural Competence. Developing Effective Intercultural Communication Skills." *ResearchGate*, June 2019,

www.researchgate.net/publication/334677436_The_Intercultural_Competence_Developing_Effective_Intercultural_Communication_Skills.

Jan, Jeffy, et al. "Hofstede's Cultural Dimensions in Technology Acceptance Models: A Meta-Analysis." *Universal Access in the Information Society*, 10 Dec. 2022,

<https://doi.org/10.1007/s10209-022-00930-7>. Accessed 6 Aug. 2023.

Lahti, Malgorzata, and Maarit Valo. "Intercultural Workplace Communication." *Oxford*

Research Encyclopedia of Communication, 27 July 2017,

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.404>.

Liu, Chengwu, and Lunxu Liu. "Dilemma in Pulmonary Metastasectomy." *Chest*, vol. 143,

no. 6, June 2013, pp. 1836–1837, <https://doi.org/10.1378/chest.13-0258>. Accessed 6 Aug. 2023.

Panocová, Renáta . *THEORIES of INTERCULTURAL COMMUNICATION Renáta*

Panocová. 2020.

Sciences, Bartel-Radic, and Po Grenoble. *Management of Intercultural Teams: The Crucial*

Role of Time and Space for Understanding the Perspective on Diversity. 2006.

Taras, Vasyi, et al. "Research: How Cultural Differences Can Impact Global Teams."

Harvard Business Review, hbr.org, 9 June 2021, hbr.org/2021/06/research-how-cultural-differences-can-impact-global-teams.

Tenzer, Helene, and Markus Pudelko. "The Impact of Language Diversity on Multinational Teamwork." *Managing Multilingual Workplaces*, 11 June 2020, pp. 88–104, <https://doi.org/10.4324/9780429431128-9>. Accessed 6 Aug. 2023.

Tietze, Susanne , et al. *Contexts of Management Communication*. May 2022.

Vizuetta, Jessica. "Language Choice in Different Social Settings." *Arcadia*, 18 May 2022, www.byarcadia.org/post/interaction-between-language-and-society-101-language-choice.

Watson, Warren E., et al. "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups." *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3, June 1993, pp. 590–602, <https://doi.org/10.5465/256593>. Accessed 14 Aug. 2023.