

EFICIENȚA COMUNICĂRII INTERCULTURALE – ANALIZA EXPLORATORIE ÎN RÂNDUL STUDENȚILOR

Mariana-Elena STOICA
Alessandra VASILOVSCHI

BUCHAREST UNIVERSITY OF ECONOMIC STUDIES, ROMANIA
Faculty of Management

DOI: 10.24818/MSWP.2026.14

Abstract: *Organizational communication plays a fundamental role in the efficiency of company operations, especially in the international business environment, where cultural diversity and the complexity of professional relationships are more pronounced. Communication flows—downward, upward, and horizontal—contribute to the effective transmission of information and the coordination of activities within the organization. The effectiveness of communication is also influenced by the type of communication networks, both formal and informal. Formal networks ensure the structured and official transmission of information, while informal networks facilitate the rapid exchange of ideas and help strengthen interpersonal relationships. In an international context, cultural differences can create various communication barriers, such as language difficulties, different interpretations of messages, or diverse interaction styles. Additionally, technology plays an essential role in supporting remote communication, but it does not completely eliminate the risk of misinterpretation. Therefore, adapting to cultural diversity and using communication channels effectively are essential for reducing barriers and improving organizational performance.*

Keywords: organizational communication, communication flows, communication barriers, communication networks.

Rezumat: *Comunicarea organizațională joacă un rol fundamental în eficiența operațiunilor companiei, în special în mediul de afaceri internațional, unde diversitatea culturală și complexitatea relațiilor profesionale sunt mult mai accentuate. Fluxurile de comunicare — descendente, ascendente și orizontale — contribuie la transmiterea eficientă a informațiilor și la coordonarea activităților în cadrul organizației. Eficacitatea comunicării este, de asemenea, influențată de tipul rețelelor de comunicare, atât formale, cât și informale. Rețelele formale asigură transmiterea structurată și oficială a informațiilor, în timp ce rețelele informale facilitează schimbul rapid de idei și contribuie la consolidarea relațiilor interpersonale. Într-un context internațional, diferențele culturale pot genera diverse bariere de comunicare, cum ar fi dificultățile lingvistice, interpretările diferite ale mesajelor sau stilurile diverse de interacțiune. În plus, tehnologia joacă un rol esențial în susținerea comunicării la distanță, însă nu elimină complet riscul interpretărilor eronate. Prin urmare, adaptarea la diversitatea culturală și utilizarea eficientă a canalelor de comunicare sunt esențiale pentru reducerea barierelor și îmbunătățirea performanței organizaționale.*

Cuvinte cheie: comunicare organizațională, fluxuri de comunicare, bariere de comunicare, rețele de comunicare.

JEL Classification: D83, M14, F23, I23.

1. Introducere

În contextul globalizării și al dezvoltării accelerate a tehnologiei, comunicarea organizațională a devenit un factor esențial pentru desfășurarea eficientă a activităților profesionale, în special în cadrul organizațiilor care operează la nivel internațional. Creșterea interacțiunilor dintre indivizi provenind din culturi diferite, precum și extinderea colaborării la distanță, au determinat transformări semnificative în modul de transmitere și interpretare a informațiilor. Astfel, comunicarea nu mai reprezintă doar un proces operațional, ci un element strategic care influențează performanța și competitivitatea organizațiilor.

Literatura de specialitate evidențiază importanța fluxurilor comunicaționale (descendent, ascendent și orizontal), a rețelelor de comunicare formale și informale, precum și a rolului tehnologiei în facilitarea interacțiunilor organizaționale. De asemenea, numeroase studii subliniază impactul diferențelor culturale asupra procesului de comunicare, evidențiind apariția unor bariere precum dificultățile lingvistice, interpretările diferite ale mesajelor și variațiile stilurilor de comunicare. Cu toate acestea, deși aceste aspecte au fost analizate în mod extensiv, există încă

necesitatea aprofundării modului în care aceste bariere sunt percepute la nivel individual și a impactului lor concret asupra eficienței comunicării în organizațiile internaționale.

Problema de cercetare a acestei lucrări constă în identificarea și analiza dificultăților întâmpinate în procesul de comunicare organizațională interculturală, precum și în evaluarea modului în care acestea influențează eficiența activităților profesionale. În mod particular, lucrarea urmărește să evidențieze perspectivele respondenților asupra comunicării în contexte internaționale și să identifice factorii care contribuie la apariția barierelor comunicaționale.

Scopul cercetării este de a analiza eficiența comunicării organizaționale în mediul internațional, prin raportare la percepțiile indivizilor implicați în astfel de contexte, precum și de a formula recomandări care să contribuie la îmbunătățirea proceselor comunicaționale și la reducerea barierelor interculturale.

Structura lucrării este organizată în patru capitole. Capitolul 1 abordează conceptele teoretice ale comunicării organizaționale, tipurile de fluxuri comunicaționale, rolul rețelelor de comunicare și principalele bariere. Capitolul 2 analizează particularitățile comunicării în mediul internațional, cu accent pe diferențele culturale și influența tehnologiei. Capitolul 3 prezintă rezultatele cercetării empirice realizate pe baza unui chestionar aplicat unui eșantion de respondenți, evidențiind percepțiile și dificultățile acestora. Capitolul 4 cuprinde concluziile și recomandările rezultate în urma analizei.

2. Fundamente teoretice privind comunicarea în organizațiile internaționale

2.1. Rețelele de comunicare în organizațiile internaționale și importanța lor pentru eficiența afacerilor

În contextul economic contemporan, marcat de o globalizare accelerată, comunicarea eficientă nu reprezintă doar un simplu instrument de schimb de informații, ci un factor determinant al succesului organizațional. Complexitatea mediului de afaceri internațional impune o colaborare strânsă între echipe aflate în țări sau pe continente diferite, proces care devine tot mai dificil din cauza barierelor culturale și geografice. Conform literaturii de specialitate, fiecare organizație este susținută de o arhitectură comunicațională formată din două tipuri de rețele fundamentale, cum ar fi rețelele formale și rețelele informale (Adler și Elmhorst, 2012).

Rețelele formale sunt structuri proiectate strategic de către management cu scopul de a defini ierarhiile și fluxurile de autoritate. Acestea stabilesc în mod clar cine comunică cu cine pentru realizarea sarcinilor aferente fiecărui post de muncă. În cadrul organizațiilor de dimensiuni mici, aceste rețele pot fi mai puțin dezvoltate, însă în corporațiile multinaționale ele ating un grad ridicat de complexitate. Aceste structuri sunt ilustrate de obicei prin organigrame (*organization charts*), care vizualizează responsabilitățile și fluxurile de comunicare pe trei axe principale, descendentă, ascendentă și orizontală.

Comunicarea descendentă este inițiată de lideri și se îndreaptă către subordonați, având rolul de a transmite instrucțiuni de lucru, obiective strategice și *feedback* privind performanța. Acest tip de flux informațional este esențial pentru menținerea ordinii și a coordonării, contribuind direct la îmbunătățirea performanței individuale și la consolidarea relațiilor cu consumatorii prin standarde de lucru bine definite. În oglindă, comunicarea ascendentă le permite angajaților să transmită mesaje către superiorii managementului. Prin intermediul platformelor online, al interacțiunilor directe sau al sondajelor de opinie, angajații pot exprima idei inovatoare, nemulțumiri sau sugestii de îmbunătățire a proceselor interne. Această direcție este importantă pentru ca liderii să înțeleagă realitățile de la baza organizației și să poată lua decizii informate.

