

## تعامل اجتماعی: همکاری و رقابت\*

پُل.ای.ام ون لانگه، کارستن.کی.دبلیو.دودرو\*\*

### اشاره

در محیط آموزشی مراکز سمپاد «همکاری» و «رقابت» مفاهیم آشنایی هستند. «رقابت طلبی» در میان بخش مهمی از نخبگان خصیصه روان شناختی بسیار اساسی ای است؛ اما از سوی دیگر، «همکاری» به منزله یک رکن بنیادی در امر پرورش نخبگان به شمار می آید. بنابراین محتویات جالب توجه این مقاله، سیری از شناخت به سوی پرورش در حوزه نخبگی است. آنچه در پی می آید یک فصل جذاب از حوزه «روانشناسی اجتماعی» و آخرین پژوهشهایی است که در ارتباط با دو مفهوم «همکاری» و «رقابت» صورت گرفته است. از کلیه همکاران، اولیاء و دانش آموزان ژرف نگر مراکز انتظار می رود با تعمق این قسمت را بخوانند.

### زمینه بحث

انسانها چگونه نسبت به تعارض میان منابع فردی و منافع جمعی رفتار می کنند؟ به بیان دیگر، چه چیزی انسانها را وادار می سازد تا از منافع شخصی خود چشم پوشی کرده، به صورت همکارانه رفتار کنند؟ در این قسمت چهار متغیر کلیدی که سبب رشد رفتار همکارانه می شود مورد بررسی قرار می گیرد. این متغیرها عبارت است از زمینه های بین فردی، باورهای مبتنی بر احترام به رفتار دیگران، شاخصهای روابط خاص (مانند تعهد و

---

\* ترجمه مقدماتی «تعامل اجتماعی: همکاری و رقابت» توسط آقای علی عسکری صورت گرفته است؛ با تشکر از ایشان، آقای دکتر

احمد محبی آشتیانی و خانم زهرا اژه ای. (جواد اژه ای)

\*\* Van Lange, P. A. M ; De Dreu, C. K. W. (2001). Social Interaction: Cooperation and Competition. In: M. Hewstone & W. Stroebe (Eds). *Introduction to Psychology*. Blackwell Publishers Inc.

اعتماد) و هنجارهای اجتماعی (مانند برابری، مبادله، عدالت). علاوه بر این، به این پرسشها که چرا رفتار همکارانه با افزایش حجم گروهها کاهش می‌یابد و چرا تعامل بین گروهها کمتر از تعامل بین افراد است، پاسخ داده می‌شود. در پایان، راههای نوید بخش حل تعارض مانند مداخله گروه سوم و راه حل‌های ساختاری که به دنبال تغییر دادن تصمیم‌ها یا ساختار منافع است، بررسی می‌گردد.

## ● مقدمه

موقعیت‌های انگیزه آمیخته چیست؟

چگونه می‌توان معضل زندانی<sup>۱</sup> را بر پایه تناظر منافع و اساس وابستگی مشخص کرد؟

در پی وضعیت بسیار نامناسب آب و هوایی و بارش برف سنگین در زمستان ۷۹-۱۹۷۸، ارتباط یک دهکده کوچک در شمال هلند به طور کامل با کل کشور قطع شد، به گونه‌ای که حتی برق برای روشنایی، گرما، تلویزیون و مانند آن وجود نداشت. با وجود این، یک نفر از ساکنان موتور برقی داشت که می‌توانست برق کافی دهکده را تأمین کند؛ به شرطی که اهالی در مصرف آن صرفه جویی کنند. برای نمونه آنها باید تنها از یک لامپ استفاده کنند، از مصرف آب گرم خودداری کنند، گرما را تنها تا دمای ۱۸ درجه بالا ببرند و پنجره‌ها را کاملاً پوشانند. اما موتور برق بلافاصله پس از روشن شدن خراب شد زیرا بیشتر مردم از آب گرم استفاده کردند، دما را در حد مطبوع ۲۱ درجه بالا بردند، به تماشای تلویزیون پرداختند و همزمان چند لامپ را روشن نگه داشتند. اما پس از آنکه مدتی بدون برق ماندند، توانستند موتور را تعمیر کنند. در این موقع چند بازرس مأمور شدند تا بررسی کنند آیا مردم نسبت به آنچه توافق کرده‌اند، برق بیشتر مصرف می‌کنند یا نمی‌کنند. با وجود این، موتور پس از مدتی به علت مصرف بیش از حد خراب شد و ساکنان دهکده دوباره از فقدان روشنایی و البته عدم تماشای تلویزیون در رنج افتادند.

**مذاکره:** گفتگو بین دو یا چند حزب با اهدافی آشکار جهت تصمیم‌گیری بر روی مسائل مورد علاقه.

موقعیتی که در بالا توصیف شد ممکن است غیر معمول و افراطی به نظر بیاید، اما تعارض بین منافع شخصی و منافع جمعی در زندگی روزمره کاملاً به چشم می‌خورد. برای نمونه، تقسیم وظایف خانه بین

<sup>۱</sup> - Prisoner's dilemma

زن و شوهر می‌تواند به شکل همکارانه یا غیر همکارانه صورت پذیرد. علاوه بر این، مذاکرات<sup>۲</sup> بین خریدار و فروشنده دربارهٔ قیمت و خدمات یک کالا و یا بحث میان همکاران در مورد به دست آوردن بهترین دفتر کار، می‌تواند به شکل‌های مختلف بروز کند. این تعارضها را می‌توان در سطوح بالاتر اجتماع نیز پیدا کرد. هرچند امکان دارد گاهی از زیر بار مالیات فرار کنیم یا محیط زیست را آلوده سازیم، اما جامعه به عنوان یک کل، زمانی بهتر پیشرفت می‌کند که اکثر اعضای آن مالیات بپردازند و یا محیط زیست را آلوده نکنند. رسانه‌های جمعی اغلب این گونه موقعیتها را که مستلزم وابستگی متقابل است به ما یادآوری می‌کنند. علاوه بر این، معضلات بین گروهها مانند تعاملات غیر همکارانه (و اغلب خشن) بین گروههای نژادی (مثل تعارض منافع در خاورمیانه) و یا روش مذاکره اتحادیه‌ها با شرکتهای تجاری (مانند مذاکره دربارهٔ حقوق و شرایط کار) نیز از طریق رسانه‌های جمعی منعکس می‌شود. در حقیقت، تعارض بین منافع شخصی و جمعی در زندگی روزمره بسیار شایع است، به گونه‌ای که می‌توان ادعا کرد چالش اصلی وظایف حکومتها، سازمانها و حتی شرکاء عبارت است از مدیریت موفقیت‌آمیز تعارضهایی که بین منافع شخصی و جمعی بروز می‌کند.

همکاری: رفتاری که در نتیجهٔ آن محصول و یافتهٔ یک جمع به حداکثر می‌رسد.

مفاهیم همکاری<sup>۳</sup> و رقابت<sup>۴</sup> زمینهٔ بارز بسیاری از نظریه‌ها و

پژوهشهای گوناگون در رشته‌های مختلف علمی مانند فلسفه، علوم سیاسی، اقتصاد، جامعه‌شناسی، زیست‌شناسی و روانشناسی بوده است. این مطلب را می‌توان به روشنی در نوشته‌های فیلسوف

معروف، توماس هابز<sup>۵</sup> (۱۶۵۱) پیدا کرد. سؤال اصلی وی این بود که اگر انسانها اساساً بخواهند بر منافع فردی و آنی خود پافشاری کنند، چگونه جوامع قادر خواهند بود عملکرد مطلوب داشته باشند؟ برخی از دانشمندان مانند آدام اسمیت<sup>۶</sup> سؤال هابز را با این

رقابت: رفتاری که در نتیجهٔ آن تفوق بر دیگران به حداکثر می‌رسد.

فرض پاسخ می‌دهند که اگر هر فردی بر منافع شخصی خود پافشاری کند، جامعه از آن به عنوان یک پی‌آمد غیر عمدی سود می‌برد. از این رو، عملکرد جوامع کاملاً مطلوب خواهد بود. به بیان دیگر، آدام اسمیت در بسیاری از موارد به گونه کلی وجود تعارض بین منافع فردی و جمعی را انکار می‌کرد.

۲- Negotiations

۳- Cooperation

۴- Competition

۵- Hobbes, Th.

۶- Smith, A.

اکنون، بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که نظر آدام اسمیت اگر به کلی نادرست نباشد، بسیار کوتاه‌بینانه است. در حقیقت تعارض بین منافع شخصی و جمعی یک واقعیت روزمره است. بنابراین بدیهی است که چرا از نظر تجربی گرایش زیادی برای شناخت چگونگی رفتار انسانها در این موقعیتها و نیز چگونگی رشد رفتار وجود دارد. بسیاری از دانشمندان معتقدند که انسان به گونه‌ای منطقی به دنبال منافع شخصی خود می‌باشد. در حقیقت فرض بر این است که انسانها می‌خواهند منافع شخصی خود را افزایش دهند، در حالی که به منافع دیگران احترام زیادی نمی‌گذارند. فرضیه «نفع شخصی منطقی»<sup>۷</sup> در بسیاری از نظریه‌های مربوط به رفتار بین فردی و بین گروهی مانند تدوین اولیه نظریه بازی (لوک<sup>۸</sup> و رایفا<sup>۹</sup>، ۱۹۵۷) و نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱۰</sup> (هومنس<sup>۱۱</sup>، ۱۹۶۱) نفوذ داشته است. این نظریه‌ها با تدوین الگوهای جدید به تازگی گسترده‌تر و کاملتر شده است. الگوهایی که در آنها فرض می‌شود رفتار انسان اغلب با ملاحظات بیشتری نسبت به منافع شخصی هدایت می‌شود. در نظریه‌ها و الگوهای جدید علاوه بر تأکیدی که بر ملاحظات بلند مدت می‌شود، فرض بر آن است که انسانها خواهان افزایش رفاه دیگران، رفاه جمع و یا ایجاد برابری در منافع هستند.

در این قسمت، این گونه ملاحظات به گونه گسترده‌تری مورد بررسی قرار گرفته است؛ ملاحظاتی که روشهای تعامل با دیگران و نیز چگونگی حل تعارض بین منافع را مورد تحلیل قرار می‌دهد. هر چند روانشناسان اجتماعی تنها متخصصانی نیستند که به این گونه ملاحظات اهمیت می‌دهند (در علوم زیستی و نظریه تحول نیز این الگوها توسعه یافته است)، اما نظریه‌ها و پژوهشهای روانی اجتماعی به

گونه مستقیم به بررسی تعیین کننده‌های موقعیتی بین فردی و ملاحظات مربوطه به آن می‌پردازند و به شناخت ما از رفتارها و پدیده‌های تعامل مانند همکاری و رقابت کمک می‌کنند. در این فصل نظریه ساختار وابستگی متقابل<sup>۱۲</sup> (کلی<sup>۱۳</sup> و تی‌باوت<sup>۱۴</sup>، ۱۹۷۸) با تجدید نظر کلی، راس‌بولت<sup>۱۵</sup> و ون‌لانگه<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۶)، به عنوان یک

ساختار وابستگی متقابل:  
وضعیت‌هایی که در آن حاصل کار هر  
شخص در قیاس با دیگران ارزیابی یا  
تعیین می‌شود.

۷- Rational self-interest

۸- Luce

۹- Raiffa

۱۰- Social exchange theory

۱۱- Homans

۱۲- Interdependence structure

۱۳- Kelley

۱۴- Thibaut

۱۵- Rusbult

۱۶- Van Lange

چارچوب مفهومی ارائه می‌شود تا از طریق آن، بتوان نبودن پدیده‌های کلیدی گوناگون و نیز مکانیزم‌های روانشناختی مربوط به درک همکاری و رقابت را بررسی کرد. در این نظریه بیشتر بر ساختار وابستگی متقابل تأکید می‌شود؛ یعنی موقعیتهایی که در آن منافع شخصی به گونه کلی یا جزئی توسط رفتار یک فرد یا دیگران تعیین می‌شود. علاوه بر این، شیوه‌هایی که افراد با استفاده از آنها، این موقعیتها را تغییر داده و به جستجوی هدفهای بزرگتر می‌پردازند نیز بررسی می‌شود.

### ○ موقعیت‌های انگیزه آمیخته

به منظور شناخت کامل مفاهیم همکاری و رقابت، نخست باید برخی از شاخصهایی که اجازه رفتار رقابت آمیز و همکارانه را می‌دهند مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. نظریه بازی، با استفاده از تحلیل موقعیتی چندین موقعیت مشهور، موفق به کشف انگیزه‌های مختلط شد (شلینگ<sup>۱۷</sup>، ۱۹۶۰). در این

موقعیتها منافع شخصی تا حدی متناظر بر منافع دیگران و تا حدی نیز متعارض با آن است. مشهورترین موقعیت‌های انگیزه آمیخته<sup>۱۸</sup> که از نظریه بازی اقتباس شده، معضل زندانی است که در آن تعارض شدید بین منافع فردی و منافع جمعی نشان داده می‌شود. برای نمونه تصور کنید دو همسایه در یک آپارتمان که دیوارهای نازکی دارد زندگی می‌کنند و می‌خواهند به موسیقی دلخواه خود با

#### موقعیت‌های انگیزه آمیخته:

موقعیت‌هایی که در اثر تعارض بین اهداف شخصی و اهداف جمعی به وجود می‌آید.

صدای بلند گوش دهند. اما برای هر دو نفر آنها بهتر است که صدای ضبط صوت خود را کم کنند. شکل ۱ معضل زندانی مربوط به این دو نفر را نشان می‌دهد. در این موقعیت گزینه همکاری، بیانگر گوش دادن به موسیقی با صدای متوسط و گزینه غیرهمکاری یا ناقص<sup>۱۹</sup> بیانگر گوش دادن با صدای بلند است.

اگر جان صدای ضبط صوت خود را بلند کند، نتیجه برای وی بسیار مناسب (۱۶) و برای سارا بسیار نامناسب (۴) است. اما عکس این اتفاق زمانی روی می‌دهد که سارا صدای ضبط صوت خود را کاملاً زیاد کند، در حالی که جان این کار را انجام ندهد (سارا ۱۴، جان ۴). اما اگر هر دو موسیقی خود را با صدای متوسط گوش دهند، نتیجه برای آنان بسیار خوب (۱۲ و ۱۲) و تا حد قابل توجهی بهتر از آن می‌باشد که هر دو با صدای بلند به آن گوش دهند (۸ و ۸). معضل زندانی بیانگر تعارض بین عمل کردن

۱۷- Schelling

۱۸- Mixed-motive situations

۱۹- Defecting

به شیوه فردی و منطقی (گزینه غیرهمکارانه که منافع بیشتری نسبت به گزینه همکارانه و نیز نادیده گرفتن حق دیگران دارد)، و عمل کردن به شیوه منطقی و جمعی است (که منافع آن برای هریک بیش از زمانی است که با یکدیگر همکاری نکنند).

