

Jezične barijere i nesporazumi kao uzroci sukoba unutar timova u suvremenim globalnim organizacijama

Language Barriers and Misunderstandings as Causes of Conflict Within Teams in Contemporary Global Organizations

Marija Krstinić, Lucija Bačić
Tehničko veleučilište u Zagrebu, Hrvatska
marija.krstinic@tvz.hr, lucija.bacic@tvz.hr

Sažetak

Globalizacija poslovanja, razvoj multinacionalnih organizacija i sve veća povezanost timova na međunarodnoj razini doveli su do stvaranja kulturno i jezično heterogenih radnih timova kao i do povećanje broja multikulturalnih i virtualnih timova. U uvjetima u kojima članovi tima dolaze iz različitih jezičnih i kulturoloških sredina, jezične barijere kao što su neodgovarajuća zajednička jezična osnova, nepoznavanje žargona ili različiti akcenti mogu dovesti do povećane prisutnosti jezičnih barijera unutar organizacija i ozbiljno otežavati komunikaciju i suradnju. Takve barijere predstavljaju značajni izazov za djelotvornu komunikaciju i suradnju, često dovodeći do nesporazuma i sukoba koji negativno utječu na učinkovitost tima, zadovoljstvo zaposlenika i željene rezultate na razini organizacije.

Rad pruža sveobuhvatan pregled i sintezu dosadašnjih istraživanja o jezičnim barijerama kao jednog od najznačajnijih, ali često zanemarenih uzroka sukoba u multikulturalnim timovima analizirajući postojeće teorijske okvire, relevantnu znanstvenu literaturu, studije slučaja i primjere iz prakse kako bi se identificirali ključni uzroci sukoba vezani uz jezične razlike te utjecaj jezičnih barijera na izgradnju atmosfere povjerenja, socijalnu i emocionalnu dinamiku u interpersonalnim odnosima, percepciju moći i koheziju unutar timova. Zaključno se nude praktične preporuke za organizacijske intervencije i identificiraju ključna područja za buduća istraživanja koja će pridonijeti i praktičnoj primjeni spoznaja o upravljanju jezično raznolikim timovima u globalnom poslovnom okruženju.

Ključne riječi: multinacionalne organizacije, multikulturalni timovi, međukulturna komunikacija, jezične barijere, sukobi u timovima

Abstract

The globalization of business, the development of multinational organizations, and the increasing connectivity of teams at the international level have led to the creation of culturally

and linguistically heterogeneous work teams, as well as to the increase in the number of multicultural and virtual teams. In conditions where team members come from different linguistic and cultural backgrounds, language barriers such as inadequate common language base, lack of knowledge of jargon, or different accents can lead to an increased presence of language barriers within organizations and seriously hinder communication and collaboration. Such barriers pose a significant challenge to effective communication and collaboration, often leading to misunderstandings and conflicts that negatively affect team effectiveness, employee satisfaction, and desired organizational outcomes.

The paper provides a comprehensive overview and synthesis of previous research on language barriers as one of the most significant, but often neglected causes of conflict in multicultural teams by analyzing existing theoretical frameworks, relevant scientific literature, case studies and practical examples in order to identify the key causes of conflicts related to language differences and the impact of language barriers on building an atmosphere of trust, social and emotional dynamics in interpersonal relationships, perception of power and cohesion within teams. In conclusion, practical recommendations for organizational interventions are offered and key areas for future research are identified that will contribute to the practical application of knowledge on managing linguistically diverse teams in a global business environment.

Keywords: multinational organizations, multicultural teams, intercultural communication, language barriers, conflicts in teams

1. Uvod

Globalizacija i digitalizacija poslovanja doveli su do formiranja i sve češće suradnje multikulturalnih i virtualnih timova koji su geografski disperzirani, a čiji članovi dolaze iz različitih kulturnih i jezičnih sredina i sve se češće suočavaju s izazovom upravljanja kulturno i jezično raznolikim timovima (Stahl et al., 2010). Ta geografska, vremenska i kulturološka disperzija, iako donosi prednosti, kao što su fleksibilnost i brža prilagodljivost potrebna za poslovni uspjeh, stvara inherentne, operativne probleme. Unatoč tome što je komunikacija olakšana tehnologijom, postaje složenija zbog različitih stilova, interpretacija, semantičkih nijansi i pragmatičkih razlika, a jezik, osim što je alat za razmjenu informacija i znanja, nosi i kulturne obrasce mišljenja, što može izazvati brojne prijemore

Među tim problemima, jezične razlike i barijere u multinacionalnom kontekstu najistaknutiji su izvor poteškoća koji ne samo da rezultiraju neefikasnošću komunikacije već mogu uzrokovati i dovesti do ozbiljnijih posljedica kao što su nesporazumi i otežan prijenos informacija i znanja, gubitak povjerenja među članovima tima i povećati rizik od sukoba, što

u konačnici povećava neizvjesnost i negativno utječe na timsku produktivnost (Tenzer i Pudelko, 2015; Stahl et al., 2021) i (Kulkarni, Mukta, 2014).

Iako engleski jezik često služi kao poslovni lingua franca, njegova upotreba nije neutralna. Različite razine znanja jezika, naglasci i lokalni idiomi mogu utjecati na percepciju profesionalnosti, stručnosti ili autoriteta, dok varijacije u izgovoru, terminologiji i značenju mogu dovesti do pogrešnih interpretacija.

Jezične barijere u organizacijskom kontekstu nadilaze jednostavne teškoće u prevođenju riječi i fraza. (Harzing i Pudelko, 2013). One obuhvaćaju kompleksne kognitivne, emocionalne i socijalne procese koji utječu na interpretaciju značenja, izgradnju povjerenja, dinamiku moći i identitet članova tima (Hinds et al., 2014). Dosadašnja istraživanja pokazuju da jezične barijere mogu dovesti do gubitka informacija, nerazumijevanja konteksta, osjećaja isključenosti i frustracije, što u konačnici eskalira u otvorene sukobe unutar timova (Tenzer i Pudelko, 2015). Unatoč standardizaciji (engleski jezik kao lingua franca), jezične razlike, kulturološke nijanse i komunikacijski nesporazumi (semantičke, pragmatične i sintaktičke pogreške) predstavljaju značajan izvor sukoba, smanjene produktivnosti i narušenoga povjerenja unutar timova. Relevantnost navedene problematike najbolje se može ogledati i sažeti kroz aktualnosti i izazove suvremenoga poslovanja kojega karakteriziraju: povećana mobilnost radne snage i rada na daljinu koji omogućava globalno zapošljavanje, rastući broj međunarodnih fuzija i akvizicija koje zahtijevaju integraciju različitih jezičnih grupa, potrebe za inovacijama koje često proizlaze iz različitosti perspektiva, ali mogu biti ometane komunikacijskim barijerama i poslovni gubitci koji proizlaze iz neuspješnih projekata uzrokovanih komunikacijskim problemima.