De asemenea, comunicarea orizontală se desfășoară între colegi sau departamente aflate pe același nivel ierarhic. Într-o organizație internațională, acest tip de schimb de informații facilitează coordonarea sarcinilor complexe care necesită expertiză din mai multe zone geografice sau funcționale. Ea sprijină rezolvarea rapidă a problemelor, gestionarea conflictelor de opinie și construirea unor relații interpersonale solide, care sunt fundamentale pentru o atmosferă de lucru mai armonioasă.

Dincolo de aceste structuri oficiale, rețelele informale de comunicare se dezvoltă în mod natural, fiind bazate pe prietenie, interese comune sau proximitate fizică. Așa cum subliniază Krackhardt și Hanson (2023) „dacă organizația formală este scheletul unei companii, organizația informală este sistemul nervos central”.

Aceste rețele furnizează informații valoroase despre resursele organizaționale și oferă sprijin social angajaților, având capacitatea de a funcționa mult mai rapid decât canalele oficiale. Funcțiile comunicării informale sunt diverse, spre exemplu, ea poate confirma sau completa mesajele formale, poate accelera fluxul de informații în momente de criză sau poate ocoli canalele birocratice rigide pentru a crește eficiența operațională Yu, Ye și Zhang (2025).

2.2. Etica în comunicarea organizațională internațională

Eficiența rețelilor de comunicare descrise anterior depinde în mare măsură de fundamentul etic pe care acestea sunt construite. Etica în comunicarea organizațională reprezintă un element esențial pentru credibilitatea unei companii, în special în contextul internațional unde legislațiile și normele culturale pot varia semnificativ de la o regiune la alta. Deși, în trecut, unii actori considerau etica în afaceri ca fiind o barieră în calea profitului, realitatea modernă demonstrează că un comportament moral este un pilon indispensabil al performanței și al dezvoltării profesionale Caldeira și Infante-Moro (2025).

Istoria recentă a oferit exemple clare despre modul în care practicile lipsite de etică pot duce la prăbușirea unor afaceri. Scandalurile corporative precum cele de la Enron (Deb și Deb, 2023) sau WorldCom (WorldCom Scandal, 2022) au evidențiat costurile imense ale dezinformării și ale lipsei de transparență, afectând pe termen lung mii de angajați, acționari și întreaga imagine a pieței financiare. Ca răspuns la aceste provocări, corporațiile multinaționale au început să integreze în structura lor un oficial de etică care raportează direct conducerii superioare și are rolul de a supraveghea respectarea principiilor morale și a codurilor de conduită profesională.

Importanța eticii este validată și de preferințele forței de muncă actuale. Studiile citate de Deloitte (2020) indică faptul că aproximativ 75% dintre reprezentanții generației Millennials ar fi dispuși să accepte un salariu mai mic pentru a lucra într-o organizație care demonstrează o reputație solidă în ceea ce privește responsabilitatea socială corporativă. Acest lucru sugerează că integritatea a devenit un avantaj competitiv în atragerea și reținerea talentelor la nivel global.

În activitatea zilnică, etica în comunicare se manifestă prin deciziile individuale de a acționa cu onestitate. Aceasta presupune curajul de a exprima un dezacord atunci când superiorii sau colegii fac promisiuni nerealiste clienților sau sesizarea actelor de discriminare și a ilegalităților în cadrul organizației. Etica implică un simț profund al responsabilității față de ceilalți, conferind comunicării un caracter social și profesional care depășește simplul interes personal (Resnik, 2024). În concluzie, o comunicare etică sprijină construirea unui climat de încredere între angajați și management, reducând riscurile reputaționale și contribuind la menținerea unei culturi organizaționale sănătoase, unde deciziile sunt respectate și valorificate de toți membrii echipei.

2.3. Provocările și factorii determinanți ai comunicării în mediul de afaceri global și divers

Comunicarea în mediul de afaceri internațional este profund influențată de diversitatea culturală, socială și organizațională. Această diversitate reprezintă atât o oportunitate imensă pentru inovare, cât și o provocare constantă pentru eficiența activităților economice globale. Într-un context marcat de digitalizare, organizațiile se regăsesc într-un spațiu de intersecție între culturi cu norme și valori diferite, ceea ce necesită o abordare strategică a procesului de comunicare (Bovee și Thill, 2021).

Oportunitățile aduse de o forță de muncă diversă sunt numeroase. Echipele formate din persoane cu origini culturale variate tind să fie mai creative și să identifice soluții mai adaptate la nevoile unei piețe globale. Varietatea perspectivelor îmbunătățește procesul decizional, deoarece problemele sunt analizate din unghiuri multiple, evitându-se astfel limitările în gândire. Cu toate

acestea, gestionarea unei astfel de echipe presupune depășirea unor bariere semnificative. Diferențele de limbă, interpretările subiective ale unor mesaje și utilizarea stereotipurilor pot genera neînțelegeri grave și conflicte care afectează productivitatea (Ye, 2024).

Există mai mulți factori determinanți care pot schimba radical succesul unei interacțiuni internaționale. Printre aceștia se numără contextul comunicațional (culturi cu context înalt, unde mesajul este implicit, versus culturi cu context scăzut, unde comunicarea este directă), normele legale, obiceiurile sociale și, foarte important, comunicarea nonverbală. Gestica, contactul vizual sau percepția asupra timpului pot avea semnificații total diferite de la o țară la alta. De asemenea, diferențele demografice, cum ar fi vârsta, genul, religia sau abilitățile fizice, influențează stilurile individuale de comunicare și trebuie luate în calcul pentru a evita interpretările eronate.

Pentru a atinge eficiența în acest mediu global, este necesară o adaptare proactivă la culturile organizaționale partenere. Înțelegerea și respectarea normelor specifice fiecărei culturi nu reprezintă doar un semn de respect, ci o necesitate strategică pentru a construi relații de afaceri pe termen lung. În acest proces, rolul tehnologiei este unul esențial. Platformele de colaborare online, rețelele sociale și instrumentele de traducere automată reduc distanțele geografice și lingvistice, creând un mediu de lucru mai accesibil pentru toți participanții (Bhargava și Ramola, 2025). Totuși, succesul final depinde de capacitatea angajaților de a dezvolta competențe interculturale care să le permită să folosească aceste instrumente într-un mod sensibil la contextul cultural al interlocutorului.

3. Dinamica comunicării interculturale și managementul diversității în echipele globale

3.1. Modele ale competenței de comunicare interculturală în afaceri

Într-o lume unde digitalizarea se dezvoltă continuu, unde echipele colaborează de pe continente diferite, eficiența comunicării nu mai poate fi evaluată doar prin corectitudinea gramaticală a mesajului, ci prin gradul de competență interculturală al emițătorului. Această competență reprezintă abilitatea psihologică și socială de a atinge obiectivele profesionale într-o manieră care să fie considerată adecvată și eficientă de către partenerul de afaceri, indiferent de bagajul său cultural (Spitzberg, 2000). Un model teoretic robust în acest sens propune trei piloni fundamentali, motivația, cunoștințele și abilitățile practice. Motivația se referă la dorința autentică a persoanei de a interacționa, depășind teama de necunoscut sau prejudecățile, în timp ce cunoștințele vizează înțelegerea proceselor cognitive și a normelor specifice altor culturi (Demirtaş-Madran, 2020).

Un exemplu extrem de actual pentru această dinamică este reprezentat de mutarea negocierilor în spațiul virtual. Într-o videoconferință, „adaptabilitatea interacțională” menționată de Spitzberg devine mult mai dificil de atins. Un manager român care negociază cu un partener din Emiratele Arabe Unite trebuie să înțeleagă că, deși comunicarea are loc prin ecrane, stabilirea unei relații personale de încredere înainte de a discuta cifrele rămâne o condiție obligatorie. Fără această flexibilitate comportamentală, mesajul tehnic, oricât de corect ar fi, riscă să fie respins din cauza lipsei de rezonanță culturală (Spitzberg, 2000).

