

## عنوان مقاله

**سبک های رهبری در گروههای چند فرهنگی : همکاری آسیای شرقی ها و آمریکایی ها با یکدیگر ( نهائی )**

**مترجم مقاله : نادر رحیمی بخشمند**

### چکیده :

اقتصاد جهانی حقایق جدیدی را در رابطه تجارت ایجاد کرده است و نیازمند این است که بدانند تفاوت عملکردهای ارتباطی و ارزش های فرهنگی خصوصا در رابطه با جریان سریع و غیر عادی اقتصادی در شرق همواره بهتر بوده است . حقیقتا کار در گروههای کاری چند فرهنگی محل کار جدیدی است که نیاز بیشتری در جهت فهمیدن چگونگی هدایت این گروه در رابطه با افزایش کیفیت و اثربخشی گروههای کاری چند فرهنگی ایجاد می کند . اهمیت و ارزش رهبری در رابطه با تفاوت های فرهنگی می باشد . هنوز راه زیادی است تا بدانند که کدامین فرهنگ ، رهبری و فرآیندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهد . به عنوان مثال ، در چه حوزه ای ، قدرت رهبری ، انتقاداتی که شخص از رهبران و رفتارهاشان دارد را تحت تاثیر قرار می دهد ؟ کدام اصول رهبری و فرآیند سازمانی سبب برتری فرهنگی می شود ؟ این مقاله عمدتا برای شنوندگان آمریکایی ترسیم شده و از استدلال روش های رهبری در جهت بهتر فهمیدن این که چگونه روش های مختلف رهبری اثر متقابلی بر اعضای گروه در گروههای چند فرهنگی که شامل شرکت کنندگانی از فرهنگ آمریکا و آسیای شرقی می باشد ، می گذارد . نتایج نشان می دهد که برهان سبک های رهبری می تواند شرکت کنندگان ، همکاران اعضا و حتی احساسات و میزان رضایت در گروه را تحت تاثیر قرار دهد . هم چنین نتایج ، شواهدی ارائه دادند که روش ها و شیوه های خاص رهبری ممکن است در تمامی گروههای فرهنگی موفقیت آمیز نباشد .

**کلید واژه ها :** تغییر-فعال ، ارتباطات رهبری ، ارتباطات کسب و کار درون فرهنگی ، گروه های چند فرهنگی

### مقدمه و مرور ادبیات :

اقتصاد جهانی امروزه رویداد گروههای کاری چند فرهنگی را افزایش داده است و در نتیجه متوجه می شویم که کیفیت کار گروهی چند فرهنگی نیز افزایش یافته است . بنا به مطالعات ایرلی و گیبسون ( ۲۰۰۲ ) ، ایرلی و موسا کوسکی ( ۲۰۰۰ ) ، فرانکلین ( ۲۰۰۷ ) و جان نورس گرفت و نیل و ..... ) ، متوجه می شویم که به طور متوسط تجربیات گروههای ناهمگن ، مشکلات ارتباطی قابل توجهی دارند عملکرد اجرایی شان را به دست نمی آورند . تحقیقات قبلی بر روی گروههای فرهنگی گوناگون نشان داد که الگوهای تعاملی مختلف در میان اعضای گروه با زمینه های فرهنگی متفاوتی وجود دارد . مطالعات قبلی نشان دادند که برتری فرهنگی در طول تغییرات و اواسط تغییرات توقف می کند . به طور همزمان صحبت

یا تغییرات ویژه ای که عملکرد گروه را تحت تاثیر قرار می دهد و به سوی مشکلات ارتباطی هدایت می کند را جدا می سازد .

**این در حالی است که گروههای چند فرهنگی و الگوهای ارتباطی مختلف توجه قابل ملاحظه ای را در مطالعات قبلی به خود جلب کرده است ، از این رو مطالعات کمتری در جهت فهمیدن اثرات فرهنگی بر عملکرد رهبری به ویژه راجع به عملکرد رهبری آسیا و انتظاراتشان وجود دارد . های و تان ( ۱۹۹۶ ) ، نتایج گزارش کمی از رهبر چین که تصادفا فرآیند رهبری و سرپرستی را در هم آمیخت به دست آوردند . آنها متوجه شدند که کارمندان چینی می خواهند رهبرشان محتاط ، خیرخواه ، وفادار به نقش پدران کنفوسیوس ، قضاوت عادلانه ، و دقیق ، هم چون ، وضع کننده ی نفس ، راستگو در میان همکاران و فرمانبردار ، قابل اعتماد و عادل باشد . ساروس و سانتورا ( ۲۰۰۱ ) ، مطالعاتی را بر روی ۱۸۱ مدیران اجرایی استرالیا ، ژاپن ، چین و روسیه انجام دادند تا ارتباط میان گرایش ارزش هایشان و رفتارهای رهبری را کشف کنند . آنها فهمیدند که و جریان چینی بر روی ارزش هایی مانند سخاوتمندی و هماهنگی با دیگران و مسلک گر نفس و تاکید دارند . آنها چنین در مقایسه ی مجریان سه کشور نشان دادند که مجریان ( هیات رئیسه ) چینی ، افکار خود مختار را که ابعاد ارزش کلیدی است تعیین نمی کنند . بنا به گفته های کولارد ( ۲۰۰۷ ) ، فاستر ( ۱۹۲ ) ، هافستر ( ۱۹۸۰ ) ،**

**تعجب آور نیست که مطالعات و ارتباطات تجاری بر روی رهبری در طول فرهنگها نخستین رشد خود را از زمانی که مطالعات رهبری به طور سنتی بر عهده ی مطالعات مدیریتی کسی که صعود ناگهانی اش سبب شهرت سیاسی و تکنولوژی و برتری اقتصاد ایالت متحده در سالهای بعد از جنگ شد . با توجه به گفته های بالا رمارنس و ( ..... ) ، نتیجه این که تحقیقات ارتباط تجاری مملو از تئوری ها ، شیوه ها و سبکی از عملکردهایی است که فرضیات فرهنگی آمریکا به وسیله ی مصرف گرایی و فردگرایی و خودبسندگی و رقابت جویی و استحکام ، عقلانیت منعکس می کند ، این در حالی است که در بعضی از کشورهای غیر غربی می تواند تمثیلی از تازگی ، مدرن ، علمی و نتیجه گرا باشد . مطالعات رهبری میان فرهنگ ها اغلب در رابطه با روش های ( اتیک ) و زمانیکه تئوری یا میزان پیشرفت در میان یک گروه اجتماعی دیگری را نامعتبر می سازد . علاوه بر این ، زمانیکه به تئوری شان در گروه یا کشورهای دیگر اعتبار می بخشد علاقه ای ندارند که بدانند تئوری ها چگونه به اجرا درمی آیند و فقط کارهایشان را می بیند . مطالعات رهبری به ندرت در طول مطالعات فرنگی در جهت فهمیدن و محدودیت های تئوری شان انجام می شود .**

**بنابه گفتگوهای گانش و هولمس ( ۲۰۱۱ ) ، با پدیدار شدن تحقیقات ارتباطی بر روی گفتگوهای بین فرهنگی تعاریف کاری از دوره ارتقاء ، تغییرات خاص یا تعامل میان ، شخص ، گروهها و سازمان ها را پذیرفته است . هدف این گونه تغییرات ، توسعه فهم عمیق ، گوناگونی تغییرات و افزایش شرکت کنندگان در انتخاب و تصمیم گیری می باشد . بارقیلاچیانینی ( ۲۰۰۴ ) ، در مقایسه با مباحث فرهنگی و دیگر فرهنگی و دیگر فرهنگ ها به عنوان موارد مورد بحث تحقیقات آینده در زمینه ی مباحث سازمانی شناسایی می کند . هدف از چنین نیازمندی در جهت شناسایی تفاوت های موجود و پیدا کردن روشی**

برای هدایت موثر آنها و آسان کردن فرآیند گفتگوهای میان فرهنگی در همان زمان می باشد. بنابه گفته ی وستنفود ( ۲۰۰۱ )، بعضی اوقات ( دیگری ) به عنوان لفظ منفی تعریف و نامطلوب جلوه می دهد، خصوصا در مواردی که نمونه های غربی فراگیر می شود، مانند فرآیندهای اجتماعی، مدل های مدیریتی، بعد از مرکزیت آمریکا در برنامه های MBA. در جهت افزایش موفقیت رهبران غربی، اثرات آن بر مقیاس جهانی ضروری است تا بیشتر در مورد فرهنگ ( دیگران ) بیاموزند و این دانش را در اثرات متقابل بین فرهنگی در جهت حرکت به سوی تناسب بیشتر و همکاری مشارکتی قرار دهند.