سارا

موسیقی با صدای بلند (گزینه د)	موسیقی با صدای کم (گزینه ج)	
۱۶ ۴	۱۲ ۱۲	موسیقی با صدای کم (گزینه ج)
۸ ۸	۴ ۱۶	موسیقی با صدای بلند (گزینه د)

جان

شکل ۱- نمونه معضل زندانی برای سارا و جان

تعارضی که به گونه منطقی بین فرد و جمع در معضل زندانی مطرح می شود، می تواند به موقعیتهایی که در آنها تعداد زیادتری نیز حضور دارند، تعمیم یابد. این موقعیت را معضل زندانی چند نفره<sup>۲۰</sup> می نامند. به عنوان نمونه، برای بسیاری از افراد استفاده از خودرو شخصی جذاب است. آنها می توانند براحتی در آن نشسته و به دور از مزاحمت ناشی از تلفن های همراه دیگران به موسیقی دلخواه خود گوش دهند (منطق فردی). اما در سطح جمعی یا گروهی بهتر است افراد لذت خود را با استفاده از خودروهای جمعی تا حدی کاهش داده و بدین وسیله شلوغی ترافیک و آلودگی محیطی را به حداقل برسانند (منطق جمعی). به همین ترتیب، اتحادیه های تجاری می توانند عملکرد خود را از طریق به عضویت گرفتن اعضای جدید به گونه قابل توجهی بهتر و بیشتر کنند، هرچند که این کار به زمان و حق عضویت بیشتر نیاز دارد و از نظر افراد، پرهزینه است. شکل ۲ معضل زندانی چند نفره را بر پایه مثال بالا نشان می دهد. در این شکل نشان داده شده است که منافع فردی اغلب با عضو نبودن (گزینه د) بهتر از عضویت داشتن (گزینه ج) به دست می آید. در حالی که چنانچه همه یا بیشتر افراد عضویت داشته باشند، منافع بیش از زمانی خواهد بود که تعداد کمی عضو باشند. در این مثال، عضو بودن، بدون توجه به درصد اعضای دیگر، همیشه پرهزینه تر از عضو نبودن است (زیرا به پول و وقت نیاز دارد). به همین

۲۰- N-person prisoner's dilemma

ترتیب منافع فردی، نسبت به منافع سایر اعضا بیشتر خواهد بود. چنانچه همه افراد عضو شوند، هرکدام سود خواهند برد (به آخرین خانه سمت چپ بالای شکل ۱۵+ نگاه کنید)، در حالی که اگر هیچ کس حتی خود فرد عضو نباشد، این سود از بین می رود (به نخستین خانه سمت راست پایین جدول، ۱۵- نگاه کنید). بنابراین، معضل زندانی چند نفره - مانند نوع دو نفره - تعارض بین منطقی بودن فردی و منطقی بودن جمعی را به خوبی نشان می دهد.

درصد کسانی که عضو هستند					
۱۰۰	۷۵	۵۰	۲۵	۰	
+۱۵	+۵	-۵	-۱۵	-۲۵	عضو بودن (گزینه ج)
+۲۵	+۱۵	+۵	-۵	-۱۵	عضو نبودن (گزینه د)

شکل ۲- نمونه معضل زندانی چند نفره

مفهوم معضل اجتماعی<sup>۲۱</sup> اشاره به موقعیتهایی دارد که در آن منافع شخصی برابر با منافع جمعی نیست (کوموریتا<sup>۲۲</sup> و پارکس<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۵). این نوع معضل از لحاظ تعارضهایی که در منافع ارائه می دهد، بسیار متفاوت است. به بیان دیگر، این نوع معضلات الزاماً شبیه معضلات زندانی نیست. از این رو، بخش اعظم فصل حاضر به معضلات زندانی خواهد پرداخت؛ زیرا از یک سو بیشترین پژوهشهای تجربی را به خود اختصاص داده و از سوی دیگر، ساختار خاص آن در بیشتر شاخصهای مهمی که در موقعیتهای زندگی عادی به چشم می خورد، مشارکت دارد. موقعیتهایی که در آن منافع شخصی و منافع جمعی با یکدیگر آمیخته می شود.

معضل اجتماعی: وضعیتی که منافع شخصی و منافع جمعی با هم در تضاد باشند.

علاوه بر تفاوتهای ساختاری که در معضلات اجتماعی وجود دارد، این موقعیتها به علت روشهایی که برای حل تعارضها به کار می گیرد، بسیار متفاوت است. برخی از معضلات اجتماعی ایجاب می کند که تصمیم گیری افراد بر پایه چشم پوشی و یا پرداختن به منافع شخصی صورت پذیرد، در حالی که در

مورد برخی دیگر باید براساس تعهد یا عدم تعهد به اعمال پرهزینه تصمیم‌گیری شود. از این رو، افراد باید بتوانند بین دام‌های اجتماعی<sup>۲۴</sup> و حصارهای اجتماعی<sup>۲۵</sup> تمایز قائل شوند (مسیک<sup>۲۶</sup> و بروئر<sup>۲۷</sup>، ۱۹۸۳).

دام‌های اجتماعی به آن دسته از معضلات اجتماعی گفته می‌شود که اعمال موجود در آنها برای افراد در کوتاه مدت جذاب است و در بلند مدت منجر به هزینه‌های بیشتری می‌گردد که همه در آن سهیم هستند (هزینه‌های بلندمدت جمعی). نمونه جالبی از دام‌های اجتماعی را می‌توان در داستان چراگاه‌های هاردین<sup>۲۸</sup> (۱۹۶۸) مشاهده کرد. وی در این داستان شرح می‌دهد که چگونه دامداران در دهکده‌های کوچک از منابع عمومی (چراگاه‌ها) استفاده می‌کردند. بیشتر آنها با استفاده از این مراتع وزن دام‌های خود را افزایش دادند، زیرا هرچه وزن دام زیادتر می‌شد، سود بیشتری به دست می‌آمد. به احتمال زیاد آنها تصور می‌کردند اگر کسی تعداد کمی به دام‌های خود بیفزاید، تفاوت چندانی نمی‌کند. اما بزودی مشخص شد که تفاوت بسیار چشمگیر است، زیرا همه یا بیشتر دامداران مانند هم فکر می‌کردند و به همین ترتیب به تعداد حیوانات خود در چراگاه‌ها می‌افزودند. نتیجه جمعی این اعمال فردی سرازیر شدن تعداد زیادی گاو و گوسفند به سوی مراتع بود به گونه‌ای که به مراتب بیش از نرخ طبیعی جایگزینی گیاهان شد و سرانجام سبب شد که تمام دام‌ها از بین بروند. به این مشکل اغلب معضل منبع<sup>۲۹</sup> گفته می‌شود.

حصارهای اجتماعی، آن دسته از معضلات اجتماعی است که اعمال آنها در کوتاه مدت برای هریک از افراد نامطبوع و غیرجذاب است، اما در بلندمدت به سود جمع تمام می‌شود (منافع جمعی بلندمدت). نمونه‌هایی از این نوع موقعیت‌ها که به معضلات مطلوب عمومی<sup>۳۰</sup> خوب عمومی معروف است شامل شرایط مراقبت‌های بهداشتی، تلویزیون همگانی، سرگرمی و تسهیلات ورزشی می‌شود. این گونه معضلات مطلوب همگانی مشکل جالبی ایجاد می‌کند، زیرا اغلب کسانی که در آن شرکت ندارند نیز به نوعی از منافع آن بهره‌مند می‌شوند و این امر به نوبه خود دیگران را ترغیب می‌کند تا در آن

۲۴- Social traps

۲۵- Social fences

۲۶- Messick

۲۷- Brewer

۲۸- Hardin

۲۹- Resource dilemma

۳۰- Public good dilemmas



شرکت جویند (استربه و فری ۳۱، ۱۹۸۲). مانند تمایل به استفاده از فعالیت اتحادیه‌های دانشجویی (مثل تسهیلات رایانه‌ای بیشتر برای دانشجویان) بدون مشارکت در هزینه‌ها و یا فعالیت‌های دیگر. در برخی شرایط ممکن است افراد علاقه کمتری به همکاری در این گونه معضلات مطلوب همگانی (نسبت به معضلات منبع) پیدا کنند. زیرا همکاری در این گونه موقعیتهای همگانی منجر به زیانهای فوری می‌گردد، در حالی که در معضلات منبع، فرد باید از منافع آنی خود چشم‌پوشی کند. هنگامی که در معضلات مطلوب همگانی همکاری ایجاد می‌شود، معمولاً زیانها نسبت به منافع هم‌ارزی که فرد باید از آنها صرف نظر کند، ناراحتی بیشتری ایجاد می‌کند. از این رو، تمایل کمتری نسبت به همکاری در این گونه موقعیتهای وجود دارد. هرچند این اتفاق زمانی روی می‌دهد که فرد منافع و زیانها را از دیدگاه شخصی خود ارزیابی کند (یعنی براساس منافع و زیانهای مربوطه به خود). اما هنگامی که معضلات عمومی از دیدگاه جمعی ارزیابی شود (مانند هدفها و منافع ما) منجر به سطوح بالاتر همکاری می‌گردد (دو درو و مک کاسکر ۳۲، ۱۹۹۷).

### حوزه ساختار وابستگی متقابل

موقعیتهای انگیزه آمیخته مختلط، مانند معضلات زندانی دو نفره، چند نفره و معضلات اجتماعی تنها یک نوع از وابستگی متقابل را نشان می‌دهد و درحقیقت فقط یکی از انواع موقعیتهایی است که از نظر منطقی وجود دارد. برای نمونه، دو نفر نامزد ریاست جمهوری درباره افزایش شانس رئیس جمهور شدن به یکدیگر بستگی متقابل دارند. با آنکه ممکن است هریک از آنها راهبردهای کاملاً متفاوتی برای افزایش آرای خود داشته باشند؛ مانند تأکید بر تواناییهای شخصی یا تأکید بر محدودیتهای دیگری، اما ساختار زیربنایی آن کاملاً با معضلات زندانی تفاوت دارد و بیشتر شبیه به برخی شاخصهای عمده در موقعیتهای همه یا هیچ<sup>۳۳</sup> است که بر پایه آن منافع یک نفر مستلزم زیان برابر برای دیگری و بالعکس است. بنابراین تعارض شدیدی بین منافع وجود دارد. اما وقتی دونفر همکار برای انجام دادن مناسب یک وظیفه نیاز به تخصص یکدیگر دارند و هر دو مصمم‌اند آن را به بهترین صورت انجام

موقعیت همه یا هیچ: موقعیتی که در آن منفعت شخصی یک فرد در تعارض کامل با منفعت همکار او باشد.

۳۱- Frey

۳۲- McCusker

۳۳- Zero-sum situation

دهند با موقعیتی روبه‌رو می‌شوند که برای رسیدن به هدفهای خود نیازمند یکدیگرند و ممکن است موفقیت و شکست آنها با هم باشد. بنابراین، در اینجا نمونه‌کاملی از وابستگی متقابل را می‌توان مشاهده کرد؛ زیرا نه تنها هیچ‌گونه تعارضی بین منافع وجود ندارد، بلکه بین آنها برابری کامل به چشم می‌خورد.

شاخصهای کلیدی وابستگی متقابل چیست؟ ابعاد اصلی زیربنای این گونه وابستگیها را چه چیزهایی تشکیل می‌دهد؟ نظریه وابستگی متقابل (کلی و تی باوت، ۱۹۷۸) چارچوب جامعی برای شناخت شاخصهای وابستگی متقابل فراهم آورده که شامل (۱) میزان وابستگی، (۲) تقابل وابستگی، (۳) برابری منافع و (۴) اساس وابستگی، می‌شود.

□ نخستین شاخص یعنی میزان وابستگی، نشان دهنده آن است که توانایی فرد برای به دست آوردن منافع مطلوب تا چه حد تحت تأثیر اعمال کسی است که با وی وابستگی متقابل دارد. میزان زیاد وابستگی، بویژه وابستگی متقابل، اغلب با احساسات ذهنی وابستگی و جهت‌گیریهای بلندمدت (مانند تعهد به رابطه) همراه است. تعهد در واقع تعیین‌کننده بسیار نیرومند رفتار پیش اجتماعی<sup>۳۴</sup> در زمینه روابط شخصی و سازمانهای رسمی است (راس بولت و فارل<sup>۳۵</sup>، ۱۹۸۳؛ راس بولت و دیگران، ۱۹۹۱، ون لانگ و راس بولت و دیگران، ۱۹۹۷). در مقابل، با افزایش سطح استقلال، بیش از هر چیز رفتار پیش اجتماعی کاهش می‌یابد. برای نمونه، وجود جایگزینهای مناسب (که وابستگی را کاهش می‌دهد) می‌تواند سبب جهت‌گیری نیرومند در کسب نتایج فردی شود. یعنی موردی که شامل روابط پیش برنده و نیز تعاملات ویژه (مانند مذاکره) است.

□ دومین شاخص، یعنی تقابل وابستگی، اشاره به آن دارد که دو فرد در به دست آوردن منافع مطلوب تا چه حد به گونه متقابل یا دوجانبه به یکدیگر وابستگی دارند. این شاخص مستقیماً مربوط به روابط نیرومند متقارن یا نامتقارن است. وقتی تقابل وابستگی زیاد است (روابط نیرومند متقارن) توان بهره‌کشی از یکدیگر ضعیف می‌شود. این گونه تعاملها و رابطه‌ها موجب ثبات و همکاری متقابل بیشتر می‌گردد. اما وقتی تقابل وابستگی ضعیف است، توان سوء استفاده افزایش یافته، ثبات و همکاری کمتر می‌شود. این شرایط بویژه زمانی جنبه واقعیت پیدا می‌کند که بین منافع نیز تعارض وجود داشته باشد. در مقابل، چنانچه بین منافع تعارض اندکی وجود داشته باشد، وابستگی زیاد از سوی فرد نیازمند،

احتمال دریافت کمک را افزایش می‌دهد (شپلر<sup>۳۶</sup> و بیتسون<sup>۳۷</sup>، ۱۹۶۵).

تقابل وابستگی با شناخت پردازش اطلاعات اجتماعی نیز رابطه دارد. فردی که وابستگی بیشتری دارد ممکن است کاملاً درگیر پردازش نظام‌دار اطلاعات شود تا از این طریق دریابد که دیگری به چه چیزهایی علاقه دارد. در مقابل فردی که وابستگی کمتری دارد، بیشتر درگیر پردازشهای سطحی‌تر اطلاعات و رفتار کلیشه‌ای است (فیسکه<sup>۳۸</sup>، ۱۹۹۳).