Upravljanje takvim timovima zahtijeva visoku razinu interkulturene i jezične kompetencije, kao i razumijevanje dinamike sukoba koji nastaju u takvim kontekstima. Ovaj rad upravo istražuje taj fenomen, odnosno na koji način jezične barijere generiraju sukobe te kako ih organizacije mogu prepoznati, analizirati i smanjiti njihov negativan utjecaj.

2. Pregled dosadašnjih istraživanja

Iako se u klasičnim istraživanjima timske učinkovitosti prvenstveno naglašavaju kulturološke razlike, u zadnjem desetljeću sve više pažnje pridaje se upravo jeziku kao odlučujućem čimbeniku u komunikaciji globalnih timova. Dosadašnja istraživanja potvrđuju da je jezik jedan od najsnažnijih, ali i najosjetljivijih aspekata timske dinamike u globalnim organizacijama.

U multilingvalnim timovima unificirane korporativne jezične politike mogu imati

nepredviđene posljedice, a članovi koji koriste zajednički korporativni jezik (najčešće engleski) različito pristupaju akomodaciji. Istraživanja pokazuju da jezične barijere mogu uzrokovati emocionalne konflikte, smanjiti povjerenje i otežati dijeljenje znanja unutar multinacionalnih timova. (Tenzel, 2015; Stahl et al., 2021)

Oni s visokom jezičnom kompetencijom mogu manifestirati divergenciju, brže govoreći, koristeći složeniju gramatiku ili idiomatske izraze, što može frustrirati ili marginalizirati one s nižom kompetencijom (Tenzer i Pudelko, 2015). Istraživanje Harzing i Feely (2008) ukazuje da se, namećući engleski jezik, može uzrokovati nezadovoljstvo i sukobi kad zaposlenici osjećaju gubitak statusa zbog slabijega znanja engleskoga. Uz to, jezične barijere često otežavaju dijeljenje znanja i koordinaciju među različitim odjelima kompanije, što može eskalirati u razmirice na organizacijskoj razini. Autori koji su istraživali više preostalih aspekata predlažu da se fokus istraživanja proširi na strategije upravljanja konfliktom u multikulturalnim timovima koji se suočavaju s jezičnim izazovima (Lauring i Selmer, 2011; Hinds, Neeley i Cramton, 2014).

S druge strane, konvergencija, odnosno pojednostavljenje jezika i usporavanje govora, može biti percipirana kao patronizirajuća ili uvredljiva (Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2014). Ovaj paradoks komunikacijske akomodacije može dovesti do nesporazuma i emocionalne napetosti, posebno kada se nisu jasno razumjele namjere sugovornika.

Članovi multikulturalnih timova koji dijele zajednički materinski jezik ili sličnu razinu jezične kompetencije često formiraju kohezivne podgrupe koje preferiraju međusobnu komunikaciju (Lauring i Selmer, 2011). Ovo stvara jezične granice (linguistic faultlines) koje mogu dovesti do fragmentacije tima, smanjene razmjene informacija između podgrupa i na kraju do sukoba (Lau i Murnighan, 1998). Harzing i Feely (2008) također upozoravaju da ti jezični problemi vode stvaranju jezičnih podskupina i ustaljivanju moćnih položaja onih s boljom jezičnom kompetencijom. Fiset i suradnici (2024) ističu da je „jezik na radu” širi pojam od standardnoga jezika koji uključuje i nerodne akcente, miješanje jezika (code-switching) i specifične žargone, koji također mogu generirati dodatne nesporazume. U svojem pregledu autori navode da „uz porast globalizacije, a time i jezične raznolikosti na radnom mjestu, rod i zadovoljstvo zaposlenika mogu biti narušeni upravo zbog tih nesporazuma”. Istraživanje provedeno na uzorku od 41 multinacionalne kompanije pokazalo je da su timovi s izraženim jezičnim granicama bili skloniji doživljavati međugrupne konflikte i pokazivali su nižu razinu ukupne kohezije (Stahl et al., 2010). Dodatno, asimetrija u jezičnim kompetencijama može pojačati percepciju ingroup superiornosti i outgroup inferiornosti, što dovodi do stereotipa i predrasuda (Neeley, 2013).

Tenzer, Pudelko i Harzing (2014) su na temelju istraživanja pokazali kako jezične barijere narušavaju formiranje povjerenja. Rezultati su pokazali da stres i tjeskoba zbog komunikacijskih teškoća smanjuju percipiranu povjerljivost među kolegama te potiču emocionalni konflikt. Daljnja analiza pokazuje da jezične poteškoće pojačavaju površinske razlike među članovima (razlike u postupcima i pogledu na timski rad) koje dovode do dubljih međugrupnih napetosti. Tenzer i Pudelko (2015) dodatno navode da svjesni izvori jezičnoga nesklada, primjerice odsustvo podnaslova ili nejasan prijevod, izazivaju ljutnju i osjećaj isključenosti. U njihovom slučaju analize, osobe koje su slabije ovladale službenim jezikom osjećale su se ponižene, a krajnji je ishod bio otvoreni sukob (neslužbeni prekid sastanka) i daljnje fragmentiranje tima na „jezične podskupine”. Ove zaključke podržavaju i Cohen i Kassis-Henderson (2012) te Paunova (2017) koji ukazuju da u globalnim projektima problemi s jezikom povećavaju nesigurnost i mogućnost interpersonalnih sukoba.

Van Knippenberg et al. (2004) sugerira da raznolikost, uključujući jezičnu, može voditi do procesnih dobitaka (npr. kreativnost, inovativnost) ili procesnih gubitaka (npr. komunikacijske teškoće, konflikti), ovisno o kontekstualnim faktorima i timskim procesima. Ključno je razumjeti kako timovi obrađuju informacije u jezično raznolikim kontekstima. Tenzer et al. (2021) proširili su ovaj model primjenjujući ga na jezične barijere, identificirajući tri glavna mehanizma kroz koje jezične barijere ometaju obradu informacija: gubitak informacija (nerazumijevanje, nepotpuno razumijevanje ili iskrivljivanje informacija tijekom jezične razmjene), nejasnoća značenja (višestruka ili nejasne interpretacije verbalnih poruka koje nisu eksplicitno razjašnjene) i emocionalna uznemirenost (frustracija, anksioznost ili osjećaj inferiornosti koji ometaju kognitivnu obradu. Ovi mehanizmi djeluju kao medijatori između jezičnih barijera i timskih sukoba, pri čemu povećanje gubitka informacija i afektivne uznemirenosti progresivno pogoršava kvalitetu timskih procesa i odnosa.