Această adaptare este strâns legată de conceptul de „management al imaginii sociale” (*face-work*). Ting-Toomey și Dorjee (2018) argumentează că protejarea demnității interlocutorului este esențială pentru evitarea conflictelor. În culturile colectiviste, cum sunt cele din Asia sau Orientul Mijlociu, a critica un coleg într-o ședință publică, chiar și pe un ton profesional, poate fi interpretat ca un atac personal devastator. De exemplu, un student care lucrează într-un proiect internațional trebuie să învețe că în loc de un „Nu sunt de acord cu ideea ta”, un stil de comunicare indirect, de tipul „Este o perspectivă interesantă, am putea să explorăm și această variantă?”, este mult mai eficient pentru a păstra coeziunea grupului (Ting-Toomey și Dorjee, 2018). Drept urmare, *leadership*-ul în mediul internațional nu mai este despre exercitarea autorității, ci despre capacitatea de a media între aceste sensibilități culturale pentru a menține un climat de lucru productiv (Muir, 2014).

Earley și Ang (2003) au dezvoltat conceptul de Cultural Intelligence (CQ), definit ca abilitatea unei persoane de a funcționa eficient în contexte caracterizate de diversitate culturală. Modelul include patru dimensiuni principale: dimensiunea metacognitivă, care se referă la conștientizarea diferențelor culturale; dimensiunea cognitivă, care vizează cunoștințele despre alte culturi; dimensiunea motivațională, ce reflectă interesul și dorința de a interacționa cu persoane din medii culturale diferite; și dimensiunea comportamentală, care presupune adaptarea comportamentului și a stilului de comunicare în funcție de context. În mediul de afaceri internațional, un nivel ridicat de inteligență culturală facilitează colaborarea, reduce conflictele și contribuie la eficiența comunicării interculturale.

3.2. Impactul diversității culturale asupra performanței echipelor: Provocări și colaborări

Diversitatea culturală în cadrul organizațiilor este adesea comparată cu un bagaj uriaș de creativitate care, dacă nu este gestionat corect, se poate transforma într-o sursă de blocaj operațional. Stahl et al. (2010) au evidențiat că echipele diverse sunt capabile de inovații superioare deoarece pot analiza o problemă din unghiuri multiple, însă ele se confruntă cu un „cost de comunicare” ridicat. Acest cost se manifestă prin timpul suplimentar necesar pentru a ajunge la un consens și prin riscul crescut de neînțelegeri cauzate de percepțiile diferite asupra conceptelor de bază, cum ar fi autoritatea sau responsabilitatea (Stahl et al., 2010).

O provocare majoră apărută recent în contextul muncii hibride (*hybrid work*) este legată de gestionarea timpului. Membrii unei echipe din culturi monocronice, precum Germania sau Elveția, percep punctualitatea și respectarea strictă a ordinii de zi ca pe o formă de etică profesională. În schimb, membrii din culturi policronice, cum sunt cele din America Latină sau regiunea mediteraneană, tind să vadă timpul ca pe un flux flexibil, unde prioritățile se pot schimba în funcție de urgențele relaționale ale momentului (Zepeda și Lamino, 2026). Într-o echipă de proiect formată din studenți cu origini diferite, aceste diferențe pot duce la frustrări, unii pot simți că sunt ignorați, în timp ce alții pot simți că sunt oarecum restrânși.

Colaborarea apare atunci când organizația reușește să transforme aceste diferențe în avantaje strategice. Un exemplu concret este folosirea tehnologiei de asistență lingvistică bazată pe inteligență artificială. Deși aceste instrumente ajută la traducerea mesajelor, ele nu pot înlocui nevoia de „alfabetizare culturală”. Sumaiya et al. (2022) subliniază că eficiența depinde de stabilirea unor protocoale de comunicare comune care să includă pe toată lumea, indiferent de fluența lor în limba engleză (limba francă a afacerilor). În acest sens, incluziunea nu înseamnă doar a permite tuturor să vorbească, ci a crea un mediu în care tăcerea sau ezitarea unui coleg din altă cultură să fie interpretată corect, nu ca o lipsă de cunoștințe, ci ca o formă de respect sau reflecție (Stahl et al., 2010, p. 705). Numai prin această unire reciprocă se poate atinge o colaborare de înaltă performanță (Guffey și Loewy, 2018, p. 15).

Analiza literaturii de specialitate evidențiază faptul că eficiența comunicării interculturale este influențată de o serie de factori, precum competențele interculturale, stilurile de comunicare, experiențele internaționale și capacitatea de adaptare la diversitatea culturală. Deși aceste aspecte au fost abordate pe larg în cercetările anterioare, este importantă investigarea modului în care ele sunt percepute de către studenți, viitori participanți la mediul de afaceri internațional. În acest context, partea empirică a lucrării urmărește să identifice percepțiile studenților asupra principalelor bariere și factori care influențează eficiența comunicării interculturale.

Una dintre cele mai cunoscute teorii privind diferențele culturale este modelul dimensiunilor culturale elaborat de Hofstede. Acesta susține că valorile și comportamentele indivizilor sunt influențate de caracteristicile culturii din care provin. Printre dimensiunile relevante pentru comunicarea interculturală se numără distanța față de putere, individualismul versus colectivismul și orientarea pe termen lung. Aceste diferențe influențează modul în care indivizii percep autoritatea, respectarea termenelor limită, stilurile de comunicare și colaborarea în echipe internaționale. În consecință, înțelegerea acestor particularități culturale reprezintă o condiție esențială pentru eficiența comunicării în mediul global.

4. Cercetare privind eficiența comunicării în mediul de afaceri internațional în rândul studenților

4.1. Tipul cercetării și metoda de colectare a datelor

Cercetarea realizată este de tip cantitativ, având un caracter exploratoriu, fiind orientată spre identificarea tendințelor generale privind percepția studenților asupra comunicării organizaționale în contexte multiculturale. Alegerea unei abordări cantitative este justificată de necesitatea colectării și analizării unor date măsurabile, care să permită evidențierea relațiilor dintre variabilele analizate.

Metoda de colectare a datelor utilizată în cadrul cercetării este ancheta pe bază de chestionar online. Acest instrument a fost ales datorită accesibilității, rapidității în distribuire și posibilității de a asigura anonimatul respondenților, aspect esențial pentru obținerea unor răspunsuri sincere și relevante.

Chestionarul a fost conceput astfel încât să transforme opiniile subiective ale respondenților în indicatori cuantificabili, prin utilizarea scalelor de tip Likert cu 5 trepte (1 – în total dezacord, 5 – total de acord). Această metodă permite analiza statistică a datelor și compararea rezultatelor între diferite categorii de respondenți.

4.2. Populația cercetării și eșantionul

Populația vizată de cercetare este reprezentată de studenții din cadrul Academiei de Studii Economice din București ASE, considerați viitori specialiști și potențiali manageri care vor activa într-un mediu organizațional din ce în ce mai globalizat.

- **Criterii de includere:** studenți înscriși la ASE București; studenți care au participat sau sunt interesați de activități academice sau profesionale cu caracter internațional; disponibilitatea de a completa chestionarul.
- **Criterii de excludere:** persoane care nu sunt studenți ai ASE; chestionare incomplete sau completate superficial; respondenți care nu au oferit acordul pentru participare.