□ شاخص سوم یعنی برابری منافع، بیانگر آن است که برابری تا چه حد نسبت به تعارض برتری دارد. مثال مربوط به نامزدهای ریاست جمهوری نشان دهنده برابری بسیار ضعیف (یا تعارض شدید) بین منافع است. درحالی که مثال مربوط به دو نفر همکار که می‌خواهند از تخصص یکدیگر برای یک موقعیت معین استفاده کنند، نشان دهنده برابری بسیار زیاد در نتایج (یا عدم تعارض منافع) است. این شاخص تقریباً در تمام نظریه‌های کلاسیک همکاری و رقابت (دویچ<sup>۳۹</sup>، ۱۹۴۹) که برای فراخوانی انگیزه‌های مهم مراحل متعددی را مطرح می‌کند، دیده می‌شود. وقتی منافع کاملاً با یکدیگر برابر باشد انگیزه‌های همکاری برانگیخته می‌شود، احساس اعتماد افزایش می‌یابد و در بیشتر موارد افراد می‌خواهند همکاری متقابل به دست آورند. در مقابل، هنگامی که منافع کاملاً با یکدیگر نابرابر باشد، انگیزه رقابت فعال می‌شود، احساس بی‌اعتمادی افزایش می‌یابد و افراد به تدریج سعی می‌کنند به رقابت متقابل بپردازند (کلی و گرزلاک<sup>۴۰</sup>، ۱۹۷۲). به همین ترتیب چنانچه افراد با افزایش نابرابری روبه‌رو شوند (یعنی منافع آنان به مرور زمان و به تدریج تعارض بیشتری پیدا کند)، اقدام به توسعه هنجارهای نیرومند و حتی توافقه‌های رسمی برای محافظت از رفاه همه می‌کنند (تی‌باوت و فاوشو<sup>۴۱</sup>، ۱۹۶۵).

□ سرانجام شاخص چهارم وابستگی متقابل، یعنی اساس وابستگی، اشاره به آن دارد که منافع مربوط به یک فرد تا چه حد تحت تأثیر اعمال دیگری و یا به گونه مشترک تحت تأثیر اعمال هر دو نفر است. وقتی منافع یک فرد تحت نفوذ طرف مقابل قرار داشته باشد، کنترل منافع نیز در اختیار وی خواهد بود که اصطلاحاً به آن مهار سرنوشت<sup>۴۲</sup> می‌گویند. برای نمونه، کسی که در یک موقعیت خاص

۳۶- Schopler

۳۷- Bateson

۳۸- Fiske

۳۹- Deutsch

۴۰- Grzelak

۴۱- Faucheux

۴۲- Fate control

لطف زیادی در حق شما می‌کند، به گونه همه جانبه بر منافع شما نظارت خواهد داشت. در حالی که وقتی منافع افراد به گونه مشترک تحت نفوذ یکدیگر باشد، نظارت و مهار در دست هر دو طرف خواهد بود. نمونه کوچکی از این گونه مهار رفتار را می‌توان در موقعیتهای ترافیک مشاهده کرد. در این موقعیتهای (بویژه در نوع مؤثر آن یعنی تصادم در مقابل عدم تصادم) منافع تحت تأثیر این مطلب است که آیا هر دو راننده به درستی رانندگی کرده‌اند یا نه. این مورد به واقع ترکیب رفتار فرد و نفر دیگر است که نتیجه را برای هر دو مشخص می‌کند و به آن مهار رفتار می‌گویند، زیرا یکی از آنها با انتخاب یک گزینه خاص می‌تواند رفتار دیگری را در شرایط اینجا و اکنون تحت تأثیر قرار دهد. برای نمونه، در مکالمه‌های روزمره به جای آنکه منتظر صحبت کردن دیگران باشیم، معمولاً رفتار آنان را با اقدام به حرف زدن تحت نفوذ قرار می‌دهیم. به موقعیتهایی که مستلزم مهار رفتار متقابل است هماهنگی<sup>۴۳</sup> می‌گویند. نمونه‌هایی از این گونه موقعیتهای را می‌توان در توالی صحبت کردن و گوش دادن در مذاکره‌ها و یا عبور دو فرد از پیاده‌رو مشاهده کرد.

مبادله با انگیزش ارتباط دارد (آیا سارا می‌خواهد بخشی از منافع خود را به سود جان نادیده بگیرد) در حالی که هماهنگی بیش از هر چیز با تواناییهای فردی و جمعی ارتباط دارد (آیا سارا و جان می‌توانند انتخابهای خود را با منافع دیگری هماهنگ کنند؟) تمایز بین مهار سرنوشت (مبادله) و مهار رفتار (هماهنگی) برای درک این مطلب بسیار مفید است که چرا افراد، گروهها و سازمانها نمی‌توانند آن چنان که باید عملکرد مناسب داشته باشند. برای نمونه، بهره‌وری در سازمانها اغلب تحت تأثیر: الف) زیان ناشی از انگیزه ناکافی برای مشارکت در عملکرد گروهی (فقدان انگیزه)، و ب) زیان ناشی از هماهنگی ضعیف تلاشهای فردی (فقدان هماهنگی) می‌باشد (اشتاینر<sup>۴۴</sup> ۱۹۷۲).

چهارمین شاخص وابستگی به ما اجازه می‌دهد تا هر نوع موقعیت وابستگی متقابل را طبقه‌بندی و تعریف کنیم. برای نمونه، معضل زندانی (دو نفره) موقعیتی است که اساساً با برابری اندک منافع مشخص می‌شود و اغلب همراه با سطوح بالای دوگانگی در وابستگی است. در اینجا اساس اولیه وابستگی مهار سرنوشت (و نه مهار رفتار) است. از این رو، بیش از آنکه مستلزم هماهنگی باشد، موجب مبادله می‌شود (یعنی مبادله رفتارهای مبتنی بر همکاری که منجر به رفاه جمعی می‌گردد). بنابراین، از دیدگاه وابستگی متقابل این گونه معضلات بیشتر الف) مسأله انگیزشی است (آیا هر دو مایلند برای افزایش

منافع دیگری، بخشی از منافع خود را هزینه کنند). ب) اهمیت باورهای مربوط به رفتار دیگری را نشان می‌دهد (آیا امکان دارد دیگری به گونه همکارانه عمل کند)، و ج) سبب به وجود آمدن هنجارهایی می‌گردد که از رفاه و آسایش هر دو نفر محافظت می‌کند (آیا انتخاب گزینه همکاری از نظر اخلاقی انتخاب مناسبی است؟). در مورد این مطلب که چرا افراد در این گونه موقعیتها دست به انتخاب گزینه غیر خودخواهانه می‌زنند، سه موضوع عمده دخالت دارد.

### ● فراسوی منافع شخصی: تبدیل موقعیتها

جهت‌گیری ارزشی اجتماعی چیست؟ انواع عمده جهت‌گیری ارزشی اجتماعی و چهار منبع تبدیل کدام است؟

آیا رفتارهای ما اغلب از طریق منافع شخصی مستقیم هدایت می‌شود؟ آیا به گونه‌ای عمل می‌کنیم که نتایج آنی خود را افزایش دهیم؟ همان گونه که پیش‌تر بیان شد، پاسخ سؤالهای بالا «نه» است. بارها اتفاق افتاده که ما به گونه‌ای عمل کرده‌ایم که منافع شخصی خود را در آینده به دست آوریم و جهت‌گیریهای بلندمدت را به موقعیتهای عینی «اینجا و اکنون» ترجیح دهیم و به همین ترتیب، به منافع افراد دیگر که با آنها وابستگی متقابل داشته‌ایم، توجه کرده‌ایم و به همان اندازه که در فکر افزایش منافع خود بوده‌ایم، در آرزوی افزایش منافع دیگران نیز باشیم و یا بخواهیم برای خود و دیگران منافع برابری بدست آوریم. بنابراین، می‌توان گفت که در این موارد انسانها فراتر از منافع شخصی خود عمل می‌کنند. باور مبتنی بر اینکه انسانها فراتر از منافع مستقیم شخصی خود نیز عمل می‌کنند، مربوط به نظریه وابستگی متقابل می‌باشد (کلی و تی باوت، ۱۹۷۸). در این نظریه دو ماتریس متمایز معین<sup>۴۵</sup> و اثربخش<sup>۴۶</sup> ارائه شده است. ماتریس معین تا حد زیادی بر پایه لذت جویی، ترجیح منافع شخصی و گنجاندن اعمال خود و دیگری در منافع شخصی قرار دارد. در مورد مثال مربوط به دو همسایه می‌توان گفت ماتریس معین سارا مبتنی بر پی آمدهای فوری برای خود و هدایت رفتار دیگری به سوی این منافع است. به احتمال زیاد، زمانی بهترین منافع برای سارا به دست می‌آید که جان صدای موسیقی خود را در حد متوسط نگه داشته و او صدای ضبط صوت خود را زیاد کند. دومین سود، زمانی به دست می‌آید که هر دو نفر صدای ضبط خود را در حد متوسط نگه دارند و سرانجام سومین نتیجه خوب وقتی است که

۴۵- Given matrix

۴۶- Effective matrix

صدای ضبط هر دو زیاد باشد. بنابراین، بر پایه مطالب بالا می‌توان گفت که سارا به احتمال زیاد با صدای بلند به موسیقی خود گوش خواهد کرد. اما این امکان واقعاً وجود دارد که وی صدای ضبط خود را در حد متوسط نگه دارد. چگونه می‌توان این رفتار را توجیه کرد؟ بنابر نظریه وابستگی متقابل، سارا ماتریس معین خود را به ماتریس اثربخش تبدیل می‌کند. یعنی ماتریسی که شامل ترجیحات گسترده‌تر نسبت به پافشاری بر منافع شخصی مستقیم است. برای نمونه، ممکن است سارا برای آسایش جان

**تبدیل: حرکتی در جهت مخالف**  
تمایلات و منافع شخصی با رویکرد به اهمیت منافع درازمدت یا منافع شخص دیگر (اشخاص یا گروه‌های دیگر)

ارزش قائل شده و به جای تأکید بر منافع خود بدون توجه به منافع جان، در جستجوی افزایش منافع مشترک بر آید. بنابراین، در نظریه وابستگی متقابل فرض بر این است که پافشاری بر منافع آنی و مستقیم، اغلب منجر به درک ناقص رفتارهای بین فردی می‌شود. و این خود دلیل ارائه مفهوم تبدیل<sup>۴۷</sup> در این نظریه است، مفهومی که می‌توان آن را حرکت از ترجیح منافع شخصی مستقیم به سوی اهمیت دادن به منافع بلندمدت یا منافع دیگری تعریف کرد.

مفهوم تبدیل تا حدی بر ادبیات جهت‌گیری ارزش اجتماعی<sup>۴۸</sup> استوار است (مک کلینتوک<sup>۴۹</sup>،

**جهت‌گیری ارزش اجتماعی: ترجیح**  
الگوهای مشخصی برای منافع شخصی یا منافع دیگران.

۱۹۷۲). در متن این ادبیات هشت جهت‌گیری یا ترجیح متمایز مشخص شده است که شامل نوع دوستی<sup>۵۰</sup>، همکاری، فردگرایی<sup>۵۱</sup>، رقابت، پرخاشگری، پوچ‌گرایی<sup>۵۲</sup> (نیست انگاری)، آزارطلبی<sup>۵۳</sup> و حقارت<sup>۵۴</sup> است (سه مفهوم آخر به دلیل آنکه واقعاً غیر معمول است مورد بحث قرار نمی‌گیرد).

چنانکه در شکل ۳ نشان داده شده است در این سنخ‌شناسی<sup>۵۵</sup> مفهوم همکاری یعنی تأکید بر منافع مثبت برای خود و دیگری (انجام کار خوب با یکدیگر) و مفهوم رقابت یعنی تأکید بر احراز مزیت نسبی بر دیگران (انجام کار بهتر از دیگری) به گونه‌ای که بخش مثبت منافع به خود و بخش منفی آن به دیگری اختصاص یابد.

به همین ترتیب، فردگرایی یعنی تمایل به بیشینه ساختن منافع خود بدون در نظر گرفتن منافع

۴۷- Transformation

۴۸- Social value orientation

۴۹- McClintock

۵۰- Altruism

۵۱- Individualism

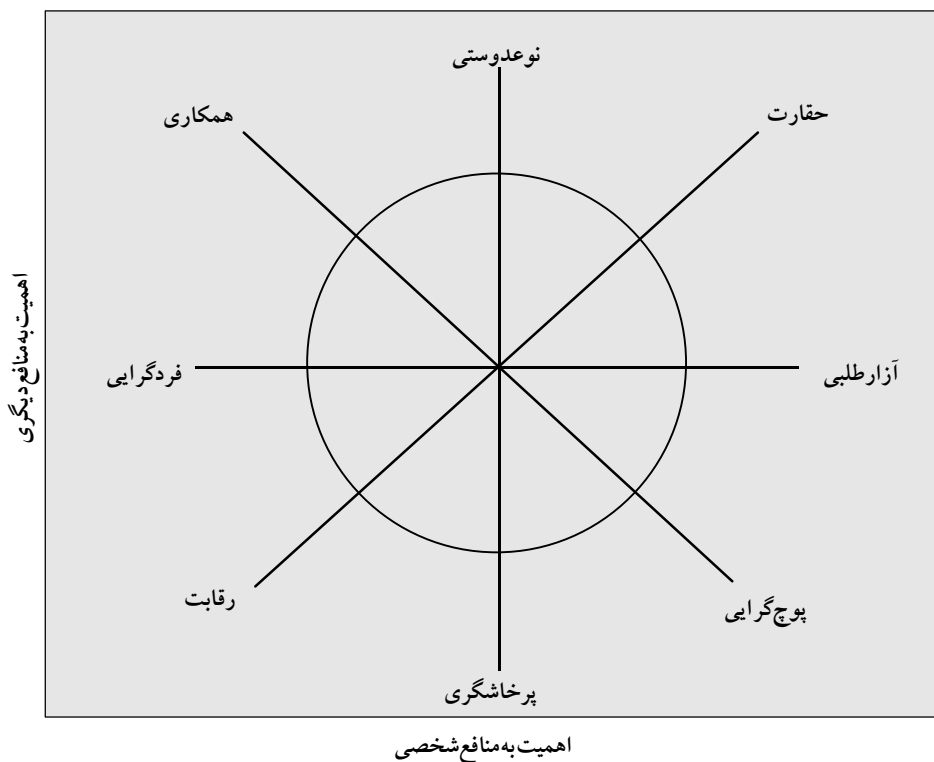
۵۲- Nihilism

۵۳- Masochism

۵۴- Inferiority

۵۵- Typology

دیگری، نوع دوستی یعنی تمایل به بیشینه ساختن منافع دیگری بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و سرانجام پرخاشگری یعنی تمایل به کمینه ساختن منافع دیگری. فردگرایی، همکاری و رقابت، جهت گیری مشترک اکثریت ما را تشکیل می دهد. احتمالاً هر کدام از ما این تمایلات را از طریق درون نگری یا مشاهده رفتار دیگران تجربه کرده ایم. بنابراین، تبدیلهای هشتگانه را می توان به گونه نمادین در دو بُعد نشان داد؛ الف: اهمیتی که به منافع شخصی اختصاص می یابد، و ب: اهمیت (یا وزنی) که به منافع دیگران داده می شود.