3. Komunikacija i jezične barijere

Jezik nije samo sredstvo prijenosa informacija, već i simbolički sustav koji prenosi kulturne vrijednosti i identitet, ali i konstrukcije društvene stvarnosti (Crystal, 2019). U globalnim timovima, engleski se najčešće koristi kao lingua franca, no različite razine jezične kompetencije utječu na jasnoću poruka, percepciju autoriteta i stvaraju asimetriju moći među članovima tima. Istraživanja pokazuju da govornici koji koriste engleski kao drugi jezik često doživljavaju „lingvističku inferiornost“, što može uzrokovati pasivnost u raspravama (Tenzer, Pudelko i Harzing, 2014).

Prema istraživanju Harzinga (2017), zaposlenici koji nisu izvorni govornici i koji manje vladaju jezikom mogu se osjećati podcijenjeno, često osjećaju smanjenu uključenost u rasprave što može dovesti do osjećaja marginalizacije i latentnoga nezadovoljstva, a razlike u tečnosti i samopouzdanju u govoru mogu stvoriti percepciju neravnopravnosti (Tenzer et al., 2014; Bačić i Krstinić, 2018) Takva iskustva predstavljaju plodno tlo za razvoj sukoba.

Učinkovita komunikacija kao temelj svake organizacijske interakcije temelj je i za postizanje ciljeva, izgradnju povjerenja i održavanje uzajamnih odnosa unutar timova. Međutim, unatoč njenoj ključnoj ulozi, globalno radno okruženje se rutinski suočava s komunikacijskim problemima jer svaki od elemenata komunikacijskoga procesa može biti pogođen jezičnim ili kulturnim neskladom koji rezultiraju neslaganjima, pogrešnim razumijevanjem i izravnim sukobima.

3.1. Jezične barijere kao izvor nesporazuma i sukoba i njihove posljedice

Prema modelu komunikacijskoga nesporazuma (Gudykunst, 2003), sukobi nastaju kada dekodiranje poruke ne odgovara njezinu izvoru. Jezične barijere utječu na semantičko (značenje riječi), pragmatičko (kontekst) i emocionalno razumijevanje poruka. U timskom okruženju, to se može manifestirati kroz frustracije, smanjeno povjerenje i pogrešne procjene kompetencija kolega.

Jezične barijere definiraju se kao ograničenje u procesu razmjene informacija koje nastaje zbog nedostatka zajedničkoga jezika, razlika u kompetenciji ili kulturoloških značenja riječi (Tange, 2013). Prema teoriji Language Accommodation Theory (Zhang i Giles, 2016), pojedinci u interakciji prilagođavaju svoj jezik prema sugovorniku kako bi povećali razumijevanje i smanjili društvenu distancu. U globalnim timovima, ta prilagodba često nije simetrična, što dovodi do percepcije nadmoći ili inferiornosti među govornicima.

Djeluju kao moćni katalizatori koji ometaju razmjenu ideja i emocija, dovodeći do narušavanja povjerenja i smanjenja organizacijske produktivnosti i u tom kontekstu nisu samo neutralne smetnje u prijenosu informacija. Obuhvaćaju ne samo razlike u vokabularu ili gramatici, već i složenije razine: semantičku (značenje), pragmatičnu (upotreba jezika u kontekstu) i sociolingvističku (društvene norme jezika), a kulturni kontekst značajno oblikuje način na koji pojedinci interpretiraju poruke, ton i namjeru govornika (Kádár i Mills, 2019). Interkulturalna kompetencija, prema Deardorff (2006), uključuje sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i prilagodbe različitim kulturnim obrascima komunikacije. Uspješni globalni timovi razvijaju

svijest o kulturnim razlikama, aktivnom slušanju i empatiji, čime se smanjuje rizik od razumijevanja, pogrešnih tumačenja, nesporazuma i sukoba.

Tenzer et al. (2014) proveli su istraživanje u 15 multinacionalnih timova, identificirajući tri glavna mehanizma kroz koje jezične barijere dovode do sukoba. Kognitivno opterećenje - napor potreban za komunikaciju na stranom jeziku smanjuje kognitivne resurse dostupne za rješavanje problema. Emocionalna iscrpljenost - konstantna anksioznost vezana uz komunikaciju dovodi do smanjene tolerancije i povećane iritabilnosti i socijalna fragmentacija - formiranje jezičnih podgrupa koje mogu razviti antagonističke odnose.

3.2. Kulturni kontekst jezičnih barijera

Henderson (2005) istražila je interakciju između jezika i kulture u međunarodnim timovima, pokazujući kako jezične barijere ne mogu biti odvojene od kulturnih razlika. Njezino istraživanje identificiralo je koncept "dvostruke nejasnoće" - situacije u kojima se jezične i kulturne barijere međusobno pojačavaju, stvarajući posebno složene komunikacijske izazove.

Peltokorpi i Vaara (2014) analizirali su ulogu jezika u post-akvizicijskoj integraciji, pokazujući kako jezične politike mogu postati "bojno polje" za šire kulturne i identitetske sukobe. Njihovi nalazi sugeriraju da je izbor korporativnoga jezika često politička odluka koja odražava i reproducira odnose moći između različitih nacionalnih i organizacijskih kultura.

4. Vrste jezičnih barijera

4.1. Semantičke i leksičke barijere

Semantičke i leksičke barijere odnose se na teškoće u razumijevanju specifičnih riječi, pojmova i njihovih značenja, ponekad i naizgled mala semantička barijera može eskalirati u značajan operativni i interpersonalni problem (Tenzer et al., 2017). U poslovnom kontekstu, ove barijere mogu nastati zbog nekoliko uzroka. Zaposlenici s nedovoljnim i ograničenim vokabularom u korporativnom jeziku mogu imati poteškoća u razumijevanju tehničkih termina, profesionalnoga žargona ili industrijskih izraza (Peltokorpi i Vaara, 2014). Riječi koje zvuče ili izgledaju slično u različitim jezicima, ali imaju različita značenja mogu rezultirati pogrešnim interpretacijama (Feely i Harzing, 2003). Specifične metafore i idiomi koji su duboko ukorijenjeni u jednoj kulturi često su nerazumljivi ili zbunjujući govornicima drugih jezika (Bargiela-Chiappini i Nickerson, 2014).