Metoda de eșantionare utilizată este una neprobabilistică, de tip conveniență, fiind aleasă datorită accesului facil la respondenți și limitărilor de timp și resurse. Deși această metodă nu permite generalizarea rezultatelor la întreaga populație, ea este adecvată pentru cercetările exploratorii.

Eșantionul final este format din 51 de respondenți, dimensiune care, deși relativ redusă, permite realizarea unei analize descriptive relevante și evidențierea unor tendințe privind percepțiile studenților asupra comunicării interculturale.

4.3. Structura chestionarului

Chestionarul a fost structurat în mai multe secțiuni, fiecare fiind concepută pentru a surprinde aspecte relevante ale comunicării interculturale și ale factorilor care influențează eficiența acesteia. Prima secțiune a vizat caracteristicile socio-demografice ale respondenților, incluzând informații referitoare la vârstă, nivelul de studii și mediul de proveniență. Aceste date au fost colectate pentru a contura profilul general al participanților și pentru a facilita interpretarea rezultatelor.

O a doua dimensiune a cercetării a urmărit evaluarea percepției studenților asupra eficienței comunicării interculturale. În acest sens, au fost utilizați itemi construiți pe scala Likert cu cinci trepte, care au permis măsurarea gradului de acord al respondenților cu afirmații referitoare la claritatea mesajelor, capacitatea de adaptare a stilului de comunicare și înțelegerea diferențelor culturale.

De asemenea, chestionarul a inclus întrebări privind barierele comunicaționale întâlnite în contexte multiculturale. Au fost investigate aspecte precum dificultățile lingvistice, diferențele de percepție asupra timpului, stilurile de comunicare și impactul utilizării tehnologiei asupra procesului de transmitere și recepționare a informațiilor.

O componentă importantă a cercetării a fost reprezentată de analiza competențelor interculturale (Cultural Intelligence – CQ), având la bază modelul propus de Earley și Ang (2003). În conformitate cu această abordare, au fost analizate dimensiunea cognitivă, referitoare la cunoștințele despre alte culturi, dimensiunea motivațională, care reflectă interesul pentru interacțiunile interculturale, și dimensiunea comportamentală, ce vizează capacitatea de adaptare a comportamentului în contexte culturale diverse.

În final, cercetarea a urmărit și evaluarea percepției studenților asupra eficienței diferitelor metode educaționale utilizate pentru dezvoltarea competențelor de comunicare interculturală, fiind analizate atât metodele tradiționale, cu caracter teoretic, cât și metodele interactive și experiențiale, precum studiile de caz, simulările și exercițiile de tip role-play.

Variabilele identificate permit analizarea relațiilor dintre experiențele internaționale ale studenților și percepțiile acestora asupra comunicării interculturale. În vederea testării acestor relații și a verificării concluziilor sugerate de literatura de specialitate, au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare.

4.4. Variabilele și ipotezele cercetării

Pornind de la obiectivele cercetării și de la literatura de specialitate analizată, au fost identificate variabilele relevante pentru studierea eficienței comunicării interculturale în rândul studenților. Experiența internațională este considerată variabila independentă, în timp ce eficiența percepută a comunicării, nivelul de adaptare interculturală, percepția asupra barierelor comunicaționale și competențele interculturale reprezintă variabile dependente. Formularea ipotezelor se bazează pe concluziile cercetărilor anterioare din domeniul comunicării interculturale și al managementului diversității. Astfel, Spitzberg (2000) evidențiază rolul competențelor interculturale în succesul interacțiunilor dintre persoane aparținând unor culturi diferite, iar Ting-Toomey și Dorjee (2018) subliniază importanța adaptării stilului de comunicare și a înțelegerii diferențelor culturale pentru evitarea conflictelor. Totodată, Stahl et al. (2010) demonstrează că diversitatea culturală poate influența atât performanța echipelor, cât și eficiența procesului de comunicare. Pe baza acestor perspective teoretice au fost formulate următoarele ipoteze de cercetare:

- H1: Participarea la experiențe internaționale (mobilități Erasmus, internshipuri, proiecte internaționale) influențează pozitiv eficiența percepută a comunicării interculturale.
- H2: Există o relație pozitivă între nivelul competențelor interculturale și capacitatea de adaptare la contexte culturale diferite.
- H3: Barierele asociate diferențelor de percepție a timpului sunt percepute ca având un impact mai mare asupra colaborării virtuale decât barierele lingvistice.
- H4: Studenții care consideră insuficient feedback-ul intercultural primit în timpul studiilor manifestă un nivel mai redus de încredere în propria pregătire pentru activitatea într-un mediu internațional.
- H5: Metodele de învățare cu caracter practic și experiențial sunt percepute ca fiind mai eficiente pentru dezvoltarea competențelor de comunicare interculturală decât metodele exclusiv teoretice.

4.5. Metode de analiză a datelor

Datele colectate prin intermediul chestionarului au fost analizate prin metode de statistică descriptivă, utilizând frecvențe, procente și valori medii pentru evidențierea principalelor tendințe existente în cadrul eșantionului. Aceste metode au permis descrierea percepțiilor studenților asupra comunicării interculturale, identificarea principalelor bariere comunicaționale și evidențierea preferințelor privind metodele de dezvoltare a competențelor interculturale.

Având în vedere caracterul exploratoriu al cercetării și dimensiunea relativ redusă a eșantionului, rezultatele permit formularea unor concluzii orientative privind relațiile dintre variabilele analizate, fără posibilitatea generalizării acestora la întreaga populație de studenți.

4.6. Limitele cercetării

Prezenta cercetare prezintă o serie de limitări care trebuie avute în vedere în interpretarea rezultatelor. În primul rând, dimensiunea relativ redusă a eșantionului și utilizarea unei metode de eșantionare neprobabilistice de tip conveniență limitează posibilitatea generalizării concluziilor la întreaga populație de studenți.

În al doilea rând, datele au fost colectate prin intermediul unui chestionar bazat pe autoevaluare, ceea ce implică un anumit grad de subiectivitate al răspunsurilor și posibilitatea apariției unor erori de percepție sau a tendinței respondenților de a oferi răspunsuri considerate social acceptabile.

De asemenea, cercetarea analizează percepțiile studenților asupra comunicării interculturale și nu comportamente observate în contexte profesionale reale. Din acest motiv, rezultatele reflectă mai degrabă opinii și evaluări personale decât performanțe efective în cadrul activităților desfășurate în organizații internaționale.

În viitor, cercetarea ar putea fi extinsă prin utilizarea unui eșantion mai amplu și prin includerea unor respondenți care activează deja în mediul de afaceri internațional, pentru a permite compararea percepțiilor cu experiențele profesionale concrete.

4.7. Analiza și interpretarea rezultatelor

În continuare sunt prezentate și analizate rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului. Interpretarea acestora urmărește evidențierea principalelor tendințe privind percepțiile studenților asupra comunicării interculturale și identificarea factorilor considerați relevanți pentru eficiența comunicării în mediul internațional.

