

مقاله



چه سخت است عذرخواهی کنیم:
تفاوت‌های فرهنگی در عذرخواهی اثربخش

نوشته: شفا، هارینک و المرز
ترجمه: مهرداد فاضلی

مجموعه ترجمه‌های توسعه (۴)

عنوان فارسی مقاله: چه سخت است «عذرخواهی» کنیم: تفاوت‌های ...

عنوان انگلیسی مقاله: ... Sorry seems to be the hardest word

نویسندگان مقاله: شفا، هارینک و المرز

منبع: Journal of Appied Social Psychology, 2017

مترجم مقاله: مهرداد فاضلی

ویراستار فنی: اصلان قودجانی

تاریخ انتشار: بهار ۱۳۹۷

ناشر: پویش فکری توسعه (انتشار دیجیتال)

شماره مسلسل: ۹۷-۱۰

<http://www.pooyeshfekri.com> Email: pooyeshfekri@gmail.com

انتشار همه یا بخشی از این متن در سایر رسانه‌ها با ذکر منبع (پویش فکری توسعه)

بلامانع است.

چه سخت است «عذرخواهی» کنیم

تفاوت‌های فرهنگی در عذرخواهی اثربخش^۱

چکیده

عذرخواهی می‌تواند اثرات مطلوبی بر کاهش خشم قربانی داشته و منجر به بخشش شود. با این حال ما چندان آگاهی درباره اثربخشی عذرخواهی در فرهنگ‌های مختلف نداریم. در این پژوهش بین دو مؤلفه اصلی عذرخواهی، یعنی «پذیرفتن خطا» و «ابراز پشیمانی»، تمایز قائل شدیم. در پژوهش حاضر، ما به بررسی نحوه ارتباط این دو مؤلفه با ارزش‌های فرهنگی متفاوت می‌پردازیم که شامل کرامت^۲ و آبرو^۳ هستند. نتایج نشان می‌دهد اگرچه عذرخواهی با افزایش بخشش در هر دو فرهنگ ارتباط دارد، تمایل به تلافی^۴ در بین اعضای فرهنگ آبرودار بعد از اظهار عذرخواهی، بیشتر از اعضای فرهنگ کرامت‌مند بوده است. به بیان دیگر می‌توان گفت تمایل به عفو در بین اعضای فرهنگ آبرودار کمتر از اعضای فرهنگ کرامت‌مند است. می‌توان این‌طور نتیجه گرفت که اعضای فرهنگ آبرودار در مقایسه با فرهنگ کرامت‌مند، در عذرخواهی‌ها، پشیمانی و صداقت کمتری برداشت می‌کنند.

۱. مقدمه

هدف از این پژوهش، افزودن بر دانش موجود درباره نحوه مدیریت تعارضات در محیط‌های شغلی چندفرهنگی است. اظهار عذرخواهی در این پژوهش به‌عنوان ابزاری برای کاهش تعارضات و کشف نقش ایده‌آل‌های فرهنگی افراد آبرودار و کرامت‌مند در فرآیند

۱. این مقاله ترجمه‌ای است از:

Shafa, Säid., Harinck, Fieke., and Naomi Ellemers (2017). "Sorry seems to be the hardest word: Cultural differences in apologizing effectively", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 47, pp. 553-567.

2. dignity
3. honor
4. retaliate

بخشش فرد خاطی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.^۱ با توجه به اینکه سازمان‌ها به‌شدت به سمت تنوع پیش می‌روند، درک بهتر از چگونگی اثرگذاری تفاوت‌های فرهنگی بر رشد، تشدید و حل و فصل تعارضات در محل کار، بسیار اهمیت دارد. متأسفانه، چارچوب ایده‌آل‌های فرهنگی به‌ندرت در حوزه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی یا عملکردهای گروهی بررسی شده است.^۲ اگرچه پژوهش‌های بسیاری در خصوص افزایش تعارضات در سازمان‌ها انجام شده است، مطالعات معدودی برای حل این‌گونه تعارضات صورت گرفته است.^۳ با این حال افراد در گروه‌های متنوع فرهنگی به‌طور روزافزون در معرض ارتباط با افرادی از فرهنگ‌های مختلف هستند.

مطالعات گذشته، تأثیر مطلوب عذرخواهی بر کاهش خشم و احساس تجاوز به قربانیان^۴ و همچنین افزایش بخشش نسبت به خاطیان را نشان داده است.^۵ هرچند عذرخواهی یکی از مؤلفه‌های جهانشمول در تعاملات انسانی است، در این مقاله می‌گوییم که اثر عذرخواهی در کاهش خصومت بین‌فردی در فرهنگ‌های مختلف متفاوت است؛ به عبارتی نظام‌های ارزشی فرهنگ‌های مختلف، انتظارات و هنجارهای متنوعی را برای رفتارهای بین‌فردی به وجود می‌آورند که احتمالاً از طرق مختلف به رشد، تشدید و حل و فصل اختلافات می‌انجامد.^۶

-
1. Leung & Cohen, 2011
 2. Aslani et al., 2016; Beersma, Harinck, & Gerts, 2003; Gelfand et al., 2015
 3. Cohen & Nisbett, 1994; Cross, Uskul, Gerçek-Swing, Alfozkan, & Ataca, 2013; Ijzerman, Van Dijk, & Galluci, 2007; Shafa, Harinck, Ellemers, & Beersma, 2014
 4. Ohbuchi, Kameda, & Agarie, 1989; Zechmeister, Garcia, Romero, & Vas, 2004
 5. Merolla, Zhang, & Sun, 2013; Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2004
 6. Aslani, Ramirez-Marin, Semnani-Azad, Brett, & Catherine, 2013; Brett, 2000; Holt & DeVore, 2005; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Shafa, Harinck, Ellemers, & Beersma, 2015; Triandis, 2000.

۱-۱. چارچوب ایده‌آل‌های فرهنگی

منطقی یا مناسب بودن بخشش و تلافی کردن، در نظر افراد مختلف با هم متفاوت است و این تمایز احتمالاً به زمینه فرهنگی افراد بستگی دارد. با وجود این، در تحقیقات قبلی به جز چند استثنا^۱، به‌ندرت به اثربخشی بخشش در زمینه تفاوت‌های فرهنگی توجه شده است. بینش‌های جاری درباره تفاوت‌های فرهنگی، فراتر از تمایز سنتی بین فرهنگ‌های فردگرا و جمع‌گراست.^۲ در چارچوب این تجزیه و تحلیل‌های سنجیده‌تر، بر منطق «فرهنگ» (ترکیبی از ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های مشترک حول یک ایده‌آل فرهنگی اصیل) تمرکز می‌شود.^۳ این ایده‌آل‌های فرهنگی هم به نوبه خود رفتارهای فرهنگی افراد را تعیین می‌کنند. در این مقاله، علاوه بر کرامت (در فرهنگ‌های فردگرا) و ظاهر (در فرهنگ‌های جمع‌گرا)، ارزش‌های فرهنگی سومی، یعنی آبرو، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. پژوهش حاضر بر دو فرهنگ متمایز متمرکز است؛ فرهنگ‌هایی که حفظ آبرو و فرهنگ‌هایی که حفظ کرامت فردی برای آنها ارزش تلقی می‌شود؛ بنابراین، هدف این مقاله بررسی تفاوت‌های فرهنگی در اظهار عذرخواهی اثربخش به‌عنوان یک استراتژی برای مقابله با رفتارهای تهاجمی است. همان‌طور که تحقیقات قبلی نشان می‌دهد در منطق افراد آبرودار، به رفتارهای تهاجمی یک پاسخ عاطفی خصمانه داده می‌شود.^۴ به این ترتیب، بررسی فرهنگ‌هایی که حفظ آبرو در آنها ارزش تلقی می‌شود، از اهمیت خاصی برخوردارند. این مقاله فرهنگ آبرودار را در مقابل فرهنگی کرامت‌مند قرار داده است و تفاوت‌های اساسی در نحوه ادراک و ارزش‌گذاری افراد در این دو فرهنگ، یعنی از نظر ارزش ذهنی شخصی (کرامت) و از لحاظ ارزش‌های اجتماعی (آبرو) را مورد بررسی قرار می‌دهد.

-
1. e.g., Han & Cai, 2010; Maddux, Kim, Okumura, & Brett, 2011
 2. Aslani et al., 2013; Leung & Cohen, 2011
 3. Leung & Cohen, 2011
 4. Aslani et al., 2016; Leung & Cohen, 2011

پیش‌بینی ما این است که تفاوت در تأکیده‌های ذهنی، بر اثربخشی عذرخواهی تأثیر گذاشته و این تفاوت، مؤلفه‌های لازم برای کارآمد بودن بخشش را تعیین می‌کند. اگرچه در هر دو فرهنگ آبرودار و ظاهرمدار، بر ارزش اجتماعی تأکید می‌شود، با این حال، با توجه به هدف پژوهش یعنی بررسی حل تعارضات و کاهش انتقام‌جویی، پیش‌بینی می‌شود که فرهنگ‌های ظاهرمدار به علت ترویج شیوه مدیریتی سرکوب‌کننده تعارضات و اجتناب از درگیری و محکوم کردن تلافی بین فردی، کمتر آموزنده باشند.^۱ علاوه بر این، اگرچه مقایسه بین فرهنگ‌های کرامت‌مدار و ظاهرمدار بیشتر برای ترکیب فرهنگی مردمان آمریکای شمالی مناسب است، مقایسه فرهنگ‌های آبرومدار و کرامت‌مدار با اوضاع اروپا سازگارتر است که همان محیط اجرای این پژوهش بوده است.

همچنین صرف‌نظر از زمینه‌های فرهنگی متمایز، برای بیشتر مردم هر دو ارزش آبرو و کرامت در تعیین حس عزت‌نفس ایشان مهم است. به‌عنوان مثال، رعایت استانداردهای اخلاقی (احترام به فرد، خواه در فرهنگ آبرودار یا فرهنگ کرامت‌مند) برای همه افراد حائز اهمیت است.^۲ علاوه بر این، عزت‌نفس حتی در فرهنگ‌های کرامت‌مند نیز با معیارهای ارزیابی‌های اجتماعی مردم از قبیل حس پذیرش اجتماعی (یا عدم پذیرش) در ارتباط است.^۳ بنابراین هر دوی آبرو و کرامت، از مفاهیم مهم و عوامل اصلی در تمام فرهنگ‌ها هستند، هرچند که میزان اساسی بودن آنها در فرهنگ‌های مختلف با هم فرق می‌کند.^۴ به این معنا که آنها ترجیح رفتاری را تجویز می‌کنند. اگرچه مردم تلاش می‌کنند که به این ارزش‌ها پایبند باشند، اما همیشه موفق نیستند و ممکن است تصمیم بگیرند که به بخشی از این ارزش‌ها توجه کرده یا اصلاً آنها را نادیده بگیرند.

کرامت به‌عنوان ارزش درونی یک فرد توصیف می‌شود که حداقل با ارزش درونی هر فرد دیگر برابر است.^۵ کرامت با حس درونی ارزش‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی مرتبط

1. Aslani et al., 2013; Boiger, Gungor, Karasawa, & Mesquita, 2014

2. Rodriguez Mosquera, Manstead, & Fischer, 2000

3. Leary, Tambor, Terdal, & Downs, 1995

4. Leung & Cohen, 2011

5. Ayers, 1984; Leung & Cohen, 2011

است و با هنجارهای اجتماعی نانوشته مشخص می‌شوند. در فرهنگ کرامت‌مند، ارزش هر فرد، درونی و پایدار در نظر گرفته می‌شود. مردم با کرامت متولد می‌شوند و دیگران نمی‌توانند این کرامت فردی را از بین ببرند. در نتیجه، کرامت مستلزم تأیید دیگران نیست. به این ترتیب، افرادی که در فرهنگ کرامت‌مند زندگی می‌کنند نسبت به تأیید دیگران نگران نیستند، زیرا بعید به نظر می‌رسد که با انجام کاری ارزش ذاتی خود را به خطر اندازند. مردم در فرهنگ کرامت‌مند به‌طور مستقل عمل می‌کنند و در مقایسه با فرهنگ آبرومدار بعید است تحت تأثیر عقاید دیگران قرار گیرند.^۱

آبرو در برخی جوامع یک مفهوم منسوخ است ولی هنوز در بسیاری از جوامع نقش مهمی در نحوه تعریف افراد از خودشان، میزان ارزیابی آبروی فرد توسط گروهی که وی به آن تعلق دارد، و نحوه ارتباط فرد با دیگر اعضای آن جامعه بازی می‌کند.^۲ آبرو به‌طور معمول به‌عنوان ارزش فرد در نگاه خود و همچنین در چشم دیگران تعریف می‌شود.^۳ پس آبرو علاوه بر نمایش کیفیت درونی فرد، یک مفهوم اجتماعی نیز هست. آبرو نه تنها عزت فردی است (که از دیگران گرفته‌شده)، بلکه حساسیت فرد به تأیید افکار عمومی را نشان می‌دهد.^۴ حفظ یک تصویر خوشایند اجتماعی و حفظ حسن شهرت برای اطمینان از ارزیابی مطلوب دیگران در میان افرادی که به آبرو اهمیت می‌دهند، بسیار کلیدی است.^۵

بسیاری از تحقیقات پیشین که شامل ارزش‌های فرهنگی آبرو و کرامت هستند، بر توهین یا تحریکات و نقش این دو به‌عنوان کاتالیزورها در تشدید دعوا و تلافی متمرکز

-
1. Kim, Cohen, & Au, 2010; Leung & Cohen, 2011
 2. Gilmore, 1987; Guerra, Giner-Sorolla, & Vasiljevic, 2013; Miller, 1993; Peristiany, 1965; Schneider, 1969
 3. Pitt-Rivers, 1965
 4. Gilmore, 1987
 5. Rodriguez Mosquera et al., 2000; Rodriguez Mosquera, Manstead, & Fischer, 2002a

بوده‌اند.^۱ به‌ندرت می‌توان مقاله‌ای را پیدا کرد که به نحوه جلوگیری یا کاهش چنین عواقبی، به‌خصوص بیرون از حوزه سازمانی اشاره کرده باشد. پژوهش حاضر با هدف درک بهتر از چگونگی کاهش تشدید اختلافات میان افراد از فرهنگ‌های مختلف با توسل به عذرخواهی کارآمد تدوین شده است. این موضوع به ویژه برای سازمان‌ها خیلی اهمیت دارد که روز به روز از نظر فرهنگی متنوع‌تر می‌شوند.