4.2. Sintaktičke i gramatičke barijere

Sintaktičke i gramatičke barijere manifestiraju se kroz različite strukture rečenica, redoslijed riječi i gramatička pravila koja variraju između jezika. U kontekstu poslovne komunikacije, ove razlike mogu imati konzekvence. Različiti jezici različito kodiraju vrijeme (npr. neki jezici nemaju jasnu distinkciju između sadašnjosti i budućnosti), što može dovesti do konfuzije oko rokova i obveza (Akkermans et al., 2010). Dvosmislenosti i razlike u izražavanju obveze, dozvole i mogućnosti mogu dovesti do pogrešnih interpretacija zahtjeva ili prijedloga (Ehrenreich, 2010). Jezici koji preferiraju aktivne konstrukcije mogu biti imati problema s pasivnim konstrukcijama u engleskom poslovnom diskursu, što utječe na jasnoću odgovornosti (Louhiala-Salminen et al., 2005).

4.3. Pragmatičke i sociolingvističke barijere

Pragmatičke barijere odnose se na nerazumijevanje konteksta, namjera i socijalnih značenja koja stoje iza riječi, a istraživanjima se identificiralo da su pragmatička nepodudaranja najčešći izvor dugotrajnih komunikacijskih problema, više od leksičkih ili gramatičkih grešaka (Tenzer i Pudelko, 2015). Ovo je posebno složena kategorija jer uključuje implicitna komunikacijska pravila koja kulturno variraju. Kulture različito kodiraju informacije, visoko kontekstualne (npr. japanska, kineska) očekuju da će kontekst i neverbalni znakovi popuniti prazni prostor, dok se nisko kontekstualne (npr. njemačka, američka) oslanjaju na eksplicitne verbalne poruke (Hall, 1976). Nepodudaranje u ovim stilovima može dovesti do nesporazuma. Kulturne norme oko izravnosti u izražavanju neslaganja, kritike ili odbijanja značajno variraju. One koje preferiraju neizravnu komunikaciju (npr. mnoge azijske kulture), "možda" često znači "ne", dok se u kulturama izravne komunikacije (npr. holandska, izraelska) očekuje eksplicitan odgovor. Pogrešno tumačenje ovih nijansi može dovesti do frustracije i konflikata (Brett et al., 2006). Različiti jezici kodiraju društveni status i formalnost kroz različite gramatičke oblike (npr. T-V distinkcija, počasni oblici). U engleskom kao lingua franca, ove distinkcije su često izgubljene, što može dovesti do nenamjernoga nepoštivanja ili prekomjerne prisnosti (Kankaanranta i Louhiala-Salminen, 2010).

4.4. Fonetičke i prozodijske barijere

Fonetičke i prozodijske barijere odnose se na teškoće u razumijevanju izgovora, naglaska, intonacije i ritma govora. Istraživanja pokazuju kako jaki strani naglasci mogu značajno

smanjiti razumljivost, čak i kada su gramatika i vokabular točni (Rogerson-Revell, 2010). Studija korporativne komunikacije pokazala je da zaposlenici s jakim naglascima često bivaju isključeni iz važnih rasprava ili da njihov doprinos biva ignoriran (Neeley, 2013). S druge strane, različiti prozodijski obrasci (ton, intonacija, tempo) mogu mijenjati značenje ili stvarati dojam određenih emocionalnih stanja, što dovodi do pogrešnih tumačenja namjera govornika (Rogerson-Revell, 2007).

5. Mehanizmi nastanka sukoba povezanih s jezičnim barijerama

5.1. Formiranje povjerenja i jezične barijere

Povjerenje je fundamentalno za djelotvornu timsku suradnju, a istraživanja konzistentno pokazuju da jezične barijere negativno utječu na razvoj povjerenja u multinacionalnim timovima (Tenzer et al., 2014). Meta-analiza studija pokazala je negativnu korelaciju između jezičnih barijera i timskoga povjerenja, pri čemu su jezične barijere bile povezane s nižom razinom kognitivnoga povjerenja (temeljenog na percipiranoj kompetentnosti) i afektivnoga povjerenja (temeljenoga na emocionalnoj bliskosti).

Mehanizmi kroz koje jezične barijere ometaju formiranje povjerenja uključuju tri aspekta. Ograničena sposobnost komunikacije namjera se odnosi na situacije kada članovi tima ne mogu jasno artikulirati svoje namjere, planove i razmišljanja zbog jezičnih ograničenja, drugi mogu doživjeti njihovo ponašanje kao nejasno ili nepouzđano (Tenzer et al., 2014). Percepcija nekompetentnosti odnosi se na nesposobnost fluentne ekspresije koja može biti pogrešno interpretirana kao nedostatak stručnosti ili profesionalizma, što potkopava kognitivno povjerenje (Neeley, 2013). I smanjena afektivna bliskost koja objašnjava kako je emocionalna komunikacija i izgradnja interpersonalnih veza teža kada postoje jezične barijere, što usporava razvoj afektivnoga povjerenja (Tenzer i Pudenko, 2015).

5.2. Gubitak informacija i nerazumijevanje

Gubitak informacija jedan je od najdokumentiranijih mehanizama kroz koji jezične barijere dovode do sukoba. Istraživanja pokazuju da između 30 % i 60 % informacija može biti izgubljeno ili iskrivljeno u komunikaciji između članova tima koji govore različite jezike (Feely i Harzing, 2003): Studija multinacionalnih projektnih timova u građevinskoj industriji dokumentirala je kako je jezična barijera između lokalnih radnika i stranih supervizora zbog

nekompletnoga prenošenja tehničkih informacija dovela do pogrešnog razumijevanja sigurnosnih procedura, što je rezultiralo ozljedama na radnom mjestu (Henderson et al., 2016). Selektivno dijeljenje informacija: članovi tima mogu izbjegavati i selektivno dijeliti složene informacije ako procjenjuju da će biti teško ih prenijeti, što dovodi do nepotpunoga informiranja i asimetričnoga znanja unutar tima (Hinds et al., 2014). Evaluacijski feedback i konstruktivna kritika mogu biti pogrešno tumačeni kada postoje jezične i kulturne barijere, što dovodi do obrambenoga ponašanja ili neprilagođavanja (Brett et al., 2006).

5.3. Emocionalna uznemirenost

Nedavna istraživanja naglašavaju afektivnu dimenziju jezičnih barijera, pokazujući da one ne stvaraju samo kognitivne teškoće već i značajne emocionalne reakcije koje mogu eskalirati u konflikte (Tenzer i Pudelko, 2015). Analiza dubinskih intervju s članovima multinacionalnih timova identificirala je nekoliko jezično izazvanih emocija, a to su: frustracija zbog nemogućnosti jasnoga izražavanja ideja ili razumijevanja drugih, anksioznost zbog straha od pogrešaka u komunikaciji ili pogrešnog tumačenja, osjećaj inferiornosti kod članova s nižom jezičnom kompetencijom koji se osjećaju manje vrijednima ili manje utjecajnim, osjećaj superiornosti kod članova s višom jezičnom kompetencijom koji razvijaju elitističke stavove i izolacija: kod članova koji ne mogu pratiti brzinu ili složenost komunikacije.

