

# دوره‌ی راهبر بودن و اعمال مؤثر راهبری به عنوان ابراز طبیعی خود

## مدل هستی‌شناسانه/پدیدارشناسانه

متن پیش‌دوره: یکپارچگی

نویسندگان:

ورنر ارهارد

مستقل

[werhard@ssrn.com](mailto:werhard@ssrn.com)

مایکل سی. جنسن

استاد بازنشسته در مدیریت اجرایی، دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد

[mjensen@hns.edu](mailto:mjensen@hns.edu)

استیو زفرون

مدیر عامل شرکت Vanto Group

[szaffron@vantogroup.com](mailto:szaffron@vantogroup.com)

ویراستار این نسخه از ترجمه: محمد بیات

[www.okbayat.com](http://www.okbayat.com) | [me@okbayat.com](mailto:me@okbayat.com)

## یکپارچگی، درباره‌ی کلام یک انسان است، نه بیشتر و نه کمتر

مایکل جنسن، استاد مدیریت کسب و کار دانشکده‌ی Straus Isidor Jesse، بازنشسته‌ی دانشکده‌ی کسب و کار هاروارد و مشاور ارشد Group Monitor است. او مؤسس و مدیرعامل شبکه‌ی تحقیقاتی علوم اجتماعی است که تحقیقات فردا را امروز به مردم جهان ارائه می‌کند. این مقاله، بر اساس مقاله‌ی او تحت عنوان «یکپارچگی: یک الگوی پازیتویو<sup>۱</sup> است که پدیده‌های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را شامل می‌شود و توسط ورنر ارهارد و استیو زفرون بازنویسی شده است. این مقاله در آدرس زیر قابل دانلود است: <http://ssrn.com/abstract=920625>

<sup>۱</sup> پازیتویو و یا positive در ترجمه‌ی لغت به لغت به فارسی به معنی مثبت است، ولی این مثبت در مقابل منفی نیست. پازیتویو به معنی چیزی که هست، یک چیز عینی، یا به عبارت دیگر قطعی‌الوجود است. عینی به این معناست که قابل مشاهده، قابل آزمایش، و یا قابل راستی‌آزمایی است.

یادداشت: ما عمیقا از کری گرنجر به خاطر همکاری او در ایجاد این نسخه‌ی خلاصه از مقاله‌ی کامل ترمان، تشکر می‌کنیم. نسخه‌ی کامل تر ما، تحت عنوان "یکپارچگی: یک الگوی پازیتوو که پدیده‌های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را شامل می‌شود" نوشته‌ی ورنر ارهارد، مایکل جنسن و استیو زفرون (۲۳ مارچ ۲۰۰۳) می‌باشد. در حال حاضر، همچنان در دانشکده‌ی کسب و کار هاروارد (مقاله شماره ۱۱-۰۶)، گروه باربادوس (مقاله‌ی شماره ۰۳-۰۶) و دانشکده‌ی سیمون (مقاله‌ی شماره FR 08-05) بر روی این مقاله کار می‌شود و می‌توانید آن را در آدرس زیر دانلود کنید:

<http://ssrn.com/abstract=920625>

در ایجاد این نسخه‌ی خلاصه، از مقاله‌ای که آدرس آن در قسمت بالا نوشته شده استفاده کردیم؛ اگرچه ترتیب برخی بخش‌های را تغییر دادیم و در بعضی موارد، عنوان‌ها و سرفصل‌هایی را اضافه یا کم کردیم و بعضی جاها، متن جدیدی به نسخه‌ی خلاصه اضافه کردیم. بعضی از مطالبی که در این مقاله ارائه شده، بر اساس مطالب موجود در برنامه Vanto Group و مشاوره با آن‌ها، و همچنین مطالب ارائه شده در Landmark Forum و سایر برنامه‌های موسسه‌ی لندمارک در دنیاست. اساس و پایه‌ی بیشتر مطالب نوشته شده، ایده‌ها و روش‌های خلق شده توسط ورنر ارهارد است.

حق کپی: شاید شما بخواهید این فایل را به کسان دیگر هم بدهید، ولی لطفا فایل الکترونیکی آن را در سایت‌های اینترنتی نگذارید. لینک‌های این فایل را در آدرس <http://ssrn.com/abstract=1542759> و ترجمه‌ی فارسی در آدرس <https://www.okbayat.com/leadership-resources/integrity-summary> قرار داده‌ایم. ما مقاله‌هایمان را دائما بازبینی و اصلاح می‌کنیم و یک لینک از فایل اصلی در مقاله‌های به روز شده قرار می‌دهیم. به این ترتیب اطمینان پیدا می‌کنیم که خوانندگان، آخرین نسخه از مقاله را مطالعه می‌کنند. متشکریم. ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرون

## فهرست مطالب

۱	یکپارچگی، درباره‌ی کلام یک انسان است، نه بیشتر و نه کمتر .....
۵	چکیده و خلاصه .....
۷	الگوی جدید یکپارچگی .....
۷	الف) یکپارچگی: مقدمه .....
۸	ب) یکپارچگی، یک الگوی پازیتو .....
۹	پ) یکپارچگی: تعریف .....
۱۰	یکپارچگی اشیاء و سیستم‌ها، و عواقب کاهش یکپارچگی در دنیا .....
۱۰	الف) یکپارچگی یک شیء .....
۱۰	ب) کارایی .....
۱۱	پ) بهره‌وری .....
۱۳	ت) سیستم‌ها .....
۱۴	یکپارچگی یک فرد .....
۱۴	الف) یکپارچگی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها .....
۱۴	ب) یکپارچگی یک فرد، درباره‌ی کلام اوست .....
۱۴	پ) تعریف کلام یک فرد .....
۱۶	ت) شفاف سازی “کلام یک فرد” که در قسمت بالا تعریف شد .....
۱۹	ث) یکپارچگی یعنی احترام گذاشتن به کلام خود .....
۲۰	ج) غیر ممکن است یک نفر همیشه به قولش عمل کند .....
۲۲	چ) حفظ یکپارچگی، در حین عمل نکردن به قول خود - رفع تناقض .....
۲۵	ح) یکپارچگی: یکپارچه شدن خود .....
۲۹	خ) روابط هر فرد، ساخته‌ی کلام اوست .....
۳۰	د) نتیجه: یک مسیر عملی .....
۳۰	یازده “حجاب نامرئی” که اثرات عدم یکپارچگی را پنهان می‌کنند .....
۳۰	۱. اینکه نبینید شما به عنوان یک انسان، کلام تان هستید .....

۲. طوری زندگی کنید که انگار کلام من، فقط آن چیزی است که گفتم (کلام ۱) و آنچه که ادعا می‌کنم، حقیقت دارد (کلام ۴) ..... ۳۰
۳. “یکپارچگی یک فضیلت است” ..... ۳۱
۴. اینکه دربارهی عدم یکپارچگی، خودتان را گول بزنید ..... ۳۱
۵. یکپارچگی، عمل کردن به قول خود است ..... ۳۲
۶. ترس از اینکه اعتراف کنید به قول خود عمل نخواهید کرد ..... ۳۲
۷. یکپارچگی به عنوان یک عامل تولید دیده نمی‌شود ..... ۳۲
۸. به کار نبردن تحلیل هزینه/منفعت در بحث عمل کردن به قول خود ..... ۳۲
۹. به کار بردن تحلیل هزینه/منفعت در بحث احترام گذاشتن به کلام خود ..... ۳۲
۱۰. ندیدن این که یکپارچگی، یک کوه بدون قله است ..... ۳۳
۱۱. وقتی زمان آن می‌رسد که به قول خود عمل کنید، کلامتان دیگر وجود نداشته باشد ..... ۳۳

## چکیده و خلاصه

این مقاله، نسخه‌ای خلاصه از مقاله‌ی کامل‌تر ما است. شما می‌توانید نسخه‌ی کامل را در آدرس <http://ssrn.com/abstract=920625> دانلود کنید.

این چکیده، شامل تمام مطالبی است که در مقاله‌ی کامل نوشته شده، اما نسخه‌ی خلاصه‌ای که خواهید خواند، تمام این مطالب ذکر شده را در بر ندارد. و فرض بر این است که خواننده‌ی این نسخه‌ی خلاصه، فایل ۶ صفحه‌ای یکپارچگی را که شامل ساختار اصلی تحلیل و الگوی ماست، خوانده است. این فایل در آدرس <http://ssrn.com/abstract=1511274> قابل دانلود است.