۱-۲. فرهنگ و تعارضات محل کار

تجربه توهین و چگونگی غلبه بر آن، به ویژه هنگامی مهم است که آبرو در معرض خطر است زیرا حس شخصی فرد یا عزت‌نفس او بستگی به ارزیابی مثبت دیگران دارد.^۲ با چنین منطقی باید تقابل‌ها را با حداکثر شدت پاسخ داد تا تصویر آبرومندانه از خود، حفظ شود. بر این اساس مطالعات درباره رفتار سازمانی نشان می‌دهد که اعضای فرهنگ آبرودار، مذاکره‌کننده‌های رقابت‌جویی هستند^۳ و در مقایسه با اعضای فرهنگ کرامت‌مند، میزان بالاتری از خشم را نشان داده و استراتژی‌های مدیریت‌منزاعه قهری بیشتری را پس از تعاملات تهاجمی نشان می‌دهند.^۴ چون کرامت، مستقل از ارزیابی گروه‌های اجتماعی است، مداخلات دیگران مستقیماً بر حس عزت‌نفس افراد در این فرهنگ‌ها تأثیر نمی‌گذارد.^۵ در نتیجه، افراد در فرهنگ کرامت‌مند، با توهین متوقف نشده و پس از مجازات مجبور به تلافی نمی‌شوند و در مواجهه با تهدیدها، آرام و منطقی باقی می‌مانند.^۶ در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که اعضای فرهنگ‌های کرامت‌مند (در مقایسه با افراد

-
1. Beersma et al., 2003; Cohen, Vandello, Puente, & Rantilla, 1999; Ijzerman et al., 2007; May, Monga, & Kalaignanam, 2015; Rodriguez Mosquera, Fischer, Manstead, & Zaalberg, 2008
 2. Rodriguez Mosquera et al., 2008; Shafa et al., 2014
 3. Aslani et al., 2016
 4. Aslani et al., 2013; Beersma et al., 2003
 5. Kim et al., 2010
 6. Leung & Cohen, 2011

فرهنگ آبرودار)، تمایل بیشتری به مقابله با تعارضات به صورت عقلانی دارند و کمتر نسبت به توهین‌ها پاسخ شدید می‌دهند.^۱

بنابراین بر اساس مقالات پیشین، انتظار می‌رود که اعضای فرهنگ آبرودار پس از مواجهه با توهین در محل کار به طور کلی سطوح پایین‌تری از عفو و سطوح بالاتری از خشم و انتقام‌جویی را در مقایسه با اعضای فرهنگ کرامت‌مند نشان دهند. در چنین شرایطی هنجارهای آبروداری، افراد را وادار می‌کند که عواقب توهین در تعاملات بین فردی (شامل آسیب به جایگاه اجتماعی فرد) را باید تلافی کرد تا از بین رفتن آبروی فرد، احیا شود.^۲

فرضیه ۱. *اعضای فرهنگ آبرودار نسبت به اعضای فرهنگ کرامت‌مند، تمایل کمتر به بخشش و تمایل بیشتری به تلافی دارند.*

۱-۳. کارکرد جهانشمول عذرخواهی

عذرخواهی نوعی رویارویی است که در آن شخص خاطی، مسئولیت خطای (توهین) خود را به رسمیت شناخته و ابراز پشیمانی می‌کند، که گاهی اوقات با وعده‌ی جبران همراه است.^۳ اسنابل و نادلر^۴ (۲۰۰۸) نشان می‌دهند که در روند آشتی، انگیزه متخلف، احیای تصویر اخلاقی عمومی خود بعد از ارتکاب به خطا (یا توهین) است، درحالی که قربانیان عمدتاً به بازگرداندن احساس کنترل از دست‌رفته ناشی از تخلف فکر می‌کنند. چنان که گفته شد، عذرخواهی با برطرف کردن نیازهای متفاوتِ خاطی و قربانی، به عنوان یک ابزار درمانی یا ترمیمی عمل می‌کند.

عذرخواهی احتمالاً هنگامی کارآمد است که شخص خطاکار (۱) مسئولیت جرم خود را بپذیرد و (۲) رفتار قبلی خود را محکوم کرده و رابطه خود با قربانی را مجدداً بازسازی

-
1. Aslani et al., 2016
 2. Aslani et al., 2013; Cohen & Nisbett, 1997; Rodriguez Mosquera et al., 2008
 3. Gold & Weiner, 2000; Lazare, 2004
 4. Shnabel and Nadler (2008)

کند.^۱ بنابراین، پذیرش خطا بر خود فرد خاطی متمرکز بوده و نشان می‌دهد که وی نامطلوب بودن رفتار قبلی خود را قبول کرده است. اما ابراز پشیمانی (اذعان به آگاهی از آسیب دیدن قربانی)، متمرکز بر دیگری (دیگر-محور) است.^۲ تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که احتمالاً عذرخواهی کارآمد، اجزای تشکیل دهنده‌ای بیشتر از پذیرش خطا و ابراز پشیمانی داشته باشد (مثلاً ارائه توضیح برای تخطی یا تقاضای بخشش)، و عذرخواهی-های چندمؤلفه‌ای احتمالاً مؤثرتر از عذرخواهی‌ها با اجزای کمتر است.^۳

تحقیقات در حوزه‌های مختلف نشان می‌دهد که عذرخواهی می‌تواند به کاهش خصومت، بازگرداندن اعتماد و ایجاد همکاری بعد از تخلف کمک کند. به‌عنوان مثال، مطالعات سناریویی و نیز مطالعات آزمایشگاهی نشان داد که شرکت کنندگان بعد از شنیدن عذرخواهی (در مقایسه با فقدان عذرخواهی)، احتمالاً تمایل کمتری به ابراز خشم و اقدام به تلافی داشته^۴، و تمایل بیشتری به بخشش نشان می‌دهند.^۵

در بازی‌های اقتصادی چانه‌زنی، زمانی که بازی با یک برداشت اجتماعی مانند عذرخواهی همراه است (در مقایسه با شرایط عدم وجود عذرخواهی)، افراد پیشنهادهای غیرمنصفانه را بیشتر می‌پذیرند.^۶ به‌همین ترتیب، عذرخواهی در یک بازی که اعتماد اولیه بین طرفین از بین رفته بود، قابلیت بازگرداندن آن اعتماد را به‌طور کارآمد داشت.^۷ به‌طور کلی‌تر در یک مطالعه فراتحلیلی جدید در مورد پیش‌بینی بخشش، نشان داده شد که عذرخواهی یکی از معتبرترین عوامل توضیح‌دهنده بخشش است.^۸ در مطالعه درباره عملکرد گروهی و رهبری نشان داده شد رهبرانی که پس از ارتکاب یک خطا، صادقانه

-
1. Goffman, 1971; Han & Cai, 2010
 2. Gold & Weiner, 2000
 3. Kirchhoff & Cehajić-Clancy, 2014; Lewicki, Polin, & Lount, 2016
 4. Ohbuchi et al., 1989
 5. Gold & Weiner, 2000; Tomlinson et al., 2004
 6. Dijke & Cremer, 2011
 7. Bottom, Gibson, Daniels, & Murnighan, 2002; Schweitzer, Hershey, & Bradlow, 2006
 8. Fehr, Gelfand, & Nag, 2010

عذرخواهی می‌کنند بیشتر توسط پیروانشان بخشیده می‌شوند و بعد از چنین تخلفاتی پیروانشان بیشتر به آنها اعتماد و تعهد سازمانی پیدا می‌کنند.^۱ بنابراین با توجه به این تحقیقات، عذرخواهی نیز در کاهش تعارض در محیط‌شغلی کارآمد است.^۲ اما محققان به‌ندرت تفاوت‌های فرهنگی را در بررسی اثربخشی عذرخواهی به عنوان راهبردی برای جلوگیری از افزایش تعارضات در محل کار مورد بررسی قرار داده‌اند. هنگامی که تفاوت‌های فرهنگی در نظر گرفته شد، نتایج با انتظارات کلی در همه فرهنگ‌های مختلف یکسان بود: عذرخواهی کردن، مؤثرتر از عدم عذرخواهی بود.^۳ عذرخواهی مؤثر است زیرا: (۱) آگاهی شخص خطاکار را از آسیب زدن به قربانی نشان می‌دهد، (۲) شخص خطاکار از نقض حقوق قربانی پشیمان است و با قربانی همدردی می‌کند، و (۳) به‌طور ضمنی اطمینان می‌دهد که این رفتار احتمالاً دوباره اتفاق نخواهد افتاد. بنابراین با تکیه بر یافته‌های قبلی، فرضیه دوم عبارت است از:

فرضیه ۲. در هر دو فرهنگ کرامت‌مند و آبرودار، ابراز عذرخواهی (در برابر عدم ابراز عذرخواهی) تمایل به بخشش را افزایش و تمایل به تلافی را کاهش می‌دهد.

۴-۱. فرهنگ و عذرخواهی

با وجود اثرات سودمند عذرخواهی، این پدیده را می‌توان به عنوان شمشیری دو لبه توصیف کرد؛ یعنی ابراز عذرخواهی به‌جای افزایش بخشش، باعث افزایش حس سرزنش شود. به‌عنوان مثال، زمانی که خطایی به‌طور عمدی صورت گرفته باشد، ابراز عذرخواهی احتمالاً بخشش کمتری را در پی خواهد داشت.^۴ در نتیجه، عذرخواهی احتمالاً گاهی نتیجه معکوس می‌دهد و در نتیجه حس انتقام‌جویی قربانی را برانگیزد. این امر به‌ویژه

-
1. Basford, Offermann, & Behrend, 2014
 2. Ayoko, 2016; Hui, Lau, Tsang, & Pak, 2011; Struthers, Eaton, Mendoza, Santelli, & Shirvani, 2010; Walfisch, Van Dijk, & Kark, 2013
 3. Han & Cai, 2010; Maddux et al., 2011; Merolla et al., 2013
 4. Struthers, Eaton, Santelli, Uchiyama, & Shirvani, 2008

زمانی اتفاق می‌افتد که عذرخواهی به‌عنوان امری ریاکارانه از طرف قربانی درک شود.^۱ پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عذرخواهی کارآمد باید واقعاً صادقانه باشد.^۲ بنابراین، در صورتی عذرخواهی می‌تواند کارآمد واقع شود که شامل سه عنصر پذیرش خطا، پشیمانی و صداقت باشد.

اما فرهنگ‌ها از لحاظ مؤثرترین نوع عذرخواهی، با هم متفاوت هستند. عذرخواهی، به ویژه هنگامی که اجزای آن با عزت‌نفس فرد سازگار^۳، و مطابق با هنجارهای خاص فرهنگی وی باشد، بسیار کارآمد است. در مطالعه حاضر، بر دو مؤلفه پذیرش خطا و ابراز پشیمانی تمرکز می‌شود که به این دلایل انتخاب شده‌اند: اول آنکه این دو مؤلفه از لحاظ ساختاری جزء مهم‌ترین عناصر عذرخواهی‌اند.^۴ دوم آنکه این دو مؤلفه بیشترین نشانگری را در تفاوت‌های فرهنگی بازی کرده و نحوه ارزیابی افراد از خود و دیگران در محیط اجتماعی را به معرض نمایش می‌گذارند. با توجه به اینکه این دو مؤلفه عذرخواهی به وضوح دارای کارکردها و کانون‌های مختلف هستند، این‌گونه استنباط می‌شود که کارآمدی پذیرفتن خطا و ابراز پشیمانی به احتمال زیاد بستگی به زمینه‌های فرهنگی قربانی دارد و به احتمال زیاد ملاحظات متفاوتی در زمینه‌های فرهنگی مختلف درباره کارآمدترین نوع عذرخواهی به همراه دارد.

همانگونه که ذکر شد، کرامت با خودتعبیری^۵ مستقلی توصیف می‌شود که با تأکید بر استقلال فردی، مسئولیت‌پذیری، ممانعت از خطا و ارزیابی خوشایند از خود شکل می‌گیرد.^۶ پذیرش خطا رویکردی خودگرایانه^۷ است و نشان‌دهنده احساس گناه و پذیرش

1. e.g., Zechmeister et al., 2004

2. Ayoko, 2016; Basford et al., 2014; Tomlinson et al., 2004; Zechmeister et al., 2004

3. Fehr & Gelfand, 2010

4. Kirchhoff & Cehajić-Clancy, 2014; Lewicki et al., 2016

5. self-construal

6. Leung & Cohen, 2011

7. self-oriented

مسئولیت خطا است؛ بنابراین به‌طور خاص باید با قربانیانی سازگارتر باشد که در فرهنگ کرامت‌مند زندگی می‌کنند.