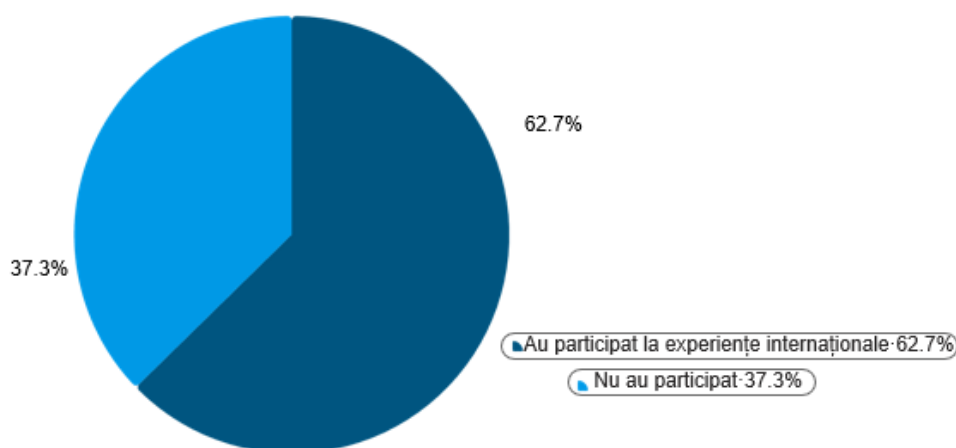


Fig. 1. Distribuția răspunsurilor privind participarea la experiențe internaționale

Sursa: Realizată de autori

Graficul (Figura 1) arată distribuția răspunsurilor la întrebarea privind participarea la experiențe internaționale (Erasmus, *internship*-uri, voluntariat), pe un eșantion de 51 de respondenți. Se observă că majoritatea studenților (32 de persoane, adică 62,7%) au avut deja cel puțin o astfel de experiență, în timp ce 19 respondenți (37,3%) nu au participat până în prezent. Acest rezultat sugerează că expunerea la contexte internaționale este destul de răspândită în rândul studenților incluși în studiu, ceea ce poate avea un impact pozitiv asupra dezvoltării competențelor de comunicare interculturală. Totodată, procentul relativ ridicat al celor care nu au avut încă astfel de experiențe indică faptul că există în continuare o categorie importantă de studenți care nu au beneficiat de aceste oportunități, posibil din motive precum lipsa informațiilor, resurse financiare limitate sau alte constrângeri personale.

Per ansamblu, graficul evidențiază un echilibru relativ între cele două categorii, însă cu o tendință clară spre participarea la experiențe internaționale.

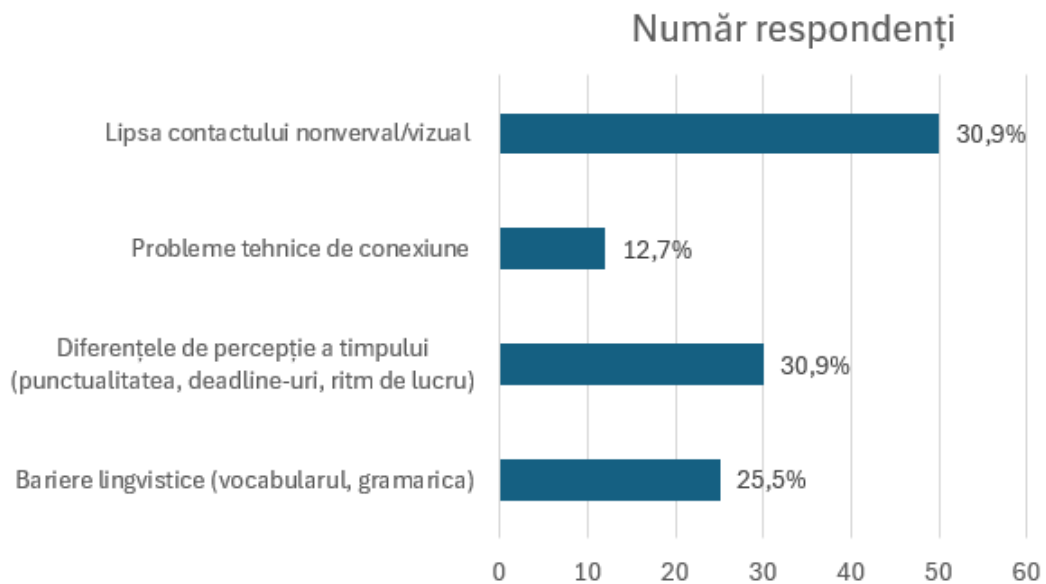


Fig. 2. Principalele obstacole percepute de studenți în cadrul colaborărilor virtuale

Sursa: Realizată de autori

Conform lui (Ye, 2024), diferențele de limbă, interpretările subiective ale unor mesaje și utilizarea stereotipurilor pot genera neînțelegeri grave și conflicte care afectează productivitatea. Există mai mulți factori determinanți care pot schimba radical succesul unei interacțiuni internaționale fie de afaceri fie între studenți. Printre aceștia se numără contextul comunicațional (culturi cu context înalt, unde mesajul este implicit, versus culturi cu context scăzut, unde comunicarea este directă), normele legale, obiceiurile sociale și, foarte important, comunicarea nonverbală. Gestică, contactul vizual sau percepția asupra timpului pot avea semnificații total diferite de la o țară la alta.

Graficul (Figura 2) de mai sus evidențiază principalele obstacole percepute de studenți în cadrul colaborărilor virtuale (e-mail, Zoom, Teams), pe baza celor 51 de răspunsuri. Se observă că cele mai frecvent menționate dificultăți sunt diferențele de percepție a timpului (30,9%) și lipsa contactului vizual/nonverbal (30,9%), acestea fiind la egalitate pe primul loc.

Faptul că diferențele legate de *deadline*-uri, punctualitate sau ritmul de lucru sunt considerate un obstacol major sugerează că studenții resimt destul de puternic impactul diferențelor culturale asupra organizării și gestionării timpului. În același timp, lipsa elementelor nonverbale, precum expresiile faciale sau limbajul corpului, pare să îngreuneze înțelegerea mesajului și construirea unei conexiuni mai naturale între participanți.

Bariera lingvistică (25,5%) ocupă un loc important, dar nu este percepută ca fiind cea mai mare problemă, ceea ce poate indica un nivel relativ bun de competență lingvistică în rândul respondenților. În schimb, problemele tehnice de conexiune sunt menționate într-o proporție mai mică (12,7%), ceea ce sugerează că, deși există, acestea nu reprezintă principala sursă de dificultate.

Per ansamblu, graficul scoate în evidență faptul că obstacolele țin mai degrabă de aspecte culturale și de interacțiune umană decât de cele strict tehnice, ceea ce este foarte relevant pentru analiza comunicării interculturale în mediul online.

Rezultatele susțin parțial ipoteza H3, deoarece diferențele de percepție a timpului sunt identificate de respondenți drept unul dintre principalele obstacole în colaborările virtuale. Acest rezultat este în concordanță cu teoria dimensiunilor culturale a lui Hofstede, care evidențiază faptul că percepția timpului și gestionarea termenelor limită diferă semnificativ de la o cultură la alta.

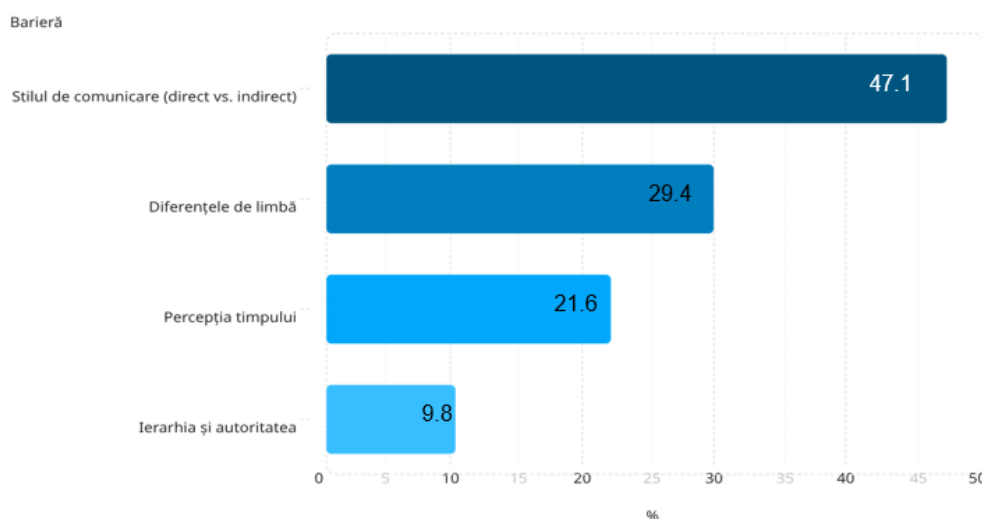


Fig. 3. Percepția studenților asupra principalelor bariere care generează întârzieri sau erori

Sursa: Realizată de autori

Graficul (Figura 3) evidențiază percepția studenților asupra principalelor bariere care generează întârzieri sau erori în experiențele internaționale. Din totalul de 51 de respondenți, cea mai frecvent indicată problemă este stilul de comunicare (direct vs. indirect), ales de 47,1%, ceea ce sugerează că diferențele în modul de exprimare pot duce ușor la neînțelegeri.