طبق تعریف و تمایزمان از یکپارچگی<sup>۲</sup>، ما یک الگوی پازیتوو از یکپارچگی ارائه می‌دهیم که بهره‌وری افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع را به طرز قدرتمندی افزایش می‌دهد. الگوی ما در واقع رابطه‌ی سببی میان یکپارچگی و افزایش بهره‌وری را آشکار می‌کند؛ این بهره‌وری می‌تواند برای هر کس یک تعریفی داشته باشد (مثال، کیفیت زندگی، یا ایجاد ارزش برای همه‌ی نهادها). پس از آشکار شدن این رابطه، شما به این ارتباط سببی دسترسی پیدا خواهید کرد.

بنابراین، یکپارچگی نیز یکی از عوامل تولید است که به اندازه‌ی دانش و تکنولوژی، حائز اهمیت است. با این حال، نقش یکپارچگی در تولید و بهره‌وری، به شدت پنهان شده و توسط اقتصاد دانان و سایر مردم، نادیده گرفته شده و یا حتی انکار شده است. همه‌ی ما درباره‌ی مسائل و مشکلات فردی، خانوادگی، گروهی، سازمانی، اجتماعی و ملی به گونه‌ای صحبت می‌کنیم که گویی علت ایجاد این مشکلات، افراد، خانواده‌ها، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و ملت‌های دیگری هستند که می‌خواهند با آسیب زدن به ما، خودشان پیشرفت کنند. یا اینکه ما همیشه مسائل و مشکلاتمان را ناشی از شرایط بیرونی می‌دانیم که خارج از کنترلمان است. در این مبحث از یکپارچگی، راجع به این موضوع صحبت خواهیم کرد که بخش قابل توجهی از مسائل و مشکلات ما، ناشی از عدم یکپارچگی خودمان است - عدم یکپارچگی ما به عنوان افراد، خانواده‌ها، گروه‌ها، سازمان‌ها، جوامع و ملت‌ها با این وجود، به خاطر درک رایج افراد از مفاهیم یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین و ارتباط میان آنها، این حقیقت که منشاء مسائل و مشکلات، غالباً خود ما هستیم، برایمان قابل مشاهده نیست. در نتیجه نمی‌توانیم آن‌ها را برطرف کنیم.

فلسفی بودن بحث و تعاریف این کلمات در فرهنگ لغت، نوعی هم پوشانی بین چهار پدیده‌ی یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین ایجاد کرده و باعث شده افراد آن‌ها را با هم اشتباه بگیرند. این هم پوشانی و اشتباه گرفتن، چهار پدیده‌ی گفته شده را در هم آمیخته و باعث شده میزان اثرگذاری و قدرت هر یک از آن‌ها به شدت کاهش پیدا کند.

در الگوی جدید از یکپارچگی، برای حل این مسائل و مشکلات یا مهم تر از آن، برای "مسبب این مشکلات نبودن"، دسترسی عملی و آسانی فراهم می‌کنیم. برای انجام این کار، ما چهار پدیده ی یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را در دو قلمرو متمایز و جدا از هم قرار می‌دهیم. یکپارچگی، در قلمرو پازیتیوی قرار دارد که عاری از هر نوع محتوای هنجاری است. بنابراین یکپارچگی، درباره‌ی خوب یا بد، درست یا غلط، باید یا نباید نیست. اما فضیلت‌های اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، هر سه در یک قلمرو هنجاری از ارزش‌ها قرار دارند. (یعنی همه‌ی آن‌ها درباره‌ی خوب و بد، درست و غلط، باید و نباید هستند). علاوه بر این، هر یک از این چهار پدیده درون قلمرو خود، به یک حوزه‌ی مشخص و جدا از بقیه تعلق دارند و تعریف هر یک به عنوان یک کلمه، واضح، روشن و بدون هم پوشانی است.

ما حوزه‌ی یکپارچگی را به عنوان حالت یا وضعیتی از یک شیء، سیستم، شخص، گروه یا نهاد سازمانی در واقعیت، از سایر حوزه‌ها متمایز می‌کنیم. این تمایز، با تعریف یکپارچگی در فرهنگ لغت وبستر<sup>۳</sup>، مطابقت دارد: در بهترین شرایط، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال بودن، بی عیب و نقص و سالم بودن.

به اعتقاد ما، یکپارچگی (تمام و کمال بودن) یک شرط ضروری برای کارایی است و برآیند سطح کارایی، در واقع بهره‌وری یک فرد، گروه یا سازمان را تعیین می‌کند. بنابراین نحوه‌ی برخورد ما با یکپارچگی در این الگو، به گونه‌ای است که برای افراد، دسترسی به بهره‌وری فوق العاده را فراهم می‌کند؛ بدون اینکه تعریف آن فرد از بهره‌وری، اهمیت داشته باشد.

ما وجه تمایز یکپارچگی را اینگونه برای افراد توضیح می‌دهیم که: یکپارچگی درباره‌ی تمام و کمال بودن کلام یک فرد است. به همین ترتیب، یکپارچگی یک گروه یا سازمان، به تمام و کمال بودن کلام آن هاست. کلام یک گروه یا سازمان، شامل تمام حرف‌هایی است که بین افراد در آن گروه یا سازمان، توسط گروه یا سازمان، یا از طرف آن‌ها زده می‌شود. در بستر یکپارچگی، که تمام کمال بودن کلام یک انسان مطرح است، ما یکپارچگی را برای یک فرد، گروه یا سازمان اینگونه تعریف می‌کنیم: احترام/گذشتن به کلام خود.

اگر بخواهیم خیلی ساده بگوییم، طبق تعریف ما، "احترام گذاشتن به کلام" یعنی اینکه یا به قولتان عمل کنید، یا به محض اینکه دیدید نمی‌توانید به قول خود عمل کنید، به تمام کسانی که روی عمل کردن به قولتان حساب کرده بودند، اعلام کنید که به قول خود عمل نخواهید کرد و هر بی‌نظمی‌ای که با عمل نکردن به قولتان به وجود آورده‌اید را برطرف کنید. منظور ما از "عمل کردن به قولتان" این است که کاری که گفته‌اید را انجام دهید و آن را سر همان موقعی که گفته‌اید انجامش دهید.

---

<sup>۳</sup> Webster

همچنین احترام گذاشتن به کلام، مسیری به سوی خلق روابط موثر و تمام و کمال اجتماعی است. علاوه بر این، یک راه عملی برای جلب اعتماد دیگران فراهم می‌کند. شاید مهم تر از همه این باشد که احترام گذاشتن به کلام، راهی عملی برای تمام و کمال بودن با خود، یا به عبارتی یک انسان یکپارچه بودن، برایتان فراهم می‌کند.

ما نشان می‌دهیم که استفاده از تحلیل هزینه/منفعت در بحث احترام گذاشتن به کلام، غیر قابل اعتماد بودن شما را تضمین می‌کند. و همچنین، با یک استثنای محرمانه، شما یکپارچگی نخواهید داشت و در نتیجه کارایی و بهره‌وری‌تان در زندگی کاهش پیدا می‌کند. آن استثنای محرمانه این است: اگر وقتی قولی می‌دهید، همان جا اعلام کنید که برای احترام به کلامتان، تحلیل هزینه/منفعت را به کار خواهید برد، در این صورت یکپارچگی خود را حفظ کرده اید، ولی در عین حال اعلام کرده‌اید که یک انسان کاملاً فرصت طلب هستید. در واقع استفاده‌ی خودکار از تحلیل هزینه/منفعت در بحث یکپارچگی (یک تمایل درونی در اکثر ما) منشاء رفتارهای غیر قابل اعتماد و بدون یکپارچگی در زندگی مدرن است. با توجه به ارتباط بین یکپارچگی و سه فضیلت اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، این الگوی جدید:

(۱) تمام چهار کلمه را در یک تئوری منسجم در بر می‌گیرد، (۲) "جهت‌گیری‌های اخلاقی" که در هر یک از این سه فضیلت وجود دارد را روشن و واضح می‌کند، (۳) با آشکار کردن رابطه‌ی میان "احترام به معیارهای این سه پدیده" و "بهره‌وری" (کامل بودن به عنوان یک فرد و کیفیت زندگی)، این احتمال را افزایش می‌دهد که جهت‌گیری‌های اخلاقی کنونی، می‌توانند رفتار انسان را شکل دهند. تمام این موارد، حاصل برخورد منحصر بفرد ما با یکپارچگی در این الگو است: یکپارچگی، یک پدیده‌ی کاملاً پازیتیو، مستقل از قضاوت‌های هنجاری از ارزش هاست.