**بنابه گفته های آلوسون، کرفن ( ۲۰۰۰ )، فیرهاریست ( ۲۰۰۷ )، ( ۲۰۰۹ )،** افزایش تحقیقات در مطالعات رهبری با نگرستن زبانی و نزدیک شدن به پدیده، به عنوان عمل ساخت اجتماعی می باشد و از این نظر رهبری در زمینه ی این که رهبری چه کار می کند و آیا این استدلالی در طبیعت است مورد بررسی قرار می گیرد. با توجه به گفته ی روبینسون ( ۲۰۰۱ )، رهبری زمانی عملی می شود که نظرات بیان شده در صحبت و رفتارها توسط افرادی که در کارهای پیشرفته صلاحیت دار بوده شناسایی شده و مشکلات برایشان مهم باشد. مطابق با گفته ی فیرهاریست ( ۲۰۰۸ )، این تعریف ما را توانا می سازد تا رهبری را به عنوان فرآیند تاثیر و مدیریت معنایی بدانیم که باعث پیشرفت سخن و هدف می شود، این نسبت توسط مشاهده شونده و دنبال کنندگان ایجاد می شود و فرآیندی است که بر روی تغییرات توزیعات خودی در میان اعضای چندین سازمان اثر می گذارد.

**تعداد زیادی از محققان با زبان به مانند** یک سوال روش شناسی ( گفتار در روش و اسلوب ) رفتار کرده و از این دریچه وارد معنای فرهنگی می شوند، هم چنین تمرکز بر روی زبان شناسی دانشمندان را قادر ساخته تا در مورد روش های قدیمی و مشکلات تجاری بین المللی دوباره بیاندیشند تا جزئیات دقیق و ظریف در مورد این که چگونه مشکلات مانند رهبری در حیطه های بین فرهنگی تهرئه می شود مشاهده می شود. مطالعات ما از روش های زبان شناسی در جهت **معرفی ۳ روش ارتباطات رهبری استفاده** می کند تا به تاثیراتشان در گروههای مدیریتی تصمیم گیرنده بین فرهنگی، و خصوصا میان شرکت کنندگان آمریکا و آسیای شرقی دسترسی یابد.

**این بررسی از تعداد فرضیات اساسی** تجزیه تحلیل تعاملی ( IA )، استفاده کرده، وسیع فکر می کنند تا ببینند رهبری چطور در گروه پدیدار می شود. این به خاطر این است که افراد در روابط رهبری مرتبط نیستند و پس از برقراری ارتباط در طی آن با یکدیگر نسبت پیدا می کنند. ( IA مطالعه روند تعامل است. ام سی درموت و راث ( ۱۹۷۸ )، IA را چنان توصیف کرد که رفتارات شخص به بهترین شکل در دوره ی رفتارات سریع آن شخص توصیف می شود و رفتاراتی که شخص در کارهای تعاملی ساخت حوادث یا چشم انداز اجتماعی قابل تشخیص اند.

**این مطالعه تلاش بر این دارد که** کامل بداند که آیا رهبری به عنوان مقدمه استدلالی در طبیعت است و یا شرکت ساخته شده توسط افرادی است که تعامل پدیدار شده را تحت تاثیر قرار می دهند. خصوصا این که **سه موردی را توضیح می دهد** که سه فرآیند عمومی را توسط رهبران پدیدار شده در

گروه ارائه می دهد. به علاوه بحث در این مقاله در این مورد است که رهبری در گروههای چند فرهنگی در به انجام رساندن اهداف، احترام متقابل پرورش، پیشرفت گفتگو، مرکزیت دارد و چشم اندازهای متفاوتی را شامل می شود. خصوصا با توجه به گفته های (ایولی و گیسون (۲۰۰۲) و ..... این که ما چگونگی ارتباط روش های رهبری خاص که ممکن است باعث برانگیختن یا رفع تعدادی از مشکلات و رابطه با کار در گروههای بین فرهنگی محیط های سازمان یافته گوناگون شود.

### شرکت کنندگان و جمع آوری اطلاعات

دو نمونه از اطلاعات در این مطالعه جمع آوری شده اند **دسته ی اول**، شامل بررسی اطلاعات می باشد. ما از شرکت کنندگان می خواهیم تا اسباب مطالعه را در زمینه ای که آنها خواسته اند تا رهبر گروهشان پس از شبیه سازی مشخص شود کامل کنند و ویژگیهایی که در آنها دیده می شود در جهت تصمیم گیری مشخص کنند. از این اطلاعات در جهت مشخص کردن رهبر در هر کدام از رونوشت های به کار رفته شده در این مطالعه استفاده کرده ایم. به علاوه این که در جهت مشخص کردن رهبر گروهشان، شرکت کنندگان می بایستی به ۱۲ سوال مطالعاتی پاسخ می دادند، قصد داشتند تا روش و رفتارشان را در رابطه با تجربیات گروهی در **دو سطح اندازه گیری** کنند: ۱- **میزان رضایتشان در فرآیند تصمیم گیرانه ی گروه**، (اندازه گیری ظاهری، آشنایی با (دیگر اعضای گروه) و ۲- **دریافت حس ادراکی ادخال در ارزش فرآیندی** (اندازه گیری (درونی) آشنایی درباره ی خود است). شرکت کنندگان می بایستی تجربیاتشان را در این سطح ارزیابی کنند. از هفت معیار سنجش استفاده شده، به ترتیب، **کاملا موافق تا کاملا مخالف**. مطالعات نظری به طور کل مربوط به ۱۴۶ شرکت کننده است که این خود شامل پنج گروه چند فرهنگی می باشند. که در همان فعالیت شرکت می کنند اما شامل تجزیات رونوشت شده در جهت تعداد بالای جواب ها با هدف تحلیل آماری نمی باشند. از ۱۴۶ شرکت کننده، ۵۹ شرکت کننده اهل فرهنگ آسیای شرقی، و به طور عمده از چین، ژاپن و کره، ۸۷ نفر از ایالات متحده بودند. همگی انگلیسی بومی بودند. تمامی شرکت کنندگان در کار تجارت حرفه ای بودند که در دوره MBA در دانشگاه خصوصی کالیفرنیا جنوبی حداقل با دو سال تجربه کار در کشور اقامتی شان شرکت کردند.

به علاوه ما از **مقیاس های نسبی روش های** ارتباط رهبری استفاده کرده و **شش رفتار رهبری** که توسط موسسه تحقیقات **کالوب** ارائه شده اند را مشخص می کنیم، **رهبری پرجذب / ارزش محور**، **رهبری تیم محور**، **رهبری مشارکتی**، **رهبری خود مختار**، **رهبری انسان محور** و **رهبری محافظه کار**. بنابه گفته ی دو رفض و هانگز و بروربک (۲۰۰۴)، براساس تعریفی از این شش رفتار رهبر جهانی، پنج روش ارتباطی به دست آوردیم که ما در جهت ارزیابی رهبری استفاده می کنیم. ما دو طبقه بندی **کالوب** را بهم ریخته، که شامل رهبری تیم محور و مشارکتی می باشد که آنها را با همدیگر یک گروه کرده ایم. این شامل دخالت در فرآیندهای تصمیم گیرنده، براساس حرکت ارتباطی که روش های رهبری می تواند نشان دهد می باشد. **پنج سبک ارتباطی دیگر شامل**: ۱- قاطعیت و کار محور ۲- دخالت

دادن دیگران در فرایند تصمیم سازی ۳ - فروتنی ، مهربانی ، حمایتی ۴ - غیر وابسته و به خود متکی ، ۵ - شرایط وجدانمدار و روشمند . ۲۶ شرکت کننده از پنج کشور متفاوت بودند ، ایالات متحده ، کره ، چین ، ژاپن و تایوان . که این ارزشیابی را پس از شرکت در فعالیت شبیه سازی شده تصمیم گیری ، کامل کردند .

**نتیجه ی این بررسی به ما اجازه داد تا** سومین مرحله از تجزیه و تحلیل اطلاعاتی را بررسی کنیم که این شامل ۲۵ گروه با کسب و کار حرفه ای (N=120) ، در جلسات تصمیم گیرنده می باشد . تمامی این ۲۵ جلسه ، تجزیه و تحلیل و رونویسی شده اند . از ۲۵ گروه ، ۲۰ گروه چند فرهنگی شامل افرادی از آسیای شرقی و فرهنگ آمریکایی بودند این در حالی است که ۵ گروه دیگر مشابه بودند که فقط شامل شرکت کنندگان آمریکایی بودند . ما مجبور شدیم تا این ۵ گروه دیگر را شامل گروههای دیگر کنیم . زیرا این سومین سبک ( روش ) رهبری را تولید می کند که در هیچ کدام از تیم های چند فرهنگی که مشاهده کرده ایم تکرار نشده است . احساس کردیم که مهم است تمامی ۳ روش مشاهده شده را نشان دهیم . تا تصویر درستی از فهرست زبان شناسی موجود در جهت ایجاد ارتباط رهبری توسعه شرکت کنندگان غربی استفاده شود . بر پایه ی این مرحله از اطلاعات ۳ رونوشت نمایندگانی که متمرکز بر روی این مطالعه بودند انتخاب شد که این رونوشت بر پایه ی نمونه ی طبیعی ، در ارائه ی روش های رهبری مشاهده شده بودند .