اما هنگامی که شخص خطاکار خطای خود را نمی‌پذیرد، قربانی احتمالاً تمایل به خود سرزنشگری دارد. در هر عذرخواهی که شخص خطاکار به خطای خود اعتراف می‌کند، قربانی از پذیرش مسئولیت وضعیت متضاد رهاشده (خود سرزنشگری در مقابل دیگر سرزنشگری) و این رهایی نیاز او به تلافی را کاهش و منجر به تقویت بخشش می‌شود. در حقیقت، تحقیقات نشان می‌دهد که خاطیان در فرهنگ کرامت‌مند (به‌عنوان مثال آمریکایی‌ها) در جریان آشتی تمایل به اقرار به پذیرش خطای خود دارند^۱ و عذرخواهی را با پذیرش خطا برابر می‌دانند.^۲ بنابراین انتظار می‌رود که قربانیان در فرهنگ کرامت‌مند، بیشتر از فرهنگ آبرودار از متخلفی که به خطایش اعتراف کرده است، بگذرند.

این اولویت‌ها به احتمال زیاد در فرهنگ آبرودار (در مقابل فرهنگ کرامت‌مند) متفاوت است. آبرو با نوعی خودتعبیری ارتباطی توصیف می‌شود که بر اهمیت احترام و ارزیابی‌های مثبت اجتماعی تأکید دارد و بر پیشگیری از شرمساری به‌عنوان مهم‌ترین عامل متمرکز است.^۳ ابراز پشیمانی، رویکردی دگرگرایانه است و به شرم شخص خاطی بابت ارتکاب جرم، خودمداری و خودسرزنشگری مرتبط است تا رابطه به‌هم‌خورده را دوباره احیا کند. این موضوع به خصوص در فرهنگ آبرودار از اهمیت خاصی برخوردار است زیرا افراد این فرهنگ، هنگامی عذرخواهی را رضایت‌بخش می‌دانند که ارزش و وجهه اجتماعی قربانیان را بازسازی و علائمی نشان دهد که خاطی از خطای خود پشیمان است. بنابراین انتظار می‌رود عذرخواهی (که بیانگر پشیمانی واقعی است)، در فرهنگ آبرودار برای بخشش و چشم‌پوشی از تلافی ضروری باشد.

1. Sugimoto, 1997

2. Maddux et al., 2011

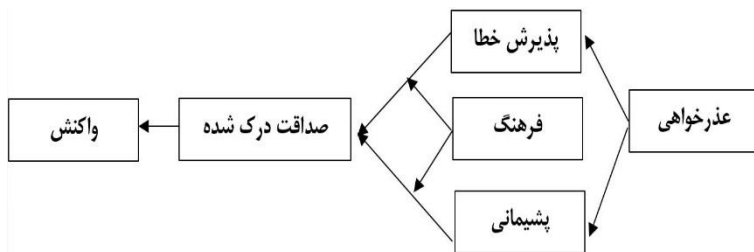
3. Rodriguez Mosquera et al., 2008

فرضیه ۳. عذرخواهی، عمدتاً تمایل به بخشش را افزایش و تمایل به تلافی در میان قربانیان فرهنگ کرامت‌مند را (در مقایسه با قربانیان فرهنگ آبرودار) کاهش می‌دهد.

فرضیه ۴. عذرخواهی، عمدتاً تمایل به بخشش را افزایش و تمایل به تلافی در میان قربانیان فرهنگ آبرودار را (در مقایسه با قربانیان فرهنگ کرامت‌مند) کاهش می‌دهد.

بر اساس تحقیقات پیشین که نشان می‌دهد عذرخواهی‌های کارآمد صادقانه هستند، پیش‌بینی می‌شود میزان درک صداقت از عذرخواهی، بر تمایل به بخشش و تلافی تأثیر می‌گذارد. اما این صداقت بسته به ایده‌آل‌های فرهنگی قربانی و ارتباط ویژگی‌های عذرخواهی با دغدغه‌های فرهنگی (پذیرش خطا در مقابل ابراز پشیمانی) متفاوت ارزیابی می‌شود (الگوی کلی در شکل ۱).

فرضیه ۵. تأثیر عذرخواهی بر بخشش / تلافی، به واسطه درک (فرهنگی) قربانی از صداقت عذرخواهی، کارگر می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی

۱-۵. پژوهش حاضر

پژوهش حاضر دو مؤلفه‌ی عذرخواهی (پذیرش خطا و ابراز پشیمانی) را مجزا کرده، به مقایسه آنها در میان اعضای دو فرهنگ آبرودار و کرامت‌مند پرداخته و روندی را بررسی می‌کند که هر یک از این مؤلفه‌ها بر تمایل به بخشش و اقدام به تلافی در میان شرکت‌کنندگان هلندی و ترکیه‌ای تأثیر می‌گذارد.

بر اساس تحقیقات پیشین^۱ مقایسه شرکت‌کنندگان دو کشور هلند (نماینده فرهنگ کرامت‌مند) و ترکیه (نماینده فرهنگ آبرودار) زمینه معتبر و مناسبی را برای مطالعه حاضر فراهم می‌کند. همچنین انتظار می‌رود تفاوت‌های فرهنگی در برداشت ذهنی از خطا به طور متفاوتی واکنش خصمانه را برانگیزد (فرضیه اول) و عذرخواهی (در مقایسه با عدم عذرخواهی)، سطوح بالاتر بخشش و سطوح پایین‌تر تلافی را در هر دو فرهنگ برمی‌انگیزد (فرضیه دوم). با این حال، استدلال می‌شود که چون دو مؤلفه عذرخواهی (پذیرش خطا و ابراز پشیمانی) دارای کارکردها و کانون‌های متفاوتی هستند، عذرخواهی کارآمد بستگی به زمینه‌های فرهنگی دارد (فرضیه سوم و فرضیه چهارم) و در نهایت انتظار می‌رود که تأثیر عذرخواهی بر بخشش و انتقام‌جویی، متأثر از میزان صداقت درک شده از عذرخواهی باشد (فرضیه پنجم).

ما پیش‌بینی‌های خود را در مورد تأثیر متفاوت دو مؤلفه عذرخواهی، پذیرش خطا در برابر ابراز پشیمانی، بر کارآمدی عذرخواهی در آن دو فرهنگ، با روش شبه - تجربی آزمون کردیم. ابتدا پاسخ افرادی گردآوری شد که در محل کار در معرض سناریوهای مختلف با طیف وسیعی از موارد تخلف قرار گرفتند (توهین، نقض استقلال و ترکیبی از هر دو) و سپس تأثیر عذرخواهی‌های مختلف خطاکاران بر تمایل به بخشش و تلافی توسط قربانی مورد بررسی قرار گرفت.

سه سناریوی متفاوت برای تعمیم‌دهی نتایج این پژوهش در انواع تعارضات استفاده شد. به کمک این سناریوها، توانستیم نقض هنجارهای مختلف در هر دو فرهنگ را بررسی

1. Shafa et al., 2015; Uskul, Cross, Sunbay, Gercek-Swing, & Ataca, 2012; Van Osch, Breugelmans, Zeelenberg, & Bøelçuk, 2013

کنیم. به‌عنوان مثال، سناریوی اول معرف خطایی است که در آن تمامیت فرد با به اشتباه متهم کردن او به ارتکاب تخلف زیر سؤال می‌رود. تحقیقات پیشین این نوع خطا را موجب خصومت شدید در میان اعضای فرهنگ آبرودار می‌داند.^۱ سناریوی دوم توصیف وضعیتی است که خودمختاری فرد نقض می‌شود و برای مردم کرامت‌مند (تا آبرودار) مهم‌تر است.^۲ در نهایت سومین سناریو به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن هم‌زمان هر دو هنجار تمامیت و استقلال فرد نقض می‌شود. با در نظر گرفتن این موارد نقض هنجاری متمایز، به کنترل ارزش‌های متفاوت در دو فرهنگ‌های پرداخته شد.

۲. روش

۲-۱. شرکت‌کنندگان

در این مطالعه ۱۵۹ دانشجوی مقطع کارشناسی علوم اجتماعی از دانشگاهی در پایتخت هلند (فرهنگ کرامت‌مند) و ۱۷۹ دانشجو از دانشگاهی در استانبول ترکیه (فرهنگ آبرودار)، (در مجموع ۳۳۷ تن) شرکت کردند. نمونه هلندی شامل بومیان هلندی (متولد هلند با ملیت هلندی) با میانگین سنی ۲۰/۰۴ ($SD= ۲/۲۵$) و نمونه ترک شامل بومیان ترک (متولد ترکیه با ملیت ترکیه) با میانگین سنی ۲۱/۵۴ ($SD= ۲/۹۶$) بودند. نمونه هلندی شامل ۱۱۷ (۷۴ درصد) و نمونه ترکیه شامل ۱۲۸ (۷۲ درصد) زن بودند. سن و نه جنسیت به طور معناداری بر نتایج این مطالعه تأثیر داشت. هر دو نمونه از لحاظ تحصیل، سن و جنس مشابه بوده، حتی از محیط دانشگاهی شهری انتخاب شدند.

همه افراد نمونه مورد نظر، طبق یک نظرسنجی آنلاین به صورت داوطلبانه در این پژوهش که هدفش مدیریت تعارض در محیط کار بود، شرکت کردند. برای تشویق مشارکت در این مطالعه، دو دستگاه تبلت برای همه شرکت‌کنندگانی که فرم نظرسنجی را تکمیل کردند، به طور تصادفی در هر دانشگاه قرعه‌کشی شد. پس از تکمیل فرم

1. Cross et al., 2013

2. Rodriguez Mosquera, Manstead, & Fischer, 2002b

نظرسنجی، آدرس ایمیل افرادی که می‌خواستند در قرعه‌کشی شرکت کنند، دریافت شد و آنها از طریق ایمیل در جریان نتیجه قرعه‌کشی قرار گرفتند.

۲-۲. طراحی مطالعه

این مطالعه با طراحی ۲ (عامل فرهنگ: کرامت‌مند در مقابل آبرودار) در ۲ (عامل پذیرش خطا: بله در مقابل خیر) در ۲ (عامل ابراز پشیمانی: بله در مقابل خیر) اجرا شد. بنابراین، در هر فرهنگ، چهار وضعیت وجود داشت که در آن فرد خطاکار، عذرخواهی را با ابراز پشیمانی یا با پذیرفتن خطا یا هر دو مورد انجام داده یا اصلاً از قربانیان عذرخواهی نمی‌کرد. شرکت‌کنندگان به طور تصادفی در یکی از این چهار گروه قرار گرفتند و به هر یک سه سناریوی متفاوت به صورت تصادفی داده شد. ماهیت سناریوها به عنوان موضوع ثانوی مورد توجه قرار گرفت. علاوه بر این، تمایل شرکت‌کنندگان به بخشش و تلافی، متغیر وابسته اصلی این مطالعه بود.

۲-۳. ابزار و روش

ابزارهای سنجش این مطالعه در ابتدا به زبان انگلیسی نوشته و سپس توسط مترجمان رسمی به هلندی و ترکی ترجمه شد. شرکت‌کنندگان به طور آنلاین لینک پرسشنامه موردنظر را به زبان مادری خود دریافت کردند. پس از خواندن رضایت‌نامه، این پرسشنامه اینترنتی که شامل سه بخش بود، آغاز می‌شد. ارزش‌های فرهنگی مربوط به دو فرهنگ آبرودار و کرامت‌مند، در بخش اول اندازه‌گیری شد. در بخش دوم، سه سناریو با ترتیب تصادفی درباره تعارض‌های محیط کار ارائه شد؛ در سناریوی اول (سناریوی دروغگو)، شرکت‌کنندگان سناریویی را در مورد همکاری می‌خواندند که یکی از همکارانشان به اشتباه آنها را به گم کردن اسناد مهمی متهم کرده و به‌عنوان دروغ‌گوی پلید در حضور دیگر اعضای گروه معرفی می‌کرد؛ سناریوی دوم (سناریوی رزومه)، شرکت‌کنندگان را در معرض داستانی در مورد رزومه خودشان قرار می‌داد یعنی رزومه آنها توسط مدیر منابع انسانی شرکت، بدون رضایت آنها کنار گذاشته شده و آنها را از فرصت ارزیابی و ارتقای بالقوه در سازمان محروم می‌کرد؛ در سناریوی سوم (سناریوی مفت‌خواری)،

شرکت‌کنندگان را در معرض خواندن داستانی در مورد شایعاتِ همکاران آنها درباره دریافت پول بابت عقد یک قراردادِ مهم قرار می‌داد (شرح کامل سناریوها در ضمیمه آمده است).