به طور خلاصه، ما نشان می‌دهیم تعریف یکپارچگی به عنوان "احترام گذاشتن به کلام" (آنطور که ما "احترام گذاشتن به کلام" را تعریف کرده‌ایم): (۱) دسترسی به بهره‌وری فوق‌العاده و مزیت رقابتی را در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی فراهم می‌کند، و (۲) به سه پدیده‌ی اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین قدرت می‌بخشد.

## الگوی جدید یکپارچگی

الف) یکپارچگی: مقدمه

این بخش، درباره‌ی الگوی جدید ما از یکپارچگی است. ابتدا سعی کردیم با جستجوی کاربردهای مشترک یکپارچگی در فرهنگ‌های لغت، و همچنین بررسی بحث‌های فلسفی، ماهیت یکپارچگی را روشن کنیم. در هر دو مورد، همان طور که به شما نشان خواهیم داد، بین یکپارچگی، اخلاقیات و اصول اخلاقی هم‌پوشانی وجود داشت و باعث می‌شد این سه مفهوم، با هم اشتباه گرفته شوند. ما سعی کردیم ابتدا هم‌پوشانی و استفاده‌ی اشتباه از معنی این سه کلمه را برطرف

کنیم، و در عین حال تعاریف مشترک فرهنگ‌های لغت و موارد مهمی که فلسفه درباره‌ی یکپارچگی می‌گوید را در نظر گرفتیم و هیچ تعریف جدیدی از خودمان نساختم.

هدف ما از اینکه تعاریف هر یک از این سه کلمه را برای خودمان مشخص کردیم این بود که به معنای فلسفی و استفاده‌ی رایج هر یک از این سه کلمه احترام بگذاریم و در عین حال، هم پوشانی و اشتباه شدن آن‌ها با یکدیگر را برطرف کنیم.

در تعریف یکپارچگی در الگویمان، با استفاده از تعریف اول و دوم یکپارچگی در دیکشنری وبستر، به استفاده‌ی رایج آن احترام گذاشتیم. ما تعریف سوم و چهارم که شامل “اخلاقیات” است را حذف می‌کنیم. چون بین یکپارچگی و دو فضیلت “اخلاقیات” و “اصول اخلاقی” هم‌پوشانی و اشتباه ایجاد می‌کند (“اصول اخلاقی” در تعریف “اخلاقیات” آمده است). هر چند ما در الگوی جدیدمان به استفاده‌ی رایج از این مفهوم فلسفی مشترک که: اخلاقیات و اصول اخلاقی تا حدودی به یکپارچگی ربط دارند، احترام گذاشتیم. ما دقیقاً نشان دادیم که فضیلت‌های اخلاقیات و اصول اخلاقی، چگونه با یکپارچگی به عنوان یک پدیده‌ی پازیتوو ارتباط دارند.

منظور ما از کلمه‌ی “فضیلت” در عبارات “مفاهیم فضیلتی” و “پدیده‌های فضیلتی” در این متن، مفاهیم و پدیده‌هایی هستند که با معیارهای هنجاری درست و غلط، مطلوب و نامطلوب، خوب و بد سر و کار دارند.

یکی از پایه‌های اساسی این الگوی جدید، تعیین “قلمروهای” مناسب برای هر یک از این چهار پدیده (یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین) است. از نظر ما قلمروهای مناسب، قلمروهایی هستند که هر یک از این چهار پدیده را به ابزارهایی موثر برای درک رفتار بشر تبدیل می‌کنند. ما برای هر یک از این پدیده‌ها، یک یا دو قلمرو به نام‌های قلمرو هنجاری فضیلت‌ها و قلمرو پازیتوو عاری از ارزش‌های هنجاری تعیین می‌کنیم. در الگوی ما اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین در قلمرو فضائل هنجاری قرار می‌گیرند؛ در حالی که یکپارچگی، در قلمرو پازیتوو جای می‌گیرد.

(ب) یکپارچگی: یک الگوی پازیتوو

برای کسانی که با لغت “پازیتوو” آن طور که در این متن به کار گرفته شده است آشنایی ندارند، “پازیتوو” در اینجا به معنی «مثبت» مخالف کلمه‌ی “منفی” نیست؛ یعنی منظور ما از “تئوری پازیتوو” یک تئوری درست و خوب در مقابل تئوری غلط و بد نیست. بلکه منظور از “تئوری پازیتوو”، الگویی است که نحوه‌ی “رفتار” دنیا را توصیف می‌کند؛ یعنی آن طور که دنیا واقعاً هست و نحوه‌ی عملکرد آن، جدا از هرگونه قضاوت ارزشی درباره‌ی مطلوبیت یا عدم مطلوبیت آن. همچنین منظور تئوری‌ای است که از طریق تجربه، قابل آزمایش است (از دیدگاه Popper، می‌توان در آن دست برد یا تحریفش کرد) (Popper 1959).

پازیتوو در این متن، کاملاً با کلمه‌ی هنجاری فرق می‌کند، و هنجاری یعنی یک معیار انسانی که نشان می‌دهد چه چیزی خوب یا بد، درست یا غلط است. یا به عبارت دیگر، “هنجاری” یعنی آنچه که در رفتار و اعمال انسان، مطلوب یا نا مطلوب در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی در واقع یک نوع قضاوت ارزشی درباره‌ی بایدها و نبایدهاست. به طور خلاصه، کلمه‌ی پازیتوو



در این متن، درباره‌ی آن چیزی است که “هست”؛ در حالی که کلمه‌ی هنجاری، درباره‌ی آن چیزی است که انسان‌ها فکر می‌کنند “باید باشد”.

توجه داشته باشید که وقتی این تئوری جدید کاملاً توسعه پیدا کند، سرانجام، مفاهیم هنجاری یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را به پدیده‌های پازیتو تبدیل می‌کند. در دیکشنری وبستر (۲۰۰۸) کلمه‌ی “مفهوم” این گونه تعریف شده است: “یک ایده یا فکر، به خصوص یک ایده‌ی عمومیت داده شده درباره‌ی چیزی؛ مفهوم انتزاعی”. مفهوم کاملاً با پدیده فرق می‌کند. پدیده یعنی “هر اتفاق، شرایط یا تجربه‌ای که برای حواس، آشکار و قابل رویت است و می‌تواند از نظر علمی، توصیف یا ارزیابی شود”.

در نتیجه وقتی یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را فضیلت‌های هنجاری در نظر بگیریم، همه در تعریف مفهوم جای می‌گیرند، ولی وقتی در این الگوی جدید، آن‌ها را ماهیت‌های پازیتو در نظر بگیریم، در تعریف پدیده قرار می‌گیرند. متناسب با همین تفاوت، وقتی درباره‌ی یکپارچگی، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، از جهت هنجاری شان صحبت می‌کنیم، کلمه‌ی “مفاهیم” را به کار می‌بریم (مفاهیم هنجاری). در مقابل، وقتی درباره‌ی آن‌ها، از جهت پازیتو شان صحبت می‌کنیم که در این الگوی جدید آشکار شده است، از کلمه‌ی “پدیده” استفاده می‌کنیم (پدیده‌ی پازیتو).

پ) یکپارچگی: تعریف

در دیکشنری وبستر، “یکپارچگی” این گونه تعریف شده است: “۱. کیفیت یا حالت کامل بودن؛ وضعیت بی‌نقص بودن؛ تمامیت؛ تمام بودن؛ ۲. کیفیت یا حالت بی‌عیب بودن؛ وضعیت درست و کامل بودن؛ سالم بودن؛ و ۳. کیفیت یا حالت درست بودن از نظر اخلاقی؛ راستی؛ صداقت؛ و خلوص”.

به دلیل اینکه در تعریف اخلاقیات و اصول اخلاقی، مانند تعریف سوم یکپارچگی، عبارت “درست بودن از نظر اخلاقی” نوشته شده است، این سه کلمه، با هم اشتباه گرفته می‌شوند. در الگوی جدید ما، تعریف یکپارچگی مخصوصاً تعریف سوم دیکشنری “کیفیت یا حالت درست بودن از نظر اخلاقی؛ راستی؛ صداقت؛ و خلوص” را شامل نمی‌شود.