Ove emocije mogu izravno dovesti do konflikta kada se akumuliraju ili manifestiraju kroz pasivno-agresivno ponašanje, otpor suradnji ili otvorenu konfrontaciju (Tenzer i Pudelko, 2015).

5.4. Dinamika moći i jezična asimetrija

Asimetrična distribucija jezičnih kompetencija unutar tima stvara neformalne hijerarhije moći koje mogu dovesti do strukturiranih konflikata (Neeley et al., 2012). Etnografska studija globalne tehnološke kompanije pokazala je da su zaposlenici s višom razinom engleskoga jezika imali disproporcionalnu moć u timskim sastancima, dominirali su diskusijama i imali su veći utjecaj na odluke, čak i kada nisu bili formalni lideri (Neeley, 2013). Dinamika moći manifestira se kroz dominaciju u komunikaciji pri čemu članovi s višom jezičnom kompetencijom govore više i duže, prekidaju druge i kontroliraju tijek rasprave (Lauring & Tange, 2010). Jezični *gatekeeping* ukazuje da članovi s višom kompetencijom mogu djelovati kao neformalni "vratari" informacija, filtrirajući ili prevodeći informacije za druge, što im daje

kontrolu nad protokom znanja (Peltokorpi i Vaara, 2014) dok marginalizacija manje fluentnih članova prepoznaje kako članovi s nižom kompetencijom mogu biti isključeni iz neformalnih mreža i odluka, što vodi do osjećaja nepravde i potencijalnoga otpora (Henderson, 2005).

5.5. Formiranje podgrupa i jezične podjele

Kao što je ranije navedeno u okviru teorije socijalne identifikacije, jezične sličnosti mogu biti osnova za formiranje kohezivnih podgrupa unutar većega tima. Ova jezična podjela, jaka granica između podgrupa s različitim jezicima, posebno je problematična kada se podudara s drugim demografskim ili funkcionalnim granicama (npr. geografska lokacija, odjel, stručnost) (Lau i Murnighan, 1998).

Istraživanje multinacionalnih projektnih timova pokazalo je da su timovi s visokim jezičnim podjelama doživljavali manju razmjenu informacija između podgrupa, višu razinu ingroup pristranosti, češće sukobe između podgrupa i nižu percepciju timske kohezije. Ovi nalazi potvrđuju da jezične podjele stvaraju strukturne uvjete za konflikt, otežavajući integraciju različitih perspektiva i koordinaciju između podgrupa (Gibson i Vermeulen, 2003).

6. Kontekstualni faktori koji moderiraju jezične barijere i sukobe

6.1. Tip zadatka i međuovisnost

Priroda timske zadatka i stupanj međuovisnosti između članova značajno moderiraju odnos između jezičnih barijera i sukoba. Istraživanja pokazuju da su jezične barijere problematičnije u postojanju visoke međuovisnosti zadataka pri čemu je potrebna česta i složena komunikacija, kada jezične barijere imaju jači negativan učinak na timsku učinkovitost i povećavaju vjerojatnost sukoba (Tenzer et al., 2017). Kod kreativnih i inovativnih zadataka potrebno je artikulirati apstraktne ideje i koncepte pri čemu jezična ograničenja mogu ometati razmjenu kreativnih inputa (Lauring i Selmer, 2011). Kad je riječ o zadacima visokoga rizika, poput onih u zdravstvenom ili sigurnosno osjetljivom okruženju, jezične pogreške mogu biti potencijalno opasne (Henderson et al., 2016).

6.2. Virtualni vs. timovi licem-u-lice

Medij komunikacije također moderira učinke jezičnih barijera. Tekstualna komunikacija može smanjiti neke jezične barijere (npr. akcente, prozodiju), ali eliminira neverbalnu kontekstualnu

informaciju koja pomaže u razumijevanju (Cramton i Hinds, 2014). Videokomunikacija može poboljšati razumijevanje kroz vizualne znakove, ali tehnički problemi (kašnjenje, loša rezolucija) mogu dodatno otežati komunikaciju već opterećenu jezičnim barijerama (Hinds i Bailey, 2003). Asinkrona komunikacija omogućava članovima s nižom jezičnom kompetencijom više vremena za formuliranje poruka, ali može usporiti timsku dinamiku i pogoršati osjećaj izolacije (Zander et al., 2012).

6.3. Korporativna jezična politika

Formalna jezična politika organizacije poput uvođenja engleskoga kao korporativnoga jezika značajno utječe na dinamiku jezičnih barijera. Studij japanske korporacije Rakuten, koja je implementirala "English-only" politiku, pokazala je kratkoročno povećanje stresa i anksioznosti kod zaposlenika s nižom engleskom kompetencijom (Neeley i Kaplan, 2014), dugoročni razvoj jezičnih kompetencija, ali i razvoj elitističkih stavova kod onih koji su ranije imali visoke kompetencije te perzistentnost neformalne komunikacije na materinskom jeziku, što je stvorilo paralelne komunikacijske kanale i informacijsku asimetriju (Peltokorpi, 2015).

7. Rezultati i diskusija

7.1. Sintetički nalazi o jezičnim barijerama i sukobima

Na temelju sistematične analize relevantne literature, može se zaključiti da jezične barijere imaju konzistentan i značajan negativni učinak na timsku dinamiku i povećavaju vjerojatnost sukoba u multinacionalnim timovima i organizacijama. Mogu se izdvojiti nekoliko ključnih mehanizama kroz koje se ovaj učinak manifestira, čine ih: ometanje formiranja povjerenja, gubitak i iskrivljenje informacija, emocionalna uznemirenost, dinamika moći i marginalizacija i formiranje jezičnih podgrupa. Jezične barijere usporavaju ili onemogućavaju razvoj kognitivnoga i afektivnoga povjerenja, što je fundamentalno za timsku suradnju (Tenzer et al., 2014). Značajan dio informacija se gubi ili pogrešno tumači, dovodeći do operativnih grešaka i frustracije (Feely i Harzing, 2003). Jezične barijere izazivaju niz negativnih emocija kao što su anksioznost, frustracija, osjećaj inferiornosti i sl. koje mogu eskalirati u sukob (Tenzer i Pudelko, 2015). Asimetrija jezičnih kompetencija stvara neformalne hijerarhije koje marginaliziraju neke članove i dovode do percepcije nepravde (Neeley, 2013). Jezične sličnosti dovode do formiranja kohezivnih podgrupa koje ograničavaju međugrupnu komunikaciju i povećavaju ingroup-outgroup napetosti (Stahl et al., 2010).