شکل ۳. نفع شناسی جهت گیری ارزش اجتماعی اهمیت به منافع شخصی (مک کلینتوک،

۱۹۷۲؛ گریزینگر و لوینگستن، ۱۹۷۳)

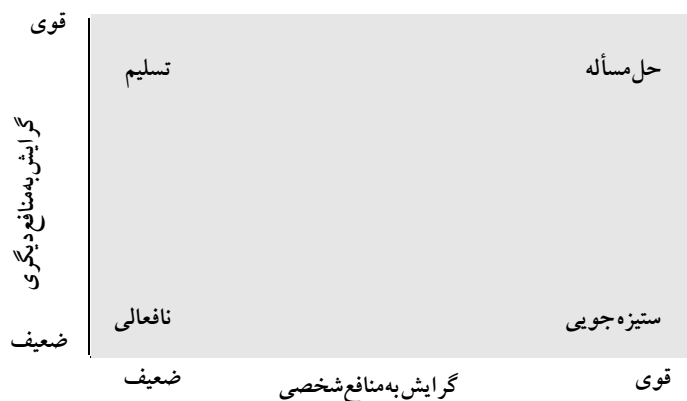
سایر پژوهشگران نیز الگوهای مشابهی را توسعه داده اند. در این میان قابل توجه ترین الگو، الگوی

بستگی دوگانه<sup>۵۶</sup> (پرویت<sup>۵۷</sup> و رابین<sup>۵۸</sup>، ۱۹۸۶) است که در تلاش برای شناخت ارزشها و روابطی توسعه

الگوی بستگی دوگانه: یک الگوی دویعدی که در آن رفتارهای متعددی، بانظر به این که وابسته به خود یا وابسته به دیگران است تعریف می شود.

یافته است که احتمالاً زیر بنای مذاکره را تشکیل می دهد. چنانکه پیش تر بیان شد الگوی بستگی دوگانه، داری دو گرایش اساسی است؛ الف) گرایش به منافع خود، و ب) گرایش به منافع دیگری. در این الگو فرض بر آن است که هر یک از گرایشها می تواند دامنه ای از «ضعیف» تا «نیرومند» داشته باشد (به شکل ۴ نگاه کنید). این الگو دارای چهار راهبرد اصلی مذاکره بر پایه دو محور گرایش ضعیف یا قوی به منافع خود و گرایش ضعیف و قوی به منافع دیگران است.

چنانکه در شکل ۴ نشان داده شده است بنابر الگوی گرایش دوگانه، حل مسأله<sup>۵۹</sup> تابع گرایش شخصی قوی و نیز گرایش قوی به دیگری است، در حالی که تسلیم<sup>۶۰</sup> تابع گرایش شخصی ضعیف و گرایش قوی به دیگری، ستیزه جویی<sup>۶۱</sup> تابع گرایش شخصی قوی و نیز گرایش ضعیف به دیگری و سرانجام، نفعالی<sup>۶۲</sup> تابع گرایش شخصی ضعیف و گرایش ضعیف به دیگری است. پژوهشهای مربوط به مذاکره برای الگوی گرایش دوگانه حمایت تجربی زیادی فراهم آورده است (کارنواله و پرویت، ۱۹۹۲).



شکل ۴- الگوی گرایش دوگانه (پرویت و رابین، ۱۹۸۶)

۵۶- Dual-concern model

۵۷- Pruitt

۵۸- Rubin

۵۹- Problem solving

۶۰- Yielding

۶۱- Contending

۶۲- Inaction



اخیراً، الگوی جهت‌گیری ارزش اجتماعی و الگوی گرایش دوگانه توسعه یافته و جهت‌گیری (یا گرایش) سومی را نیز شامل شده است که تأکید آن بر برابری منافع است. در این جهت‌گیری، افرادی که می‌خواهند منافع مشترک (همکاری و حل مسأله) را افزایش دهند، به همان نسبت خواهان برابری منافع نیز هستند. اما کسانی که فردگراتر یا رقابتی‌تر هستند، به برابری منافع تمایل ندارند (ون لانگ، ۱۹۹۹). با این حال افرادی که تمایل به منافع مشترک دارند، چنانچه تصور کنند رفتار همکارانه موجب بی‌عدالتی و یا زیان خود و دیگران شود، از آن خودداری می‌کنند.

### منابع تبدیل

چه چیزی افراد را به فراسوی شخصی مستقیم هدایت می‌کند؟ در این بخش چهار منبع عمده

تبدیل: (۱) گرایشهای بین فردی، (۲) باورهای احترام به رفتار دیگران، (۳) شاخصهای رابطه و (۴) هنجارهای اجتماعی<sup>۶۳</sup> مورد بحث قرار می‌گیرد. هرچند منابع تبدیل دارای قطعیت نیستند اما در بسیاری از موارد برای شناخت این مطلب که چرا افراد مایلند از روی همکاری عمل کنند، چرا مایلند درگیر مذاکرات سازنده شوند، منابع کلیدی و عمده‌ای به حساب می‌آیند. پژوهشهای تجربی که در این فصل مورد بررسی قرار می‌گیرد، اغلب یافته‌های حاصل از بازیهای تجربی<sup>۶۴</sup> است. این روش یکی از ابزارهای پژوهشی برای بررسی تعامل اجتماعی است که از نظریه بازی و نیز از پژوهشهای مربوط به انواع رفتار در روابط پیشرونده، موقعیتهای مذاکره و سازمانها، اقتباس شده است.

هنجارهای اجتماعی: الگوهایی که برای رفتار مناسب در زمینه اجتماعی، مورد قبول طیف وسیعی از مردم است.

بازیهای تجربی: وسیله‌ای تحقیقی که از «نظریه بازی» منتج شده و برای ارزیابی تعاملات اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### گرایشهای بین فردی

از گرایشهای عمده‌ای که تا حد زیادی با مفهوم تبدیل منافع رابطه دارد، جهت‌گیری ارزش اجتماعی است (مک کلینتوک، ۱۹۷۲) که به ترجیح الگوهای خاص منافع برای خود و دیگران تعریف می‌شود. بدیهی است افراد در جستجو برای افزایش منافع مشترک و یا برابری در منافع (جهت‌گیری اجتماعی)،

۶۳- Social norms

۶۴- Experimental games

منافع خود (جهت‌گیری فردگرایانه) و منافع نسبی (جهت‌گیری رقابتی)، با یکدیگر تفاوت دارند. جهت‌گیری اجتماعی در واقع به معنای بیشینه ساختن تمام چیزهایی است که برای همه بهترین است و در عین حال کمینه ساختن تفاوت در منافع خود و دیگران است (چه چیزی به دست می‌آوریم؟ آیا سهم برابری داریم؟). جهت‌گیری فردگرایانه یعنی بیشینه ساختن قطعی منافع خود (من چه قدر به دست می‌آورم؟) و سرانجام جهت‌گیری رقابتی یعنی بیشینه ساختن منافع خود به گونه نسبی است (نسبت به آنچه دیگران به دست می‌آورند سهم من چه قدر خواهد بود؟) جهت‌گیری اجتماعی نسبت به دو جهت‌گیری دیگر، تمایل بیشتری به گزینه‌های همکاری در بازیه‌های معضلات زندانی، معضلات اجتماعی در مقیاس گسترده، موقعیتهای مذاکره و نیز در معضلات اجتماعی زندگی واقعی مانند تمایل به فداکاری در روابط پیشرفته دارد (دودرو<sup>۶۵</sup>، ون لانگه، ۱۹۹۵، لیبراند<sup>۶۶</sup> و ون ران<sup>۶۷</sup>، ۱۹۸۵؛ ون لانگه و دیگران، ۱۹۹۷).

هنگامی که دیگران گرایش به شیوه‌های غیر همکاریانه پیدا می‌کنند، رقابت جویان و فردگرایان بیش از دیگران رفتار غیر همکاریانه خواهند داشت. زیرا آنها تمایل دارند باورهای فردگرایانه و رقابت‌جویانه خود را نسبت به نوع بشر حفظ کنند. در مقابل، اجتماع‌گرایان تمایل دارند به گونه همکاریانه به دیگران نزدیک شوند و هر دو نوع رفتار همکاریانه و غیر همکاریانه را از دیگران استنباط کنند (برخی از افراد به همکاری می‌پردازند، در حالی که دیگران این گونه نیستند). نتیجه این گونه پیشگوییهای ناظر به مطلوب خود<sup>۶۸</sup> آن است که اجتماع‌گرایان باورهای ناهمگنی نسبت به نوع انسان دارند (برای نمونه، جهان مملو از انسانهای همکار و به همان اندازه افراد خودخواه است). در حالی که فردگرایان و رقابت‌جویان باور همگونی نسبت به انسان دارند (بیشتر انسانها خودخواه هستند). در این میان رقابت‌جویان معتقدند که افراد قابل اعتماد نبوده و بیشتر به دنبال بهره‌کشی از دیگران هستند. به دلیل همین نظر تاریک نسبت به ماهیت انسان است که از طریق آن رقابت‌جویان رفتار خود را تثبیت و تأیید می‌کنند و می‌توان فهمید که چرا تمایلی به رفتار همکاریانه ندارند.

مطالعه کلی و استاهلسکی<sup>۶۹</sup> (۱۹۷۰) شواهد لازم برای دلایل بالا را فراهم کرده است. آنها نخست اهداف آزمودنیها را به وسیله یک پرسشنامه اندازه‌گیری و آنها را به دو طبقه همکاری و رقابت جویی

۶۵- De Dreu

۶۶- Liebrand

۶۷- Van Run

۶۸- Self-fulfilling prophecies

۶۹- Stahelski

تقسیم کردند. سپس بر پایه این طبقه‌بندی، سه گروه آزمودنی را به گونه‌ی دو به دو انتخاب کردند: (۱) زوجهای همکار، (۲) زوجهای همکار و رقابت‌جو و (۳) زوجهای رقابت‌جو. این سه گروه در معرض ۴۰ آزمایش درباره‌ی معضل زندانی دو نفره قرار گرفتند. بعد از هر ۱۰ آزمایش از آنها درباره‌ی هدفها و مقاصد زوج خود سؤال می‌شد. نتیجه‌ی نشان داد استنباط زوجهای همکار به گونه‌ی کلی، دقیق‌تر از استنباط رقابت‌جویان بود. در حقیقت، رقابت‌جویان رفتار رقابت‌جویانه را همان‌گونه تفسیر می‌کردند که از همکاران خود برپایه‌ی هدفهای رقابتی استنباط می‌کردند. در حالی که آزمودنیهای همکار، رفتار همکارانه را از همکاران و رقابت را از رقابت‌جویان استنباط می‌کردند و در واقع استنباط آنها موازی بود.

فرایند تبدیل متغیرهای دیگری نیز دارد. یکی از این متغیرها اعتماد<sup>۷۰</sup> و به معنای باور کلی نسبت به درستی و نیت همکارانه دیگران است (یاماگیشی<sup>۷۱</sup>، ۱۹۸۸). متغیر دیگری که به تازگی مورد بررسی قرار گرفته علاقه به پی‌آمدهای بلند مدت است. (استراتمن<sup>۷۲</sup>، گلاشر<sup>۷۳</sup>، بونینگر<sup>۷۴</sup> و ادواردز<sup>۷۵</sup>، ۱۹۹۴)، این گرایش اختصاصاً مربوط به موقعیتهایی

**اعتماد:** عقیده‌ی عمومی مبنی بر درستی و حسن تعاون دیگران.

است که در ابتدا تحت عنوان دامها و حصارهای اجتماعی توضیح داده شد (مسیک و بروئر، ۱۹۸۳). با آنکه بیشتر افراد منافع آنی را به منافع بلند مدت ترجیح می‌دهند. افرادی که قویاً می‌خواهند و نیز یاد گرفته‌اند که با جهت‌گیری بلند مدت سازگار باشند، به احتمال زیاد دیدگاه بلند مدتی نسبت به همکاری و تعامل دارند و بیشتر به کنشهای خود و دیگران و نیز منافع دیگران در آینده اهمیت می‌دهند.

در اینجا این سؤال وجود دارد که سرچشمه‌ی گرایشهای بین فردی کجاست؟ با آنکه تأثیرات ژنتیکی و تفاوت در ساختار زیستی موجه به نظر می‌رسد، اما شواهدی نیز در حمایت از این فرضیه وجود دارد که گرایشهای نظیر جهت‌گیری ارزش اجتماعی و اعتماد تا حدی از طریق تجربه‌های اولیه و بیش از همه از طریق تجربه‌های تعامل آتی شکل می‌گیرد. برای نمونه جهت‌گیری اجتماعی، بیشتر در بین افرادی دیده می‌شود که در خانواده‌های بزرگ پرورش یافته‌اند. گسترش جهت‌گیری اجتماعی با افزایش سن

۷۰- Trust

۷۱- Yamagishi

۷۲- Strathman

۷۳- Gleicher

۷۴- Boninger

۷۵- Edwards

نیز افزایش می‌یابد (مطالعات ۳ و ۴ و ن لانگ، اوتن<sup>۷۶</sup>، دوبروین<sup>۷۷</sup> و جویرمن<sup>۷۸</sup>، ۱۹۹۷) در مورد اینکه گرایشهای مربوط به تبدیل ریشه در تجربه‌های تعامل اجتماعی دارد، دلایل خوبی وجود دارد.