اگرچه تعریف ما از یکپارچگی، مفاهیم فضیلتی که در تعریف سوم آمده است را شامل نمی‌شود، اما نحوه‌ی تعریف در این الگوی جدید، به گونه‌ای است که اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را هم به حساب می‌آورد؛ چرا که طبق تعریف ما، همه‌ی این معیارها بخشی از کلام یک فرد هستند، مگر اینکه خود فرد عموماً اعلام کرده باشد که یک یا چند مورد از این معیارها را رعایت نخواهد کرد و عواقب نقض آن‌ها را خواهد پذیرفت. همانطور که گفتیم، در الگوی جدید ما، سه پدیده‌ی اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، پدیده‌های فضیلتی هنجاری هستند ولی یکپارچگی نه. طبق وجه تمایزی که ما مشخص می‌کنیم، یکپارچگی یک پدیده‌ی کاملاً پازیتو و مستقل از قضاوت‌های ارزشی هنجاری است. بنابراین یکپارچگی، درباره‌ی خوب و بد، درست و غلط و حتی باید و نباید نیست.

در این الگوی جدید، “یکپارچگی” در قلمرو پازیتو قرار دارد، و در این قلمرو، حوزه‌ی یکپارچگی در واقع یک حالت یا وضعیت برون‌آخته است و در این حوزه، ما “یکپارچگی” را این گونه تعریف می‌کنیم: در بهترین شرایط، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال بودن، بی‌عیب و نقص و سالم بودن.

از اینجای متن به بعد، گاهی برای نشان دادن کل این تعریف، از عبارت “تمام و کمال” استفاده خواهیم کرد.

### یکپارچگی اشیاء و سیستم‌ها، و عواقب کاهش یکپارچگی در دنیا

الف) یکپارچگی یک شیء

در این الگوی جدید، ما اینگونه وجه تمایز یکپارچگی برای اشیاء و سیستم‌ها را مشخص می‌کنیم که یکپارچگی اشیاء و سیستم‌ها، مربوط به اجزای تشکیل دهنده‌ی آن‌ها، ارتباط بین اجزا، طراحی، اجرای طرح [پایده‌سازی] و نحوه‌ی استفاده از آن شیء یا سیستم است. برای آن که یک شیء یا سیستم یکپارچگی داشته باشد، باید همه‌ی موارد گفته شده، متناسب با تعریف ما از یکپارچگی باشند (یعنی در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی‌عیب و نقص و سالم باشند).

برای مثال، چرخ یک دوچرخه را در نظر بگیرید. اگر پره‌های چرخ را برداریم، آن چرخ دیگر تمام و کمال نیست. و چون تمام و کمال نیست، یکپارچگی آن کاهش پیدا می‌کند.

ب) کارایی<sup>۴</sup>

وقتی یکپارچگی چرخ دوچرخه کم می‌شود (از تمام و کمال بودنش کم می‌شود)، بدیهی است که کارایی آن چرخ کاهش پیدا می‌کند. دیکشنری آکسفورد، کارایی داشتن را اینگونه تعریف می‌کند: “توانایی تولید نتیجه یا اثر مطلوب را داشتن”.

#### تعریف کارایی

در این الگوی جدید، ما کارایی را اینگونه تعریف می‌کنیم: حالت یا وضعیتی که فرصت موجود برای بهره‌وری (“مجموعه‌ای از فرصت‌ها”) را تعیین می‌کند.

هرچقدر پره‌های بیشتری از چرخ دوچرخه را برداریم، یکپارچگی آن کمتر می‌شود، و هرچه یکپارچگی چرخ کمتر شود، کارایی آن کمتر خواهد شد. در واقع، وقتی تمام پره‌ها را برداریم، چرخ هیچ یکپارچگی نخواهد داشت و در نتیجه کاملاً فرو می‌ریزد و دیگر اصلاً کار نمی‌کند.

به طور خلاصه می‌توان این قانون کلی را بیان کرد که: وقتی یکپارچگی کاهش پیدا می‌کند، کارایی کم می‌شود و وقتی کارایی کم شود، فرصت بهره‌وری (مجموعه‌ای از فرصت‌ها) کاهش پیدا می‌کند.

<sup>۴</sup> workability

(پ) بهره‌وری<sup>۵</sup>

منظور ما، “بهره‌وری” در وسیع‌ترین معنایش است و انتخاب تعریف و معیارهای اندازه‌گیری آن را به افراد و سازمان‌ها واگذار می‌کنیم. مثلاً برای سازمان‌ها، بهره‌وری به معنای ایجاد سود و ارزش است؛ برای دانشمندان، بهره‌وری مربوط به محیط زیست، صلح و یا کیفیت زندگی است؛ برای افراد، بهره‌وری به معنای تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان، کیفیت زندگی، شادی، یا رفاه فرزندان است.

به طور خلاصه، طبق تعریف و وجه تمایزی که ما مشخص می‌کنیم، یکپارچگی در مقایسه با دانش و تکنولوژی، یک عامل مهم برای تولید (به زبان اقتصاددانان) است. الگوی ما، نشان دهنده‌ی یک ارتباط سببی (causal) میان یکپارچگی و فرصت‌های بهره‌وری موجود برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست. این الگو برای افراد، خانواده‌ها، مدیران اجرایی، اقتصاددانان، فیلسوفان، سیاست‌گذاران، راهبران، مقامات قانونی و دولتی یک دسترسی عملی به این ارتباط سببی فراهم می‌کند. آشکار کردن این ارتباط بین یکپارچگی و بهره‌وری، آن چه که مبهم و نامعلوم است را روشن می‌کند: یعنی این نکته را آشکار می‌سازد که وقتی یکپارچگی کاهش پیدا کند، بهره‌وری نیز کاهش پیدا می‌کند. این بهره‌وری می‌تواند هر تعریفی برای فرد داشته باشد. همانطور که خواهیم دید، این امر از طریق تجربه، قابل آزمایش است.

#### *ارتباط بین یکپارچگی و بهره‌وری*

اکنون می‌توانیم با توسعه و سپس تکمیل تعریف کارایی، تعریف “بهره‌وری” را هم وارد بحث کنیم. (بهره‌وری، آخرین کلمه‌ی به کار برده شده در تعریف کارایی است). ما کارایی را اینگونه تعریف می‌کنیم: “حالت یا وضعیتی که برای یک شیء، فرد، گروه یا سازمان فرصتی فراهم می‌کند تا با عمل کردن، کار کردن، یا رفتار کردن، به یک نتیجه‌ی برنامه ریزی شده دست پیدا کند، یعنی اثرگذار باشد؛ یا حالت یا وضعیتی که برای یک فرد، گروه یا سازمان، مجموعه‌ای از فرصت‌ها را فراهم می‌کند تا با استفاده از آن‌ها بتوانند نتایج را انتخاب کنند، یا برای تحقق آن نتایج، امور طراحی و ساخت را انجام دهند.”

در مثالی که درباره‌ی چرخ دوچرخه زدیم، دیدیم که وقتی یکپارچگی چرخ کاهش پیدا کرد، کارایی آن نیز کم شد. اکنون می‌بینیم که با کاهش کارایی چرخ، بهره‌وری آن نیز کاهش پیدا می‌کند. وقتی پره‌های چرخ را برداریم، از یکپارچگی آن کاسته می‌شود. و وقتی یکپارچگی آن کاهش پیدا کند، کارایی اش نیز کم می‌شود. و وقتی کارایی چرخ کم شود، بهره‌وری آن کاهش پیدا می‌کند.

بنابراین، این رابطه، به شکل آبشاری است که با یکپارچگی شروع می‌شود، به سمت کارایی جریان پیدا می‌کند و از کارایی به بهره‌وری می‌رسد. در نتیجه‌ی این ارتباط آبشار مانند، کاهش تمام و کمال بودن (کاهش یکپارچگی)، در واقع کاهش کارایی است و کاهش کارایی، کاهش بهره‌وری است. بنابراین، یکپارچگی یک شرط لازم برای رسیدن به حداکثر میزان بهره‌وری است.