Odnos između jezičnih barijera i sukoba nije uniforman, on varira u zavisnosti od niza kontekstualnih faktora kao moderatora, a oni su: tip zadataka, medij komunikacije, organizacijska podrška, klima unutar timova i temporalna dimenzija. Visoko međuovisni, kreativni i zadatci visokoga rizika amplificiraju negativne učinke jezičnih barijera (Tenzer et al., 2017). Virtualni timovi suočavaju se s drugačijim izazovima (npr. nedostatak neverbalnih znakova) u odnosu na licem-u-lice timove (Cramton i Hinds, 2014). Formalna jezična politika, trening programi i dostupnost prevoditeljskih resursa mogu ublažiti negativne učinke (Harzing & Pudelko, 2013). Psihološka sigurnost i inkluzivna kultura mogu reducirati emocionalne barijere povezane s jezičnim razlikama. Negativni učinci mogu se smanjiti tijekom vremena kako članovi razvijaju zajedničku komunikacijsku praksu i povećavaju jezične kompetencije.

Navedena sinteza nudi nekoliko implikacija za teorijski doprinos. Jezik nije samo marker identiteta već i aktivni medij kroz koji se ingroup-outgroup dinamike konstruiraju i perpetuiraju što ukazuje na potrebu proširenja teorije socijalne identifikacije. Tradicionalni fokus na kognitivne aspekte komunikacije (npr. gubitak informacija) mora biti proširen uključivanjem afektivnih reakcija koje su jednako važne za razumijevanje konflikta (Tenzer i Pudelko, 2015) što bi pridonijelo integraciji afektivnih i kognitivnih perspektiva. Jezične barijere nisu statične karakteristike već evoluiraju tijekom vremena i konteksta, što zahtijeva dinamičke teoretske modele.

Implikacije za praktičnu primjenu, u prvom redu za menadžere i organizacije koje upravljaju multilingvalnim timovima, nalazi ove sinteze nude nekoliko praktičnih smjernica. Jezični trening i razvoj kompetencija podrazumijevalo bi investiranje u kontinuirani jezični trening za zaposlenike, ne samo u tehničke jezične vještine već i u pragmatičke i sociolingvističke kompetencije, fokus na poslovni specifičan vokabular i komunikacijske prakse relevantne za industriju i kontekst te trening u međukulturalnoj komunikaciji koji naglašava razumijevanje različitih komunikacijskih stilova i normi.

Strukturna podrška i resursi osigurali bi pružanje profesionalnih prevoditeljskih usluga za kritične komunikacije (npr. ugovori, sigurnosne instrukcije), implementaciju tehnoloških alata (npr. aplikacije za prevođenje, vizualni pomoćnici) koji mogu podržati komunikaciju i kreiranje multilingvalnih dokumenata i materijala za ključne procese i procedure. Promjena praksi unutar timova bi se odnosila na uspostavljanje komunikacijskih protokola koji olakšavaju participaciju svih članova (npr. parafraziranje, provjera razumijevanja), promoviranje psihološke sigurnosti pri čemu se članovi osjećaju ugodno priznajući

nerazumijevanje i traže razjašnjenje, kreiranje inkluzivnih normi koje aktivno sprječavaju dominaciju fluentnijih govornika i marginalizaciju onih s nižim kompetencijama i korištenje "jezičnih posrednika" (bilingual members) koji mogu aktivno podržavati razumijevanje i razjašnjavati nesporazume.

Dizajn organizacijskih struktura trebao bi ići u pravcu dizajniranja timova s pažnjom na jezične podjele izbjegavajući situacije u kojima se jezične granice preklapaju s funkcionalnim ili geografskim granicama (Lau i Murnighan, 1998), rotacija članova bi se trebala provoditi kroz različite timske konfiguracije kako bi se razvile šire mreže i smanjila rigidnost podgrupa, a formalne uloge za facilitaciju komunikacije (npr. koordinatori ili brokeri) koji mogu pomoći premostiti jezične razlike. Leadership i upravljanje konfliktima trebao bi obuhvatiti trening lidera u prepoznavanju jezično-induciranih konflikata i razvoj vještina za njihovo djelotvorno rješavanje, proaktivno adresiranje emocionalnih napetosti povezanih s jezičnim barijerama prije nego eskaliraju u otvorene sukobe (Hinds et al., 2014) i demonstraciju jezične osjetljivosti od strane lidera, modeliranjem inkluzivnoga komunikacijskog ponašanja.

8. Preporuke za buduća istraživanja

Jezične barijere i pripadajući nesporazumi imaju značajan potencijal uzrokovati sukobe unutar timova u globalnim organizacijama. Postojeća literatura o jezičnim barijerama i konfliktnim procesima otvara brojne smjerove za daljnja istraživanja. Prvo, potrebno je dublje ispitati emocionalne i motivacijske učinke jezika unutar timova. Tenzer i Pudenko (2020) predlažu da se dodatno istraže mehanizmi upravljanja sukobom u multijezičnim timovima, uključujući i pojmove poput grupnoga emocionalnog tona, psihološke sigurnosti i kohezije. Unatoč značajnom napretku u razumijevanju jezičnih barijera i sukoba u multinacionalnim timovima, postoje brojni neistraženi segmenti koji zaslužuju pažnju i predstavljaju izazov za buduća istraživanja.

8.1. Longitudinalne i dinamičke studije

Većina postojećih istraživanja su prosječne studije koje ne obuhvaćaju evolutivnu prirodu jezičnih barijera i timskih dinamika. Potrebno je više longitudinalnih studija koja prate timove tijekom vremena i dokumentiraju kako se jezične kompetencije i komunikacijske prakse razvijaju kroz zajedničku timsku povijest i kako se emocionalni i relacijski učinci jezičnih

barijera mijenjaju s povećanjem neposrednosti i bliskosti te uočavanje kritičnih prekretnice koje mogu transformirati jezične barijere iz izvora sukoba u izvore kreativnosti.

8.2. Uloga novih tehnologija

Brzi razvoj tehnologija umjetne inteligencije, strojnoga prevođenja i virtualnih suradničkih platformi dramatično mijenja prirodu multilingvalne komunikacije (Bačić, Krstinić i Tolnauer-Ackermann, 2025). Buduća istraživanja u prvom redu trebaju istražiti kako AI alati za prevođenje u realnom vremenu utječu na kvalitetu komunikacije i interpersonalne odnose, jesu li tehnološke intervencije učinkovite u smanjenju negativnih emocionalnih i relacijskih učinaka jezičnih barijera ili samo rješavaju tehničke aspekte i kako balansirati korištenje tehnologije s razvojem jezičnih kompetencija (Tolnauer-Ackermann, Bačić i Krstinić 2025).