### باورهای مبتنی بر احترام به رفتار دیگران

رفتار دیگران - یا باور بر احترام به رفتار دیگران - تعیین کننده نیرومند تبدیلهای رفتارهای آتی ما است. یکی از عمده‌ترین عوامل آن است که مشاهده یا انتظار رفتار غیر همکارانه منجر به بروز این گونه رفتارها در افراد می‌گردد. مشاهده یا انتظار اینکه وابستگان و افراد دیگر گزینه همکارانه را بر می‌گزینند، موجب می‌شود رفتار همکارانه در میان برخی (و نه همه) افراد بویژه آنهایی که جهت‌گیری اجتماعی دارند ظاهر شود (کولمن<sup>۷۹</sup> و مارشلو<sup>۸۰</sup>، ۱۹۷۵). به همین ترتیب، این واقعیت به خوبی قابل تشخیص است که پیوند بین انتظارات و رفتار همکارانه دوسویه است. انتظارات می‌تواند موجب شود که گزینه خاص انتخاب گردد (همان گونه که در بالا توضیح داده شد). اما یک گزینه معین هم می‌تواند انتظارات را تعیین کند، برای نمونه ممکن است افراد انتظارات خود را بر پایه تمایلات خویش (مانند فرافکنی) قرار دهند و یا رفتار خود را از طریق انتظارات خویش توجیه کنند (به عنوان نمونه، متن گزینه غیر همکارانه را انتخاب می‌کنم زیرا فکر می‌کنم هیچ کس همکاری نخواهد کرد، دیوس<sup>۸۱</sup>، مک تاویش<sup>۸۲</sup>، شاکلی<sup>۸۳</sup>، ۱۹۹۷، مسه<sup>۸۴</sup> و سیواچک<sup>۸۵</sup>، ۱۹۷۹).

یکی از مباحث مبهم، چگونگی نزدیک شدن به کسانی است که می‌خواهند روابط متقابل سودمند و همکارانه داشته باشند. آیا نخست باید رفتار همکارانه نشان داده و با بروز پاسخ غیر همکارانه دیگران در خطر بهره‌کشی یا سوء استفاده قرار گرفت و یا اینکه باید حرکتی غیر همکارانه نشان داد؟ پژوهشها نشان داده است که یکی از راهبردهای مؤثر، روش تلافی (این به آن در<sup>۸۶</sup>) است. در این روش فرد نخست با رفتار همکارانه شروع می‌کند و سپس از انتخاب سایر افراد پیروی می‌کند. این روش ابزار مؤثری برای شروع الگوهای پایدار همکاری متقابل است (آکسلورد، ۱۹۸۴، مک کلیتوک و لیبراند،

۷۶- Otten

۷۷- De Bruin

۷۸- Joireman

۷۹- Kuhlman

۸۰- Marshello

۸۱- Dawes

۸۲- McTavish

۸۳- Shaklee

۸۴- Messé

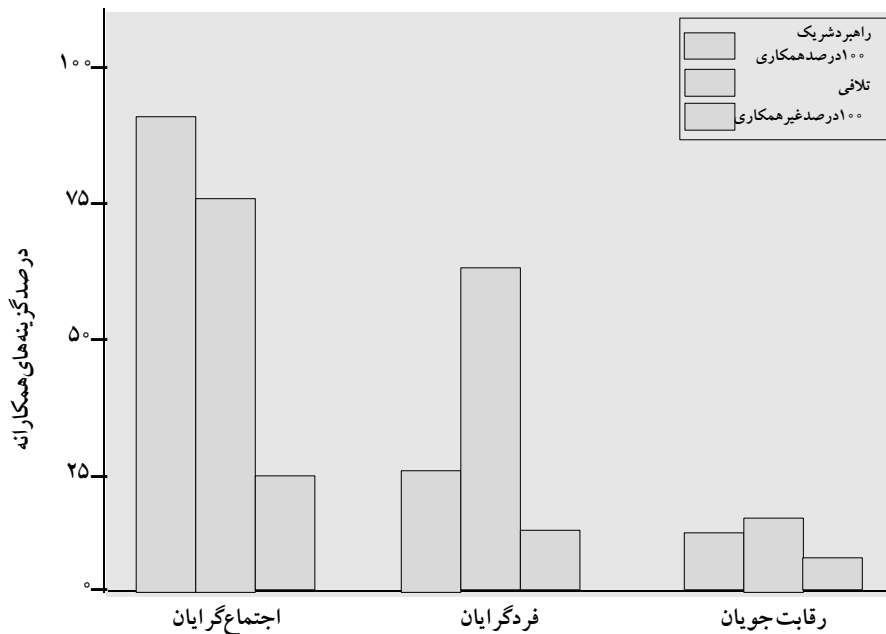
۸۵- Sivacek

۸۶- Tit-for-tat(TFT)

۱۹۸۸). چون این روش با حرکت همکارانه شروع می‌شود، روش خوبی است و چون همکاری را با اعمال همکارانه و رفتار غیر همکارانه را با اعمال غیر همکارانه تنبیه می‌کند، روشی واضح، پیش‌بینی‌پذیر و مناسب است.

کولمن و مارشلو (۱۹۷۵) در یک آزمایش جالب سه روش زیر را برای کسانی که در یک معضل زندانی دونفره شرکت کرده بودند، مورد مقایسه قرار دارند. این سه روش عبارت بود از: الف) همکاری کامل، ب) روش تلافی و ج) کاملاً غیر همکارانه. علاوه بر این، جهت‌گیری ارزش اجتماعی شرکت‌کنندگان در مقایسه با اجتماع گرایان، فردگرایان و رقابت جویان مورد مطالعه قرار گرفت. همان گونه که در شکل ۵ نشان داده شده، افرادی که به گونه‌ای پایدار، همکاری خود را به نمایش می‌گذاشتند (همکاری کامل) توانستند از شرکت‌کنندگان اجتماع‌گرا، بیش از ۹۰ درصد همکاری را به دست آورند. در مقابل، فردگرایان با ۳۸ درصد و رقابت جویان ۱۵ درصد همکاری نشان دادند. اما شرکت‌کنندگانی که از روش تلافی پیروی می‌کردند، همکاری سطح بالایی (۸۰ درصد) از اجتماع‌گرایان و فردگرایان (۶۵ درصد) به دست آوردند. در حالی که برای کسب رشد همکاری، رقابت جویان (۱۷ درصد) شکست خوردند. اما شرکت‌کنندگانی که به گونه‌ای پایدار، رفتار غیر همکارانه نشان دادند، فقط توانستند همکاری اندکی از اجتماع‌گرایان، فردگرایان و رقابت جویان را به دست آورند. نتیجه جالب دیگر این آزمایش آن بود که با روش تلافی می‌توان همکاری را حتی از فردگرایان که به شکل ابتدایی و بسیار گسترده به دنبال منافع شخصی خود هستند نیز به دست آورد.

اما روش تلافی، برای کسب همکاری از رقابت جویان ناتوان است. زیرا احتمالاً رقابت جویان نمی‌توانند روش تلافی را شکست دهند. به بیان دیگر رقابت جویان نمی‌توانند با انتخاب گزینه همکاری، منافع بیشتری نسبت به کسانی که از روش تلافی استفاده می‌کنند به دست آورند. پژوهشهای اخیر نشان داده است که اگر رقابت جویان بتوانند، از کسانی که به دنبال روش تلافی هستند دوری می‌جویند (ون لانگه و ویسر<sup>۸۷</sup>، ۱۹۹۹). در حقیقت چنانچه افراد نتوانند هدفهای اولیه تعامل (در این مورد بخصوص، کسب منافع بهتر از دیگران) را به دست آورند، به احتمال زیاد از دیگران کناره‌گیری می‌کنند.



جهت‌گیری ارزش اجتماعی

شکل ۵. درصد گزینه‌های همکاری به عنوان تابع جهت‌گیری ارزش اجتماعی فرد (اجتماعی در مقابل فردگرایانه در مقابل رقابتی) و درصد راهبرد شریک (۱۰۰ درصد همکاری در برابر تلافی، ۱۰۰ غیرهمکاری) (کولمن و مارشلو، ۱۹۷۵ انجمن روانشناسی آمریکا)

باورهای مربوط به رفتار دیگران، هسته مرکزی نظریه هدف انتظار (پرویت<sup>۸۸</sup> و کیمل<sup>۸۹</sup>، ۱۹۷۷) را تشکیل می‌دهد. بنابراین، نظریه همکاری به احتمال زیاد هنگامی به گونه مؤثر توسعه می‌یابد که دو شرط برآورده شود: الف) فرد باید به دنبال هدفهای همکاری باشد، ب) فرد باید از افرادی که به آنان وابستگی متقابل دارد، انتظار همکاری داشته باشد. مطالعات مربوط به معضلات اجتماعی، حمایت خوبی از منطق نظریه هدف - انتظار به عمل آورده است. در این مطالعات، بیشتر معضلات زندگی واقعی مانند ترافیک، خودروهای شخصی و خودروهای عمومی مورد مطالعه قرار گرفته است. بنابراین، انتظار همکاری از دیگران برای کسی که در جستجوی همکاری متقابل است، بسیار اهمیت

دارد. نکته مهم آن است که افرادی که واقعاً به دنبال هدفهای همکارانه هستند، در صورت ترس از عدم همکاری دیگران، ممکن است رفتار همکارانه خود را نشان ندهند. از این رو بنا بر نظر یاماگاشی (۱۹۸۶) پی‌ریزی یک نظام به منظور تنبیه کسانی که همکاری می‌کنند و نیز نظامی که انتظار همکاری را در افراد رشد داده و اعتماد را در میان آن گسترش دهد، بسیار اهمیت دارد. این نظام می‌تواند رفتار همکارانه را افزایش دهد.

باور احترام به رفتار (و انگیزش) دیگران، اغلب تحت تأثیر عوامل متعددی است. یکی از این عوامل ارتباط کلامی است. برای نمونه پژوهشهای مختلف نشان داده که وجود این رابطه پیش از تصمیم‌گیری در معضلات اجتماعی، می‌تواند موجب رشد رفتار همکارانه شود. دیویس، مک‌تاویش و شالکه در یک مطالعه جالب چهار موقعیت زیر را با یکدیگر مقایسه کردند: (۱) موقعیت بدون ارتباط که در آن شرکت کنندگان به گونه مستقل، تکلیفی را در ۱۰ دقیقه انجام می‌دادند، (۲) موقعیت رابطه نامربوط<sup>۹۰</sup> که در آن شرکت کنندگان در مورد چند موضوع به مدت ۱۰ دقیقه به بحث می‌پرداختند، اما اجازه نداشتند در مورد موضوع مربوط به انتخاب شیوه خود در حل معضل اجتماعی مورد آزمایش، با همدیگر صحبت کنند، (۳) موقعیت رابطه مربوط که در آن شرکت کنندگان اجازه داشتند ۱۰ دقیقه درباره گزینه‌ای که مورد انتخاب خود در معضل اجتماعی آزمایش بوده، بحث کنند و (۴) موقعیت همکاری بدون اخطار درباره انتخاب گزینه مورد علاقه در معضل اجتماعی آزمایش.

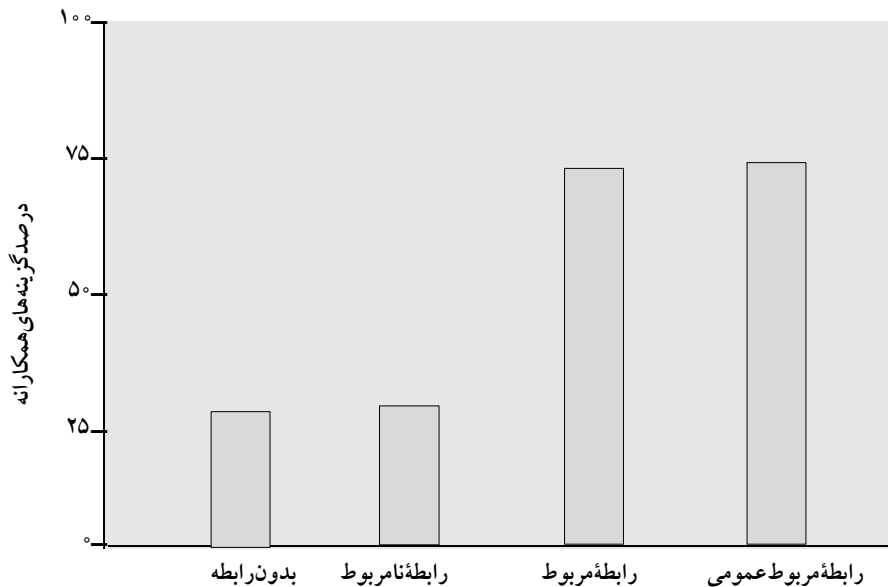
همان‌گونه که در نمودار ۶ نشان داده شده است، درصد همکاری بین شرکت کنندگان در دو موقعیت بدون رابطه و رابطه نامربوط به ترتیب برابر با ۳۰ و ۳۳ درصد بوده است. در موقعیتهایی که شرکت کنندگان اجازه داشتند درباره معضلات اجتماعی مورد آزمایش گفتگو کنند، درصد همکاری برابر با ۷۲ و ۷۳ بوده است. این مطالعه نشان می‌دهد که رابطه می‌تواند موجب رشد همکاری شود. اما زمانی این رابطه مؤثرتر خواهد بود که با موضوعهای مربوط به معضلات اجتماعی مورد آزمایش سروکار داشته باشد. مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد که رابطه، بویژه هنگامی مؤثر خواهد بود که منجر به تعهد همه افراد برای همکاری شود (اوربل<sup>۹۱</sup>، ون دوکراگت<sup>۹۲</sup> و دیوس، ۱۹۹۸). با آنکه هنوز توضیحات معین و متعددی برای بیان اثرات سودمند رابطه وجود ندارد، اما مسلم است که این عامل

۹۰- Irrelevant communication

۹۱- Orbell

۹۲- Van de Kragt

می‌تواند اعتماد به رفتار همکارانه دیگران را افزایش داده و موجب رشد همکاری گردد.



نمودار ۶- درصد گزینه‌های همکارانه در گروه‌های پنج نفره که ارتباط نداشتند (بدون رابطه) درباره موضوع نامربوط ارتباط داشتند (رابطه نامربوط) و درباره معضلات اجتماعی ارتباط داشتند (رابطه مربوط) و یا درباره گزینه‌های مورد علاقه خوب، رابطه داشتند. (داوس، مک تاویش و شاکلی، ۱۹۷۷)

انتظارات و باور احترام به رفتار دیگران تحت تأثیر شخصیت دیگران نیز قرار دارد. افراد، بویژه در موقعیت معضلات اجتماعی، به شدت برانگیخته می‌شوند تا به این تأثیرات شکل دهند و از این طریق بیش از همه بر تأثیرات اخلاقی تأکید کنند (مانند اینکه آیا دیگری شخص خوبی است؛ ون لانگه و کولمن، ۱۹۹۴).