Diferențele de limbă (29,4%) ocupă locul al doilea, indicând că, deși relevante, nu reprezintă principalul obstacol în colaborare. De asemenea, percepția diferită a timpului (21,6%) contribuie la dificultăți, în special în ceea ce privește respectarea termenelor. În schimb, ierarhia și raportarea la autoritate (9,8%) sunt considerate cele mai puțin problematice, posibil datorită unei expuneri mai reduse sau unei mai bune adaptări la aceste situații.

În ansamblu, rezultatele arată că barierele culturale, în special stilul de comunicare, au un impact mai mare asupra eficienței decât barierele lingvistice, subliniind importanța dezvoltării competențelor interculturale. (Sarkisyan, 2013, p. 63) susține că, principala dificultate în comunicarea interculturală este considerată necunoașterea limbii, în ciuda rolului limbii engleze ca mijloc global de comunicare.

Totodată, companiile bulgare apreciază că obstacolele în relațiile de afaceri internaționale sunt determinate de prejudecăți legate de comportament și emoții, precum și de stereotipuri. În condițiile globalizării, conflictele culturale sunt inevitabile, iar abilitățile de comunicare interculturală, alături de cunoașterea limbilor străine și înțelegerea diferențelor culturale, devin esențiale pentru succesul organizațiilor (Sarkisyan, 2013, p. 63).

Rezultatele obținute în cadrul prezentei cercetări pot fi comparate cu cele evidențiate în literatura de specialitate. În acest sens, Figura A1 din Anexă prezintă principalele obstacole în comunicarea interculturală identificate de Sarkisyan (2013), oferind un punct de referință pentru interpretarea rezultatelor obținute în rândul studenților participanți la cercetare.

Rezultatele confirmă concluziile formulate de Ting-Toomey și Dorjee (2018), conform cărora diferențele dintre stilurile de comunicare reprezintă una dintre principalele surse ale dificultăților întâlnite în interacțiunile interculturale. Astfel, datele obținute evidențiază importanța adaptării mesajului și a comportamentului la specificul cultural al interlocutorului.

Graficul (Figura 4) evidențiază percepția studenților asupra metodelor care contribuie la dezvoltarea abilităților de comunicare în mediul internațional. Cea mai eficientă metodă este considerată participarea la stagii de practică sau mobilități internaționale (46,2%), ceea ce reflectă importanța experienței directe în contexte interculturale.

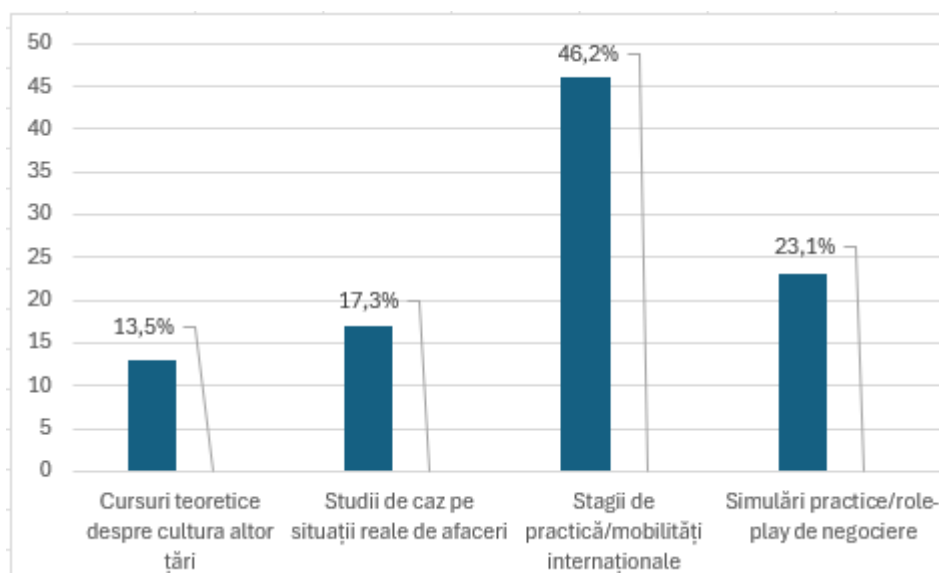


Fig. 4. Percepția studenților asupra metodelor care contribuie la dezvoltarea abilităților de comunicare

Sursa: Realizată de autori

Simulările practice și *role-play*-urile ocupă locul al doilea (23,1%), indicând preferința pentru metode interactive, care permit exersarea situațiilor reale. În schimb, metodele teoretice sunt mai puțin apreciate, studiile de caz au fost alese de 17,3% dintre respondenți, iar cursurile teoretice despre cultura altor țări de doar 13,5%.

În ansamblu, rezultatele arată o preferință clară pentru metodele experiențiale și interactive, sugerând că dezvoltarea competențelor de comunicare interculturală este percepută ca fiind mai eficientă prin practică și contact direct cu alte culturi.

Rezultatele oferă sprijin pentru ipoteza H5, respondenții considerând experiențele directe și metodele interactive mai eficiente decât abordările exclusiv teoretice. Aceste concluzii sunt în concordanță cu modelul Inteligenței Culturale (CQ) propus de Earley și Ang (2003), care evidențiază rolul experienței practice în dezvoltarea competențelor interculturale.

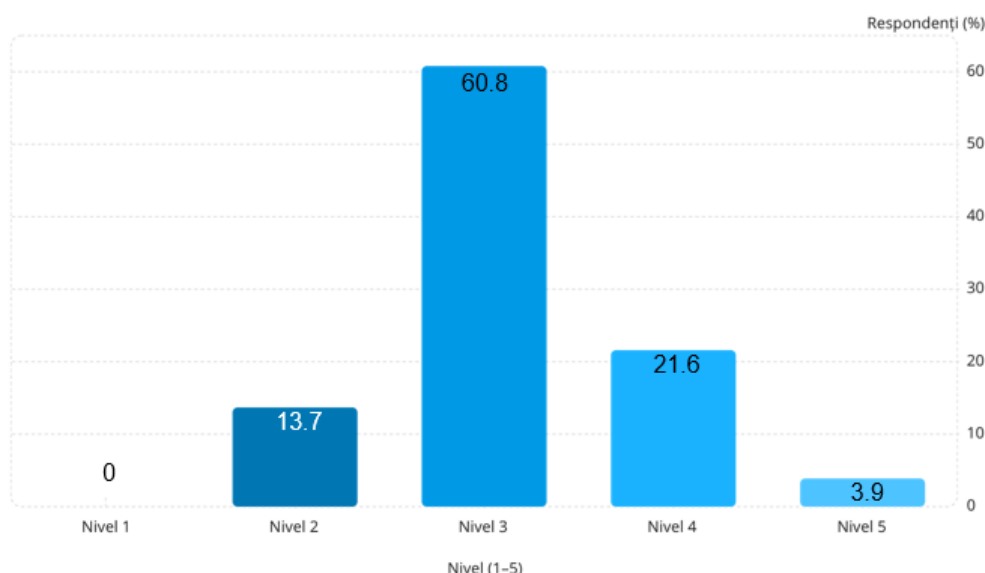


Fig. 5. Ușurința transmiterii unui mesaj către o persoană dintr-o altă cultură

Sursa: Realizată de autori

Graficul (Figura 5) ilustrează modul în care respondenții își evaluează ușurința și claritatea în transmiterea unui mesaj către o persoană dintr-o altă cultură, pe o scară de la 1 la 5. Majoritatea

participanților au ales nivelul 3 (60,8%), ceea ce indică o percepție moderată asupra propriei eficiențe în comunicarea interculturală.