8.3. Intersekcionalnost jezičnih barijera s drugim dimenzijama raznolikosti

Jezik ne djeluje izolirano, on se prepliće s drugim dimenzijama identiteta poput rase, spola, dobi i organizacijskoga statusa. Potrebno je više istraživanja koje istražuju kako se jezične barijere različito doživljavaju i manifestiraju u zavisnosti od drugih identitetskih faktora, jesu li određene grupe dvostruko marginalizirane (npr. žene s nižom jezičnom kompetencijom) te kako organizacije mogu razviti intersekcionalnu strategiju za upravljanje raznolikošću koja adresira višestruke barijere.

8.4. Hibridni i fleksibilni radni modeli

Pandemija COVID-19 ubrzala je prelazak na hibridne radne modele gdje timovi kombiniraju virtualnu i licem-u-lice suradnju. Buduća istraživanja trebaju se fokusirati na to kako se jezične barijere i njihovi učinci razlikuju u hibridnim postavkama u usporedbi s potpuno virtualnim ili timovima licem-u-lice, kako razviti optimalne konfiguracije komunikacijskih kanala i medija za različite vrste komunikacija u jezično raznolikim hibridnim timovima i kako dizajnirati inkluzivne hibridne prakse koje ne marginaliziraju one s nižom jezičnom kompetencijom.

8.5. Pozitivne perspektive, jezična raznolikost kao resurs i cross-kulturna validacija

Većina postojećih istraživanja fokusira se na negativne aspekte jezičnih barijera. Buduća istraživanja trebaju balansirati ovaj fokus istražujući uvjete pod kojima jezična raznolikost može biti izvor kreativnosti, inovativnosti i bogatijih perspektiva, mogućnost kreiranja

strategija koje omogućavaju timovima da iskoriste benefite jezične raznolikosti dok minimiziraju njene troškove te identificirajući pozitivnih devijacija, organizacija ili timova koji uspijevaju transformirati jezične barijere u prednosti.

Kad je riječ cross-kulturnoj validaciji većina postojećih studija fokusirana je na sjevernoameričke, europske i istočnoazijske kontekste. Međutim, potrebno je istraživanja proširiti na afričke, latinoameričke, bliskoistočne i južnoazijske kontekste. Jednako tako nužno je testirati univerzalnosti postojećih teorija i nalaza kroz različite kulturne regije kao i razvoj kulturno specifičnih perspektiva koje reflektiraju jedinstvene jezične i komunikacijske prakse.

9. ZAKLJUČAK

Jezične barijere predstavljaju značajan izazov za učinkovitu suradnju u globalnim timovima, a razlike u razini znanja jezika, u uporabi slenga i kodiranih poruka te u navikama komunikacije stvaraju komunikacijske pukotine koje potiču sumnju i razmirice među članovima tima. Rezultati takvih odnosa su pogrešna razumijevanja, negativne emocije te stvaranje podskupina unutar tima, a sve to znatno smanjuje efikasnost i zadovoljstvo radom, međutim, uz odgovarajuće strategije i intervencije, moguće je smanjiti njihov negativan utjecaj,

Ovaj rad pružio je sveobuhvatan pregled dosadašnjih istraživanja o jezičnim barijerama i nesporazumima kao uzrocima sukoba u suvremenim globalnim organizacijama. Sinteza literature jasno demonstrira da jezične barijere predstavljaju značajan organizacijski izazov koji ima dalekosežne posljedice za timsku dinamiku, performanse i dobrobit zaposlenika.

Ključni zaključci ovoga rada uključuju:

1. **Jezične barijere nisu samo tehnički komunikacijski problem** već kompleksan fenomen koji obuhvaća kognitivne, emocionalne, socijalne i strukturne dimenzije. Djeluju kroz višestruke mehanizme, ometajući formiranje povjerenja, dovodeći do gubitka informacija, izazivajući negativne emocije, stvarajući dinamiku moći i promičući formiranje podgrupa (Tenzer et al., 2014; Hinds et al., 2014).
2. **Odnos između jezičnih barijera i sukoba je kontekstualno ovisan**, moderiran faktorima poput tipa zadatka, medija komunikacije, organizacijske podrške, timske klime i temporalne dinamike. Ova kontekstualna ovisnost implicira da ne postoji

univerzalno rješenje, već da organizacije trebaju razviti prilagođene strategije (van Knippenberg et al., 2004).

3. **Postojeći empirijski dokazi potvrđuju negativne učinke jezičnih barijera**, ali također naglašavaju da ti učinci nisu neizbježni. Odgovarajuće organizacijske intervencije, uključujući jezični trening, strukturnu podršku, promjenu timskih praksi, pažljiv dizajn timova i efektivno liderstvo, mogu značajno ublažiti negativne učinke (Harzing i Pudelko, 2013).
4. **Buduća istraživanja trebaju adresirati ključne praznine**, posebno u pogledu longitudinalnih studija, uloge novih tehnologija, interseksionalnost s drugim dimenzijama raznolikosti, hibridnih radnih modela, pozitivnih perspektiva jezične raznolikosti, metodološke raznolikosti i cross-kulturne validacije.

U kontekstu ubrzane globalizacije i sve veće međuovisnosti organizacija, razumijevanje i djelotvorno upravljanje jezičnim barijerama postaje imperativ za organizacijsku uspješnost i održivost. Dobro postavljena komunikacija i svijest o jezičnim izazovima mogu transformirati potencijalni sukob u priliku za jačanje suradnje i izgradnju međusobnoga povjerenja, što je ključ uspjeha u suvremenom poslovnom okruženju. Organizacije koje uspiju transformirati jezičnu raznolikost iz izvora sukoba u izvor inovacije i konkurentske prednosti imati će značajnu stratešku prednost u globalnom poslovnom okruženju.

Ovaj rad pridonosi postojećem tijelu znanja pružajući integrirani pregled, identificirajući ključne mehanizme i moderatore, te nudeći teorijske i praktične implikacije koje mogu usmjeravati buduća istraživanja i organizacijske prakse.