علاوه بر این، تصمیم‌گیری درباره همکاری، معمولاً بر پایه آگاهی از اعضای سایر گروه‌ها به عمل می‌آید. از این رو، وقتی دیگران متعلق به گروه‌هایی باشند که پیوندهای کلیشه‌ای دارند، همکاری کمتر شده و بیشتر جنبه رقابت و فرصت‌طلبی به خود می‌گیرد (دودرو، ازربیت<sup>۹۳</sup> و لِنِس<sup>۹۴</sup>، ۱۹۹۵).



## شاخصهای رابطه

شاخصهای رابطه می‌تواند فرایند تبدیل منافع را به جهت‌های خاصی هدایت کند. نمونه مهم این شاخص میزان رضایت فرد از درگیر شدن در این رابطه است. رضایت زیاد موجب می‌شود فرد دست به تبدیلهای اجتماعی زند و رفتارهای همکارانه، مانند حل مسأله، هماهنگی با نیازهای دیگران و تمایل به فداکاری از خود نشان دهد. با وجود این، تبدیلهای بسیار بیشتر از میزان رضایت است و به موارد متعددی بستگی دارد، از جمله این که فرد: الف) احساس کند کیفیت جایگزین‌های وی بسیار ضعیف است (مانند تعامل نداشتن با دیگران و ویژگیهایی که در برخی از شریکهای خود درک می‌کند)، ب) احساس کند که در این رابطه سرمایه‌گذاری بیشتری انجام داده است. رضایت زیاد، جایگزینهای ضعیف و سرمایه‌گذاری بیشتر، منجر به شکل‌گیری تجربه تعهد می‌شود. تعهد را می‌توان به تمایل قوی برای ادامه رابطه، جهت‌گیری بلند مدت و احساس دلبستگی تعریف کرد.

علاوه بر این، تعهد موجب می‌شود مکانیزمهای متعدد مربوط به رابطه افزایش یابد. برخی از این مکانیزمها عبارت است از: ۱) تطابق یا تمایل به رفتار سازنده به جای رفتار ویرانگر در قبال رفتار ویرانگر شریک و ۲) تمایل به فداکاری (راس‌بولت و همکاران، ۱۹۹۱؛ وان لانگه، راس‌بولت و همکاران، ۱۹۹۷). هم چنین تعهد می‌تواند فرد را وادار کند تا جایگزینهای دیگر را کاهش دهد، سایر شریکها را مجذوب خود کند و تصورات مثبتی نسبت به شریک خود به دست آورد (راس‌بولت و وان لانگه ۱۹۹۶). درباره تأثیر نیرومند تعهد بر این گونه رفتارها و ادراکها و در زمینه روابط نزدیک فردی و نیز رابطه کارمند و سازمان حمایت‌های تجربی خوبی به عمل آمده است. برای نمونه، هرچه میزان تعهد فرد به سازمان بیشتر باشد، احتمال غیبت کمتر شده و فرد بیشتر درگیر رفتارهای مؤثر سازمانی می‌گردد (راس‌بولت و فارل، ۱۹۸۳).

مفهوم دیگری که موجب ایجاد رابطه پیش رونده می‌شود، اعتماد است. گرچه گاهی اوقات اعتماد به عنوان یک متغیر زمینه‌ای در نظر گرفته می‌شود، اما اغلب در بافت رابطه بین دو فرد که با یکدیگر وابستگی متقابل دارند، رشد می‌کند (هولمز<sup>۹۵</sup> و رمپل<sup>۹۶</sup>، ۱۹۸۹).

شریکها از طریق مبادله رفتار همکارانه، نه تنها مشکلات بالقوه خود را به گونه مناسبی حل می‌کنند، بلکه اعتماد به یکدیگر را نیز پی‌ریزی می‌کنند. از این رو می‌توان گفت که بین اعتماد با

جهت‌گیری بلندمدت و اعتقاد به همراهی و فداکاری متقابل شرکاء، همبستگی وجود دارد. در مقابل، بی‌اعتمادی منجر به تفسیر نامناسب رفتار شریک و ایجاد دُور منفی تعارض می‌گردد. درست همانند مفهوم تعهد، اعتماد نیز یک مفهوم کلیدی در زمینه روابط نزدیک و نیز رابطه بین همکاران به حساب می‌آید (دیدرو و گیبلز<sup>۹۷</sup> و ون دوولیه<sup>۹۸</sup>، ۱۹۹۸؛ کرامر<sup>۹۹</sup> و تایلر<sup>۱۰۰</sup>، ۱۹۹۵).

### هنجارهای اجتماعی

تبدیل منافع می‌تواند ریشه در هنجارهای اجتماعی داشته باشد. هنجارهای اجتماعی قوانینی است که با مشکلات و فرصت‌های خاص و وابستگی متقابل، سروکار دارد. هنجارها اغلب: ۱) عملکرد گروه‌ها و جوامع را افزایش می‌دهد؛ این افزایش می‌تواند در شکل‌های بسیار کوچک عملکرد، مانند قوانین روزمره، شهرنشینی و معاشرت صورت گیرد، و ۲) از آسیب‌پذیرها در مقابل بهره‌کشی نیرومندان محافظت کرده و به کسانی که به شدت نیازمند این کمک‌ها هستند، مساعدت کند. علاوه بر این، هنجارها با توزیع و تخصیص منافع و یا مباحث اجرایی آنها نیز سروکار دارد.

بیشترین حمایت تجربی و نظری از سه نوع هنجار توزیعی به عمل آمده است. هنجار عدالت توزیعی<sup>۱۰۱</sup> موجب ارتقاء توزیع منافع می‌شود، به گونه‌ای که هر عضو، سهم برابر (هنجار برابری) و یا معادل با نسبت سرمایه‌گذاری و مشارکت خود به دست می‌آورد. هرچه نسبت مشارکت بیشتر باشد،

**عدالت‌توزیعی: معیارهای**  
منصفانه‌ای که کیفیت بازده یک  
شخص را در پیوند با کیفیت بازده  
دیگران مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

سهم فرد بیشتر می‌شود (آدامز، ۱۹۶۵). به گونه‌ کلی عدالت توزیعی اشاره به معیارهای منصفانه‌ای دارد که برای ارزیابی برابری منافع فرد به کار می‌رود تا از این طریق بتوان آن را با منافع برابر دیگران، پیوند داد. مطالعات نشان داده است افراد بیشترین رضایت را از منافع دارند که بنا بر هنجارهای برابری یا انصاف توزیع شده باشد و کمترین رضایت را از منافع دارند که بر پایه این اصول توزیع نشده است؛ حتی اگر به سود آنان باشد (مسیک و سنتیس<sup>۱۰۲</sup>، ۱۹۸۵).

۹۷- Giebels

۹۸- Van de Vliert

۹۹- Kramer

۱۰۰- Tyler

۱۰۱- Distributive justice

۱۰۲- Sentis

دومین هنجار، هنجار دو سویه<sup>۱۰۳</sup> است (گلدنر<sup>۱۰۴</sup>، ۱۹۶۰). این هنجار بیان می‌کند که رفتارها - همکاریانه و سخاوتمندانه و یا خود محور و غیر همکاریانه - باید همسو و یکنواخت باشد. سومین هنجار یعنی مسئولیت اجتماعی بیان می‌کند که باید به کسانی که نسبتاً ضعیف و وابسته بوده و یا به هر شکل توانایی کمتری برای پی‌گیری منافع خوب برای خود هستند کمک شود. این هنجار تا اندازه‌ای شبیه به اصل نیاز است (دویچ، ۱۹۷۵). بر پایه این اصل، منافع بیشتر باید برای کسانی فراهم آید که نیاز بیشتری به آنها دارند.

با وجود این، هنجارها تحت تأثیر روشهایی است که افراد برای تخصیص آنها به کار می‌برند. در حقیقت عدالت تقنینی<sup>۱۰۵</sup> یا معیارهای عادلانه‌ای که به منظور ارزیابی برابری فرایند تصمیم‌گیری درباره توزیع منافع میان افراد به کار می‌رود (تی‌باوت و واکر، ۱۹۷۵)، برای درک انصاف و عدالت بسیار اهمیت دارد. به بیان دیگر، در این نوع توزیع نه تنها به خودی خود انصاف تعیین می‌شود، بلکه امکان دارد عدالت در اجرا نیز در برخی از موقعیتها، نه بسیار مهم، اما تا اندازه‌ای با اهمیت باشد (لیند و تایلر، ۱۹۸۸).

**عدالت تقنینی: معیارهایی که برای ارزیابی کیفیت فرایند قانون‌گذاری جهت توزیع منافع در میان مردم، به کار می‌رود.**

چگونگی ادراک افراد نسبت به منصفانه یا غیر منصفانه بودن موقعیت، بستگی به این دارد که آیا به آنها فرصت داده می‌شود تا عقاید خود را بیان کنند یا نه (ون دن باس<sup>۱۰۶</sup>، لیند و ورمونت<sup>۱۰۷</sup> و ویلکه<sup>۱۰۸</sup>، ۱۹۹۷). به همین ترتیب تخلف از هنجارهای توزیع هنگامی که روشها منصفانه باشد، نسبت به زمانی که غیر منصفانه باشد، اهمیت کمتری دارد (براکنر<sup>۱۰۹</sup> و ویزنفلد<sup>۱۱۰</sup>، ۱۹۹۵).

هنجارها را می‌توان در موقعیتهای بسیار متنوعی به کاربرد، اما چنانچه مورد تخلف قرار گیرند منجر به سرزنش از سوی مشاهده‌گران و احساس گناه در کسی خواهد شد که تخلف کرده است. به همین ترتیب، هنجارهای متفاوت و متعارض که به گونه همزمان اجرا می‌شود، ممکن است موجب ابهام

۱۰۳- Reciprocity

۱۰۴- Gouldner

۱۰۵- Procedural justice

۱۰۶- Van den Bos

۱۰۷- Vermont

۱۰۸- Wilke

۱۰۹- Brockner

۱۱۰- Wiesenfeld

هنجاری<sup>۱۱۱</sup> گردد. این ابهام را می‌توان با پیوستن به هنجارهایی که به بهترین شکل منافع شخصی را تأمین می‌کند، برطرف کرد. برای نمونه، افرادی که کمتر از حد متوسط برای رفاه گروه مشارکت می‌کنند، تمایل بیشتری به هنجار برابری دارند، در حالی که کسانی که بیشتر از حد متوسط مشارکت داشته‌اند، ادعای منافع و سود بیشتری دارند. از سوی دیگر، هنجارها منبع مهم مخالفت یا تعارض در میان اعضای گروه است (پرویت، ۱۹۸۱). علاوه بر این، تخلف از هنجارهای متمایز (مانند تخلف از برابری) زمانی رخ می‌دهد که مشاهده آن برای فرد و دیگران دشوارتر باشد. هنگامی که نمی‌توان منافع را به گونه‌ی برابر توزیع کرد، افراد تمایل بیشتری برای گرفتن سهم زیادتر دارند (آلیسون<sup>۱۱۲</sup>، مک‌کوئین<sup>۱۱۳</sup> و شارفل<sup>۱۱۴</sup>، ۱۹۹۲).

### ● فراسوی گروه‌های کوچک و دوتایی

حرکت از روابط دو نفره توسط گروه‌های کوچک به سوی گروه‌های بزرگ چه تفاوت‌هایی از نظر روانشناختی دارد؟

تفاوت‌های روانشناختی حرکت از همکاری «درون گروهی» به سوی همکاری «بین‌گروهی» چیست؟

همان‌گونه که پیش‌تر بیان شد، چهار منبع اساسی تبدیل وجود دارد که می‌تواند فرد را به جای هدف‌های ساده و منافع شخصی مستقیم، به سوی هدف‌های گسترده‌تر هدایت کند. این منابع (زمینه‌های بین فردی، ملاحظه رفتار دیگران، شاخص‌های رابطه و هنجارهای اجتماعی) در گستره وسیعی از روابط متقابل بکار می‌روند. اما باید به یاد داشته باشیم که بین روابط دو نفره (دوتایی) و حرکت به سوی گروه‌های بزرگ از طریق گروه‌های کوچک، تفاوت‌های روانشناختی مهمی وجود دارد. در این بخش این تفاوت‌ها یعنی: ۱) حرکت از گروه‌های دوتایی به سوی گروه‌های بزرگ از طریق گروه‌های کوچک و ۲) حرکت از همکاری درون گروهی به سوی همکاری بین گروهی، مورد بحث قرار می‌گیرد.

### از گروه‌های دوتایی به گروه‌های بزرگ

دست‌کم سه تفاوت کیفی بین روابط دو نفره و روابط گروه‌های بزرگتر وجود دارد (داوس،

۱۱۱- Normative ambiguity

۱۱۲- Allison

۱۱۳- McQueen

۱۱۴- Schaerfl

۱۹۸۰). نخست اینکه در روابط دو نفره زیان ناشی از رفتار غیر همکارانه بر طرف متقابل و نه افراد خارج از گروه تحمیل می‌گردد. دومین تفاوت آن است که افراد در روابط دو نفره اغلب رفتار یکدیگر را از طریق راهبردهای رفتاری شکل می‌دهند. و سومین تفاوت مربوط به آن است که در روابط دو نفره از نظر عملی تنها می‌توان یک گزینه را به گونه کامل عملی ساخت؛ بدین معنا که تنها یک فرد دیگر وجود دارد. به همین دلیل تعجب آور نیست که چرا افراد در معضلات دو نفره نسبت به معضلات چند (مانند، هشت) نفره همکاری بیشتری از خود نشان می‌دهند.

علاوه بر این، هنگامی که گروه‌های بالنسبه کوچک با یکدیگر مقایسه می‌شوند (مانند گروه‌های سه نفره تا ده نفره) در همکاری آنها نوعی کاهش خطی واضحی دیده می‌شود (فاکس<sup>۱۱۵</sup> و گایر<sup>۱۱۶</sup>، ۱۹۷۷). این کاهش ناشی از چند دلیل است: ۱) خودمختاری در این گروه‌ها بیش از گروه‌های بزرگتر است، ۲) با افزایش اندازه گروه، بدینی افراد نسبت به افزایش منابع جمعی بیشتر می‌شود (کر، ۱۹۹۶)، و ۳) افراد در گروه‌های بزرگتر احساس مسئولیت شخصی کمتری نسبت به منافع جمعی دارند. با وجود این، همکاری در گروه‌های بزرگ نیز می‌تواند بر پایه موارد زیر ارتقاء یابد: الف- نیرومندی هنجارهای اجتماعی که همکاری را الزام آور می‌کند، ب- ارتباط مؤثر، یعنی ارتباط برای انتخاب موضوعهای مورد علاقه که اعضای گروه خود را به آن متعهد می‌دانند، ج- افزایش احساس هویت و یا احساس «ما» بودن (بروئر و کرامر، ۱۹۸۶).