Un procent de 21,6% s-a poziționat la nivelul 4, sugerând un grad relativ ridicat de încredere, în timp ce doar 3,9% au ales scorul maxim (5), ceea ce arată că foarte puțini se consideră complet eficienți. De cealaltă parte, 13,7% au ales nivelul 2, iar nivelul 1 nu a fost selectat, indicând absența unor dificultăți majore percepute.

În ansamblu, rezultatele evidențiază un nivel mediu de încredere în comunicarea interculturală, sugerând necesitatea dezvoltării unor competențe mai solide în acest domeniu.

Nivelul moderat de încredere observat în rândul respondenților sugerează existența unui potențial de dezvoltare a competențelor interculturale. Acest rezultat este compatibil cu modelul CQ, conform căruia experiența și expunerea la contexte multiculturale contribuie la îmbunătățirea eficienței comunicării și a capacității de adaptare.

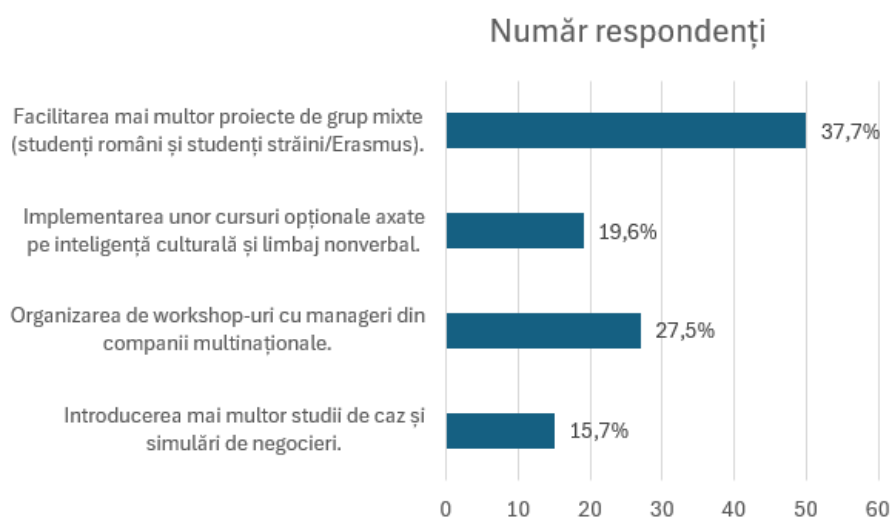


Fig. 6. Opiniile studenților cu privire la integrarea într-un mediu intercultural

Sursa: Realizată de autori

Graficul (Figura 6) reflectă opiniile studenților privind măsurile prin care facultatea i-ar putea pregăti mai bine pentru integrarea într-un mediu multicultural. Cea mai frecventă recomandare este realizarea proiectelor de grup mixte (37,3%), ceea ce evidențiază importanța contactului direct cu persoane din alte culturi încă din timpul studiilor.

Organizarea de *workshop*-uri cu manageri din companii multinaționale ocupă locul al doilea (27,5%), sugerând interesul pentru experiențe practice și interacțiuni cu profesioniști. Cursurile opționale axate pe inteligență culturală și limbaj nonverbal au fost alese de 19,6% dintre respondenți, indicând un interes moderat pentru aprofundarea teoretică a acestor aspecte. Pe ultimul loc se situează studiile de caz și simulările de negocieri (15,7%), deși rămân metode practice.

În ansamblu, rezultatele confirmă preferința studenților pentru învățarea experiențială și interacțiunea directă, considerate esențiale pentru dezvoltarea competențelor de comunicare interculturală.

Preferința pentru proiectele internaționale și activitățile practice confirmă importanța învățării experiențiale în dezvoltarea competențelor interculturale. Rezultatele susțin ipoteza H5 și completează concluziile formulate de Spitzberg (2000) și Earley și Ang (2003) privind rolul experienței directe în formarea competențelor necesare comunicării eficiente în contexte internaționale.

5. Discuții

Rezultatele obținute confirmă, în mare măsură, concluziile evidențiate în literatura de specialitate privind comunicarea interculturală. Astfel, respondenții au identificat stilurile de comunicare și diferențele culturale drept principale surse ale dificultăților întâlnite în colaborările internaționale, aspect care susține concluziile formulate de Stahl et al. (2010) și Ting-Toomey și Dorjee (2018), conform cărora diferențele culturale influențează semnificativ eficiența colaborării în echipe diverse.

Un element de convergență cu studiile anterioare îl reprezintă importanța experiențelor internaționale pentru dezvoltarea competențelor interculturale. Participarea la mobilități, internshipuri sau proiecte internaționale este percepută de respondenți drept cea mai eficientă metodă de dezvoltare a abilităților de comunicare, rezultat care confirmă concluziile formulate de Spitzberg (2000).

În același timp, cercetarea evidențiază și unele diferențe față de literatura de specialitate. Deși numeroase studii consideră barierele lingvistice drept principalul obstacol în comunicarea interculturală, respondenții au acordat o importanță mai mare diferențelor de stil comunicațional și percepției timpului. Acest rezultat sugerează că, în contextul actual, caracterizat printr-un nivel ridicat de cunoaștere a limbii engleze în rândul studenților, provocările interculturale sunt generate mai ales de diferențele comportamentale și culturale.

Contribuția originală a cercetării constă în analiza percepțiilor studenților din cadrul ASE București asupra comunicării interculturale și în evidențierea rolului metodelor experiențiale în dezvoltarea competențelor necesare mediului de afaceri internațional.

Din punct de vedere teoretic, rezultatele consolidează literatura privind influența factorilor culturali asupra eficienței comunicării. Din perspectivă managerială și educațională, acestea sugerează necesitatea dezvoltării unor programe de pregătire bazate pe experiențe practice, proiecte internaționale și simulări care să faciliteze interacțiunea directă cu persoane provenind din medii culturale diferite.

5.1. Implicații teoretice și manageriale

Rezultatele cercetării contribuie la literatura privind comunicarea interculturală prin confirmarea importanței factorilor culturali în eficiența procesului de comunicare. Studiul evidențiază faptul că barierele asociate stilurilor de comunicare și percepției timpului sunt considerate de respondenți mai importante decât barierele strict lingvistice, aspect care susține concluziile formulate în cercetările recente privind colaborarea în medii multiculturale. De asemenea, rezultatele confirmă relevanța conceptului de competență interculturală și a experiențelor internaționale în dezvoltarea abilităților necesare interacțiunilor profesionale globale.