---

<sup>۵</sup> performance

بین یکپارچگی و بهره‌وری، یک رابطه‌ی روشن و واضح وجود دارد. اینگونه نیست که یکپارچگی، علت بهره‌وری باشد، بلکه یکپارچگی، یک شرط ضروری برای بهره‌وری است. به بیان دقیق‌تر، اگر یکپارچگی کاهش پیدا کند، فرصت‌های موجود برای بهره‌وری یک عامل اجرایی یا یک فرد تصمیم‌گیرنده نیز کاهش می‌یابد. از این رو، ما درباره‌ی فرصت‌های موجود برای بهره‌وری صحبت می‌کنیم. بنابراین یکپارچگی، یک شرط لازم (نه کافی) برای بهره‌وری است. برای رسیدن به هر سطحی از بهره‌وری، یکپارچگی لازم است. برای مثال همانطور که گفتیم، وقتی یک تعداد مشخصی از پره‌های چرخ را برداریم، چرخ فرو می‌ریزد و هیچ فرصتی برای بهره‌وری نخواهد داشت.

به طور خلاصه، می‌توانیم این قانون کلی را بیان کنیم: اگر حتی تمام عوامل دیگر ثلثت باشند، با کاهش یکپارچگی، فرصت بهره‌وری نیز کاهش پیدا می‌کند.

همانند قوانین فیزیکی موجود در طبیعت (مانند جاذبه‌ی زمین)، یکپارچگی هم همانطور که ما تعریف کردیم و وجه تمایز آن را مشخص کردیم، همینطور که هست عمل می‌کند، صرف نظر از اینکه فرد آن را دوست داشته باشد یا نداشته باشد (اینکه چگونه یک فرد تشخیص می‌دهد چیزی تمام و کمال هست یا نه، کاملاً از تمام و کمال بودن یا نبودن آن مجزاست، و از اثری که تمام و کمال بودن یا نبودن بر بهره‌وری اش می‌گذارد نیز جداست). یک شیء در واقعیت، یا در بهترین حالت، تمام و کمال، بدون عیب و نقص و سالم است، یا اینکه اصلاً اینطور نیست. اگر اینطور باشد، بالاترین میزان کارایی را دارد. و اگر اینطور نباشد، به همان میزانی که تمام و کمال نیست، کارایی اش کاهش پیدا می‌کند. و به همان میزانی که کارایی کم شود، فرصت بهره‌وری اش نیز کاهش می‌یابد. این همان چیزی است که ما آن را “قانون هستی شناسی یکپارچگی” می‌نامیم:

به میزانی که یکپارچگی کاهش یابد، فرصت یا فرصت‌های بهره‌وری، کاهش پیدا می‌کنند.

و این شامل فرصت تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان و در نتیجه بهتر شدن کیفیت زندگی فرد نیز می‌شود.

برای آنکه یک موضوع، به شکل یک قانون درآید، باید اعمال و رفتار چیزی را توصیف کند، این اعمال و رفتار، باید بدون تغییر و به صورت یکنواخت، در شرایط یکسانی مشاهده شود. ما معتقد هستیم که قانون هستی شناسی ما درباره‌ی یکپارچگی، این معیار را داراست، اگرچه می‌دانیم که شواهد تجربی لازم برای این قانون، باید ایجاد شوند.

در حوزه‌ی اشیاء، ما اشیائی که کلاً انسان هستند را هم به حساب می‌آوریم، مانند بدن یک انسان. اگر وضعیت بدن یک انسان در بهترین شرایط، چیزی کمتر از تمام و کمال بودن، بی‌عیب و نقص و سالم بودن باشد، بدن آن شخص یکپارچگی فیزیکی اش کاهش یافته است. در نتیجه فرصت کمتری برای بهره‌وری دارد. اگرچه ممکن است فردی که یکپارچگی فیزیکی بدنش کم شده و در نتیجه بهره‌وری فیزیکی اش کاهش یافته است، هم زمان به عنوان یک انسان، کاملاً یکپارچگی داشته باشد. همانطور که خواهید دید، ما وجه تمایز یکپارچگی برای یک انسان را به گونه‌ای منحصر به فرد توضیح خواهیم داد.

(ت) سیستم‌ها

همه‌ی موارد گفته شده، درباره‌ی سیستم‌ها هم صدق می‌کند. وقتی یکپارچگی اجزای یک سیستم و یا ارتباط بین آن اجزا کاهش یابد، بهره‌وری‌ای که آن سیستم برای آن طراحی شده است نیز کاهش می‌یابد، یعنی بهره‌وری آن، از تمام و کمال، کمتر است. در اینجا نیز همان ارتباط آبخاری میان یکپارچگی و بهره‌وری وجود دارد. وقتی یکپارچگی هر یک از اجزا یا ارتباط بین آن اجزا که برای سیستم ضروری است کاهش یابد (یعنی تمام و کمال نباشد، مثلاً ممکن است کلاً آن جزء یا ارتباط، وجود نداشته باشد)، کارایی آن سیستم کاهش می‌یابد، و در نتیجه بهره‌وری‌ای که آن سیستم برای آن طراحی شده است نیز کاهش می‌یابد.

بنابراین دوباره می‌بینیم که حتی در صورت ثابت ماندن سایر عوامل، وقتی یکپارچگی سیستم کم شود، فرصت بهره‌وری آن نیز کاهش می‌یابد - این امر از طریق تجربه، قابل آزمایش است.

یکپارچگی یک سیستم (یا یک شیء) از راه‌های دیگر هم ممکن است به خطر بیفتد و در نتیجه بهره‌وری آن را کاهش دهد؛ مانند زمانی که طراحی (یکپارچگی در طراحی) یا اجرای طرح (یکپارچگی در اجرای طرح)، فاقد یکپارچگی باشد. وقتی طراحی یک سیستم یا اجرای طرح آن، فاقد حتی یک جزء یا ارتباط لازم بین اجزا باشد، در نتیجه طراحی یا اجرای طرح آن سیستم، تمام و کمال نیست و این امر، تعریف یکپارچگی را نقض می‌کند.

در نهایت، وقتی استفاده از یک سیستم توسط کاربران یکپارچگی نداشته باشد (یکپارچگی در استفاده)، یکپارچگی آن سیستم (یا شیء) به خطر می‌افتد و در نتیجه بهره‌وری آن کاهش می‌یابد. هنگامی که از یک سیستم به منظور ایجاد بهره‌وری استفاده می‌شود، در حالی که طراحی آن سیستم به گونه‌ای است که این بهره‌وری را ایجاد نمی‌کند، در این صورت از این سیستم، برای منظوری که ساخته شده است، استفاده نمی‌شود؛ چنین استفاده‌ای نادرست است و در نتیجه استفاده از سیستم، یکپارچگی ندارد.

نکته‌ی قابل توجه اینجاست که به همان نسبتی که کاربر یک سیستم به عنوان یک انسان، یکپارچگی ندارد، احتمال استفاده‌ی بدون یکپارچگی از آن سیستم افزایش می‌یابد.

الگوی ما درباره‌ی معیار بهره‌وری‌ای که یک سیستم برای آن طراحی شده است، هیچ صحبتی نمی‌کند؛ تعریف این معیار کاملاً به تشخیص طراح یا معیار طراحی مشخص شده توسط کاربر، بستگی دارد. (این کاربر می‌تواند یک شخص، گروه یا سازمان باشد). ما در حوزه‌ی سیستم‌ها (شامل هر آنچه که درباره‌ی یکپارچگی سیستم‌ها گفتیم)، موارد زیر را در نظر می‌گیریم: ۱. جنبه‌هایی از سیستم‌ها که توسط افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد (مانند دستورالعمل‌های راه اندازی سیستم یا قوانین ساخت سیستم) ۲. سیستم‌هایی که روی افراد اثر می‌گذارند (مانند استراتژی‌های منابع انسانی شرکت) ۳. سیستم‌هایی که از افراد استفاده می‌کنند (مانند فرآیندهای کسب و کار و تولید).