### از روابط بین فردی تا روابط بین گروهی

تعامل بین گروه‌ها نسبت به تعامل بین افراد، دارای سطوح پایین‌تر همکاری و در عین حال سطوح بالاتر رقابت است (شوپلر و اینسکو<sup>۱۱۷</sup>، ۱۹۹۰).

این مطلب که به اثر پیوستگی فرد-گروه معروف است، بیشتر ناشی از: الف- سطوح پایین اعتماد در روابط بین گروهی و ترس از بهره‌کشی توسط سایر گروه‌ها، ب- حمایت نیرومندی که اعضای گروه برای دنبال کردن هدفهای خود (و نیز منافع شخصی) به عمل می‌آورند و ج- هویت‌پذیری ضعیف به این معنا که در محیط‌های بین گروهی نسبت به محیط‌های بین فردی، مسئولیت در قبال رفتار خود محور بیشتر به چشم می‌خورد. شواهد مربوط به ناپیوستگی فرد-گروه را می‌توان در مطالعات تجربی و نیز

پژوهشهای غیر آزمایشگاهی پیدا کرد (پمبرتن<sup>۱۱۸</sup>، اینسکو و شوپلر، ۱۹۹۶). به همین ترتیب، هرچه تعداد اعضای گروه‌ها در مذاکرات بین‌گروهی بیشتر شود، مذاکره جنبه رقابتی‌تر به خود می‌گیرد. علاوه بر این، شواهد تازه نشان می‌دهد زمانی که یک یا هر دو گروه از راهبرد تلافی استفاده کند، اثر ناپیوستگی به گونه قابل توجهی کاهش می‌یابد. از این رو، به نظر می‌رسد روش تلافی در برخی شرایط اثر بیشتری در توسعه همکاری بین گروه‌ها دارد (اینسکو و همکاران، ۱۹۹۸).

بازیهای گروهی: بازی‌هایی که در آن ارتباط متقابل بین فرد و گروه خودی، و فرد و گروه مقابل مورد نظر قرار می‌گیرد.

مطالعات اخیر بُرنشتین<sup>۱۱۹</sup> (۱۹۹۲) موجب توسعه بازیهای گروهی<sup>۱۲۰</sup> شده است. بازیهای گروهی موقعیت‌هایی است که در آن روابط بستگی متقابل، هم در «درون» گروه‌ها و هم در «بین» گروه‌ها وجود دارد. مطالعه بُرنشتین نشان داد که وقتی منافع درون گروهی با منافع گروه‌های خارجی بستگی منفی پیدا می‌کند، یعنی گروه چیزی را به دست می‌آورد که گروه دیگر از دست می‌دهد (بستگی متقابل

همه:هیچ)، همکاری بین اعضای گروه افزایش می‌یابد. در مقابل، وقتی هم اعضای گروه و هم سایر گروه‌ها به یک اندازه از همکاری سود ببرند، همکاری درون گروهی به حد متوسط یا کم کاهش می‌یابد. این مطالعه نشان داد که یکی از مفاهیم کلیدی همکاری در درون گروه، زیر بنای وابستگی متقابل بین اعضای گروه و گروه‌های دیگر است (رابی<sup>۱۲۱</sup> و هورویتز<sup>۱۲۲</sup>، ۱۹۹۸).

برخی اوقات می‌توان همکاری بین گروه‌ها را با رفاه کل گروه و هماهنگی بین اعضای گروه و گروه‌های دیگر تبیین کرد. برای نمونه، سربازان هنگام جنگ، همکاری درون گروهی را با جنگیدن از خود به نمایش می‌گذارند. با وجود این، وضعیت درون گروه، خارج گروه و یا مجموعه‌های بزرگتر زمانی معتبر خواهد شد که درگیر رفتار پرخاشگرانه شوند. پژوهشهای اخیر (فراتر و برتر از روابط متقابل بین گروه‌ها) نشان می‌دهد که طبقه‌بندی براساس «ما» و «آنها» می‌تواند منجر به سوی‌گیری درون گروه‌ها شده و منافع بیشتر را به گروه خودی و نه سایر گروه‌ها اختصاص دهد (تاجفل<sup>۱۲۳</sup>، ۱۹۷۸).

۱۱۸- Pemberton

۱۱۹- Bornstein

۱۲۰- Team games

۱۲۱- Rabbie

۱۲۲- Horwitz

۱۲۳- Tajfel

## ● راه حل تعارض

نقش گروه سوم چه می‌تواند باشد؟

چرا راه‌حلهای ساختار بایدمؤثرتر باشد؟

افراد معمولاً از طریق الگوهای پایدار همکاری متقابل و در قالب گروههای دوتایی و بیشتر، منافع

مطلوب جمعی را به دست می‌آورند. البته در این گونه موارد، افراد

می‌توانند از موقعیت انگیزه‌های آمیخته به شیوه سودمندی برای

تمام اعضا استفاده کرده و معضلات را به گونه مناسبی حل کنند. از

سوی دیگر، این امکان وجود دارد که گروه در برقراری همکاری

یا الگوی تعاملی متقابل و سودمند شکست بخورد. در حقیقت

بارها دیده شده است که چگونه روابط غیر همکارانه از طریق رفتار خودخواهانه یک فرد نسبت به

دیگران، شکل می‌گیرد. الگوهای رفتار غیر همکارانه (واقعی یا حتی پیش‌بینی شده) را می‌توان

از طریق روشهای زیر، حل و یا از بروز آنها جلوگیری کرد:

۱) مداخله گروه سوم<sup>۱۲۴</sup>: مداخله یک گروه برای حل تعارض

بین دو یا چند نفر.

۲) راه‌حلهای ساختاری<sup>۱۲۵</sup>: تغییر مؤثر موقعیتها به گونه‌ای که بر

تأثیرات خاص ناشی از رفتار غیر همکارانه غلبه شود.

مداخله گروه سوم: مداخله یک گروه سوم برای حل تعارضی که میان دو یا چندتن (یا گروه یا افراد) بوجود آمده است.

راه حل ساختاری: راه‌حلهایی که با تغییر وجهه‌های تعامل که در زمینه ارتباط میان مردم وجود دارد، موجب می‌شود تا رفتارهای مطلوب افزایش و تشدید یابد.

## مداخله گروه سوم

مداخله گروه سوم به شکل مداخله اضطراری یا مداخله قراردادی بروز می‌نماید. مداخله اضطراری

معمولاً نقش خاصی به گونه رسمی ندارد و گروه سوم تنها یک رابطه پیشرونده بین یک یا دو گروه

است که دچار تعارض شده است. نمونه‌های مداخله گروه سوم عبارت است از والدین، همسایه‌ها یا

دوستان، اعضای گروه یا همکاران. در این نوع مداخله، داوطلبان گروه سوم خدماتی را به گروه یا افراد

پیشنهاد می‌کنند و آنها می‌توانند این خدمات را پذیرفته یا رد کنند. اما در مداخله قراردادی، اعضای

گروه و یا افراد درگیر از گروه سوم دعوت می‌کنند تا برای حل تعارض، خدماتی به آنها ارائه کنند.

پلیس، قاضی و یا برخی از سازمانهای خارجی نمونه‌هایی از این گروه است که اختصاصاً به حل تعارض می‌پردازند (مانند سازمان ملل متحد).

گروههای سوم دارای نقشها و راهبردهای گوناگونی هستند. مطالعات تی باوت و واکر (۱۹۷۵) و شپرد<sup>۱۲۶</sup>، (۱۹۸۴) نشان می‌دهد که بین دو نوع مداخله، تفاوت وجود دارد: ۱) مهار فرآیند که عبارت

میانجیگری: یاری کردن یک گروه سوم برای حل یک تعارض، که اغلب از طریق ایجاد ارتباط با هر دو گروه معارض صورت می‌گیرد.

است از مهار گروه سوم بر ارائه و تفسیر شواهد مربوط به درگیری (مشاجره) و ۲) مهار تصمیم که عبارت است از مهار گروه سوم بر پی آمدهای مشاجره. همان گونه که شکل ۷ نشان می‌دهد این دو بعد، چهار نقش متمایز برای گروه سوم ایجاد می‌کند: ۱) نقش نیروی محرک<sup>۱۲۷</sup>، ۲) نقش بازجویانه<sup>۱۲۸</sup> (تحقیقی)، ۳) نقش قضاوتی<sup>۱۲۹</sup> و ۴) نقش میانجی<sup>۱۳۰</sup>.

وقتی گروههای سوم فاقد مهار فرآیند و تصمیم باشند، نقش نیروی محرک دارند، یعنی به گروهها تنها پیشنهاد و راه حل ارائه می‌دهند؛ مانند مشاوران کارکنان و مشاوران شغلی و سازمانها. علاوه براین دوستان و همکاران نیز در زمره همین گروهها هستند. این افراد اغلب بدون آن که مهارتی بر فرآیند یا پی آمدها داشته باشند، اطلاعات مناسبی فراهم آورده و برای چگونگی حل تعارض، راههایی را ارائه می‌دهند.

مهار فرایند			مهار تصمیم
غایب	حاضر		
نقش میانجی	نقش محرک	غایب	
نقش بازجویانه	نقش قضاوتی	حاضر	

شکل ۷- نوع نقش به عنوان تابع دسترسی مهار فرآیند و مهار تصمیم (اقتباس از شپرد، ۱۹۸۴).

از سوی دیگر، وقتی گروههای سوم هر دو مهار فرآیند و تصمیم را اعمال کنند، نقش بازجویانه دارند. مانند مدیری که در تعارض بین دو کارمند که بر سر محل میز کار خود با یکدیگر مشاجره

۱۲۶- Shepard

۱۲۷- Impetus

۱۲۸- Inquisitorial

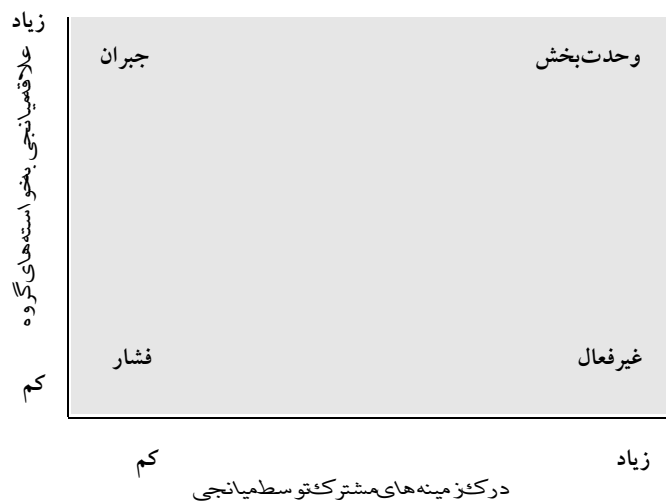
۱۲۹- Adjudicative

۱۳۰- Mediatonal



می‌کنند، مداخله می‌کند. در این موقعیت مدیر بر فرآیند (چه کسی ابتدا باید صحبت کند، چه موقع باید درباره آن صحبت کرد) و نیز بر پی آمد (چه کسی پشت میز کنار پنجره بنشیند) نظارت دارد. نقش قضاوتی زمانی است که گروه سوم تنها دست به مهار تصمیم می‌زند. بهترین نمونه این نقش داوری است که صحبت‌های هر دو گروه یا هر دو فرد را گوش می‌دهد و سپس درباره آنها تصمیم می‌گیرد. در مثال مربوط به دو کارمند که بر سر میز کنار پنجره با یکدیگر مشاجره داشتند، مدیر می‌تواند نقش قضاوتی داشته باشد؛ یعنی به صحبت‌های هر دو طرف گوش دهد و سپس تصمیم بگیرد. سرانجام وقتی گروه سوم تنها دست به مهار فرآیند می‌زند، نقش میانجی پیدا می‌کند. برای نمونه فرض کنید که یکی از همکاران دو کارمند بالا برای مشاجره به آنها کمک می‌کند. در اینجا همکار سوم نقش مداخله‌گری دارد که فرآیند را مهار می‌کند. اما او نمی‌تواند برای پایان مشاجره و تصمیم درباره اینکه چه کسی میز کنار پنجره را بردارد، آنها را مجبور سازد.

در میان چهار نقش گروه سوم، نقش میانجی رواج بیشتری دارد (کارامبایا<sup>۱۳۱</sup> و برت، ۱۹۸۹، لوویکی<sup>۱۳۲</sup> و شیرد، ۱۹۸۵). نخستین دلیل این مطلب آن است که نقش میانجی در مقایسه با نقشهای بازجویانه و قضاوتی دست به کنترل تصمیم نمی‌زند. زیرا احساس مهار پی آمدهای نهایی برای گروههای متعارض اهمیت زیادی دارد. دلیل دوم آن است که ایجاد موافقت و سازگاری پایدار، که



شکل ۸- الگوی میانجی توجه - احتمال (کارنواله، ۱۹۸۶)

مورد قبول هر دو طرف باشد، در نقش میانجی غالباً بیش از سایر نقشهاست. نقش میانجی رابطه بین گروهها را بهبود می بخشد و می تواند موجب پی ریزی مجدد آینده ای سودمند و متقابل گردد. به تازگی الگوی جدیدی درباره اینکه چگونه میانجی گروه می تواند دست به مداخله بزنند، توسعه یافته است. بر پایه الگوی میانجی توجه - احتمال<sup>۱۳۳</sup> (کارنواله، ۱۹۸۶؛ کارنواله و پرویت، ۱۹۹۲)، فعالیتهای میانجی توسط دو شاخص هدایت می شود: ۱) توجه میانجی به آرزوهای گروه و ۲) درک میانجی از زمینه های مشترک (یعنی احتمال اینکه گروهها به موافقت دست یابند). همان گونه که شکل ۸ نشان می دهد، وقتی توجه به خواسته های گروه کم و درک زمینه های مشترک زیاد باشد، میانجی ها، «غیر فعال» بوده و حل مشاجره را بر عهده گروهها می گذارند. اما وقتی توجه به خواسته های گروهها زیاد و درک زمینه های مشترک نیز زیاد باشد، میانجی ها می توانند راهبرد «وحدت بخشی» برای حل تعارض ارائه دهند. برای نمونه در مثال بالا، میانجی ها برای پی بردن به امیال و علائق اصلی هر دو کارمند برای به دست آوردن میز کنار پنجره از آنها سؤالهایی می کنند و سپس راه حل مناسبی ارائه می دهند تا نیازها و امیال هر دو طرف بر آورده شود.