به دنبال هر سناریو مجموعه مشابهی از سؤالات پرسیده می‌شد؛ اول، میزان عصبانیت شرکت‌کنندگان در هر سناریو مشخص می‌شد (به‌عنوان روشی برای تشخیص میزان برداشت ذهنی از خطا). سپس، بسته به سناریو، داستانی ارائه می‌شد که در آن شخص خطاکار به روش‌های گوناگون عذرخواهی می‌کرد؛ شخص خطاکار یا (۱) خطایش را می‌پذیرفت، یا (۲) به خاطر خطایش ابراز پشیمانی می‌کرد، یا (۳) هم خطایش را می‌پذیرفت و هم ابراز پشیمانی می‌کرد، یا (۴) اصلاً عذرخواهی نمی‌کرد. هنگامی که شخص خطاکار عذرخواهی می‌کرد (با عبارت «من متأسفم»)، شرکت‌کنندگان بسته به گروهی که در آن قرار داشتند، با انواع مختلف تفسیرها مورد بررسی قرار می‌گرفتند (شرح دقیق عذرخواهی‌های مختلف در ضمیمه مقاله ذکر شده است). در وضعیت عدم عذرخواهی، هیچ‌گونه عذرخواهی یا توضیحاتی ارائه نشد. در ادامه، شرکت‌کنندگان تمایل خودشان را به بخشش و تلافی نشان می‌دادند. علاوه بر این، میزان احساسی که شرکت‌کنندگان از پذیرش خطا، ابراز پشیمانی و صداقت عذرخواهی درک می‌کردند، مورد بررسی قرار گرفت (این معیارها در گروه عدم عذرخواهی لحاظ نشد). در بخش‌هایی پرسشنامه، اطلاعات جمعیتی، از جمله سن، جنسیت و محل تولد جمع‌آوری شد. در نهایت، اطلاعات شرکت‌کنندگان تکمیل گردید و برای شرکت در این مطالعه از آنها تشکر و قدردانی شد.

۲-۴. ارزیابی ارزش‌های فرهنگی

۲-۴-۱. آبروداری

برای اندازه‌گیری سطح آبروداری، از مقیاس پنج جزئی آبروداری (که برای ارزیابی نگرانی‌های افراد در خصوص حفظ حرمت و اعتبار شخصی و خانوادگی به کار برده می‌شود) استفاده شد که بر جنبه کلیدی تمایز بین اعضای فرهنگ آبرودار و فرهنگ

کرامت‌مند تأکید دارد.^۱ به‌عنوان مثال، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا با مقیاسی مشخص (۱= به‌هیچ‌عنوان تا ۷= بسیار زیاد)، میزانی را که مردم در فرهنگ ایشان به این توجه می‌کنند که «دیگران آنها را به عنوان فردی که شایسته احترام هستند» مشخص کنند. پایایی درونی برای نمونه هلندی (آلفا = ۰/۷) و برای نمونه ترکیه (آلفا = ۰/۸۲) قابل قبول بود.

۲-۴-۲. کرامت

کرامت با استفاده از مقیاس چهار جزئی سنجیده شد که در آن از اعتقادات شرکت‌کنندگان درباره اهمیت حفظ اعتقادات شخصی و میزان تحت تأثیر قرار نگرفتن توسط نظر دیگران سؤال می‌شد (لیونگ و کوهن، ۲۰۱۱). به عنوان مثال، از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا میزان اهمیت دادن مردم در آن فرهنگ به «نحوه رفتار دیگران با آنها، و ارزش آنها به عنوان فرد ناسازگار» را با یک مقیاس ۷ گزینه‌ای مشخص کنند (۱= به‌هیچ‌عنوان، ۷= بسیار زیاد). پایایی درونی برای نمونه هلندی برابر با ۰/۷۰ و برای نمونه ترک برابر با ۰/۸۸ بود.

۲-۵. بررسی سناریوها و دستکاری‌ها^۲

۲-۵-۱. خشم

سه سؤال برای ارزیابی خشم شرکت‌کنندگان در هر کدام از گروه‌های آزمایش پرسیده شد. صرف‌نظر از اینکه شخص خطاکار عذرخواهی کرده باشد یا خیر، قبل از اینکه شرکت‌کنندگان درباره عذرخواهی فرد متخلف مطلبی بخوانند، این ارزیابی به‌منظور تعیین میزان شدتی که سناریوها (تخلف) خشم افراد را برمی‌انگیزد، انجام شد. سؤالات از شرکت‌کنندگان این‌گونه بود که تا چه میزان «اکنون عصبانی هستید»، «اکنون خونتان به جوش آمده است» و «اکنون ناراحت هستید» (۱= به‌هیچ‌عنوان، ۷= بسیار زیاد). تجزیه و تحلیل اولیه نشان داد که سؤال سوم منجر به سازگاری درونی پایین این مقیاس شده

1. Rodriguez Mosquera et al., 2008
2. scenario and manipulation checks

است (آلفا $> ۰/۶۰$). بنابراین، فقط از دو مورد اول در تجزیه و تحلیل نهایی استفاده شد. همبستگی‌ها از این قرار بود: بین این دو سؤال و سناریوی دروغ: ($r = ۰/۸۳$)، با سناریوی رزومه: ($r = ۰/۹۲$) و با سناریوی مفت‌خواری: ($r = ۰/۸۳$) بود.

۲-۵-۲. پذیرش خطا و ابراز پشیمانی

برای ارزیابی احساس شرکت‌کنندگان از اینکه عذرخواهی شخص خطاکار تا چه حد پذیرش خطا یا ابراز پشیمانی را شامل می‌شود، دو مقیاس چهار سؤالی مورد استفاده قرار گرفت. برای متناسب‌سازی مقیاس با شرایط مطالعه حاضر، پذیرش خطا با تغییر دادن برخی از سؤالات «مقیاس اسناد تقصیر»^۱ اندازه‌گیری شد.^۲ به‌عنوان مثال، یک مورد از اجزای مقیاس اصلی یعنی «آنها گناهکار هستند»، به «من احساس می‌کنم که شخص خطاکار خطای خود را پذیرفته است»، اصلاح شد ($۱ =$ کاملاً مخالف، $۷ =$ کاملاً موافق). سازگاری درونی برای سناریوی دروغ $۰/۹۳$ ، و برای دو سناریوی رزومه و مفت‌خواری به ترتیب $۰/۸۹$ و $۰/۹۱$ گزارش شد.

ابراز پشیمانی از طریق چهار سؤال از «فرم ارزیابی مفهوم پشیمانی»^۳ اندازه‌گیری شد.^۴ این سؤالات برای نشان دادن فهم شخص خطاکار از احساسات منفی تجربه شده و به رسمیت شناختن درد قربانی پرسیده شد. برای مثال، «من احساس می‌کنم همکارم تصور می‌کند که همکار خوبی نیست» ($۱ =$ کاملاً مخالف، $۷ =$ کاملاً موافق). آلفا برابر با $۰/۸۴$ برای سناریوی دروغ و سناریوی رزومه، و $۰/۸۰$ برای سناریوی مفت‌خواری به دست آمد.

-
1. Blame Attribution Scale
 2. Bradfield & Aquino, 1999
 3. Remorse Construct Rating Form
 4. Brooks & Reddon, 2003

۲-۶. متغیرهای وابسته اصلی

۲-۶-۱. بخشش و تلافی

تمایل به بخشش و تلافی بعد از عذرخواهی با استفاده از دو مقیاس چهار جزئی بر اساس مقیاس «رفتار انتقام و بخشش»^۱ توسط برادفیلد و آکوینو^۲ (۱۹۹۹) مورد ارزیابی قرار گرفت. به عنوان مثال، شرکت‌کنندگان نشان دادند که به چه میزان «مایل هستند شخص خطاکار را ببخشند» و به چه میزان «می‌خواهند خطای شخص خطاکار را با او تسویه کنند» (۱ = به هیچ عنوان و ۷ = بسیار زیاد). سازگاری درونی برای بخشش، برای سناریوی دروغ ۰/۹۲، برای سناریوی رزومه ۰/۹۰ و برای سناریوی مفت‌خواری ۰/۸۷ بود. سطوح سازگاری درونی هر سه سناریو برای رفتار تلافی‌جویانه، ۰/۹۰ بود. اگرچه بخشش و تلافی لزوماً نباید با هم همبستگی منفی داشته باشند (دو نقطه مفرد از یک پیوستار)، رفتار تلافی‌جویانه قطعاً با بخشش در تضاد است و بالعکس. اما پاسخ فردی که تصمیم می‌گیرد تلافی نکرده و گذشت نیز نداشته باشد، می‌تواند در نقطه بی‌طرفی بین این دو مقیاس واقع شود. با وجود این در این مطالعه، بخشش و تلافی با هم به‌طور معنی‌داری همبستگی منفی داشتند (همبستگی با سناریوی دروغ، ۰/۴۹-، با سناریوی رزومه ۰/۴۷- و ۰/۵۱- با سناریوی مفت‌خواری، در سطح معناداری $p < 0.001$ بود). مسلماً این همبستگی‌ها خیلی قوی نیستند که نشان دهند بخشش و اقدامات تلافی‌جویانه، هم‌زمان ممکن نیستند. با این حال، این همبستگی منفی نشان می‌دهد که بخشش و تلافی را می‌توان به‌عنوان جنبه‌های مختلف و مخالف پاسخ ارائه‌شده در نظر گرفت.

«تحلیل مؤلفه اصلی اکتشافی»^۳ با چرخش واریماکس^۴ در موارد ابراز پشیمانی و تلافی نشان داد که فقط یک عامل با ارزش ویژه بالاتر از یک (۳، با ۵۰ درصد توضیح واریانس) با بارگذاری مثبت بالا برای تلافی و بارگذاری منفی بالا برای بخشش وجود دارد. مقیاس

1. Revenge and Forgiveness Behavior Scales
2. Bradfield & Aquino, 1999
3. Exploratory Principle Component Analysis
4. Varimax

ترکیبی نیز که شامل تمام سؤالات بخشش و تلافی بود، دارای سازگاری درونی بالا بود (۰/۸۰) و حذف یک یا چند سؤال، به بهبود پایایی مقیاس کمک نمی‌کرد. علاوه بر این، هیچ تفاوت نظام‌مندی بین تحلیل مقیاس ترکیبی بخشش و تلافی و تحلیل دو مقیاس به‌طور جداگانه نشان داده نشد. بنابراین، مقیاس تلافی به صورت معکوس کدگذاری شد و از هر دو مقیاس معدل گرفته شد تا نهایتاً به یک مقیاس واحد برای هر دو متغیر رفتاری (تلافی/ بخشش) برسیم که در آن نمرات بالا نشان‌دهنده تمایل به بخشش و نمره‌های پایین نشان‌دهنده اهداف تلافی‌جویانه بود.

۲-۶-۲. صداقت

مقیاس چهار عاملی «صداقت در عذرخواهی»^۱ (با زمینه مطالعه حاضر سازگار شد^۲ و برای ارزیابی صداقت درک شده از عذرخواهی به کار رفت (مثلاً «عذرخواهی همکار من صادقانه بود»، ۱ = کاملاً مخالف، ۷ = کاملاً موافق). سازگاری درونی ۰/۹۵ برای سناریوی دروغ و سناریوی رزومه، ۰/۹۷ برای سناریوی مفت‌خواری به دست آمد. چون صداقت در گروه عدم عذرخواهی مورد ارزیابی قرار نگرفت، اثر اصلی و تعاملی صداقت تنها بر سه گروه آزمایش که شامل عذرخواهی بودند، بررسی شد.

۳. نتایج

۳-۱. ارزش‌های فرهنگی

روش تحلیل واریانس ANOVA برای مقایسه پاسخ‌های ارائه‌شده از دو فرهنگ کرامت‌مند (هلندی) و آبروداری (ترک) در تأیید ارزش‌های فرهنگی هر فرهنگ اجرا شد. این تحلیل، اثر معنادار فرهنگ در هر دو مؤلفه را نشان داد که تفاوت میانگین‌های آنها نیز در جهت مورد انتظار بود.

-
1. Apology Sincerity
 2. Basford et al., 2014

شرکت‌کنندگان ترک تمایل بیشتر به ارزش‌های مربوط به آبروداری ($M = ۵/۸۲$)، $SD = ۰/۹۷$ را در مقایسه با هلندی‌ها نشان دادند ($M = ۴/۷۳$)، $SD = ۱/۰۱$ ، $p < ۰/۰۰۱$ ؛ $F(۱, ۳۳۵) = ۱۰۲/۲۹$ ، $\eta_p^2 = ۰/۲۳$. شرکت‌کنندگان هلندی ارزش‌های مرتبط با کرامت ($M = ۵/۵۴$)، $SD = ۰/۹۰$ را نسبت به شرکت‌کنندگان ترک، قوی‌تر تأیید کردند ($M = ۳/۸۹$)، $SD = ۱/۳۹$ ، $p < ۰/۰۰۱$ ؛ $F(۱, ۳۳۵) = ۱۶۲/۷۷$ ، $\eta_p^2 = ۰/۳۳$. این یافته‌ها نشان می‌دهد که نمونه ترک در این مطالعه می‌تواند به‌عنوان نماینده مناسبی برای فرهنگ آبرودار و نمونه هلندی به‌عنوان نماینده عالی فرهنگ کرامت‌مند شناخته شوند.