**ما پیرو شفرین در ( ۱۹۹۴ )** ، هستیم و از رونوشت های همگرای او بر پایه ی نسخه ی رونوشته شده ی صوتی جفرسون ( ۱۹۷۹ ) ، در جهت رونویسی اطلاعاتمان استفاده می کنیم . از آنجایی که ما بر روی تجزیه و تحلیل کیفیت صوتی متمرکز و یا خیره نشده ایم و احساسمان بر این است که سخنرانی شفرین در مورد نیازهایمان بهتر به کار می رود .

**در این مطالعه از شبیه سازی استفاده شد ،** بازمانده ی فراشمالگان از هر گروه خواسته شد تا نقش بازماندگان سقوط هواپیما را ایفا کنند . گروهها خواستند تا بحث کنند و نهایت این که موافقت کردند تا بخش نجات از خطر هواپیما در مواقع بحرانی جهت زنده ماندن را طبقه بندی کنند . این جلسه به مدت ۲۰ دقیقه به طول انجامید و در یک نوار ویدئویی با تکنیک و امکانات حرفه ای بالا ضبط شد . جلسه به زبان انگلیسی برگزار شد و پس از آن نوار ضبط شده رونویسی شد .

### **روشی برای تجزیه و تحلیل رونوشت ها**

دو روش از تجزیه و تحلیل ها در ارائه ی اطلاعات رونوشتی روش های با حرکات مرتبط که باعث تغییر در حرکات گوینده می شود و تجزیه و تحلیل تعاملی مورد استفاده قرار می گیرد . هر دو روش به نوبه ی خود بر روی Turn که بخش عمده ای از تجزیه و تحلیل می باشد متمرکز اند . که چگونگی تغییرات همکاری و کمک زمانی که گروههای چند فرهنگی در تصمیم گیری شرکت می کنند را نشان می دهند و این در موضوع روش های رهبری متفاوت می باشد .

**Turn-taking:** به عنوان حرکات منظم که باعث تغییرات سخنان ، گوینده می شود، توصیف می گردد. مطالعات زیادی نشان می دهند که روش های Turn-taking فرهنگ خاص و منابع بالقوه ی بسیاری از مشکلات ارتباطی می باشند. کارآئی فرهنگی در طول تغییرات ، میان تغییرات توقف می کند ، صحبت همزمان یا تغییرات ویژه و جزا باعث این دشواری شده است . تجزیه و تحلیل سبک های گفتگویی آسیای جنوب شرقی نشان می دهد که آنها در نگه داشتن این تغییرات در مقایسه با اروپایی ها موفق نیستند . داباب کوک ، ( ۱۹۹۹ ) ، متوجه شدند که ، جلسات گروههای چند ملیتی با زبان انگلیسی هدایت می شد . و با الگوی خود ارتباطی مشخص بودند . ( مراحل جدا و رشته تغییرات از قبل تعیین شده می باشند ) ، این در حالی است که جلساتی که با لهجه کانتوننی برگزار می شدند ، توسط الگوهای صدور نمایان بودند . ( فازهای به هم پیوسته و تغییرات ناگهانی ) . به علاوه این که مقایسه روش های مکالمه ای میان ژاپنی ها و ماندارین چینی ها . تفاوت های فرهنگی میان گروههای آسیای شرقی را نشان می دهد . بنابه گفته ی ( دا - باکوک و تاناکا . ۲۰۱۳ ) ، گویندگان ژاپنی به طور مداوم از سبک های ارتباطی با زمینه ی بلند استفاده می کردند ، این در حالی است که هنگ کنگ چینی جریان میان روش های ارتباطی متن بلند و متن کوتاه را وابسته به این که آیا آنها کانتونی یا انگلیسی اند عوض می کرد .

**اولا"، ما از turn-taking در جهت تجزیه و تحلیل گفتگوی تعاملی در جهت بازرسی روش های** گوناگون رهبری و گروه پویا استفاده می کنیم . روش خاص از تجزیه و تحلیل turn-taking براساس مدل ارائه شده کوئتس در ۱۹۹۳ ، در جهت تجزیه و تحلیل مدیریت طبیعی در اثر متقابل اتفاق می افتد چیزی که او به عنوان همکاری و رقابت در روش های مکالمات نوعی و توصیف می کند . روش کوئتس در جهت ارائه تجزیه و تحلیل ظریف داده ها و توصیف سبک رقابتی و همکاری که در گروههای چند فرهنگی ظاهر می شوند ، انتخاب شدن و تاثیر آنها بر روی گروه پویا خواهد بود .

**مدل تجزیه ای کوئتس ( ۱۹۹۳ ) ، بر روی سطوح پیرو زیر متمرکز است :**

A : معنای سوالات - آیا آنها با هدف مستقیم اند یا به طور غیرمستقیم در جهت آسان کردن مکالمه اند

B : پیوند میان تغییرات گوینده - آیا گویندگان اذعان همکاری با گویندگان قبلی یا درباره ی موضوع بدون اذعان همکاری صحبت می کنند ؟

C : تغییر موضوع - آیا گویندگان جدا از هم اند یا با همدیگر همکاری می کنند ؟

D : استماع - آیا گوینده از کانال بازگشتی یا چفتی استفاده می کند ؟

E - سخنرانی همزمان - آیا گویندگان جزئیات همکاری قبلی را به اشتراک می گذارند ؟ یا همکاریان

- گوینده ی دوم - گوینده اول را رد و از هم گسیخته خواهد کرد ؟

**این عناصر تعاملی در جهت تجزیه و تحلیل ، این که ترکیباتشان چطور در پدیدار شدن رهبری میان گروههای کسب و کار حرفه ای استفاده می شود . ما در تجزیه و تحلیل مان نشانه های زبانی**

مانند خیره شدن یا اشارات ، حرکات در موقع سخن گفتن را به حساب نیاوردیم زیرا تمرکز بر روی زبان و واحدی از تجزیه و تحلیلی است که به نوبه ی خود همانند ابزاری در ساخت سخنان رهبری محدود شده است . عناصر غیرزبانی ممکن است بینش های جالبی از درک ما درباره ی رهبری ارائه دهد ، اما از طرفی دیگر آنها هدف این مطالعه می باشند .

**دوما** بنابه گفته ی بکفن و گاتفن ( ۱۹۸۶ ) ، ما از روش IA استفاده می کردیم که شامل طبقه بندی از گفتمان واحد براساس مراحل از کدهای از پیش تعیین شده می باشد . این یک رویکرد کمی در تجزیه و تحلیل گفتمانی است که از توابع پیام و ساختار زبانی در جهت ارزیابی فراوانی گونه های تعاملی زبانی بیرون کشیده می شود . به ویژه پانتم و فیرهارست ( ۲۰۰۱ ) ، تاکید بر ترکیب و مراحل از اثر متقابل حشو و قابل پیشگویی شان دارند و میان تعادل ساختاری و زمینه سازمانی پیوند ایجاد می کند . IA به نوبه ی خود رشته ی پیرو نیست و اما از تئوری های اساسی ، واحد تجزیه و تحلیلی سبک های مشاهده شده و الگوهای مطالعه ای استفاده می کند . اما به طور کل ، IA در جهت بررسی ساختار سازمانی مانند ، رهبری ، استراتژی ، تاکتیک های فرا کره ای ، درستی یا نادرستی تخصیص تکنولوژی بودجه ای به گونه ای که از سیستم ارتباطی بیرون آمده اند مورد استفاده قرار می گیرد .

**ما همکاری اعضا را با جستجوی سه متغیر** دنبال می کنیم و تعداد تغییرات بیرون آمده ، **تعداد کلماتی که گفته شده اند و متوسط طول تغییرات** ، مانند تغییرات بیرون آمده را با نگاه بر این شرکت کنندگان چندین بار در جلسه ی ارائه شده صحبت کردند . و برآورد می کنیم . تصمیم می گیریم تا از تعداد کلمات گفته شده بیشتر از مدت زمان سخنرانی شده توسط مطالعات دیگر استفاده کنیم ، زیرا بر این باوریم که این بهترین شاخص تعاون و همکاری است . زیرا تعدادی از شرکت کنندگان ما از زبان بومی ( محلی شان ) استفاده نمی کردند . از این رو ممکن بود که جمله بندی جملات توسط آنها به طول انجامد و در اطلاعات جمع آوری شده تحریف ایجاد شود به علاوه این که زمان صحبت ممکن است در میان افرادی که تندو یا آرام حرف می زنند ، حتی زمانی که زبان بومی شان استفاده می کنند متغیر باشد .