چنانچه علاقه به خواسته ها زیاد و درک زمینه های مشترک کم باشد، میانجی ها برای ترغیب گروهها به واگذاری امتیاز خود از جبران<sup>۱۳۴</sup> استفاده می کنند. برای نمونه، مدیری که میانجی گری تعارض بین دو کارمند را برای به دست آوردن میز کنار پنجره بر عهده داشت، ممکن است از یکی از زیردستان خود بخواهد تا گذشت کرده و میز را به دیگری واگذار کند و وی این گذشت را با دادن یک رایانه جدید جبران کند. سرانجام وقتی توجه به خواسته ها کم و درک زمینه های مشترک زیاد باشد، میانجی ها ترغیب می شوند تا گروهها را برای دستیابی به راه حل تحت «فشار» قرار دهند. در این گونه موارد میانجی ها با ارائه مباحث متقاعدکننده سعی می کنند سطح خواسته های طرفین مشاجره را کاهش داده و یا آنها تهدید کنند که چنانچه کار را انجام ندهند، رفتار کودکانه آنان را در معرض رسانه های عمومی قرار دهند.

در هر دو نقش قراردادی و اضطراری، میانجی ها معمولاً باید جریان دقیق بین طرفین مشاجره را اداره کنند تا تسلیم یک طرف نشده، اعتبار و مقبولیت خود را از دست ندهند. معمولاً این خطر وجود دارد که هر دو گروه تصور کنند میانجی ها رفتار خصمانه داشته، در مقابل آنان موضع گرفته اند (پرویت

و کارنواله، ۱۹۹۳). بنابر الگوی انتخابی راهبردی که پیش از این مورد بحث قرار گرفت، ممکن است میانجی‌ها جهت‌گیری خود به سوی تأکید شدید بر خواسته‌های یک نفر قرار دهند، درست پیش از آنکه فرآیند حل تعارض را شروع کنند. (ون دو ولیه، ۱۹۹۲). علاوه بر این، ممکن است جهت‌گیری میانجی‌ها صرفاً ادراکی باشد (تنها در فکر گروه‌ها باشند). هرچند که برخی اوقات نیز ممکن است این امر واقعی باشد. برای نمونه میانجی‌ها ممکن است طرف گروه قویتر را بگیرند، بویژه اگر این گروه توانایی بالقوه تأیید و ضمانت میانجی‌ها را نیز داشته باشد. هرچند وجود جهت‌گیری در میانجی‌ها اغلب راه حل سازنده تعارض را مورد تهدید قرار می‌دهد، اما بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند حتی یک میانجی جهت‌دار، اغلب تنها فردی است که برای میانجی شدن در دسترس قرار دارد. علاوه بر این، چنانچه میانجی جهت‌دار جهت‌گیری خود را قبل از شروع به کار و نه طی مراحل حل تعارض نشان دهد، طرفین مشاجره بیشتر خواهان وی هستند (پرویت و کارنواله، ۱۹۹۳).

### راه‌های ساختاری

وقتی افراد در یک موقعیت خاص به منافع مطلوب جمعی دست پیدا می‌کنند، ممکن است از طریق تغییر ساختار موقعیت به گونه‌ای که موجب تحریک رفتار همکارانه شود، راه‌های ساختاری را مورد توجه قرار دهند (مسیک، بروئر، ۱۹۸۳). درحالی که مداخله گروه سوم یک خط نظریه و پژوهش بوده و در ادبیات مذاکره توسعه یافته است. در روانشناسی، زیربنای راه‌های ساختاری ریشه در ادبیات معضلات اجتماعی دارد. دست‌کم دو نوع متمایز راه‌های ساختاری وجود دارد: ۱) تغییر در «ساختار منافی» که زیربنای موقعیتهای انگیزه آمیخته است، ۲) تغییر در «ساختار تصمیم و حکمی» که زیربنای موقعیتهای انگیزه آمیخته است.

تغییرات ساختاری در منافع، بیشتر بر پاداش دادن به همکاری و تنبیه کردن رفتار غیرهمکارانه تأکید دارد. نمونه عینی پاداش به همکاری، استفاده از خط ویژه برای وسائط نقلیه عمومی است. دولت هلند برای گسترش استفاده از خودروهای جمعی و جلوگیری از خودروهای شخصی تصمیم گرفت با احداث یک خط ویژه در بزرگراهی نزدیک آمستردام و اختصاص آن به خودروهای جمعی، استفاده از آنها تشویق کند. این خط تنها اختصاص به خودروهای جمعی داشت، به همین دلیل رفت و آمد کمی در آن صورت می‌گرفت و سرعت حرکت در آن بیش از سایر خطوط بود (متأسفانه خط ویژه نتوانست به گونه مؤثر سطح استفاده از خودروهای جمعی را افزایش دهد، زیرا رانندگان منفرد احساس

می‌کردند نمی‌توانند خودروهایی خود را تعویض کنند (ون واگت<sup>۱۳۵</sup>، ون لانگک، میرتنز<sup>۱۳۶</sup> و جویرمن، ۱۹۹۶).

راه حل دیگر، استفاده از تنبیه برای رفتار غیرهمکارانه است که جذابیت زیادی ندارد. برای نمونه، دولت نتوانست به ایجاد یک نظام پیردازد که بر پایه آن رانندگان مجبور به پرداخت عوارض برای استفاده از خودرو در ساعات شلوغی در بزرگراه شوند (یاماگیشی، ۱۹۸۶). بدیهی است که نه تنها دولت‌ها، بلکه کارکنان، همکاران و شرکاء نیز از پاداش و تنبیه (مانند مالیات) برای توسعه رفتار مطلوب اجتماعی به فراوانی استفاده می‌کنند.

به گونه کلی، تغییر در ساختار منافع به دو دلیل می‌تواند موجب رشد مؤثر همکاری گردد؛ نخست اینکه این گونه راه‌حل‌ها، ساختار منافع را به گونه‌ای تغییر می‌دهد که یا ماهیت انگیزه‌های آمیخته کاهش می‌یابد (یعنی رفتار همکارانه درست به اندازه رفتار غیرهمکارانه جذابیت پیدا می‌کند) و یا این ماهیت به کلی از بین می‌رود (یعنی رفتار همکارانه جذاب‌تر از رفتار غیر همکارانه می‌شود).

دوم اینکه راه‌حل‌های ساختاری، انتظارات افراد را برای احترام به خواسته‌های دیگران به منظور توسعه همکاری افزایش می‌دهد و از این طریق یکی از موانع عمده همکاری از بین می‌رود (یاماگیشی، ۱۹۸۶).

با وجود این، موانع متعددی برای استفاده از این گونه راه‌حل‌ها وجود دارد. احتمال پذیرش راه‌حل‌های ساختاری زمانی بیشتر می‌شود که افراد آن را مؤثر (موجب رشد رفاه جمعی) و منصفانه (هزینه‌های لازم برای تحقق منافع مطلوب جمعی به گونه منصفانه بین افراد گروه توزیع شود) درک کنند (ساموئلسن<sup>۱۳۷</sup>، ۱۹۹۳). سرانجام همان گونه که پیش‌تر بیان شد همه یا بیشتر افراد باید احساس کنند که می‌توانند گزینه همکارانه را انتخاب کنند. هرچند این مورد اغلب در معضلات اجتماعی زندگی واقعی کمتر وجود دارد (ون واگت و همکاران، ۱۹۹۶).

راه‌حل‌های ساختاری می‌تواند در ساختار تصمیم که زیربنای یک موقعیت انگیزه آمیخته است، تغییراتی ایجاد کند. برای نمونه ممکن است مذاکره‌کنندگان، داوری را برگزینند که در نهایت برای آنها تصمیم بگیرد. در زمینه‌های گروهی نیز افراد مایلند رهبری را انتخاب کنند که بتواند برای کل گروه تصمیم بگیرد. همان گونه که اغلب در این نوع راه‌حل‌ها دیده می‌شود، افراد بیش از هر چیز می‌خواهند

هنگامی که گروه در کسب الگوهای پایدار در همکاری متقابل شکست می‌خورد، دست به انتخاب رهبر بزنند (ساموئلسن، مسیک، روته<sup>۱۳۸</sup> و ویلکه، ۱۹۸۴، ویلکه ۱۹۹۱). در حقیقت وظیفه عمده حکومتها، مدیران و رهبران سازمانها و بخش خصوصی آن است که موقعیتهای انگیزه آمیخته را به گونه‌ای اداره کنند که برای رفاه جمع مفید باشد. این مطلب اساس چیزی است که هابز (۱۶۵۱) چند قرن پیش درباره آن بحث می‌کرد. با وجود این، قدرت مرکزی نیرومند قادر نیست تمام اشکال رفتار بین فردی و بین گروهی را تنظیم کند. همان گونه که در این فصل بیان شد انسانها می‌خواهند به گونه‌ای در موقعیتهای انگیزه آمیخته درگیر شوند که بتوانند الگوهای نسبتاً پایدار همکاری متقابل را اجرا کنند.

### ○ خلاصه و نتایج

افراد چگونه به حل تعارض بین منافع شخصی و منافع جمعی می‌پردازند؟ نظریه روانی اجتماعی - بویژه نظریه بستگی متقابل - براهمیت ملاحظات گسترده تری تأکید دارد که اساس آن پیروی از منافع شخصی است. برای نمونه ملاحظات گسترده یا انتقالها، در بردارنده تمایل به افزایش منافع بلندمدت، افزایش منافع جمعی و افزایش برابری منافع است. در این فصل چهار منبع عمده انتقال مشخص شد: (۱) گرایشهای بین فردی مانند وجود تفاوتهای فردی در جهت گیری ارزشی اجتماعی، فردگرایانه و رقابتی، (۲) باورهای احترام به رفتار دیگران، (۳) شاخصهای روابط خاص مانند تعهد و اعتماد، و (۴) هنجارهای اجتماعی مانند برابری، تقابل و عدالت.

سپس درباره تفاوتهای اجتماعی بحث شد که زمانی بروز می‌کند که فرد از گروههای دوتایی به سوی گروههای بزرگتر و یا از روابط بین فردی به سوی روابط بین گروهی حرکت می‌کند. سرانجام راههای امیدبخش برای حل تعارض شامل مداخله گروه سوم با تأکید بر دخالت یک سازمان خارجی (بیرونی) برای حل تعارض و راه حلهای ساختاری با تأکید بر تغییر در ساختار تصمیم به منظور افزایش منافع مطلوب جمعی مورد بحث قرار گرفت.

### نکات قابل بحث

۱- وقتی برق یک دهکده کوچک قطع می‌شود حکومت محلی چگونه باید مطمئن شود که همه

می‌توانند به اندازه کافی از برق استفاده کرده و نیازهای اساسی خود را برآورده کنند؟

۲- فرض کنید که یک کشور معین که ناوگان نقل و انتقال خوبی دارد، با آلودگی هوا و تراکم باورنکردنی ناشی از استفاده گسترده خودرو روبه‌رو است. چگونه حکومت محلی باید این معضل اجتماعی بزرگ را مدیریت کرده و استفاده از ناوگان ترابری عمومی را توسعه دهد؟

۳- تصور کنید که سارا و جان بر سر تماشای تلویزیون دچار تعارض شده‌اند. جان می‌خواهد یک بازی فوتبال مهم تماشا کند. در حالی که سارا می‌خواهد با آرامش تمام، یک فیلم سینمایی از یک کانال دیگر را نگاه کند. وقتی شب فرا می‌رسد، جان به سارا می‌گوید که وی می‌تواند فیلم سینمایی را تماشا کند و او نتیجه بازی را در روزنامه فردا می‌خواند. بهترین تبیینی که از این عمل بخشش‌آمیز جان می‌توان به عمل آورد چیست؟

۴- جان فکر می‌کند که تمایل سارا به رفتار بخشنده و دست و دل بازی احتمالاً توسط دیگران برانگیخته شده است. از سوی دیگر سارا معتقد است که سبک رفتار جان ممکن است در کوتاه مدت تا اندازه‌ای پرهزینه باشد، اما در بلندمدت آنچه را که برای دیگران انجام داده است و یا شاید بیشتر دریافت خواهد کرد. کدام یک حق دارند؟ آیا این گونه باورها می‌تواند درباره شخصیت جان و سارا چیزی به ما بگوید؟

۵- دو نفر همکار بر سر به دست آوردن دفترکار بزرگتر با یکدیگر مشاجره دارند. رئیس آنان باید چه امکاناتی برای حل مؤثر و راضی‌کننده این تعارض داشته باشد؟

۶- جان معتقد است که تقریباً تمام اعمال بخشش‌آمیز مانند هدایای بی نام به افراد برجسته (جوایز به کشورهای جهان سوم) برخاسته از علائق شخصی است. آیا او حق دارد؟ اگر بلی چرا و اگر نه چرا؟

۷- جان و سارا عاشق یک خانه شده‌اند. جان مستقیماً با صاحبخانه در حال مذاکره است. وی به سارا می‌گوید که بهترین کاری که می‌تواند انجام دهند این است که اساساً درباره قیمت خانه صحبت کنند. علاوه بر این، او معتقد است سایر موضوعات (مانند زمان اثاث کشی، و آنچه که باید برای خانه جدید بخرند) در مقایسه با قیمت خانه نامربوط است. قیمت پیشنهادی اولیه جان ۲۰۰/۰۰۰ یورو است. اما صاحبخانه مبلغ ۲۴۰/۰۰۰ یورو را تقاضا کرده است. او در واقع می‌خواهد قیمت ۲۴۰/۰۰۰ یورو را بپردازد (آنها قبل از هرچیز خانه را دوست دارند و می‌توانند این مبلغ را بپردازند) اما امیدوارند که در قیمت ۲۲۰/۰۰۰ یورو به توافق برسند (متوسط قیمت پیشنهادی وی و نظر صاحبخانه) جان باید چه اقدامی انجام دهد؟

### برای مطالعه بیشتر:

- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York.
- Kelley, H. H. & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Komorita, S. S. & Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations: Mixedmotive interaction. *Annual Review of Psychology*, 46, 183-207.
- Messick, D. & Brewer, M. B. (1983). Solving social dilemmas: A review. In L. Wheeler & P. Shaver (Eds.), *Review of personality and social psychology*. Vol. 4, pp. 11-44, Beverly Hills, CA: Sage.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. London: Open University Press.
- Rusbult, C. E. & Van Lange, P. A. M. (1996). Interdependence processes. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles*, (pp. 564-96). New York: Guilford Press.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A Psychological analysis*. New York: Wiley.

### مطالعات کلیدی

- Dawes, R. M. ; McTavish, J. & Shaklee, H. (1977). Behavior, communication, and assumptions about other people's behavior in a common dilemma situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 1-11.
- Kuhlman, D. M. & Marshello, A. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategic effects in prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 922-31.