۲-۳. بررسی سناریو

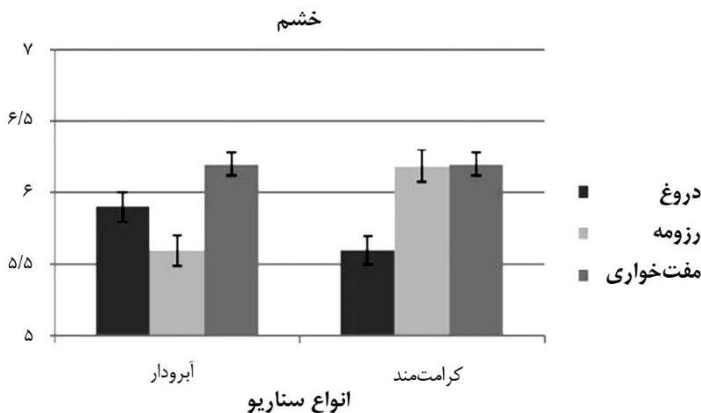
۱-۲-۳. خشم

پس از هر سناریو سطح خشم اظهار شده توسط شرکت‌کنندگان را قبل از معذرت‌خواهی با استفاده از روش تحلیل واریانس ترکیبی ANOVA و با فرهنگ (به‌عنوان متغیر بین‌گروهی) و نوع سناریو (به‌عنوان عامل درون‌گروهی) ارزیابی کردیم. اثر درون‌موضوعی معنی‌دار بود ($p < ۰/۰۰۱$)؛ $F(۲, ۶۷۰) = ۲۱/۸۵$ ، $\eta_p^2 = ۰/۰۶$ که نشان می‌دهد سناریوی مفت‌خواری ($M = ۶/۲۳$)، $SD = ۱/۰۹$ ، که شدیدترین نوع خطا را دارد، در مقایسه با سناریوی دروغگو ($M = ۵/۸۰$)، $SD = ۱/۳۸$ ، $p < ۰/۰۰۱$ ؛ $F(۱, ۳۳۵) = ۵۹/۰۴$ ، $\eta_p^2 = ۰/۱۵$ و سناریوی رزومه ($M = ۵/۹۰$)، $SD = ۱/۳۹$ ، $p < ۰/۰۰۱$ ؛ $F(۱, ۳۳۵) = ۲۱/۳۶$ ، $\eta_p^2 = ۰/۰۶$ نامیدکننده‌تر است.

رابطه تعامل فرهنگی با نوع سناریو نیز معنی‌دار بود ($p < ۰/۰۰۱$)؛ $F(۲, ۶۷۰) = ۲۱/۸۵$ ، $\eta_p^2 = ۰/۰۶$ ، مقایسه‌های دوتایی (شکل ۲) نشان می‌دهد که در سناریوی دروغگو شرکت‌کنندگان در فرهنگ آبرودار، ناراحتی بیشتری را نسبت به شرکت‌کنندگان فرهنگ کرامت‌مند نشان دادند ($p = ۰/۰۸$)؛ $F(۱, ۳۳۵) = ۳/۰۷۴$ ، $\eta_p^2 = ۰/۰۱$. در مقابل، شرکت‌کنندگان کرامت‌مند بیشتر از شرکت‌کنندگان آبرودار در سناریوی رزومه زمانی که استقلال آنها در خطر بود، احساس ناراحتی کردند

($p < 0.001$; $F(1, 335) = 15/34$; $\eta_p^2 = 0.04$). هیچ تفاوت معناداری بین اعضای دو فرهنگ در سناریوی مفت‌خواری (جایی که ارزش‌های تمامیت و استقلال در معرض خطر بود) دیده نشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که به طور کلی سناریوی مفت‌خواری بیشترین میزان خشم را در میان شرکت‌کنندگان برانگیخت و به عنوان جدی‌ترین و رنج‌آورترین سناریو شناخته شد. در این طیف سناریوی رزومه و سناریوی دروغگو در جایگاهی بعدی قرار داشتند. همچنین، این نتایج با فرضیه پژوهش ما سازگار است که سناریوی دروغگو را با ارزش‌های فرهنگ آبرودار (تمامیت فردی)، و سناریوی رزومه را با ارزش‌های فرهنگ کرامت‌مند (استقلال) در تضاد می‌دانست، و سناریوی مفت‌خواری را با ترکیبی از هر دو مؤلفه تمامیت و استقلال در تضاد می‌دید.

با وجود این، فرهنگ در هر سه سناریو، اثر قابل توجهی بر سطح خشم شرکت‌کنندگان نداشت. علاوه بر این، تحلیل جداگانه سه سناریو هیچ‌گونه اختلاف معناداری را در تعامل فرهنگ با نوع سناریو در مورد بخشش، تلافی و صداقت نشان نداد، پس در پیش‌بینی متغیرهای وابسته اصلی، فرهنگ با نوع سناریو ارتباطی نداشت. در شکل ۲ نتایج تحلیل خشم به‌طور جداگانه در هر سناریو گزارش داده شد.



شکل ۲. سطح خشم در پاسخ به سناریوهای مختلف

۳-۳. بررسی دستکاری‌ها

۳-۳-۱. درک پذیرش خطا و ابراز پشیمانی

کارآمدی مؤلفه‌های عذرخواهی در انتقال پشیمانی و پذیرش خطا با در نظر گرفتن فرهنگ، عامل پذیرش خطا و عامل ابراز پشیمانی به عنوان متغیرهای مستقل در تحلیل واریانس ANOVA مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. تحلیل داده‌ها در جدول ۱ به همراه شکل ۳ (پذیرش خطا) و شکل ۴ (ابراز پشیمانی) ارائه شد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهند، تقریباً تمام اثرات اصلی و اثرات تعامل متغیرها (به جزء تأثیر فرهنگ بر پذیرش خطا) معنی‌دار بود. مطابق با فرضیه‌های پژوهش، اثر فرهنگ بر دو عامل پذیرش خطا و ابراز پشیمانی به صورت جداگانه و اثرات فرهنگ، پذیرش خطا و ابراز پشیمانی در یک تعامل سه‌جانبه، مورد مقایسه قرار گرفت.

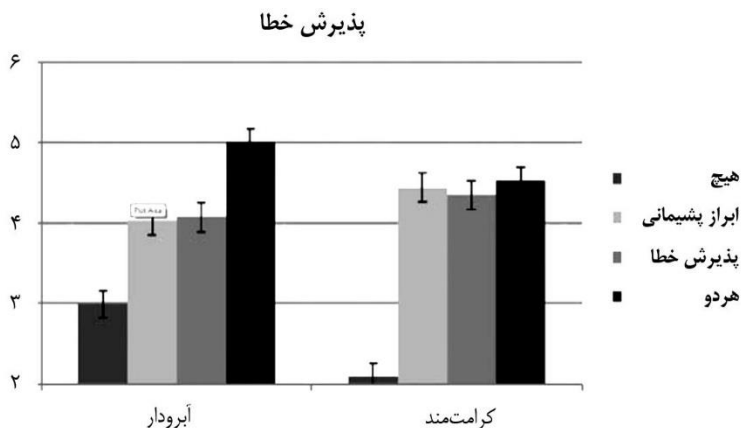
۳-۳-۲. اثر فرهنگ

ابراز پشیمانی تنها معیاری بود که بر متغیر اصلی فرهنگ اثر داشت ($p < 0/04$)؛ $F(1, 335) = 12/41$ ، $\eta_p^2 = 0/04$ ، به این معنی که حتی اگر عذرخواهی مشابهی اظهار شود، شرکت‌کنندگان آبرودار ($M = 3/42$ ، $SD = 1/17$)، ابراز پشیمانی کمتری را از رفتار فرد خاطی در مقایسه با شرکت‌کنندگان با فرهنگ کرامت‌مند ($M = 3/82$ ، $SD = 1/26$) درک می‌کردند. این تفاوت احتمالاً به دلیل تفاوت‌های فرهنگی است؛ اعضای فرهنگ آبرودار انتظارات بیشتری نسبت به آنچه باید از عذرخواهی درک شود، دارند. در مورد پذیرش خطا، اثر فرهنگ معنی‌دار نبود ($F < 1$)؛ شرکت‌کنندگان در هر دو گروه فرهنگی ادعای متخلف مبنی بر پذیرش خطا را به میزان مساوی درک می‌کردند.

۳-۳-۳. تأثیر اصلی عوامل پذیرش خطا و ابراز پشیمانی

اثرات اصلی معنادار مشابهی در مورد پذیرش مسئولیت خطا برای هر دو عامل آزمایشی یافت شد (جدول ۱). این بدان معنا است که صرف‌نظر از اینکه عذرخواهی باعث پذیرش خطا (در مقابل عدم پذیرش) و یا ابراز پشیمانی (در مقابل عدم ابراز) شود، تأثیر عذرخواهی بر افزایش بخشش و کاهش تلافی برجسته بود. در هر دو آزمایش، شرکت‌کنندگان

احساس کردند که عذرخواهی متخلف (در مقایسه با عدم عذرخواهی)، نشان‌دهنده پذیرش بیشتر خطای خود است (شکل ۳).



شکل ۳. درک پذیرش خطا در هر گروه آزمایشی و فرهنگی

این امر برای ابراز پشیمانی هم صادق بود، زیرا تأثیرات هر دو عامل آزمایشی معنادار بود (جدول ۱). بنابراین نتایج نشان داد عذرخواهی همراه با پذیرش خطا (در مقابل عدم پذیرش) و ابراز پشیمانی (در مقابل عدم ابراز) باعث می‌شود که شرکت‌کنندگان پشیمانی بیشتری در رفتار خاطی تشخیص دهند. به عبارت دیگر، تمام گروه‌های آزمایشی که در آن عذرخواهی همراه با اظهار دو مؤلفه پذیرش خطا و ابراز پشیمانی بود (در مقایسه با گروه کنترل عدم عذرخواهی)، حاکی از کارآمدی قابل توجه عذرخواهی در افزایش بخشش و کاهش تلافی بودند (شکل ۴).

جدول ۱. تحلیل واریانس درک پذیرش خطا و ابراز پشیمانی با در نظر گرفتن فرهنگ، عامل خطا و عامل پشیمانی به عنوان متغیرهای مستقل

| ابراز پشیمانی | | | | پذیرش خطا | | | | |
|---------------|---------|------------|---------|-----------|---------|------------|-------------------|--------------------|
| TR | NL | η_p^2 | F | TR | NL | η_p^2 | F | |
| | | ۰/۰۴ | ۱۲/۴۱** | | | ۰/۶۸ | | فرهنگ |
| | | ۰/۰۶ | ۲۰/۳۰** | | | ۰/۱۵ | ۵۶/۶۷** | عامل پذیرش خطا |
| | | ۰/۱۰ | ۳۵/۲۶** | | | ۰/۱۶ | ۶۰/۶۷** | عامل ابراز پشیمانی |
| | | ۰/۰۶ | ۲۲/۵۸** | | | ۰/۱۰ | ۳۷/۵۶** | پذیرش × پشیمانی |
| ۱۰/۰۳** | ۵۹/۶۷** | ۰/۰۸ | ۱۹/۰۵** | ۱۱/۹۱** | ۵۰/۲۶** | ۰/۰۴ | ۷/۷۷** | فرهنگ × پذیرش |
| ۱/۳۱ | ۵۰/۲۴** | ۰/۰۶ | ۱۹/۰۵** | ۰/۴۷ | ۴۶/۸۷** | ۰/۰۳۵ | ۱۱/۸۲** | فرهنگ × پشیمانی |
| | | ۰/۰۲ | ۸/۰۵* | | | ۰/۰۱ | ۳/۸۱ [^] | تعامل سه‌جانبه |

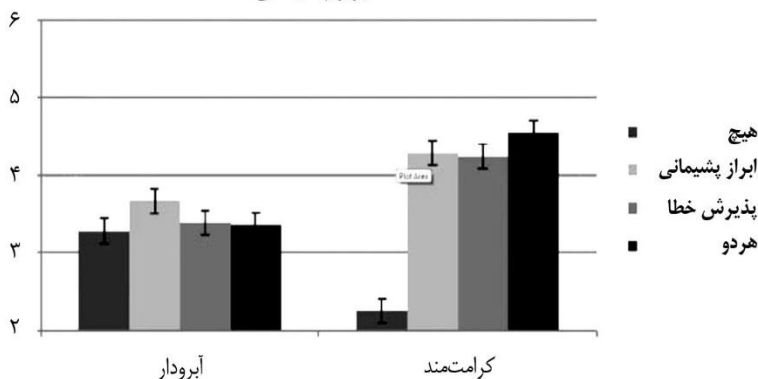
توجه: $p^{\wedge} = ۰/۰۵۲$ ، $*p < ۰/۰۵$ ، $**p < ۰/۰۰۱$

۳-۳-۴. تعاملات سه‌جانبه

اثرات اصلی این متغیرها بر عذرخواهی از طریق تعامل سه‌جانبه (فرهنگ، پذیرش خطا و ابراز پشیمانی) بررسی شد. اثر متقابل سه‌جانبه بر درک پذیرش خطای توسط شرکت‌کنندگان، اندکی معنادار بود (جدول ۱). بررسی‌های بیشتر نشان داد اگرچه عذرخواهی در هر سه گروه آزمایشی (نسبت به شرایط اظهار پشیمانی)، نشان‌دهنده پذیرش مسئولیت بیشتر متخلف نسبت به خطای خود است، اثر اظهار عذرخواهی در فرهنگ کرامت‌مند بیشتر از گروه آبرودار بود. بنابراین، اگرچه هر نوع اظهار عذرخواهی (همراه با پذیرش خطا، یا ابراز پشیمانی یا هر دو) منجر به درک پذیرش خطا از سوی متخلف در هر دو فرهنگ شد، این اثر در فرهنگ کرامت‌مند بیشتر نمایان بود (شکل ۳). اثرات تعامل سه‌جانبه بر درک ابراز پشیمانی نیز معنادار بود (جدول ۱). میانگین متغیرهای مرتبط نشان می‌دهد که تنها شرکت‌کنندگان کرامت‌مند، ابراز پشیمانی را در هر سه گروه آزمایشی عذرخواهی احساس می‌کنند. در مقابل، شرکت‌کنندگان آبرودار هیچ‌گونه ابراز پشیمانی را در هر سه گروه آزمایشی عذرخواهی درک نکردند (شکل ۴). به طور کلی، این نتایج نشان می‌دهد که مستقل از نوع عذرخواهی، انواع عذرخواهی‌ها به عنوان نشانه پذیرش خطا تلقی شد. به عبارت دیگر، صرف‌نظر از نوع عذرخواهی،

شرکت‌کنندگان در هر دو فرهنگ احساس می‌کردند که متخلف زمانی که عذرخواهی می‌کند (نسبت به شرایط عدم عذرخواهی) تقصیر خطای خود را نیز به گردن می‌گیرد. در مورد درک ابراز پشیمانی، تنها شرکت‌کنندگان در فرهنگ کرامت‌مند احساس می‌کردند که شخص خطاکار با عذرخواهی، پشیمانی بیشتری از خود نشان می‌دهد. ابراز پشیمانی نیز از نوع گروه آزمایشی عذرخواهی مستقل بود. اما شرکت‌کنندگان آبرودار احساس نمی‌کردند که متخلف با عذرخواهی کردن، پشیمانی خود را ابراز می‌کند. این یافته‌ها مطابق با این ایده عمومی است که مردم، انتظارات فرهنگی ضمنی متفاوتی در مورد عذرخواهی کارآمد دارند و مطابق با آن انتظارات به عذرخواهی واکنش نشان می‌دهند.