**مدت تغییرات به عنوان متغیری دیگر** در جهت اندازه گیری تعداد شرکت مورد استفاده قرار می گیرد . مطالعات پیشین اشاره ای بر تفاوت های فرهنگی در دوره ی تغییرات دارد . ملا متوسط مدت تغییرات را با جداسازی تعداد کلی کلمات گفته شده توسط هر گوینده و تعداد تغییراتی که در گفتمان ارائه دارند بررسی می کنیم . روش کمی را به عنوان روش ثانویه انتخاب می کنیم ، از این رو نتایج روشنی از تجزیه و تحلیل کمی مان به دست می آوریم .

## تجزیه و تحلیل و یافته ها

نتایج خشنود کننده ، و بررسی های به دست آمده از گروه مان نشان می دهد که متولدین آمریکا سخنگویان بومی انگلیسی زبان و آسیای شرقی آمار قابل توجهی از واکنش به سوالات طراحی شده در جهت بررسی رضایت مندی کلی با فرآیند تصمیم گیرنده ی گروهی ارائه نداده است .

**این در حالی است که در پاسخ** به سوال طراحی شده دور جهت اندازه گیری حس به دست آمده از سوال و ارزش فرآیندی ( اندازه گیری داخلی ، در جهت خود محوری ) و گویندگان زبانی آسیای شرقی گزارشی دادند که آنها حس شامل ، ارزش یا حمایتی هم چون ، همکاران آمریکایی را ندارند . پاسخ شان در خصوص سه سوال به طور قابل توجهی پایین تر از هفت بود و این سوالات از کاملاً موافق تا کاملاً موافق نسبت به گویندگان انگلیسی زبان متولد شده بومی ، طبقه بندی شده بود : من در بحث های گروهی و (  $P=0.0001$  ) تصمیم گیری شرکت داشتم . من همکاری و کمک در بحث های گروهی را ارزیابی کردم و (  $P = 0.0001$  ) و اعضای گروهم از من و نظرم حمایت کردند .

**سوال این است که چرا شرکت کنندگان** کشور آسیای شرقی خود را کمتر درگیر فرآیند تصمیم سازی می دانند و اجازه دهید نگاهی به سبک های رهبری که در مراحل تنظیم داده ها پدیدار شده برداریم . تجزیه و تحلیل بررسی های ارتباطی براساس شناسایی روش های رهبری مکانیزم مطالعاتی مورد استفاده قرار می گیرد و نتایج دنباله رو زیرین را ارائه می دهد . **جدول شماره ۱**

**از پنج سبک قاطع و کار محور و دخالت دادن دیگران** در فرآیند تصمیم سازی ، در کل توسط تمام گروههای فرهنگی نمایش داده شده اند ، این در حالی است که تفاوت ها در طی فرهنگ ها با برجسته کردن ویژگی های عملکردی رهبری پدیدار می شوند . **از آنجایی که اعضای تیم آمریکایی و قاطعیت و کار محوری را از ویژگی های مهم رهبری می دانند و فرهنگ دیگر آن را در رده ی دوم و سوم مهم می دانند . ژاپنی ها و چینی ها به مقام هوشیار و روشمندی ارزش بیشتری از قاطعیت و کارمحوری قائلند –** ارزش نهادن به این دو مورد در همراه با فرآیند تصمیم گیرنده که به عنوان لیست ثانویه توسط دو گروه ( ارائه شده اند ) و لیستی که شامل ، فروتنی ، مهربانی و محافظ ( در مورد ژاپنی ها ) می باشد . کره ای ها ویژگی های دخالت دادن دیگران در فرآیند تصمیم سازی را به عنوان صفات مهم رهبری می دانند .

**براساس این تجزیه و تحلیل –** اگرچه این نمونه ، نمونه ی کوچکی است ، اما احساس می کنیم که تفاوت در روش های برتری رهبری می بایستی رضایت گروهی و احساس راجع به آن را تحت تاثیر قرار دهد .

**جدول شماره ۱ مقایسه برخورد فرهنگی سبکهای رهبری براساس ارتباطات**

	انتخاب اول	انتخاب دوم	انتخاب سوم
ایالات متحده	قاطع و وظیفه گرا	درگیر نمودن دیگران در فرآیند تصمیم سازی	فروتن و مهربان و پشتیبان ( مساوی )
چین	حالات هوشیار و روشمند	درگیر نمودن دیگران در فرآیند تصمیم سازی	قاطع و وظیفه گرا

حالات هوشیار و روشمند	قاطع و وظیفه گرا	درگیر نمودن دیگران در فرآیند تصمیم سازی	کره
قاطع و وظیفه گرا	درگیر نمودن دیگران در فرآیند تصمیم سازی و فروتن و مهربان و پشتیبان ( مساوی )	حالات هوشیار و روشمند	ژاپن

جدول شماره ۲ خلاصه ای از تفاوت‌های ابراز شده در سبک‌های مباحثه توسط سه گروه در شرایط تمرین رهبری

مطالعه موردی ۳	مطالعه موردی ۲	مطالعه موردی ۱	عناصر مباحثه
تشریک مساعی	همکاری	دستور دهنده ( رهنمود )	سبک رهبری
چارچوب تعامل و بررسی توافق	تقاضا کردن مشارکت	هدایت کردن اعضاء	معانی سوالات
برخی تأییدات مربوط به همکاری	تأیید کردن همکاری	معدود / کم	پیوند بین دور ها
سلیس	سلیس	تند	عناوین موضوع
حداقل	فعال	حداقل	گوش دادن
هم پوشانی همکاری تکراری	هم پوشانی کم	وقفه ها	صحبت همزمان

جدول ۱ و ۲ صفحه فوق همان طور که گفته شد . در این جدول رونوشت های تجزیه ، تحلیل سازمانی مان اجازه می دهد تا روشی که در مراحل داده ای نمایش داده می شود را شناسایی کنیم . سه روش مشترک همان گونه که در جدول آنالیزی نشان داده شده است ، پدیدار شده اند .

جدول ۲ خلاصه ای از تفاوت هایی که در روش سازمانی توسط سه گروه در دوره ی عملکرد رهبری نمایش داده شده اند را نشان می دهد . در مورد هر سبک رهبری توسط سه مورد متفاوت مطالعاتی پیرو در جدول نشان داده می شود .

### سبک مستقیم ، مورد مطالعاتی ۱

تجزیه و تحلیل سوالات ، خط ۱ تا ۳۵ نشانگر گوینده ۱ (  $S_1$  ) می باشد که به عنوان رهبر گروه در نمونه مطالعاتی ۱ ظاهر شده است . خط اول ( ۱ ) ،  $S_1$  ، برای اولین انتخابش از بحث حیایی در رابطه با بقاء را کبریت اعلام کرد . تصور بر این است که می توانستید از واژه ی آتش استفاده کنید ، به عبارتی دیگر شما موضوع را پیچ داده اید . در ادامه  $S_1$  و از سوالاتی از راه رقابتی در جهت دفاع از تصمیم خود استفاده می کند . وقتی که انتخابش از بخش بسیار مهم در جهت بقاء در خط ۳ مورد سوال قرار می گیرد  $S_4$  در خط ۶ را توقف می کند ، از سوالات عبارتی در جهت چالش انتخاب متناوب استفاده می کند ، بسیار خوب ، در نتیجه شما می توانید آتش روشن کنید ، تفکری کرد و گفت : آیا شما چنین فکری نمی کنید ؟

۱-  $S_1$  : تصور می کنم که می توانید از آتش استفاده کنید ، به عبارتی دیگر این شامل پیچ خوردگی هایی می باشد .

۲-  $S_4$  : بله و ادامه دهید .

۳-  $S_3$  : Z اما شما فقط شما فقط کبریت داشته باشید با آن چه کاری می توانید انجام دهید ؟

۴-  $S_4$  : ( بله ) حداقل با (XXXX)

۶-  $S_1$  : خوب حداقل فکر آتشی که می توانید داشته باشید و اینطور فکر نمی کنید ؟

۷- منظورم این است که ، اهمیتی که اول یا دوم باشد .

**در خط ۲۲ ،  $S_1$  از سوالات غیر مستقیم** استفاده می کند تا بر هدفش برسد . می دانید که چه دارم می گویم ؟ در خط ۳۱ ،  $S_1$  دوباره بر خودش تاکید دارد و انتخاب اول از کبریت در گروه های تصمیم گیرنده ثبت می شود . گوینده ۱ از سوالات در جهت آسان کردن مقاله یا بیرون کشیدن اطلاعات از اعضای گروه دیگر استفاده نمی کند ، اما در عوض از سوالاتی استفاده می کند ، آنها را هدایت کند و از انتخاب هایی که خودش ترجیحا انتخاب می کند ، استفاده کند .