اگر چنین سیستم‌هایی که از انسان‌ها استفاده می‌کنند، در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی‌عیب و نقص و سالم نباشند، یکپارچگی آن‌ها کاهش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری آن‌ها کم می‌شود. با این وجود، ممکن است فرد یا افرادی که از

سیستم استفاده می‌کنند، یا تحت تاثیر آن هستند، یا سیستم از آن‌ها استفاده می‌کند، با وجود اینکه با یک سیستمی مواجه هستند که یکپارچگی آن کاهش یافته و در نتیجه بهره‌وری آن کم است، اما خود آن افراد، به عنوان انسان، کاملاً یکپارچگی داشته باشند. ما این وجه تمایز یکپارچگی را برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها کاملاً مشخص می‌کنیم. برعکس، اگر کل سیستم یکپارچگی داشته باشد، اما یک یا دو نفر از کسانی که بخشی از آن سیستم هستند، یکپارچگی نداشته باشند، احتمال دارد سیستم هم دچار عدم یکپارچگی گردد.

به طور خلاصه، بهره‌وری یک سیستم، به یکپارچگی اجزا و ارتباط بین آن‌ها، یکپارچگی طراحی و استفاده از آن سیستم بستگی دارد.

## یکپارچگی یک فرد

(الف) یکپارچگی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها

یکپارچگی یک فرد، فقط و فقط مربوط به کلام آن فرد است؛ و یکپارچگی یک گروه یا سازمان، فقط شامل آن چیزی است که توسط آن‌ها یا از طرف آن‌ها گفته می‌شود (کلام آن گروه یا سازمان). (در متن زیر، کاملاً توضیح خواهیم داد که “کلام یک فرد” شامل چه چیزهایی است) برای آنکه یک فرد، گروه یا سازمان یکپارچگی داشته باشد، باید کلام آن‌ها در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی عیب و نقص و سالم باشد. در الگوی جدید ما، این یکپارچگی با “احترام گذاشتن به کلام خود” به دست می‌آید.

(ب) یکپارچگی یک فرد، درباره‌ی کلام اوست

در این الگوی جدید، یکپارچگی یک فرد، درباره‌ی کلام اوست، نه بیشتر و نه کمتر. چه کلامم را به خودم بگویم (مثلاً قولی به خودم بدهم، یا درباره‌ی خودم، نظری به خودم بدهم) و چه کلامم را به دیگران بگویم، در حقیقت این کلام من است که از طریق آن خودم را تعریف و ابراز می‌کنم، هم برای خودم و هم برای دیگران.

حتی زمان‌هایی که “اعمال من صدایشان بلندتر از کلامم است”، در واقع آنچه که من را برای خودم و دیگران شکل داده و ابراز می‌کند، آن چیزی است که توسط اعمالم گفته می‌شود (سخنان اعمالم، نه خود اعمال). دیگران، بر اساس کلامم با من برخورد می‌کنند. و اگرچه کمتر واضح است، من هم بر اساس کلامم (که به خودم یا به دیگران گفته‌ام) با خودم برخورد می‌کنم. در واقع، در این الگوی جدید، حداقل در بحث یکپارچگی، من کلامم هستم راجع به این موضوع، به خاطر اهمیتی که دارد، با جزئیات بیشتری بحث خواهیم کرد.

(پ) تعریف کلام یک فرد

در الگوی جدید یکپارچگی، طبق تعریف ما، کلام یک فرد شامل موارد زیر است:

### کلام ۱. آنچه که گفتید

هر آنچه که گفته‌اید انجام می‌دهید یا نمی‌دهید، و در صورت انجام، آن را تا زمانی که تعیین کرده‌اید انجام دهید.

نکته‌ی اول - درخواست‌هایی که از شما می‌شود، کلام شماسست، مگر اینکه به موقع به آن‌ها پاسخ داده باشید: وقتی درخواستی از شما می‌شود، ممکن است قبول کنید، رد کنید، پیشنهاد متقابل بدهید، یا قول بدهید در یک زمان مشخص در آینده، پاسخ آن را خواهید داد. اگر وقتی درخواستی از شما می‌شود، به موقع، یکی از این چهار پاسخ قابل قبول را ندهید، یعنی آن درخواست را قبول کرده‌اید (درباره‌ی آن، قول داده‌اید). یعنی آن درخواست، بخشی از کلام شماسست (آنچه که گفتید: کلام ۱)

نکته‌ی دوم - برعکس، درخواست‌های شما از دیگران، کلام آن‌ها برای شما نیست حتی اگر به موقع به آن پاسخ نداده باشند: تاثیر (کارایی) این عدم تقارن میان نکته‌ی اول و دوم، در قسمت ت: شفاف سازی کلام یک فرد، "نکته‌ی کلام ۳" توضیح داده شده است.

### کلام ۲. آنچه که می‌دانید

هر آنچه که می‌دانید باید انجام دهید یا ندهید، و در صورت انجام، آن را همانطوری انجام دهید که می‌دانید باید انجام شود، و آن را به موقع انجام دهید، مگر اینکه صریحا عکس آن را گفته باشید.

### کلام ۳. آنچه که از شما انتظار می‌رود

هر آنچه که از شما انتظار می‌رود انجام دهید یا ندهید (حتی اگر صریحا بیان نشده باشد)، و در صورت انجام، آن را به موقع انجام دهید، مگر اینکه صریحا عکس آن را گفته باشید.

نکته - برعکس، انتظاراتی که شما از دیگران دارید، کلام آن‌ها برای شما نیست: طبق تعریف ما در این الگوی جدید، آنچه که شما از دیگران انتظار دارید و صریحا آن را به آن‌ها نگفته‌اید، بخشی از کلام آن‌ها نیست. فقط آن انتظاراتی که با یک درخواست برایشان روشن کرده‌اید، بخشی از کلام آن‌هاست (مگر اینکه درخواست شما را رد کنند یا پیشنهاد متقابل بدهند).

### کلام ۴. آنچه که شما می‌گویید هست (واقعیت دارد)

وقتی درباره‌ی وجود چیزی یا حالتی در جهان، به دیگران حرفی می‌زنید، کلام شما در برابر این امر مسئول است که دیگران، شواهدی که برای اثبات ادعایتان بیان کرده‌اید را، برای خودشان درست و معتبر فرض می‌کنند.

### کلام ۵. آنچه که برایش می‌ایستید

هر آنچه که برایش می‌ایستید، اساس و پایه‌ی آن کسی است که شما برای خودتان و برای دیگران هستی. آنچه که برایش می‌ایستید، بیانی است که از موارد زیر تشکیل شده است:

آن کس که شما برای خودتان هستی، که به خاطر آن، روی خودتان حساب می‌کنید (چه مخصوصا آن را بیان کرده باشید چه نکرده باشید)

آن کس که شما برای دیگران هستید، که به خاطر آن روی شما حساب می‌کنند (یا به دیگران اجازه داده‌اید باور کنند که به خاطر آن می‌توانند روی شما حساب کنند).

این جنبه‌ی مهم از کلام یک فرد در مبحث یکپارچگی، توسط Cox و سایر همکارانش در دایره‌المعارف فلسفه‌ی Stanford نوشته شده است، آن‌ها یک بخش کامل را به "یکپارچگی: ایستادن پای چیزی" اختصاص داده‌اند.

### کلام ۶. معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی

معیارهای اخلاقی جامعه، معیارهای اصولی گروه‌ها، و معیارهای قانونی دولت درباره‌ی رفتار درست و غلط و خوب و بد در جامعه، گروه‌ها و دولتی که یک فرد عضو آن است، بخشی از کلام یک فرد محسوب می‌شوند (آنچه که از یک فرد انتظار می‌رود) مگر اینکه الف) صریحا و عموما بگوید که نمی‌خواهد به یک یا چند معیار عمل کند و ب) خود فرد مایل باشد عواقب عمل نکردن به آن معیارها (قوانین بازی) را بپذیرد.

توجه داشته باشید تمام آنچه که در قسمت بالا تعریف کردیم، مواردی است که "کلام یک فرد" را تشکیل می‌دهند - نه مواردی که یکپارچگی یک فرد را تشکیل می‌دهند. اجزای تشکیل دهنده‌ی یکپارچگی یک فرد را به طور کامل در بخش بعدی تعریف می‌کنیم.