10. REFERENCE

1. Akkermans, D., Harzing, A. W., & van Witteloostuijn, A. (2010). Cultural accommodation and language priming: Competitive versus cooperative behavior in a prisoner's dilemma game. *Management International Review*, 50(5), 559–583. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0053-0>
2. Bačić, L. i Krstinić, M. (2018). Utjecaj straha od učenja engleskog jezika na poslovnu komunikaciju. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 8 (2), 109-120. <https://hrcak.srce.hr/213872>

3. Bačić, L., Krstinić, M. i Tolnauer-Ackermann (2025). A Comparative Study of AI Tool Use in English and Croatian Among the Students of Zagreb University of Applied Sciences. Proceedings of the International Convention MIPRO 48th ICT and Electronics Convention. <https://ieeexplore.ieee.org/document/11131825>
3. Bargiela-Chiappini, F., & Nickerson, C. (2014). Writing business: Genres, media and discourses. Routledge.
4. Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. Harvard Business Review, 84(11), 84–91. <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>
5. Cohen, L., Kassis-Henderson, J. (2012). Language use in establishing rapport and building relations : implications for international teams and management education. Management & Avenir. 55. 185. DOI: 10.3917/mav.055.0185.
6. Cramton, C. D., & Hinds, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. Organization Science, 25(4), 1056–1081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
7. Crystal, D. (2019). Language and the Internet (3rd ed.). Cambridge University Press.
8. Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002> (Original work published 2006)
9. Ehrenreich, S. (2010). English as a business lingua franca in a German multinational corporation: Meeting the challenge. *Journal of Business Communication*, 47(4), 408–431. <https://doi.org/10.1177/0021943610377303>
10. Feely, A. J., & Harzing, A. W. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(2), 37–52. <https://doi.org/10.1108/13527600310797586>
11. Fiset, J., Bhave, D. P., & Jha, N. (2024). The effects of language-related misunderstanding at work. *Journal of Management*, 50(1), 347–379.

<https://doi.org/10.1177/01492063231181651>

12. Gibson, C. B., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202–239.

<https://doi.org/10.2307/3556657>

13. Giles, H., Coupland, J., & Coupland, N. (1991). Contexts of accommodation: Developments in applied sociolinguistics. Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511663673>

14. Gudykunst, W. B. (Ed.). (2003). *Cross-cultural and intercultural communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.

15. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.

16. Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61.

<https://doi.org/10.1108/13527600810848886>

17. Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2013). Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. *Journal of World Business*, 48(1), 87–97.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.011>

18. Henderson, J. K. (2005). Language diversity in international management teams. *International Studies of Management & Organization*, 35(1), 66–82.

<https://doi.org/10.1080/00208825.2005.11043722>

19. Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1717–1730.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.09.012>

20. Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14(6), 615–632.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
21. Hinds, P. J., Neeley, T. B., & Cramton, C. D. (2014). Language as a lightning rod: Power contests, emotion regulation, and subgroup dynamics in global teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 536–561. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.62>
22. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791–815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
23. Kádár, D., & Mills, S. (2019). *Pragmatics in intercultural contexts*. Cambridge University Press.
24. Kankaanranta, A., & Louhiala-Salminen, L. (2010). “English?—Oh, it’s just work!”: A study of BELF users’ perceptions. *English for Specific Purposes*, 29(3), 204–209.
<https://doi.org/10.1016/j.esp.2009.06.004>
25. Kulkarni, Mukta. (2014). Language-based diversity and faultlines in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. , DOI:10.1002/job.1954
26. Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325–340. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533229>
27. Luring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Common language, knowledge sharing and performance. *Personnel Review*, 40(3), 324–343.
<https://doi.org/10.1108/00483481111118649>
28. Luring, J., & Tange, H. (2010). International language management: Contained or dilute communication. *European Journal of International Management*, 4(4), 317–332.
29. Louhiala-Salminen, L., Charles, M., & Kankaanranta, A. (2005). English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific Purposes*, 24(4), 401–421. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2005.02.003>

30. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
31. Muhammad, A., Zainuddin, N., & Ahmad, R. (2024). Navigating complexities: A review of communication barriers in multinational energy projects. *International Journal of Advanced Research in Social Sciences*, 1(2), 45–58.
32. Neeley, T. B. (2013). Language matters: Status loss and achieved status distinctions in global organizations. *Organization Science*, 24(2), 476–497. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0807>
33. Neeley, T. B., & Kaplan, R. S. (2014). What's your language strategy? *Harvard Business Review*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50589>
34. Neeley, T. B., Hinds, P. J., & Cramton, C. D. (2012). The (un)hidden turmoil of language in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 41(3), 236–244. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.008>
35. Okonkwo, C. P., Ezeokoli, F. O., & Ugochukwu, S. C. (2025). Effect of language barriers on task completion by local employees in multinational construction materials companies. *Afro-Asian Journal of Management and Business Research*, 3(1), 112–128.
36. Paunova, M. (2017). Who gets to lead the multinational team? An updated status characteristics perspective. *Human Relations*, 70(7), 883–907. <https://doi.org/10.1177/0018726716678469>
37. Peltokorpi, V. (2015). Corporate language proficiency and reverse knowledge transfer in multinational corporations: Interactive effects of communication media richness and commitment to headquarters. *Journal of International Management*, 21(1), 49–62. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.11.003>
38. Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2014). Knowledge transfer in multinational corporations: Productive and counterproductive effects of language-sensitive recruitment. *Journal of*

International Business Studies, 45(5), 600–622. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.1>

39. Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for international business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26(1), 103–120.

<https://doi.org/10.1016/j.esp.2006.06.001>

40. Rogerson-Revell, P. (2010). Can you spell that for us non-native speakers? Accommodation strategies in international business meetings. *Journal of Business Communication*, 47(4), 432–454. <https://doi.org/10.1177/0021943610377304>

41. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>

42. Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 3–30. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00327-7>

43. Tange, H. (2013). Language and culture in multinational project teams. *Journal of International Business Studies*, 44, 267–288.

44. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

45. Tenzer, H., & Pudelko, M. (2015). Leading across language barriers: Managing language-induced emotions in multinational teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 606–625.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.003>

46. Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508–535. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.64>

47. Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language in international business: A review and agenda for future research. *Management International Review*, 57(6), 815–854. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0311-x>
48. Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2021). The impact of language barriers on knowledge processing in multinational teams. *Journal of World Business*, 56(1), 101104. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101104>
49. Tolnauer-Ackermann, T., Bačić, L. and Krstinić, M. (2025). Exploring Students' Attitudes Toward Learning Business Communication with AI Assistance. Baška SIF Meeting, Faculty of Engineering, University of Rijeka, Rijeka, Croatia.
49. van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
50. Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.013>
51. Zhang, Y. B., & Giles, H. (2018). Communication accommodation theory. In Y. Y. Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (pp. 95-108). Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0156>
52. Zhang, Y., Cao, J., & Ma, L. (2020). A meta-analysis of the relationship between language barriers and team trust in multinational corporations. *International Journal of Intercultural Relations*, 78, 97–110.