**به طور قابل توجهی اعضای گروهی فقط** در رابطه با انتخاب  $S_1$  سوال می کردند ، دیگر انگلیسی زبان بومی نبوده اند . به عنوان مثال ، در خط ۳ ،  $S_3$  تلاش بر این دارد که در مورد انتخاب کبریت شماره یک سوال می کند . اما اگر شما فقط شما فقط کبریت داشته باشید با آن چه کار می کردید . زمانیکه  $S_4$  طبقه بندی دیگری را در خط ۱۶ پیشنهاد می دهد . خوب پس آیا می توانیم کیسه ی خواب را باز کنیم و سپس کبریت را روشن کنیم ؟ آنها در معرض طبقه بندی گروه متناوب هم چون  $S_1$  که دوباره به گروه بازگشت تا انتخاب شماره یک اش را در خود ۱۷ با گفتن ( ام ) ، فکر می کنم ، مثل این باشه که آتش نداشته باشیم ، موفق نبوده اند .

**تجزیه و تحلیل پیوند ها میان** تغییرات هر گوینده . گوینده ی اول ، پیوندی با همکار گوینده ی قبلی ایجاد نمی کند بلکه بر روی موضوع ( نکته ) خود با نشان دادن برگشتنش به خط ۹ متمرکز است .

۸ - S<sub>4</sub> خوب آیا اول می توانیم کیسه ی خواب را باز کنیم و بعد " کبریت را روشن کنیم ؟ یا راه دیگری هم وجود دارد ؟

۹ - S<sub>1</sub> ( ام ) XXX.... فکر می کنم ، نداشتن آتش ، شبیه XXXX می باشد .

تنها تصدیق که دیگران از S<sub>1</sub> دارند این است که زمانیکه گوینده ی قبلی از نقطه نظرات S<sub>1</sub> حمایت می کند این در خط ۶ بالا و ۲۱ زیرین نشان داده می شود :

۱۹ - S<sub>3</sub> درست است ، زیرا آن حرارت است و .

۲۰ - می سوزاند .

۲۱ - S<sub>1</sub>: خودکشی است. Z بله آن آتش است و می سوزاند و اگر آتش درست کنید همه چیز یک دفعه ای اتفاق می افتد ، بدون توجه به بهتر بودن هر کیسه ی خوابی. می دانید که دارم چه می گویم ؟

**تجزیه و تحلیل تغییرات موضوعی .** گوینده ۱ هیچ تلاشی در جهت ایجاد و انتقال روان میان موضوعات را نشان نمی دهد . در خط ۱۴ و S<sub>4</sub> سوالی طرح می کند تا دعوت به بحث و گفتگو کند . این در حالی است که در خط ۱۷ و S<sub>1</sub> موضوع را تغییر داد تا به موارد مورد بحث اش باز گردد و بازگشایی احتمالی بحثی که شامل بخش های اضافی بود صرف نظر کرد . ( ام ) ، XXX و مثل اینکه اصلا آتش در کار نبوده است .

۱۶ - S<sub>4</sub> و بله اول کیسه خواب را پهن کرده ایم ، بعد آتش روشن کرده ایم یا روش دیگری در پیرامون آن وجود دارد ؟

۱۷ - S<sub>1</sub>: مثل اینکه اصلا آتشی در کار نبوده است .

**جزئیات و پیوستگی های کمی** در موضوعات معرفی شده ، در داخل مکالمه وجود دارد ، به عنوان گوینده ۱ به طور ناگهانی موارد مورد بحث اش را تغییر داد تا کبریت را به عنوان مهمترین بخش در بقاء گروهی ثبت کند .

**تجزیه و تحلیل شنودن .** بنا به گفته کوتس و تانن و گوینده ۱ از حداقل پاسخ ها به شکل ( بله ) و ( ام ) در جهت راهنمایی شنوندگان استفاده تجزیه و تحلیل شنیداری نمی کند . در این مورد نوع جنسیت گوینده ممکن است مشکل آفرین باشد . زیرا متوجه شده اند که حداقل پاسخ موافق سیگنالی بیشتر از شنیدار و حمایتی که آنها برای زنان می کنند . استراتژی گفتگوی اصلی شان در جهت درک تغییرات بود ، ارزش کمتری به شنونده نهادند و از این رو بود که پاسخ های حداقلی کمتری در سخنرانی شان اتفاق افتاد . پاسخ های حداقلی توسط S<sub>1</sub> در خط ۳۳ پیشنهاد شده بودند جایی که هیچ موافقتی با S<sub>4</sub> وجود نداشت . کسی که نظریات S<sub>1</sub> را در جهت نشان دادن این که مهمترین بخش لیست بقاء است و پشت نویسی کرد .

**تجزیه و تحلیل همزمان سخنرانی .** گوینده ی اول ۱ از اشتراکاتی استفاده می کند که چندین بار باعث قطع سخن گوینده ی قبلی شده و این عمل در همکاران اشتراکی که همکاران گویندگان قبلی را حمایت می کردند و بیشتر رخ داده است و این هم چنین در خط ۶ بالایی و خط ۲۱ ، ۲۳ ، ۲۶ بالایی نمایان است . دوباره این ممکن است مشکلات جنسیتی را به همراه داشته باشند و زیر آن

نشان می دهد که گویندگان مرد به مقام ریاست ارزش بیشتری می دهند و از این رو است که از طبقات با مختل کردن سخن و جریان گویندگی مستقیم در جهت کامل کردن تغییرات سبقت می گیرند. به علاوه این که مردان پس از آن قصد داشتند به سخنان قطع شده در ادامه ی سخنرانی و نگهداری طبقات همانند  $S_1$  در خط ۲۱ و پاسخ دهند.

۱۷ -  $S_1$  : ( ام ) : XXX فکر می کنم تنها نداشتن آتش شبیه ( XXX ) باشد .

۱۸ -  $S_2$  : ( XXX )

۱۹ -  $S_3$  : درست است : زیرا حرارت است

۲۰ - و گرما می دهد

۲۱ - خودکشی است . بله ، آتش و حرارت است و اگر شما شروع به روشن کردن آتش کنید و هر اتفاقی که می افتد ، شکی در آن نیست که بهتر از کیسه خواب باشد . می دانید که چه دارم می گویم ؟

۲۲ -  $S_3$  : درست است ، درست است .

۲۳ -  $S_1$  : ( شما هم چنین می توانید XXXXX ) ، داشته باشید .

۲۴ -  $S_2$  : ( XXX )

۲۵ -  $S_4$  : اگر شما پناهگاهی پیدا کنید و هوا شروع به باریدن کند .

۲۶ -  $S_1$  و اگر Z

و شما و شما خیس می شوید ، می دانید .

### جدول شماره ۳ مطالعه موردی ۱ : همکاری برای مذاکرات تصمیم سازی توسط گروه فرهنگی

گروه فرهنگی	متوسط تعداد دور ها	متوسط تعداد کلمات	متوسط کلمات در هر دور
سخنگویان آسیائی	۳۹	۱۲۷,۵	۳,۲
سخنگویان آمریکائی	۱۵۱	۱۱۷۰	۷,۷

### جدول شماره ۴ مطالعه موردی ۱ : همکاری برای مذاکرات تصمیم سازی توسط سخنگو

سخنگو	کل دورهای ( نوبت ) گرفته شده	کل کلمات صحبت شده	متوسط کلمات در هر دور ( نوبت )
سخنگوی ۱ مرد - انگلیسی	۲۰۰	۱۹۶۲	۹,۸۱
سخنگوی ۲ مرد - آسیائی	۷۰	۲۱۷	۳,۱۰
سخنگوی ۳ زن - انگلیسی	۱۱۳	۶۷۸	۶,۰۰

سخنگوی ۴ زن - انگلیسی	۱۴۰	۸۷۰	۶,۲۱
سخنگوی ۵ مرد - آسیائی	۸	۳۸	۴,۷۵

**گوینده دوم مرد آسیایی است**، که بار دیگر در خط ۸ معتبر ساختن  $S_1$  را قطعی کرد. و سعی کرد تا در خط ۱۸ صحبت کند و همچنین کار را دوباره در خط ۲۴ انجام داد اما موفق نبود. او و مرد آسیایی دوم و گوینده ی ۵ ام، در مقایسه با گویندگان بومی انگلیسی ساکت بودند. **در حقیقت جدول شماره ی ۳ و ۴ روش رهبری مستقیم را توسط گوینده ی اول که نتیجه ناهماهنگی بیشتر با اعضای گروه است را نشان می دهد.**