ابراز پشیمانی



شکل ۴. درک ابراز پشیمانی در هر گروه آزمایشی و فرهنگی

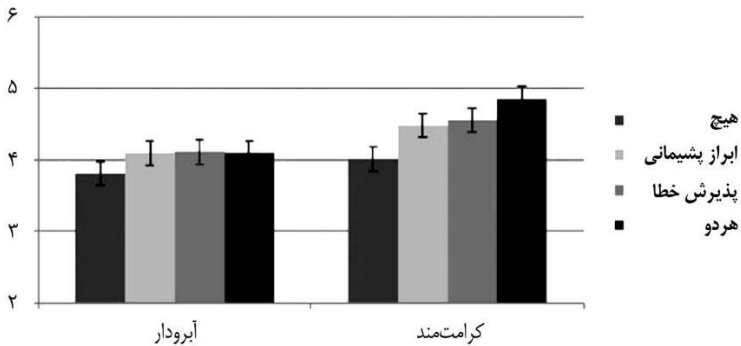
۳-۴. آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های یک تا چهار، اثرات اصلی و متقابل فرهنگ، عامل پذیرش خطا و عامل ابراز پشیمانی به عنوان متغیرهای مستقل و تمایلات بخشش/تلافی به عنوان متغیر وابسته را با تحلیل واریانس ANOVA بررسی کردیم.

۳-۴-۱. فرضیه ۱

برای ارزیابی فرضیه ۱ (اعضای فرهنگ آبرودار نسبت به اعضای فرهنگ کرامت‌مند، سطح پایین‌تری از تمایل به گذشت و تمایل بیشتری نسبت به تلافی دارند)، تأثیر فرهنگ بر تمایلات رفتاری را بررسی کردیم. این اثر معنی‌دار بود ($p < 0.001$)؛ $F(1, 335) = 13.04$ ، $\eta_p^2 = 0.04$. بررسی میانگین متغیرها نشان داد که در میان شرکت‌کنندگان کرامت‌مند ($M = 4.47$ ، $SD = 1.05$)، در مقایسه با شرکت‌کنندگان آبرودار بیشتر احتمال اقدامات تلافی‌جویانه وجود دارد ($M = 4.03$ ، $SD = 1.19$). به این ترتیب، در مقایسه با شرکت‌کنندگان کرامت‌مند، شرکت‌کنندگان آبرودار به‌طور کلی بیشتر مایل به ابراز خصومت نسبت به فرد خاطی هستند.

تمایل به بخشش / تلافی



شکل ۵. تمایل به بخشش (و تلافی کمتر) در هر گروه آزمایشی و فرهنگی

۳-۴-۲. فرضیه ۲

در فرضیه ۲ (عذرخواهی، تمایل به بخشش را افزایش و تمایل به تلافی را کاهش می‌دهد)، هر دو اثر اصلی برای دو عامل عذرخواهی بررسی شد. معناداری عامل پذیرش خطا ($p < 0.014$)؛ $F(1, 335) = 6.10$ ، $\eta_p^2 = 0.02$ و عامل ابراز پشیمانی ($p < 0.037$)؛ $F(1, 335) = 4.28$ ، $\eta_p^2 = 0.01$ حاکی از آن بود که ارائه هر نوع

عذرخواهی در افزایش بخشش و کاهش تلافی (نسبت به حالت عدم عذرخواهی) کارآیی دارد (شکل ۵).

۳-۴-۳. فرضیه‌های ۳ و ۴

فرضیه‌های ۳ و ۴ پیش‌بینی می‌کردند که اثر اظهار عذرخواهی به این بستگی دارد که متخلف در فرهنگ آبرودار یا کرامت‌مند، خطای خود را می‌پذیرد یا ابراز پشیمانی می‌پردازد. برای ارزیابی این دو فرضیه، تعاملات مرتبه دوم و سوم فرهنگ، عامل پذیرش خطا و عامل ابراز پشیمانی در تمایل به بخشش/تلافی، بررسی شد، اما هیچ‌کدام از این اثرات معنادار نبود، ($F < 1/6$)، یعنی فرهنگ در تعامل با عوامل عذرخواهی، به‌هیچ‌وجه بر بخشش/تلافی تأثیر نداشت. اما از آنجا که شرکت‌کنندگان انواع عذرخواهی (پذیرش خطا و ابراز پشیمانی) را به صورت مجزا دریافت نکردند، این نتایج جای بحث دارد.

۳-۴-۴. فرضیه ۵

برای ارزیابی نقش واسطه‌ای صداقت در اثربخشی عذرخواهی، ابتدا درک صداقت عذرخواهی با استفاده از تحلیل واریانس تحلیل شد. توجه کنید که صداقت در عذرخواهی در شرایط آزمایش بدون عذرخواهی ارزیابی نشد. بنابراین، صداقت همراه با فرهنگ و گروه‌های آزمایش (پذیرش خطا، ابراز پشیمانی و هر دو) به عنوان متغیرهای مستقل تحلیل شد (شکل ۶). نتایج تنها اثر مهم فرهنگ را نشان داد ($p < 0/001$): $F(1, 335) = 26/13$ ، $\eta_p^2 = 0/10$ ، اعضای فرهنگ آبرودار ($M = 4/14$ ، $SD = 0/96$) در مقایسه با شرکت‌کنندگان کرامت‌مند ($M = 3/43$ ، $SD = 1/22$) صداقت کمتری را در انواع عذرخواهی درک دادند. اما اثر اصلی وضعیت عذرخواهی و فرهنگ طبق اثر متقابل وضعیت عذرخواهی، معنادار نبود ($F_s < 1/2$). این یافته‌ها براساس اثر واسطه‌ای صداقت عذرخواهی، فرضیه ۵ را تأیید نکرد.

۳-۵. تحلیل‌های بیشتر

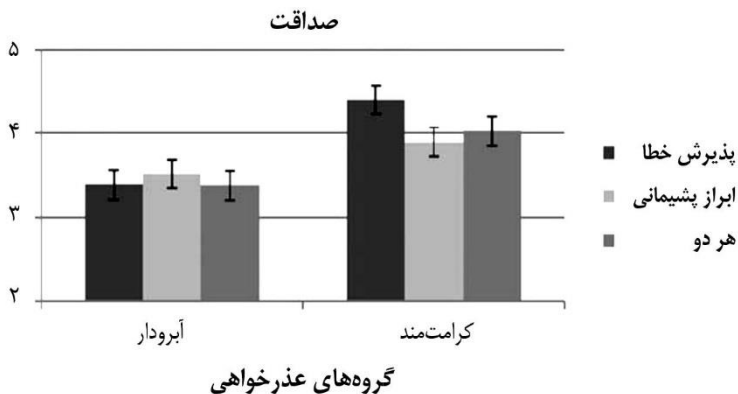
تاکنون، نتایج یکسان در سطوح بخشش/تلافی در گروه‌های مختلف عذرخواهی حاکی از این بود که دستکاری محتوای عذرخواهی کارآمد نبوده است. بنابراین، فرضیه‌های این

پژوهش در مورد تأثیر متفاوت این اجزاء بر بخشش/تلافی (پس از عذرخواهی) در دو فرهنگ مختلف (فرضیه ۳ و ۴) و اثر واسطه‌ای صداقت (فرضیه ۵) تأیید نشد. اما شواهد اثر غیرمستقیم برتری ابراز پشیمانی برای پذیرش صادقانه بودن عذرخواهی در میان افراد آبرودار (فرضیه ۴ و ۵) نشان می‌دهد که صرف‌نظر از گروهی که در آن عذرخواهی بیان شد، شرکت‌کنندگان آبرودار، برخلاف فرهنگ کرامت‌مند، ابراز پشیمانی یا عذرخواهی صادقانه‌ای را درک نکرده‌اند. به نظر این افراد، خاطی خطای خود را پذیرفته، ولی به اندازه کافی پشیمان نبوده است. این الگوی ادراکی نشان می‌دهد کسانی که در فرهنگ آبروداری زندگی می‌کنند، استانداردهای بالاتری برای ابراز پشیمانی در ارائه عذرخواهی از طرف متخلف دارند. این موضوع آشکارکننده دلیل تمایل کمتر به بخشش در میان اعضای فرهنگ آبرودار در مقایسه با افراد کرامت‌مند است.

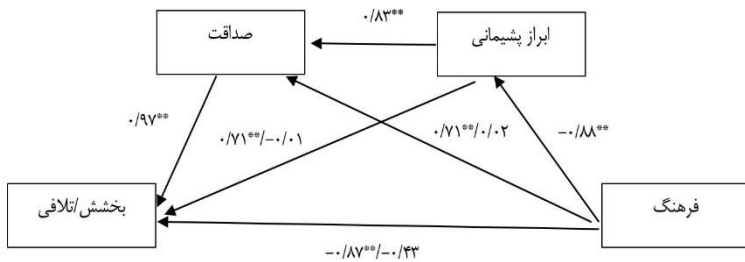
بر اساس این الگو، فرضیه ۴ و ۵ با ملاحظه بیشتری بازنگری شد تا به دلایل شکل‌گیری عذرخواهی کارآمد و صادقانه در فرهنگ‌های مختلف برسد. طبق توصیه‌های هیز^۱ (۲۰۱۳)، این بازنگری داده‌ها با انجام تحلیل‌های رگرسیون اضافی با روش بوت-استرپ (با نمونه ۵۰۰۰) بررسی شد. با توجه به عدم‌مداخله عامل فرهنگ با وضعیت‌های مختلف عذرخواهی و مقادیر برابر درک پذیرش خطا، تنها بر تفاوت‌های فرهنگی در ابراز پشیمانی متمرکز شدیم. در این تحلیل، فرهنگ به‌عنوان متغیر مستقل، ابراز پشیمانی و صداقت به‌عنوان متغیرهای واسطه‌ای ترتیبی و معیار بخشش/تلافی به‌عنوان متغیر وابسته استفاده شدند. نتایج این تحلیل در شکل ۷، مشابه وضعیتی بود که تحلیل متغیرهای بخشش/تلافی به‌عنوان دو متغیر جداگانه بررسی شد.

نتایج نشان می‌دهند که شرکت‌کنندگان ترک (نسبت به هلندی) تمایل به بخشش کمتر و تلافی بیشتر دارند و همچنین عذرخواهی را با سطح پایین‌تری از درک ابراز پشیمانی، و در نتیجه صداقت کمتری در عذرخواهی تشخیص دادند. چون رابطه بین فرهنگ و این تمایلات رفتاری بعد از ورود متغیرهای واسطه‌ای معنادار نبود، اثر فرهنگ

نقش واسط را بازی می‌کرد. تنها مسیری که باقی مانده بود، مسیر واسطه‌ای از طریق ابراز پشیمانی و اظهار صداقت بود ($B = 0/71$ ، $SE = 0/2$ ؛ $CI\ 95\% = 0/37 - 1/17$). این نتایج (به طور غیرمستقیم) فرضیه‌های ۴ و ۵ را تأیید کرده و نشان می‌دهد که در واقع، (فقدان) ابراز پشیمانی بخشی حیاتی برای عذرخواهی صادقانه و کارآمد برای افرادی است که در فرهنگ‌های به شدت آبرودار زندگی می‌کنند. جالب آنکه درک احساس پشیمانی، یک واسطه مطمئن برای تأثیر فرهنگ بر صداقت یا بخشش/تلافی نبود. تحلیل‌های بیشتر در این مدل، هیچ‌گونه متغیر واسطه‌ای دیگری را نشان نداد.