(ت) شفاف سازی "کلام یک فرد" که در قسمت بالا تعریف شد

### کلام ۱

اکثر افراد با کلام ۱ مشکلی ندارند (یعنی اینکه بخشی از کلام‌شان، آن چیزی باشد که درباره‌ی آن قول داده‌اند)

اما تعداد زیادی از افراد، با نکته‌ی دوم در کلام ۱ مشکل خواهند داشت: اینکه درخواست‌های ما از دیگران، کلام آن‌ها برای ما نیست، حتی اگر به موقع پاسخ آن را نداده باشند. اگر وقتی دیگران به درخواست شما پاسخ نمی‌دهند، فرض کنید که درخواست شما را پذیرفته‌اند، این برای شما یک گسست در کارایی است و در نتیجه موجب کاهش بهره‌وری‌تان خواهد شد. یکپارچگی، درباره‌ی تمام و کمال بودن کلام یک فرد است، و ربطی به عدالت ندارد.

### کلام ۲

ممکن است بعضی افراد با کلام ۲ مشکل داشته باشند (اینکه کلام آن‌ها، آن چیزی باشد که می‌دانند باید انجام دهند و آن را همانطوری انجام دهند که می‌دانند باید انجام شود)، چون شاید در بعضی موقعیت‌ها، ندانند که چکاری باید انجام دهند، یا ندانند آن کار، چگونه باید انجام شود. اگر کسی نداند که چه کاری باید انجام دهد، و نداند که نمی‌داند چه کاری باید انجام دهد، این با تعریف کلام یک فرد که در کلام ۲ آمده است تناسب ندارد، (انجام آنچه که می‌دانید باید انجام دهید). اما، اگر کسی نداند که چه کاری باید انجام دهد، ولی بداند که نمی‌داند چه کاری باید انجام دهد، این با تعریف کلام یک فرد در کلام ۲ متناسب است، و اینکه فرد صریحا اعلام کند که نمی‌داند چه کاری باید انجام دهد، بخشی از کلام اوست. در غیر این صورت، دیگران فکر می‌کنند آن فرد می‌داند که چه کاری باید انجام دهد. همین موضوع درباره‌ی اینکه فرد "بداند آن کار چگونه باید انجام شود" نیز صدق می‌کند.



### کلام ۳

بیشتر افراد با اینکه کلام ۳ بخشی از کلامشان باشد، مشکل دارند (هرآنچه که از آن‌ها انتظار می‌رود، مگر اینکه عکس آن را گفته باشند). مسلماً اگر کسی انتظاری از من داشته باشد و آن را به صورت یک درخواست بیان کرده باشد، می‌توانم آن را بپذیرم، رد کنم یا پیشنهاد متقابل بدهم - این مشکلی ندارد. آنچه که بیشتر افراد با آن مشکل دارند، موظف بودن به برآورده کردن انتظاراتی است که صریحاً توسط دیگران، به فرد گفته نشده و قطعاً فرد از آن‌ها اطلاعی ندارد (درخواست‌های بیان نشده). وقتی این انتظارات به عنوان بخشی از کلام یک فرد در نظر گرفته می‌شود، برای بسیاری، این امر نادرست به نظر می‌رسد که باید بار مسئولیت انتظارات بیان نشده (درخواست‌های بیان نشده)ی دیگران از خود را به دوش بکشند. در اینجا شش نکته را باید در نظر گرفت:

فرض کنید یک نفر از فرد دیگری، یک انتظار (درخواست بیان نشده) دارد. حتی در صورتی که آن فرد از انتظاری که از او می‌رود اطلاع نداشته باشد، اگر آن انتظار را برآورده نکند، چه خواهد و چه نخواهد، نتیجه‌ی آن مثل این است که به کسی قولی داده باشد و به آن عمل نکرده باشد؛ مخصوصاً اینکه کارایی کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه فرصت بهره‌وری کاهش می‌یابد.

چه خوب چه بد، آنچه که از یک فرد انتظار می‌رود، از او انتظار می‌رود؛ در زندگی هیچ انتظاری (درخواست بیان نشده‌ای) نیست که بتوان از آن فرار کرد. و اگر انتظاری وجود داشته باشد (حتی در صورتی که از آن انتظار اطلاع نداشته باشید)، و آن را برآورده نکنید یا کشفش نکنید، و صریحاً اعلام نکنید که آن را برآورده نخواهید کرد، این برای شما یک گسست است و کارایی شما را کاهش می‌دهد. همانند یک شیء یا سیستم، وقتی رابطه‌ای تمام و کمال نباشد، کارایی کاهش پیدا می‌کند و در نتیجه فرصت بهره‌وری کاهش می‌یابد.

شما تحت تاثیر انتظارات اعلام نشده‌ی (درخواست‌های بیان نشده) دیگران هستید، اینکه این امر از نظر شما درست باشد یا غلط (خوب باشد یا بد، منصفانه باشد یا نباشد)، یک قضاوت ارزشی هنجاری است و در الگوی جدید ما، یکپارچگی، عاری از چنین قضاوت‌هایی است. از دیدگاه یکپارچگی، کارایی و بهره‌وری، اینکه شما این تصور را دوست داشته باشید یا نداشته باشید، یک امر کاملاً نامربوط است. با توجه به اثری که برآورده نکردن انتظارات بر روی کارایی روابط دارد، اگر تشخیص دهید که انتظارات دیگران از شما، واقعا اهمیت دارد، و انتظارات همه‌ی کسانی که می‌خواهید یک رابطه‌ی موثر با آن‌ها داشته باشید را برآورده کنید، به طوری که آن‌ها را بخشی از کلامتان به حساب آورید مگر اینکه صریحاً اعلام کرده باشید آن‌ها را برآورده نخواهید کرد، در این صورت یکپارچگی شما افزایش می‌یابد، کارایی زندگی‌تان بیشتر می‌شود و بهره‌وری‌تان (هر نوع بهره‌وری) فوق‌العاده می‌شود. همه‌ی این‌ها چه خواهید چه نخواهید رخ می‌دهند.

با توجه به سه مورد بالا، برای آنکه کلام یک فرد تمام و کمال باشد، و در نتیجه بتواند یک زندگی با کارایی و بهره‌وری بالا خلق کند، باید "مسبب (منشاء)" تمام انتظاراتی باشد که دیگران از او دارند. با ایستادن در این جایگاه (این اظهار، نه ادعا) که من مسبب و منشاء تمام انتظاراتی هستم که دیگران از من دارند، نسبت به جستجو و کشف آن انتظارات بسیار حساس می‌شوم و برای برآورده کردن آن‌ها، اقدامات لازم را انجام می‌دهم. و اگر با کسانی که آن انتظارات را از من دارند،

روراست باشم و بگویم که انتظاراتشان را برآورده نمی‌کنم، یکپارچگی من بیشتر می‌شود، کارایی زندگی‌ام افزایش می‌یابد و بهره‌وری من (با هر تعریفی) فوق‌العاده می‌شود.

اگرچه هنوز در حال تعریف “کلام یک فرد” هستیم و به تعریف “یکپارچگی” نرسیده‌ایم، اما هنگامی که یکپارچگی را تعریف کنیم، در قسمت‌های بعد خواهید دید که اگر انتظار (درخواست بیان نشده)‌ای که دیگران از شما دارند را رد کنید، هیچ بی‌نظمی‌ای در نتیجه‌ی این رد کردن به وجود نمی‌آید که بخواهید آن را برطرف کنید؛ زیرا آن انتظارات، در صورتی کلام شما هستند که آن‌ها را رد نکرده باشید. توجه داشته باشید که گاهی هم ممکن است در اثر رد کردن آن انتظارات، بی‌نظمی‌هایی به وجود آید. شاید خودتان بخواهید کاری کنید تا آن بی‌نظمی‌ها را برطرف کنید، اما این به خاطر آن نیست که کلامتان را تمام و کمال نگه دارید یا یکپارچگی خود را حفظ کنید، چون قبلا این کار را کرده‌اید.