**همان طور که در جدول شماره ی ۳ دیده شد** به طور متوسط آمریکایی ها حدود ۵ مرتبه بیشتر از شرکت کنندگان آسیایی صحبت کردند ( ۱۵۱ در مقایسه با ۳۹ ) و حدود ۱۱۷۰ کلمه در مقایسه با ۱۲۷ کلمه در نمونه مطالعاتی ۱ تولید کردند. متوسط اختلاف طول صحبت به طور قابل توجهی طولانی تر از ۷.۷ کلمه برای آمریکایی ها در مقایسه با ۳.۲ کلمه برای آسیایی ها بود. بالاترین میزان صحبت توسط گویندگان بومی انگلیسی با ۲۰۰ کلمه در مقایسه بالاترین میزان صحبت توسط گویندگان بومی آسیای شرقی بوده است و که تقریبا ۴۰ کلمه بوده است. به طور متوسط پایین ترین میزان صحبت توسط شرکت کنندگان آمریکایی با ۷۰ کلمه در مقایسه با ۸ کلمه ی شرکت کنندگان آسیای شرقی بود **جدول ۴ نتایج نزولی توسط هر گوینده که مربوط به گروه فرهنگی و جنسیتشان می باشد را نشان می دهد.**

### سبک همکاری : مطالعه موردی ۲

**تجزیه و تحلیل سوالات.** خط ۱ تا ۷۳ فرآیند پیدایش رهبری را در گروه میان فرهنگی ثانویه نشان می دهد. در شروع جلسه، به نظر می رسد که گوینده شماره ۶ مرد آسیایی کهنسال، نقش رهبری را بر عهده بگیرد. در خط ۲ او بحث را با پرسیدن اینکه، کدامیک از شما مهمترینش را انتخاب کرده اید، را آغاز کرد.  $S_6$  با سه صحبت مهم در آغاز گفتگو نسبتا فعال بود.

جلسه هنوز در حال پاسخ به خط ۲ بود که، **گوینده ی اول به عنوان رهبر گروه به مدت چند دقیقه در گفتگو شرکت کرد.** به جای استفاده از سوالات در جهت اظهار موقعیتی خود یا چالش با دیگران،  $S_1$  سوالات، بله و خیر و بی انتها می پرسید تا اطلاعاتی در مورد دیگر انتخاب اعضای گروه درخواست کند " آیا همه حوزه ای را انتخاب کرده است؟ " در خط ۳۶، گوینده  $S_1$ ، سوالاتی را برای دو خانم آسیایی کسانی که تا به حال صحبت نکرده بودند طرح کرد. و به آنها شانس داد که به گروه ملحق شوند، " شما مردها برای شماره یک چیزی قرار داده اید؟ " در خط ۷۲، ۷۳، مباحث گروهی را با خلاصه کردن

و گوش دادن به بخش ها به ترتیب : فکر می کنم که محدوده ی خوبی است کلام یک سبب تاییده ی مثبت توسط گویندگان دیگران شده است . از آن پس به بعد ، این روش کلی ، گوینده ۱ را به عنوان رهبر جای گزین کرد . او در باقیمانده ی قسمتی از نوشته ، بیشتر نقش رهبر آوایی را عهده دار شد .

**تجزیه و تحلیل پیوندها بین دور ( نوبت ) صحبت گویندگان .** در مقایسه با رهبر گروه در نمونه مطالعاتی ۱ ، کسی که اظهاراتش با گوینده قبلی ارتباطی نداشت ، گوینده ی ۱ ، همکاری گوینده ی قبلی ، را در چندین موقعیت تائید کرد ، اذعان شد . در خط ۴۶ ، به عنوان مثال ، او همکاری S6 را اذعان شد و موضوعی که او معرفی کرده بود را نشان داد ( واقعا ) P این در جهت هیجان بیشتر بود . مطابق آن در خط ۶۲ و ۶۵ او در رابطه با موضوعی که قبلا توسط ضامنی معرفی و به وسیله ی S5 به اشتراک گذاشته بود موضوعی را ادامه داد .

۶۱ : آیا تاکنون شما در وسط برفی اقامت کرده اند ؟ مهم نیست که کجا هستید .

۶۲ : S1 شما ایده ای ندارید ؟

۶۳ : شما می دانید که چه اتفاقی بالا و پایینی افتاده است .

۶۴ : S5 : ( با )

۶۵ : همه چیز شبیه به هم است .

**تجزیه و تغییر تغییرات موضوعی.** گوینده اول (۱) ، از جزئیات استفاده می کند و در رابطه با تغییر ناگهانی نشان داده شده توسط ( S1 ) در مورد مطالعاتی ۱ مخالفت می کند . حتی زمانیکه او موضوع را در خط ۷۳ عوض می کند ، سخنانش با سخنان گوینده ی قبلی هماهنگی دارد ، با ایجاد انتقال روان ، گروه را به بحث هدایت می کند .

۷۲ : S5 : من فقط ، من فقط می گویم که با compass موافقم .

۷۳ : ( بله ) ، فکر کنم ، که compass خوب باشد و پس از آن می توانیم فعالیت دوم خود را انجام دهیم .

**تجزیه و تحلیل شنیداری :** اگرچه گوینده ۱ فقط از تعداد کمی از پاسخ های حداقلی در این بخش استفاده می کند . شرکت کردنش توسط تکنیک های شنیداری موثر نشان داده می شود. او به طور فعال در بحث با استفاده از تکرار خط ۴۱ و اعتبار و گسترش سخنان گوینده قبلی شرکت کرد خط ۴۶ .

۳۶ . S1 شما مردها برای شماره یک چیزی قرار داده اید ؟

۳۸ . 4S Z شما چه بدست آوردید ؟

۳۹ . S3 Z من گذاشتم من بوم نقاشی را گذاشتم.

۴۰ . S5 اوه بوم نقاشی چادر

اوہ بوم نقاشی	Z	S1	۴۱
اوہ بوم نقاشی	Z	S4	۴۳
من کیسہ خواب را گذاشتم	اوہ بوم نقاشی	Z S6	۴۴
		Z S5	۴۵
	شما گرم استراحت می کنید	S1	۴۶

**جدول شماره ۵ مطالعه موردی ۲: همکاری برای مذاکرات تصمیم سازی توسط گروه فرهنگی**

گروه فرهنگی	متوسط تعداد دور ها	متوسط تعداد کلمات	متوسط کلمات در هر دور (نوبت)
سخنگویان آسیائی	۱۰۵,۷	۸۴۳,۷	۴,۶
سخنگویان آمریکائی	۱۵۲,۵	۸۷۰,۵	۵,۷

**جدول شماره ۶ مطالعه موردی ۲: همکاری برای مذاکرات تصمیم سازی توسط گروه فرهنگی**

سخنگو	کل دورهای گرفته شده	کل کلمات صحبت شده	متوسط کلمات در هر دور (نوبت)
سخنگوی ۱ زن - انگلیسی	۱۷۱	۱۰۱۰	۵,۹۱
سخنگوی ۲ زن - آسیائی	۶۱	۲۰۲	۳,۳۱
سخنگوی ۳ زن - آسیائی	۱۰۰	۵۵۴	۵,۵۴
سخنگوی ۴ مرد - انگلیسی	۱۳۴	۷۳۱	۵,۴۶
سخنگوی ۵ مرد - آسیائی	۲۱۹	۹۵۳	۴,۳۶
سخنگوی ۶ مرد - آسیائی	۴۳	۲۲۵	۵,۲۳

او همچنین چندین بار بدون توقف در جهت اعتبار بخشیدن به گوینده قبلی صحبت و از همکاری گوینده قبلی حمایت کرد. خط ۴۱ و ۴۶

**تجزیه و تحلیل همزمان سخنرانی .** گوینده ۱ به ندرت مطابقت پیدا می کند و زمانی که مطابقت پیدا کرد ، تطابقتش همان طور که در خط ۴۶ ، ۶۵ نشان داده می شود ، سبب همکاری می شود . از سخنرانی معزول در جهت قطع کردن سخنان گوینده ی قبلی ، همان طور که در نمونه مورد مطالعاتی ۱ نشان داده شد ، استفاده نمی کند . در یک مرحله ای از کانال برگشتی ( Yeahhh ) ، جهت نشان دادن همکاری با S5 را استفاده می کند .

**در این اثر متقابل ویژه ،** نسبت شرکت کنندگان میان گویندگان آسیایی و آمریکایی که در یک گروه با همدیگر کار می کنند ، قابل مقایسه است . جداول شماره ۵ و ۶ را مشاهده فرمائید .