Din perspectivă managerială, rezultatele sugerează necesitatea dezvoltării unor programe de formare orientate către competențele interculturale și gestionarea diversității culturale în cadrul organizațiilor. Managerii care coordonează echipe internaționale trebuie să acorde o atenție sporită diferențelor privind stilurile de comunicare, percepția timpului și modalitățile de colaborare specifice diferitelor culturi.

Totodată, organizațiile pot îmbunătăți eficiența comunicării prin promovarea experiențelor internaționale, a proiectelor multiculturale și a programelor de training dedicate inteligenței culturale. În mediul universitar, rezultatele susțin necesitatea introducerii unor activități practice, precum simulările, studiile de caz și colaborările internaționale, care să pregătească studenții pentru integrarea într-un mediu profesional globalizat.

6. Concluziile și recomandările cercetării

6.1. Concluziile generale

Lucrarea de față a evidențiat importanța comunicării eficiente în mediul de afaceri internațional, subliniind rolul esențial al acesteia în asigurarea unei bune colaborări între indivizi provenind din culturi diferite. Analiza teoretică a arătat că fluxurile de comunicare, rețelele formale și informale, precum și diferențele culturale influențează semnificativ eficiența procesului comunicațional.

Rezultatele cercetării realizate în rândul studenților confirmă, în mare măsură, aceste aspecte teoretice. Astfel, stilul de comunicare (direct vs. indirect) a fost identificat ca fiind principala barieră în interacțiunile internaționale, depășind chiar și diferențele lingvistice. Acest lucru evidențiază faptul că barierele subtile, de natură culturală, pot avea un impact mai mare asupra eficienței comunicării decât cele evidente.

De asemenea, nivelul de încredere al studenților în propriile abilități de comunicare interculturală este unul moderat, ceea ce sugerează existența unui potențial de dezvoltare în acest domeniu. În același timp, preferința clară pentru metodele de învățare experiențiale, precum mobilitățile internaționale sau activitățile practice, demonstrează că formarea competențelor de comunicare nu poate fi realizată exclusiv prin abordări teoretice.

În concluzie, rezultatele obținute confirmă relevanța teoriei și evidențiază necesitatea unei pregătiri mai aplicative a studenților pentru a face față provocărilor mediului de afaceri internațional.

6.2. Recomandări

Pe baza concluziilor formulate, se poate observa necesitatea adoptării unor metode de învățare orientate spre experiență, care să faciliteze dezvoltarea competențelor de comunicare interculturală. În acest sens, introducerea proiectelor de grup mixte, care implică interacțiunea cu persoane din medii culturale diferite, poate contribui semnificativ la formarea abilităților practice ale studenților.

Totodată, extinderea oportunităților de mobilitate internațională, precum programele Erasmus sau stagiile de practică în companii multinaționale, reprezintă un factor important în dezvoltarea capacității de adaptare și comunicare în contexte interculturale. Aceste experiențe oferă studenților posibilitatea de a aplica cunoștințele teoretice în situații reale.

De asemenea, organizarea de *workshop*-uri și sesiuni interactive cu specialiști din mediul de afaceri internațional poate aduce un plus de valoare procesului educațional, prin expunerea studenților la exemple concrete și bune practici. În același timp, integrarea în curriculum a unor cursuri dedicate inteligenței culturale și comunicării interculturale poate contribui la o mai bună înțelegere a diferențelor culturale și a impactului acestora asupra comunicării.

Nu în ultimul rând, utilizarea metodelor interactive, precum simulările și exercițiile de tip *role-play*, poate sprijini dezvoltarea abilităților de comunicare în situații practice, oferind studenților un cadru sigur în care să exerseze și să își îmbunătățească performanțele. În concluzie, o abordare echilibrată între teorie și practică este esențială pentru pregătirea eficientă a studenților în vederea integrării într-un mediu de afaceri internațional.

Referințe

1. Adler, R.B. & Elmhorst, J.M., 2012. *Communicating at Work: Strategies for Success in Business and the Professions*. New York: McGraw-Hill.
2. Bhargava, M. & Ramola, S., 2025. Impact of Social Media Virtual Workplace and AI Translation Tools on Cross-Cultural Communication. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 23(S6), pp. 5542–5555. <https://doi.org/10.52152/j7bsr237>
3. Bovee, C.L. & Thill, J.V., 2021. *Business Communication Today*. London: Pearson.
4. Caldeira, R. & Infante-Moro, A., 2025. The Importance of Ethics in Organisations, Their Leaders, and Sustainability. *Administrative Sciences*, 15(9), 372. <https://doi.org/10.3390/admsci15090372>

5. Deb, S.S. & Deb, S., 2023. The rise and fall of Enron: A cautionary tale of corporate greed and betrayal. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(5), pp. 94–100. [online] Available at: <https://www.mendeley.com/catalogue/d82649e4-c6d0-37df-ba33-7f28703d3e2c/> [Accessed 14 June 2026].
6. Deloitte, 2020. *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. [online] Available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> [Accessed 1 April 2026].
7. Demirtaş-Madran, H.A., 2020. Exploring the Motivation Behind Discrimination and Stigmatization Related to COVID-19: A Social Psychological Discussion Based on the Main Theoretical Explanations. *Frontiers in Psychology*, 11, 569528. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.569528>
8. Earley, P.C. & Ang, S., 2003. *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford: Stanford University Press.
9. Guffey, M.E. & Loewy, D., 2022. *Essentials of Business Communication*. Boston: Cengage Learning.
10. Krackhardt, D. & Hanson, J.R., 2023. Informal Networks: The Company behind the Chart. In: *Networks in the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195159509.003.0016>
11. Muir, C., 2014. A Review of Business Communication Under the Leadership Function. *Faculty Publications*, 1. [online] Available at: https://scholarworks.sfasu.edu/businesscom_facultypubs/1 [Accessed 14 June 2026].
12. Resnik, D.B., 2024. *The Ethics of Research with Human Subjects: Protecting People, Advancing Science, Promoting Trust*. 2nd ed. Durham, NC: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-82757-0>
13. Sarkisyan, K., 2013. Obstacole în calea procesului de comunicare interculturală. *Revista „Economica”*, 2(84), pp. 55-64 [online] Available at: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Obstacole%20in%20calea%20procesului%20de%20comunicare%20interculturala.pdf [Accessed 12 May 2026].
14. Spitzberg, B.H., 2000. A Model of Intercultural Communication Competence. În: L.A. Samovar & R.E. Porter, ed. *Intercultural Communication: A Reader*. 9th ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, pp. 375–387.
15. 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, pp. 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
16. Sumaiya, B., Srivastava, S., Jain, V. & Prakash, V., 2022. The Role of Effective Communication Skills in Professional Life. *World Journal of English Language*, 12(3), pp. 134-140. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p134>
17. Ting-Toomey, S. & Dorjee, T., 2018. *Communicating Across Cultures*. 2nd ed. New York: Guilford Press.
18. WorldCom Scandal, 2022. [online] Available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/worldcom-scandal> [Accessed 1 April 2026].
19. Ye, Z., 2024. Language Barriers in Intercultural Communication and Their Translation Strategies. *Modern Management Science & Engineering*, 6(1), pp. 178-189. <https://doi.org/10.22158/mmse.v6n1p178>
20. Yu, Y., Ye, W. & Zhang, K., 2025. Faster? Softer? Or More Formal? A Study on the Methods of Enterprises' Crisis Response on Social Media. *Mathematics*, 13(10), p. 1582. <https://doi.org/10.3390/math13101582>
21. Zepeda, M.F. & Lamino, P., 2026. *Intercultural Competencies: Understanding Monochronic and Polychronic Cultures*. [online] IFAS Extension, University of Florida.