شکل ۶. درک صداقت عذرخواهی در هر گروه آزمایشی و فرهنگی



شکل ۷. تحلیل میانجی برای اثر غیرمستقیم فرهنگ بر تمایلات رفتاری از طریق درک ابراز پشیمانی و صداقت (توجه: به خاطر فرهنگ، ۱ = کرامت‌مند، ۲ = آبرودار)

۴. بحث و بررسی

در این مقاله با مقایسه شرکت‌کنندگان دو فرهنگ متفاوت (ترک و هلندی) به بررسی نحوه تأثیر انواع مختلف عذرخواهی (با استفاده از سناریوهای مختلف) بر تمایل آنها به بخشیدن فرد خاطی و تمایل به تلافی پرداختیم. تحلیل‌ها درباره مورد تأیید ارزش‌های فرهنگی این دو نمونه نشان داد که فرض مبنی بر ارزشمندی آبروداری در فرهنگ ترکیه و کرامت در فرهنگ هلند، تأیید شد. همچنین نشان داده شد در میزان نسبت دادن توهین به هر مورد تعدی به حقوق شرکت‌کنندگان، تفاوت‌های فرهنگی وجود دارد. اما این تفاوت‌های فرهنگی به‌طور نظام‌مند بر پیامدهای دیگر تأثیر زیادی نداشت. نتایج نشان داد حتی پس از عذرخواهی، اعضای فرهنگ آبرودار در مقایسه با فرهنگ کرامت‌مند تمایل کمتر به بخشش و تمایل بیشتر به تلافی نشان دادند. این یافته‌ها با انتظارات و نظریه‌پردازی ما درباره اهمیت نسبی دفاع از خود در فرهنگ‌های آبرودار تأکید کرده و حساسیت زیاد این افراد را نسبت به تخریب آبرویشان نشان می‌دهد. با این حال، عذرخواهی کردن در ارتقای بخشش و کاهش تلافی، صرف‌نظر از زمینه فرهنگی فرد،

کارآمد بود. بر اساس تحقیقات پیشین^۱ عذرخواهی یک ابزار کارآمد برای جلوگیری یا کاهش تشدید تعارضات در بسیاری از فرهنگ‌های مختلف است. با این حال، هدف پژوهش حاضر بررسی تفاوت‌های فرهنگی به روشی متفاوت با اثر انواع متفاوت عذرخواهی بر تشدید و رفع منازعات بود. برای رسیدن به چنین هدفی، پذیرفتن آن نوع عذرخواهی که در آن شخص خاطی ابتدا به خطای خود اعتراف کرده یا برای آن ابراز پشیمانی می‌کند، از سوی شرکت‌کنندگان دستکاری شد. انتظار می‌رفت پذیرش خطا عمدتاً به فرهنگ کرامت‌مند و ابراز پشیمانی عمدتاً به فرهنگ آبرودار مربوط باشد. اما برخلاف این انتظار، نتایج نشان داد که در گروه‌های مختلف عذرخواهی، افراد پیام متفاوتی از پذیرش خطا و ابراز پشیمانی درک نمی‌کنند.

اگرچه دستکاری در محتوای عذرخواهی نتیجه‌بخش نبود، چند الگوی فرهنگی قابل توجهی مشاهده شد؛ به عنوان مثال هرچند هر دو گروه فرهنگی احساس کردند که خطاکار خطایش را با عذرخواهی پذیرفته، تنها شرکت‌کنندگان هلندی بودند که نشان دادند متخلف از خطایش پشیمان نیز بوده است. به عبارتی شرکت‌کنندگان ترک عذرخواهی‌ها را به عنوان موضوعی غیر از پشیمانی قلمداد می‌کردند. بنابراین، استدلال می‌شود که شرکت‌کنندگان ترک (فرهنگ آبرودار) استانداردهای سختگیرانه‌تری برای ابراز پشیمانی داشتند؛ عذرخواهی برای آنها به پذیرش پشیمانی شخص خاطی نینجامید و حتی ظاهراً پشیمانی مورد نیاز برای تسکین نگرانی‌هایشان را افزایش داد؛ به این ترتیب، جلب رضایت آنان در این زمینه دشوارتر بود. به همین ترتیب، شرکت‌کنندگان ترک در مقایسه با هلندی ادعا می‌کردند که عذرخواهی دارای صداقت کمتری بود. این الگو نشان داد که احتمالاً عذرخواهی به همراه خودش، پشیمانی و صداقت کمتری را در نظر شرکت‌کنندگان آبرودار در مقایسه با کرامت‌مند به همراه داشته است. تحلیل میانجیگری این تصور را تأیید کرد. این تحلیل نشان داد تأثیر فرهنگ بر اثربخشی (یا ناکارآمدی) عذرخواهی به واسطه میزان درک شرکت‌کنندگان ترک از عذرخواهی با ابراز پشیمانی

1. Guan, Park, & Lee, 2009; Han & Cai, 2010; Merolla et al., 2013; Sugimoto, 1997

کمتر و از این رو صداقت کمتر است. به عبارت دیگر، شرکت‌کنندگان ترک به احتمال کمتری خطای را بخشیده و به احتمال بیشتری در پی اقدامات تلافی‌جویانه برمی‌آیند؛ آنها از عذرخواهی، پشیمانی و صداقت کمتری درک می‌کردند. این یافته‌ها به‌طور غیرمستقیم شواهدی در حمایت از فرضیه این پژوهش در مورد اولویت پشیمانی در عذرخواهی کارآمد در فرهنگ آبرودار فراهم می‌کرد. اما پس از عذرخواهی، واکنش افراد کرامت‌مند به اهمیت پذیرش خطای متخلف با واکنش افراد آبرودار یکسان نبود.

۴-۱. مشارکت نظری

یافته‌های این پژوهش به شکل‌های مختلف به بسط بینش‌های حاضر در زمینه حل تعارض‌ها کمک می‌کند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عذرخواهی در واقع راهی کارآمد برای افزایش بخشش و کاهش تلافی است. این نتیجه‌گیری همسو با تحقیقات پیشین درباره عذرخواهی است که در واقع عذرخواهی را به شرط صادقانه بودن آن، ابزار کارآمدی برای مقابله با تعارض‌های محیط کار می‌دانند. حتی زمانی که تعارضات به‌طور کامل حل نشود - همان‌طور که یکی از سناریوهای ما بود - عذرخواهی باز ارزشمند است، زیرا قابلیت کاهش خصومت و برگرداندن روابط به حالت نرمال را دارد و بنابراین راه را برای یک تعامل سازنده‌تر هموار می‌سازد. با وجود این، عذرخواهی کارآمد می‌تواند ساده‌تر ابراز شود تا اقدامی برای آن صورت گیرد و این ابراز ساده‌تر در فرهنگ‌های مختلف، نیازمند روش‌های متفاوت است. یافته‌های این پژوهش بینش نوآورانه‌ای فراهم می‌کند که چگونه ایده‌آل‌های فرهنگی بر نیازهای مردم در شرایط تعارض تأثیر می‌گذارند و چگونه می‌توان با ارائه نوع مناسب بخشش، به نیازهای آنها پاسخ داد. هنگامی که آبرو در معرض خطر است، پذیرش خطا برای بخشوده شدن کافی نیست و لازم است عذرخواهی صادقانه همراه با بیان پشیمانی واقعی صورت گیرد.

بررسی بخشیدن و تشنج‌زدایی از تعارض‌ها در میان گروه‌های فرهنگی آبرودار، نقش مهمی در مشارکت نظری این پژوهش داشته است. اگرچه بیشتر پژوهش‌های پیشین در زمینه فرهنگ‌های آبرودار، به بررسی توهین‌ها (تخلقات) و نقش آنها به‌عنوان عوامل

تشدیدکننده تعارضات و تلافی متمرکز بود.^۱ این پژوهش‌ها به نحوه مقابله با عواقب توهین و جلوگیری از عواقب آن (مانند تلافی) برای رسیدن به بخشش و حل تعارضات نپرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر برای اولین بار به نحوه برخورد با چنین تعارضاتی حتی در میان اعضای فرهنگ آبرودار از طریق نشان دادن افزایش تمایل به بخشش (و کاهش تلافی) با عذرخواهی صادقانه، پرداخته است. از آنجا که هنوز راه‌های سوق به آشتی و بخشش در حل تعارضات مختلف بسیار اندک هستند، ناگفته پیداست که این مسیر تحقیقاتی باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد، به ویژه هنگامی که در معرض نگرش‌های فرهنگی مانند آبروداری و وجهه اجتماعی قرار داشته باشیم. همچنین با در نظر گرفتن فرهنگ آبرودار از چارچوب فرهنگی در حال ظهوری از ل‌های فرهنگی خبر می‌دهیم.^۲ با توجه به اینکه بیشتر مطالعات بر تفاوت فرهنگی بین فرهنگ‌های کرامت‌مند یا فردگرا و فرهنگ‌های آبرودار یا جمع‌گرا متمرکز شده‌اند^۳، اطلاعات مربوط به نحوه صلح در بین اعضای فرهنگ آبرودار در بیشتر مطالعات کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه حاضر به کاهش این شکاف تحقیقاتی کمک می‌کند.

۴-۲. مفاهیم کاربردی

نتایج این پژوهش همچنین دارای پیامدهای مهم کاربردی نیز هست. به دلیل تحولات اخیر در فناوری، اقتصاد و سیاست، نیروی کار در بسیاری از کشورها در دهه‌های گذشته به صورت چشمگیری از لحاظ فرهنگی متنوع شده است. این تنوع فرهنگی دارای پتانسیل بالقوه در افزایش خلاقیت، عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان است^۴، اما اگر این تنوع

-
1. Aslani et al., 2013; Beersma et al., 2003; Cohen, Nisbett, Bowdle, & Schwarz, 1996; Cross et al., 2013; Shafa et al., 2015; Van Osch et al., 2013
 2. Cohen et al., 1996; Cross et al., 2014; Leung & Cohen, 2011; Rodriguez Mosquera et al., 2008; Shafa et al., 2015; Uskul et al., 2012
 3. Brett, 2000; Holt & DeVore, 2005; Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Triandis, 2000
 4. Joshi & Roh, 2009; Pitts, 2009

فرهنگی به‌خوبی مدیریت نشود قابلیت تبدیل شدن به یک تهدید را دارد که احتمالاً منجر به نارضایتی شغلی، عدم عملکرد و تعارض بین کارکنان می‌شود.^۱ با توجه به اینکه تنوع فرهنگی ممکن است منبع بالقوه تشدید تعارضات باشد، شناختن نحوه حل و فصل چنین تعارضاتی بسیار ارزشمند است؛ به ویژه اینکه سوءتفاهم‌های فرهنگی احتمالاً ریشه در تفاوت‌های فرهنگی دارد. علاوه بر این، تعارضاتی که بخشیده نشده و حل نشده باقی بمانند، می‌توانند اثرات زیانبار و طولانی‌مدتی بر عملکرد و بهره‌وری گروهی بگذارند.^۲ این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه با در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی که تأییدی بر ارزش‌های فرهنگی دارد، این درگیری‌ها را کاهش داده یا به حل آنها پردازیم. برای مثال، فرد کرامت‌مند احتمالاً فرد خاطی را زمانی که خطایش را پذیرفت و عذرخواهی کرد، می‌بخشد، زیرا این پذیرش خطا، گناه او را (در نظر قربانی) پاک می‌کند. اما عذرخواهی یکسان احتمالاً زمانی که آبروی فرد درخطر باشد به این اندازه کارآمد نیست. در این صورت عذرخواهی باید بیانگر پشیمانی واقعی باشد تا نشان دهد که فرد متخلف به قربانی احترام می‌گذارد و از عواقب خطایش بر قربانی کاملاً پشیمان است. فقط پس از آن است که احتمالاً عذرخواهی به اندازه کافی صادقانه بوده و می‌تواند آبروی بر باد رفته را بازگرداند و بخشش را ایجاد کند. بنابراین، هرگاه نیاز به مصالحه وجود دارد، مدیران و اعضای گروه‌های سازمانی در سازمان‌های متنوع می‌توانند از این دانش استفاده کنند.

این دانش همچنین برای نماینده‌هایی که از طرف سازمان‌های بین‌المللی واقع در نقاط مختلف جهان، فعالیت‌های دیپلماتیک دارند و به مذاکره بین‌المللی می‌پردازند، بسیار ارزشمند و مفید است. اردوغان، نخست‌وزیر ترکیه، به عنوان یکی از مصادیق تازه این واقعیت، پس از سرنگون کردن جنگنده روس که ادعا شد بر فراز آسمان ترکیه پرواز کرده است، با این بیان از پوتین، همتای روس خود، عذرخواهی کرد: «... می‌خواهم

-
1. Barak & Levin, 2002; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Neale, Northcraft, & Jehn, 1999
 2. DeDreu & Weingart, 2003; De Wit, Greer, & Jehn, 2012

تسلیمت به خانواده خلبان فقید روس را ابلاغ کنم و همدردی خود را با آنان به اشتراک بگذارم شاید آنها ما را ببخشند»^۱ نخست‌وزیر ترکیه به طور آشکار مسئولیت این حادثه را نپذیرفت، اما مطابق با آنچه مردم در فرهنگ ترکیه، عذرخواهی صادقانه می‌دانند، پشیمانی خود از این حادثه را ابراز و با قربانیان همدردی کرد. انتشار خبر رسوایی ماشین دیزلی فولکس‌واگن (WV) یکی دیگر از نمونه‌های خوبی است که نشان می‌دهد چگونه دانش حاصل از این پژوهش، در سناریوی کسب و کار در دنیای واقعی کاربرد دارد. بعد از آنکه معلوم شد شرکت فولکس‌واگن (WV) از نرم‌افزارهای کامپیوتری استفاده کرده است تا میزان واقعی انتشار اکسید نیتروژن در آزمایش‌های کیفیت خودرو در ایالات متحده را مخفی بماند، مدیرعامل شرکت، ماتیاس مولر، از مردم آمریکا عذرخواهی کرد.^۲ او اظهار داشت: «ما - به ویژه من - واقعاً از آنچه اتفاق افتاده است، متأسف هستیم و می‌خواهم یکبار دیگر برای آنچه در شرکت فولکس‌واگن (WV) رخ داده است، عذرخواهی کنم» و آن اشتباهات را به جای اقدامات عمدی فریبکارانه، به اشتباهات فنی نسبت داد. اگرچه او ابراز پشیمانی کرد، ناتوانی او در پذیرش مسئولیت برای نقض قوانین آن شرکت (که در قالب فرهنگی کرامت‌مند ضروری است)، منجر به شک و تردید زیاد به اعتبار شرکت شد و آن اعتبار حتی بعد از عذرخواهی، به‌سختی بازسازی شد.