**نتایج جدول شماره ی ۵ تعامل ،** متقابل بیشتری میان دو گروه فرهنگی در مورد مطالعاتی ۲ را نشان می دهد . سبک رهبری توسط زنان شرکت کننده آمریکایی که از نتایج همکاری دعوتی آشکار به عمل می آورند ، و اطمینان بیشتری از فرآیند تصمیم گیرانه می دهند . دعوت به گفتگو با پاسخ های بله / خیر و سوالات بی انتها مطرح شد ، تا تمام اعضای گروهها شانس این را دارند تا نظراتشان را قبل از تصمیم نهایی گروه مطرح کنند . نهایتاً این گروه ترجیح داد تا در این گروه تصمیم گیری کنند . **در این مرحله ، همکاری شرکت کنندگان آمریکایی به اندازه همکاری شرکت کنندگان آسیایی ، همان طور که در نمونه مطالعاتی ۱ نشان داده شده می شود ، می باشد . سخنگویان آمریکایی از ۱۵۲ کلمه ( سخن ) و سخنگویان آسیایی از ۱۰۵ کلمه استفاده کردند . متوسط کلمات استفاده شده توسط آمریکایی ها و آسیایی ها به ترتیب نزدیک ۸۴۳ الی ۸۷۰ بود . طول سخنرانی های آمریکایی ها طولانی تر از آسیایی ها بود ۵٫۷ در مقایسه با ۴٫۶ ، اما کاملاً هم با نمونه مطالعاتی ۱ متفاوت نبودند . این نتایج توسط کلین ( ۱۹۹۴ ) ، کسی که تفاوت فرهنگی را در لابه لای طول سخنان ( کلمات ) مشاهده کرد و این که ، آسیای شرقی ها جملات کوتاهتری تولید می کنند . در کل همکاری اعضاء بیشتر متعادل تر ، و در میان گروههای فرهنگی قیاس پذیر است . جدول شماره ۶ نتایج نزولی اختلافات آشکار هر گوینده مرتبط با گروه فرهنگی و جنسیتشان می باشد را نشان می دهد .**

### **سبک همکاری مورد مطالعاتی ۳**

**تجزیه و تحلیل سوالات .** سوالات اولیه در جهت نشان دادن تعادل طبیعی گروهی می باشد چندین سوال اولیه ، توسط تعداد زیادی از اعضای گروه در جهت چارچوب نوع بحث دنباله رو مورد استفاده قرار گرفت . این عمل سبب همکاری تمام اعضای گروه به طور فعال شد و در نتایج شکل گیرنده و فرآیند بحث شرکت یافتند .

۱۰. S2 آیا ما می خواهیم برویم اطراف و خوش باشیم ؟

۱۱. S1 چی بهترین و آخرین است ؟

۱۲. S5 مطمئن باش

**ارتباط میان سخنان ( جملات ) . مسبب** طبیعت همکاری میان این گروه و شناسایی همکاران قبلی به حداقل بوده و به صورت مثبت ارائه شد . این را می توانیم در KG Okay ۰ خط ۹۰ و ( yeah ) ، موافقت توسط گوینده ۴ در خط ۸۷ و ۹۳ این مثال پیدا کنیم .

S4 .۸۷

.۸۸

S2 .۸۹

S1 .۹۰

.۹۲

S4 .۹۳

**تغییرات موضوعی .** گویندگان این گروه مراقب بودند که تصدیق کنند و جبران کنند و همکاری همچون گویندگان قبلی بسازند و این تغییر موضوعی ناگهانی نبوده و مفید است . به عنوان مثال . در همان قطعه خط ۹۱ ، S2 با دقت شرح داد ایده S1 را و تفاوت زیادی را نشان می دهد که این گزینه ای را توسط رابطه ایجاد کرده یا این که به نظر نمی رسد یک تغییر موضوع ناگهانی باشد . اما بیشتر خواستار ارائه اکتشافات تفاوت های متناوبی است .

S4 .۸۷

.۸۸

S2 .۸۹

S1 .۹۰

S2 .۹۱

.۹۲

S4 .۹۳

**گوش دادن .** طبیعت همکاری جلسه ای در کانال های برگشتی چند گانه که نشان از موافقت و شنیدن انفرادی است ، دیده می شود . S3 و S2 از تصدیق های مثبت حداقلی دیگر همکاران به شکل yeah در خط ۱۱۰ و ۱۱۳ استفاده می کنند . S2 و S5 موافقتشان را با جواب های حداقلی صحیح در خط ۱۱۸ و درست در خط ۱۲۰ نشان می دهند . خط ۱۲۲ و ۱۲۳ پاسخ های حداقلی چند گانه ، Okay , right – right را نشان می دهد که از گویندگان پیشین حمایت کرده و اعتباری می دهد که گروه در حرکت به سوی هدایت برتر فرآیند تصمیم گیرانه است .

S5 .۱۰۸

.۱۰۹ . شما , شما خیس هستید .

S3 .۱۱۰

S5 .۱۱۱

.۱۱۲

S2 .۱۱۳

S5 .۱۱۴

.۱۱۵

S1 .۱۱۶

.۱۱۷

S1 .۱۱۹

S5 .۱۲۰

S1 .۱۲۱

S5 .۱۲۲

S2 .۱۲۳

**سخنرانی همزمان -** در این گروه همپوشانی های بسیار زیادی وجود دارد . اما این اشتراکات در احساسی که گویندگان قبلی آن را توسعه و با سوالات بهره ورانه ساخته اند , ایجاد شده است . به عنوان مثال :  $S_4$  و  $S_5$  در خط ۲۸۱ و ۲۸۲ به اشتراک گذاشته شده ، این در زمانی است که هر دو مورد در یک زمینه به کار رفته اند که چوبی در کار باشد تا کبریت ( آتش ) را میان بخش های آینه ی نگه دارد .  $S_1$  ,  $S_2$  با دنبال کردن  $S_4$  و  $S_5$  در خط ۲۸۳ و ۲۸۴ به اشتراک گذاشته شده و نیازمند اعتبار بخشیدن و تقویت فرضیاتی است که ممکن است شاخه ی مورد استفاده باشد . و این ممکن است به کار بدون  $S_4$  در خط ۲۸۵ در جهت سوال پرسیدن از این فرضیات باشد اما قطع ناگهانی سخن کسی نمی تواند باشد . اما او به طور خلاقانه هم بخشی گویندگان قبلی ایجاد کرده و شک و تردیدهایی که ممکن است در بحث های گروهی رو به پیشین پیش آید را معرفی می کند . اما این عمل امکان پذیر است ؟

S1 .۲۷۷

S4 .۲۷۸

**IA** ، از زمانیکه این روش خاص تعاملی ، فقط در گروههای همگن آمریکایی دیده شده است ، سومین مورد مطالعاتی را کامل نکرده است و این به خاطر این است که هیچ گروه ترکیبی از شرکت کنندگان فرهنگ ایالات متحده و آسیای شرقی روش و یا سبک های خاص رهبری را نشان می دهند . می توانیم آن را در اینجا شامل کنیم ، در حالی که ، جهت نشان دادن روش های رهبری ویژه که ممکن است در گروههای ترکیبی فرهنگ آسیای شرقی و غربی باشد .

### بحث

نتایج حاصل از تحقیقات ما و IA زمانی ممکن است توضیح داده شود که ما بر روی اثرات روش های رهبری که بر روی اعضای گروه دارد تفکر کنیم . **موارد مطالعاتی ۱** همراه با رهنمود روش های رهبری بیشتری است که باعث ناهماهنگی بیشتر میان اعضای گروهی که به طور مشترک روش های رهبری در گروههای ترکیبی را نشان می دهد ، می شود . بر طبق قانون ، تمامی رهبران این روش خاص که زاده ی جنس مذکر ایالات متحده است ارائه می دهند به عباراتی دیگر **مورد مطالعاتی ۲** با تعاون و روش های رهبری در برگیرنده باعث ، تعاون و همکاری بیشتر مشاهده شده در چندین مثال است . می شود. این مقاله دو روش رهبری ارائه می دهد . مستقیم و مشارکتی . و اثرات آن بگیریید اعضای گروه . مخصوصا در زمینه هایی که از فرهنگ ترکیبی و یا فرد گرایی باشند . همان طور که مشاهده شد ، بیشترین روش تعاون رهبری ، سبب هدایت ، همکاری تعاونی و شرکت کنندگان تمام اعضای در گروههای چند فرهنگی شامل شرکت کنندگانی از آسیای شرقی و ایالات متحده می باشد . اکثریت رهنمودهای مشترک سبک رهبری ارائه شده توسط گروههای ترکیبی و میزان تعادل هم بخشی و شرکت کنندگان را نشان می دهد . و ممکن است در چندین مرحله رضایت از ارزش حمایتی میان شرکت کنندگان آسیایی به پایین ترین میزان خود رسد .

**این مقاله هم چنین در** مورد سومین روش رهبری بحث می کند و همکاری ( تعاون ) ، که در هیچ یک از گروههای ترکیبی رخ نداده است . تجارت حرفه ای ایالات متحده سبب برتری دانستن این می شود که امکان ندارد ، آنها با شرکت کنندگانی از همان سطح و خودگزینی در جهت صحبت و همکاری در

گروههای چند فرهنگی شود. و یکی از آنها میان گروههای چند فرهنگی آمریکایی ممکن است که پیدا شود. **چنین رفتار فعالانه ارتباطی ممکن است توسط چندین عامل پنهان شود که این عوامل شامل:** مهارت زبانی، درک و فهم ارتباطی، میزان آسایش و آشنایی باشد. سومین روش همکاری رهبری را می توان میان اعضای گروه نشان داد. و نیازمند روش ارتباطی مستقیم است. که ممکن است متناسب با فرهنگ هایی که ارزش سخاوتمندانه، هماهنگی با دیگران وضع گر خودی، نباشد. به علاوه این که ایجاد ارتباط و اعتماد قبل از پیوستن به سبک ارتباطی خاص نیاز است.

**تحقیقات ما نشان می دهد** که سبک های مختلف رهبری می تواند بر روی شرکت کنندگان و همکاری اعضای تاثیر گذاشته و احتمالا حس وارد شدن به گروه را به آنها بدهد. همچنین این شواهدی از روش ها و سبک های خاص در رابطه با رهبری می دهد که ممکن است در تمامی گروهها موفقیت آمیز نباشد. به عنوان مثال: تصور رهبر قوی پرجذبه ای که از بعضی روش های سنتی رهبری پدیدار می شود که ممکن است احساس داخل شدن به اعضای گروه با پیش فرض فرهنگی خاص را ندهد. به عنوان مثال: نگاه فرا مدرنی از تصورات قهرمانانه رهبری کنار رفته تا مدل های رهبری توزیع شده، مانند سبک های تعاونی، نیز ممکن است رضایت گروهها را زیاد جلب نکند.

**شواهد و نتایج بدست آمده** توضیح می دهد که چرا، سبک رهبری مشارکتی (تعاونی)، توازن بیشتری همکاری و مشارکت ما بین شرکت کنندگان آسیای شرقی ایجاد می کند زیرا این باعث انعکاس ارزش فکری احترامی دیگران می باشد. در عوض روش مستقیم به نظر می رسد که سلطه جویانه باشد. و نشان می دهد که مفاد زبانی ممکن است ویژگی هایی داشته باشد که سبب برابری شرکت کنندگان در تصمیم گیری شود. سبک رهبری مشارکتی، شبیه به روش های مدعی معرف خودی در جهت صحبت کردن می باشد. قدرت مسافتی ممکن است توضیح دهد که چرا شرکت کنندگان آسیایی روش های رهبری را به خاطر انتظارات رهبری یا ایجاد رابطه توزیع نمی کنند. به علاوه این که، داباب کوک و تاناکا. (۲۰۱۳)، مفاد زبانی را به عنوان نتایج بالقوه ای به خاطر چنین تفاوت هایی، دسته بندی کرده اند. آنها متوجه شده اند که تمام گویندگان ژاپنی آغازگر تعامل و پاسخ گویی به همدیگر می باشند این در حالی است که به ژاپنی صحبت می کنند و اما تاکنون به زبان انگلیسی صحبت نکرده اند. جالب اینجاست که ژاپنی ها زمانی در نسبت های بالا شرکت دارند که نقشی فعالانه در جهت واکنش به عملکرد آغازگر سخنگویان انگلیسی هنگ ایفا می شوند. این نتایج زمانی تصدیق کننده ی یافته های ما می شود که روش های همکاری در **مورد مطالعاتی ۲** میزان شرکت کنندگان بیشتری از گویندگان آسیای شرقی مان دربرمی گیرد.

**شناختن گفتمان عملی ویژه، عمل تصمیم گیراننده ی بیشتری را در رهبری به تصویب رسانده و رهبران بالقوه را قادر می سازد با در نظر گرفتن، حصار در ذهن خود، بهترین شیوه را در کارهایشان به کار گیرد.** به عنوان مثال استراژدی استدلالی خاص توسط گوینده ۱ در مورد مطالعاتی ۲، ممکن است فضایی را ایجاد کند تا بتواند تولیدات بالقوه ی بیشتری جهت حل همکاری و تصمیم گیری ارائه دهد. در همان موقع، بهترین شرکت کنندگان به کار رفته

از فرهنگ های تجمعی در فرآیند تصمیم گیرانه می باشند . متشابهها ، اکثر روش مستقیم رهبری ممکن است بهترین روش در هنگام کار با مردمان از فرهنگ های تجمعی باشد ، اگر هدف تشویق شرکت کنندگان در داخل گروه و رضایت از فعالیت های گروهی میان گویندگان آسیای شرقی باشد .

**هدف کلیدی زبان آموزان و معلمان ،** تدریس بالقوه ، ارزش رهبر جهانی در رابطه با روش ها و یا سبک های همکاری رهبری در جهت حمایت و همکاری بیشتر و شرکت کنندگانی از اعضای فرهنگ های تجمعی باشد . مهارت های گفتاری هر رهبری باعث قدرت بخشیدن به هر گروهی سبب اعتماد و فهمیدن فرهنگ دیگران می شود و بلکه سبب تصمیم گیری بهتر نیز می باشد.

### محدودیت ها و مفهومات ضمنی

در حالی که هدف از این مقاله ، جداسازی اثرات زبانی در پدیدار شدن رهبری میان گروه می باشد ، از دیگر تغییرات مهم که می تواند مهمترین رویداد سازمانی باشد صرف نظر می کند . که این شامل ، نشانه های ساختاری ، مانند ، نقش های برگزیده همانند رهبری و مدیریت و یا سرپرستی می باشد . نشانه های فرهنگی سازمان ها ، نسبت میان ، بازیگران ، رقابت و مهارت و بخش ارتباطات غیرزبانی می باشد . این یک شبیه سازی است و ممکن است شامل شرط های تکرار شونده در ملاقات های تصمیم گیرانه نشود و از این رو است که واکنش میان آنها رخ می دهد .

**به علاوه این که مطالعات ما بر روی** چینی ها و ژاپنی ها و شرکت کنندگانی از کره و نمایندگانی از فرهنگ های آسیای شرقی می باشد . به طور ایده آل فرد می بایستی به این گروهها نگاه کند و عملکردهای آنها را توسط گروه فرهنگی تجزیه و تحلیل کند . این در حالی است که به خاطر اندک شرکت کنندگان از هر تک کشور ، و مجبور شدیم تا آنها را با یک گروه بیشتر طبقه بندی کنیم ، که این به نوبه ی خود سبب تقسیم ارزش فرهنگی ، مانند : فرهنگ های تجمعی ، که کمی از آفریقا دورند شود .

**تاکنون این مورد ،** علاقه ای در رهبر ایجاد کرده است و چگونگی پدیدار شدن در تعامل بالقوه روش جدید در جهت اندیشیدن در مورد ، مشاهدات و تمرین رهبری در فرآیند بین فرهنگی می باشد . این ممکن است در برگیرنده شرکت کنندگانی هم چون آموزگاران و محققان رهبری باشد .

### **پایان ترجمه متن**

### **ضمیمه : A فرم بررسی رضایت**

مقیاس از ۱ تا ۷ ( کاملاً موافق تا کاملاً مخالف ) می باشد لطفا پاسخ دلخواه خود را با کشیدن دایره در مقابل سوالات زیر مشخص فرمائید .

- ۱- من مشمول بحث گروهی و تصمیم سازی هستم .
- ۲- من ارزش قائل هستم برای همکاری در بحث گروهی و تصمیم سازی .
- ۳- اعضاء گروه من از من و ایده هایم حمایت می کنند .

- ۴- من با بحث گروهی راضی می شوم .
- ۵- من از تصمیم گروهی راضی می شوم .
- ۶- بیشتر اعضاء در گروه کاری من با یکدیگر همراه هستند .
- ۷- بیشتر اعضاء در گروه کاری من به هم احترام می گذارند .
- ۸- بیشتر اعضاء در گروه کاری من به هم اعتماد دارند .
- ۹- بیشتر اعضاء در گروه کاری من کار را به صورت منصفانه به اشتراک می گذارند .
- ۱۰- بیشتر اعضاء در گروه کاری من همکاری لازم برای انجام شغل را دارند .
- ۱۱- بیشتر اعضاء در گروه کاری من راغب به اشتراک گذاری ایده ها و اطلاعات هستند .
- ۱۲- گروه کاری من کار گروهی قوی وجود دارد .

## B ضمیمه

### نسخه برداری نمادها استفاده شده از آقای اسشیفن ۱۹۸۷

- . نزول آهنگ صدا به دنبال مکث قابل توجه
  - ? صعود آهنگ صدا به دنبال مکث قابل توجه
  - , آهنگ صدای مداوم : ممکن است با صعود ناچیز یا افت دور
  - ! صدای سر زنده
  - ... مکث قابل توجه یا شکست در صدا بدون نزول آهنگ صدا
  - وقفه عمدی با توقف در حنجره
  - : طولانی کردن سیلاب
  - Italics با قوت تلفظ شده
  - CAPS خیلی با قوت تلفظ شده
  - = سخن مداوم
  - { } همپوشانی صحبتها
- Z نمادی که بکاربرده شده برای سخن B دنبال میشود توسط سخنرانی A بدون مکث قابل توجه