یافته‌های این پژوهش دارای مفاهیم گسترده‌تر اجتماعی نیز هستند. مثلاً از سال ۲۰۱۴، جهان شاهد سیل عظیمی از پناهندگان از فرهنگ‌های آبرودار مانند خاورمیانه، شمال آفریقا و بالکان به کشورهای کرامت‌مند بوده است. تنها در سال ۲۰۱۵ با توجه به داده‌های رسمی، ۱/۳ میلیون پناهنده درخواست پناهندگی برای اقامت در یکی از کشورهای اروپایی را داده‌اند.^۳ ارزش‌های فرهنگی بسیاری از این پناهندگان، با مردم اروپا متفاوت است. در نتیجه، بسیاری از مردم نگران این هستند که تفاوت‌های فرهنگی ممکن است منجر به سوءتفاهم و ناآرامی در کشورهای اروپایی شود. به‌طور خاص، با توجه به اینکه

1. Washington Post, 2016

2. The Guardian, 2016

3. Eurostat, 2016

داشتن نظام‌های ارزشی مختلف، هنجارها و انتظارات متفاوت را در روابط بین فردی به وجود می‌آورد، گسترش این تفاوت‌ها می‌تواند به شیوه‌های گوناگون به ایجاد اختلاف در محیط‌های چندفرهنگی بینجامد.^۱ بنابراین، درک نحوه حفظ یا بازسازی این روابط در زمان بروز تنش‌ها بسیار ضروری است. یافته‌های این پژوهش به بهبود این تنش‌های احتمالی کمک می‌کند؛ به‌ویژه اینکه عذرخواهی ابزاری قدرتمند برای ارتقای بخشش و بردباری است.

۴-۳. محدودیت‌های پژوهش

این مطالعه بدون محدودیت نبود؛ اولاً، علی‌رغم تلاش زیاد برای آزمودن محتوای عذرخواهی، ابزارهای سنجش عذرخواهی نشان داد که این تلاش‌ها کاملاً به سنجشی که ما در نظر داشتیم، منتهی نشد. شرکت‌کنندگان معتقد بودند که آن دو نوع عذرخواهی، کم و بیش از لحاظ ابراز پشیمانی و پذیرش خطا یکسان بودند. یکی از چالش‌های خاص این بود که عذرخواهی طراحی شده، فقط یکی از آن دو مؤلفه و نه دیگری را شامل باشد. در نتیجه، ما تنها قادر به ارزیابی فرضیه‌های پژوهش در مورد اثرات متفاوت ابراز پشیمانی و پذیرش خطا از راه همبستگی و نه اثر علت و معلولی بودیم. برای ارزیابی روابط فرض شده بین فرهنگ و مؤلفه‌های مختلف عذرخواهی، دستکاری مؤثرتر در این اجزاء ضروری است.

علاوه بر این، اگرچه در این مطالعه شواهد غیرمستقیم برای اولویت ابراز پشیمانی در عذرخواهی در فرهنگ آبرودار پیدا شد، اثرات یکسان اثر پذیرش خطا بر کارآمدی عذرخواهی در فرهنگ کرامت‌مند دیده نشد. سناریوهای استفاده شده در این پژوهش ممکن است توضیحی برای عدم موفقیت ایجاد این رابطه باشد. در سناریوهای پژوهش، همیشه مشخص بود فرد خاطی کیست. در نتیجه حتی وقتی عذرخواهی فقط حاوی مؤلفه ابراز پشیمانی بود، این پیام را واضح بیان می‌کرد که خاطی مرتکب خطا شده است. حتی زمانی که خاطی به‌طور خاص تقصیر خطایش را نمی‌پذیرفت از سناریو مشخص

بود که وی باید عذرخواهی کرده و به پذیرش خطایش اعتراف کند. بنابراین، پذیرفتن خطا برای گروه کرامت‌مند لزوماً پرمعناتر از ابراز پشیمانی در سناریوهای فعلی نبود. همچنین امکان دیگر این است که هر دو مؤلفه پذیرش خطا و ابراز پشیمانی به یک اندازه در فرهنگ‌های کرامت‌مند ارزش داشته باشد، اما در حال حاضر شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد عذرخواهی در فرهنگ کرامت‌مند به‌ویژه به هدف توضیح دادن اینکه چه کسی مقصر است، اظهار می‌شود.^۱ احتمال نقص دیگری که در این رابطه وجود دارد تمرکز این پژوهش به طور خاص بر پذیرش گناه و ابراز پشیمانی است. از پژوهش‌های پیشین این‌گونه استنتاج می‌شود که عذرخواهی بیش از این دو مؤلفه را شامل می‌شود و عذرخواهی‌هایی که حاوی اجزای بیشتری باشند، احتمالاً مؤثرتر از عذرخواهی‌هایی با مؤلفه‌های کمتر هستند.^۲ بنابراین، پژوهش‌های آتی ممکن است از مزیت فراتر رفتن از این دو مؤلفه برخوردار باشند؛ به عنوان مثال، هنگام در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی در عذرخواهی مؤثر، محققان به دنبال کاربرد ارائه توضیح درباره تخلف یا به بررسی اثر یک شرط خاص برای بخشش باشند.

محدودیت سوم مربوط به این واقعیت است که تحقیقات فعلی لزوماً به ما اطلاعاتی درباره چگونگی عذرخواهی کارآمد نمی‌دهد. صرفاً دانستن اینکه عذرخواهی بدون پشیمانی ناکارآمد خواهد بود، نشان نخواهد داد که عذرخواهی از روی پشیمانی واقعی باید چگونه باشد. تحقیقات در زمینه ارتباطات، برخی نکات اولیه را در این زمینه برای ما روشن می‌کند. به عنوان مثال، مطالعاتی که به مقایسه روش‌های عذرخواهی اعراب (فرهنگ آبرودار) و انگلیسی‌ها (فرهنگ کرامت‌مند) می‌پردازد، نشان می‌دهد که اعراب در مقایسه با انگلیسی‌زبان‌ها به کوتاهی‌ها یا قصور خود بیشتر تأکید می‌کنند و برای رفع دلخوری‌ها، از خود سرزنشگری و اظهار تواضع، شرمسار نمی‌شوند.^۳ نتایج مشابهی در

-
1. Gries & Peng, 2002; Maddux et al., 2011; Sugimoto, 1997
 2. Kirchoff & Cehajić-Clancy, 2014; Lewicki et al., 2016
 3. Al-Zumor, 2011

مطالعه درباره اردنی‌ها (آبرودار) و آمریکایی‌ها (کرامت‌مند) به دست آمد؛ اردنی‌ها به‌منظور تسکین درد قربانی از عذرخواهی با جزئیات مفصل و خودسرزنشگری استفاده می‌کردند.^۱

۵. نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، شناخت عذرخواهی به‌عنوان راه‌حلی مؤثر برای تعارضات محل کار و نحوه تفاوت این راه‌حل در فرهنگ‌های آبرودار نسبت به کرامت‌مند بود. بر اساس مقایسه شرکت‌کنندگان ترک (آبرودار) و هلندی (کرامت‌مند) با روش شبه-تجربی، عذرخواهی به افزایش بخشش و کاهش تلافی‌جویی در درگیری‌های محل کار منجر شد. با این حال، برای آنکه عذرخواهی کارآمد باشد، بسته به بستر فرهنگی، لازم است که علائم درستی درباره پذیرفتن خطا یا ابراز پشیمانی به قربانی انتقال داده شود. به‌طور خاص، این پژوهش نشان داد زمانی که آبرو در خطر است ابراز عذرخواهی که به طور واقعی از آن پشیمانی درک نشود، به نظر ریاکارانه و بی‌تأثیر است.

پیوست: سناریوها

سناریوی اول: دروغ

تصور کنید که شما در یک شرکت مشاوره‌ای کار می‌کنید. شما و همکارانتان در عرض چند روز آینده با اعضای هیئت مدیره یکی از مهم‌ترین مشتریان شرکت‌تان جلسه خواهید داشت. قرار است در طول این جلسه، گروه و شما نتایج حاصل از بررسی دقایق دارایی‌های مشتری و راه‌های بهبود موقعیت این مشتری را ارائه دهید. همان‌طور که شما و گروه در حال آماده شدن برای این جلسه هستید، متوجه می‌شوید که اسناد مهمی که حاوی آخرین ارقام مربوط به گردش مالی و هزینه هستند، گم شده‌اند. این اسناد برای تحلیل داده‌ها ضروری بوده و دستیابی به نسخه‌های جدید حداقل چند روز طول می‌کشد و متعاقباً فرایند تحلیل اسناد را به میزان قابل توجهی به تأخیر می‌اندازد. در حالی که کل گروه مشغول جستجو اسناد هستند، یکی از اعضای گروه به شما رو می‌کند و می‌گوید شما آخرین فردی بودید که درباره اسناد کار کرده‌اید، پس شما مسئول گم شدن و این تأخیر هستید. شما در پاسخ به اعضای گروه می‌گویید که هیچ کاری با اسناد نداشته‌اید. اما ناگهان او در مقابل کل گروه می‌گوید: «شما یک دروغگوی کثیف هستید!»

اگرچه اسناد هنوز پیدا نشده، همکار شما پس از مدتی آرام می‌شود و می‌گوید:

- از اینکه شما را به دروغگویی متهم کردم، متأسفم (پذیرش خطا).
- متأسفم، شما سزاوار نبودید که دروغگو خطابتان کنم (ابراز پشیمانی).

سناریوی دوم: رزومه

تصور کنید در شرکت شما یک منصب مدیریتی ارشد خالی شده است. این منصب مبلغ پرداختی بیشتر از موقعیت فعلی شما دارد و امکان ساعات کاری کمتر با انعطاف‌پذیری بیشتر و همچنین امکان حمل‌ونقل بهتری را برای شما فراهم می‌کند. شما این فرصت را عالی قلمداد کرده و انتظار دارید شایستگی تصدی این جایگاه شغلی را داشته باشید؛ بنابراین تصمیم می‌گیرید برای این جایگاه مدیریتی درخواست بدهید. با کارکنان منابع انسانی برای اجرای این درخواست تماس می‌گیرید و درخواستان را ارسال می‌کنید تا به دست رئیس قسمت منابع انسانی برسد. خبرنامه شرکت را دو هفته بعد دریافت می‌کنید که اعلام کرده است مهلت درخواست دادن گذشته و تمام متقاضیان برای مصاحبه دعوت شده‌اند. چون شما چنین دعوت‌نامه‌ای را دریافت نکرده‌اید و برای درخواست با شما تماسی نگرفته‌اند، بسیار تعجب می‌کنید. هنگامی که در مورد این موضوع پیگیری می‌کنید، کارمند ارشد قسمت منابع انسانی به شما می‌گوید که رزومه شما را کنار گذاشته و به رئیس قسمت ارسال نکرده است. بنابراین شما نمی‌توانید برای این جایگاه شانس داشته باشید. او می‌گوید: «رزومه شما نسبتاً ضعیف بود، بنابراین به هیچ‌وجه واجد شرایط کافی برای آن منصب نبودید».

این کارمند کمی بعد از این حرف به دفتر شما می‌آید، عذرخواهی می‌کند و می‌گوید:

- از اینکه رزومه شما را کنار گذاشتیم، متأسفم (پذیرش خطا).
- متأسفم، شما شایستگی آزمودن شانس‌تان را داشتید (ابراز پشیمانی).

سناریوی سوم: مفت خواری

تصور کنید که در یک شرکت بازاریابی کار می‌کنید. شما همراه با همکاران برای بستن یک قرارداد جدید سخت تلاش می‌کنید. این قرارداد جدید با یک مشتری بسیار مهم است و اگر قرارداد خوبی ببندید، به‌طور بالقوه در چند سال آینده به تولید درآمد فراوان برای کل شرکت خواهد انجامید. بالاخره بعد از مدت‌ها تلاش موفق به بستن قرارداد می‌شوید و تصمیم می‌گیرید چند روزی برای استراحت مرخصی بگیرید. هنگامی که عملکرد شغلی شما بررسی می‌شود، انتظار دارید که ارزش‌گذاری بسیار خوش‌بینانه و شاید حتی پاداش کوچکی برای موفقیت شما در نظر گرفته شود. اما مدیر شرکت برداشت متفاوتی دارد و تحت تأثیر این برداشت فکر می‌کند که اگرچه شما بخشی از گروه عقد قرارداد بوده‌اید، همکار شما بوده است که بیشترین سهم را از این موفقیت دارد. هنگامی که شما با همکاران دیگران صحبت می‌کنید به نظر نمی‌رسد این موضوع برایشان تعجب‌آور باشد. به نظر می‌رسد همکاران در طول مرخصی شما تمام اعتبار بستن قرارداد جدید را به خود نسبت داده و حتی شایعاتی در اداره منتشر کرده که شما در فرایند مشارکت نکرده و فقط آماده‌خوری کرده‌اید. او شما را در یک جلسه مفت‌خوار خطاب می‌کند.

همکاران پس از مدت کوتاهی پیش شما می‌آید و می‌گوید:

- من به‌خاطر پخش این شایعات در شرکت متأسفم (پذیرش خطا).
- من متأسفم، شما شایستگی تقدیر را داشتید (ابراز پشیمانی).