به طور خلاصه، طبق تعریف ما در این الگوی جدید، کلام یک فرد درباره‌ی این نیست که موظف باشید یا نباشید (یا حتی مایل باشید یا نباشید) انتظارات دیگران را برآورده کنید؛ اگر انتظاری (درخواست بیان نشده‌ای) وجود دارد، آن انتظار هست، و اگر آن را برآورده نکنید و اعلام هم نکرده باشید که آن را برآورده نخواهید کرد، اثر آن بر کارایی و بهره‌وری‌تان مانند زمانی است که صریحا به دیگران قولی داده‌اید. و این حقیقت دارد، حتی زمانی که یک توجیه قوی برای برآورده نکردن آن انتظارات داشته باشید. برای مثال، چه بخواهید و چه نخواهید، بهره‌وری یک فرد، معمولا با انتظارات (درخواست‌های بیان نشده)‌ای که دیگران از او دارند مورد قضاوت قرار می‌گیرد؛ حتی اگر آن فرد هرگز با آن انتظارات موافق نباشد، یا از آن‌ها هیچ اطلاعی نداشته باشد. بنابراین، برای خلق ارتباط موثر با افراد، باید هر بی‌نظمی‌ای که در زندگی‌هایشان به وجود آورده‌اید را برطرف کنید؛ بی‌نظمی‌هایی که ناشی از برآورده نکردن انتظارات آن‌ها از شماست بدون اینکه صریحا انتظاراتشان را رد کرده باشید. این یعنی مسبب و منشاء انتظاراتی باشید که دیگران از شما دارند.

نکته‌ی کلام ۳. در کلام ۳ یک تناقض وجود دارد (اینکه انتظارات و درخواست‌های بیان نشده‌ی شما از دیگران، کلام آن‌ها محسوب نمی‌شود). همانطور که در بالا گفتیم، کلام شما شامل انتظارات بیان نشده‌ی دیگران از شماست مگر اینکه رسماً آن‌ها را رد کنید؛ اما انتظارات بیان نشده‌ی شما از دیگران، کلام آن‌ها محسوب نمی‌شود. بنابراین شما نمی‌توانید دیگران را در مقابل انتظارات بیان نشده‌ای که از آن‌ها دارید، مسئول بدانید. در واقع مسئول دانستن دیگران برای برآورده کردن انتظارات بیان نشده‌ای که از آن‌ها دارید، باعث کاهش کارایی و بهره‌وری‌تان می‌شود و در نتیجه منجر به عدم یکپارچگی شما می‌گردد. این تناقض – خلاصه‌ای از ضرب المثل “هرچه برای گاز ماده خوب است، برای گاز نر خوب نیست” – لازمه‌ی تمام و کمال بودن یک فرد با خودش و دیگران است.

#### کلام ۴

بعضی افراد با وجود احترام به کلام ۴ (آنچه که شما می‌گویید، هست)، با این بخش از آن مشکل دارند که کلام یک فرد درباره‌ی وجود چیزی یا حالتی در جهان، در برابر این امر مسئول است که دیگران، شواهدی که او برای ادعایش بیان کرده تا نشان دهد حرفش معتبر است را برای خودشان درست و قابل اطمینان فرض می‌کنند. مسلماً، گاهی اوقات وقتی فردی می‌گوید چیزی اینطور است یا اینطور نیست، ممکن است نخواهد در برابر این امر پاسخگو باشد که مدرکی که

برای ادعایش بیان می‌کند، برای دیگران معتبر باشد. در چنین مواردی، کلام یک فرد فقط تایید کننده یا شاید بیانگر این است که شواهد او در چه سطحی است: مثلا وقتی یک فرد فقط "فرض می‌کند" چیزی حقیقت دارد.

### کلام ۵

ضمن احترام به کلام ۵ (آنچه که برایش می‌ایستید)، مهم است بدانید آنچه که برایش می‌ایستید، اساسا درباره‌ی این است که می‌گویید به عنوان چه کسی می‌توانید روی خودتان حساب کنید (چه مخصوصا آن را بیان کرده باشید چه نکرده باشید)، و اینکه می‌گویید دیگران به عنوان چه کسی می‌توانند روی شما حساب کنند (چه مخصوصا اظهار کرده باشید چه نکرده باشید). محتوای روشن و واضح آنچه که برایش می‌ایستید، ربطی به یکپارچگی شما ندارد. بلکه ماهیت خود آنچه که برایش می‌ایستید و میزان یکپارچگی که در دست و پنجه نرم کردن با آن دارید، در واقع بر آن کس که شما برای خودتان و برای دیگران هستی، اثر می‌گذارد. و تا حدود زیادی، عظمت آنچه که برایش می‌ایستید، تعیین کننده‌ی فرصت‌های بهره‌وری شما در دنیا، با خودتان و با دیگران است.

### کلام ۶

با احترام به کلام ۶ (معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی)، در بخش ۷، قسمت ب از مقاله‌ی کامل‌مان درباره‌ی یکپارچگی، درباره‌ی معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی که بخشی از کلام یک فرد هستند، با جزئیات بیشتری بحث خواهیم کرد. در اینجا فقط کافی است بدانید که کلام ۶، بستر معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی جامعه، دولت و گروهی که یک فرد عضو آن‌هاست را از آنچه که بر من تحمیل شده است - یعنی خواسته‌ی یک نفر دیگر، یا به زبان این الگوی جدید "کلام یک نفر دیگر" - به کلام من تغییر می‌دهد. بنابراین به من قدرت می‌دهد تا بتوانم به کلامم احترام بگذارم، یعنی یا به آن عمل کنم، یا اعلام کنم که به قولم عمل نخواهم کرد، و عواقب آن را بپذیرم.

(ث) یکپارچگی یعنی احترام گذاشتن به کلام خود

در این الگوی جدید، ما یکپارچگی را اینگونه تعریف می‌کنیم: احترام گذاشتن به کلام خود (همانطور که کلام یک فرد را در بخش‌های قبل تعریف کردیم).

توجه داشته باشید که ما نمی‌گوییم یکپارچگی، فقط عمل کردن به قول خود است، بلکه یکپارچگی، احترام گذاشتن به کلام خود است.

در این الگوی جدید، ما احترام گذاشتن به کلام را اینگونه تعریف می‌کنیم:

عمل کردن به قول خود (به موقع) و اگر می‌خواهید به قول خود عمل نکنید:

به محض اینکه فهمیدید اصلا به قول خود عمل نخواهید کرد (یا به موقع به قول خود عمل نخواهید کرد)، به هر کسی که تحت تاثیر این قول است بگویید:

أ. به قول خود عمل نخواهید کرد، و

ب. در آینده و تا یک زمان مشخص، به قولتان عمل خواهید کرد، یا اینکه اصلا به قولتان عمل نخواهید کرد، و  
ج. چه کارهایی می‌خواهید بکنید تا اثری که به خاطر عمل نکردن (یا به موقع عمل نکردن) به قولتان بر روی  
دیگران گذاشته‌اید را برطرف کنید.

توجه داشته باشید که "احترام گذاشتن به کلام خود" دو شرط دارد، که اگر شرط اول برآورده نشود، شرط دوم وارد بازی  
می‌شود.

یکپارچگی یک قضیه‌ی "دو وجهی" است. به عبارت دیگر، برای آنکه یکپارچگی داشته باشید، تمام آنچه که باید انجام  
دهید "احترام گذاشتن به کلام‌تان" است، یعنی اول به قول خود عمل کنید (مورد ۱ در بالا) و وقتی به قول خود عمل  
نخواهید کرد، آن را اعلام کنید و همه‌ی عواقب آن را پاک کنید (مورد ۲، الف، ب و پ در بالا).

با این وجود، ما دریافته‌ایم که گاهی بهتر است در بحث اثرات یکپارچگی، "احترام گذاشتن به کلام خود" را به گونه‌ای  
دیگر به کار ببریم. اگرچه تاکید می‌کنیم که یکپارچگی برای انسان‌ها، همانطور که در قسمت بالا توضیح دادیم، احترام  
گذاشتن به کلامشان است، اما وقتی درباره‌ی عواقب یکپارچگی داشتن صحبت می‌کنیم، گاهی اوقات طوری حرف  
می‌زنیم که گویی یکپارچگی یک قضیه‌ی "یا این/یا آن" است، یعنی یا "به قولتان عمل می‌کنید" (مورد ۱ در بالا)، یا "به  
کلام‌تان احترام می‌گذارید" (مورد ۲، الف، ب و پ در بالا). در هر صورت، ما تاکنون موقعیتی پیدا نکرده‌ایم که در این  
زمینه، نحوه‌ی بیان مان درباره‌ی "احترام گذاشتن به کلام خود" برای افراد مبهم باشد.

ج) غیر ممکن است یک نفر همیشه به قولش عمل کند

کسی که همیشه به قولش عمل می‌کند، تقریباً مسلم است که زندگی بسیار کوچکی دارد. بنابراین، به جز کسانی که  
زندگی کوچکی دارند، شما نمی‌توانید همیشه به قول خود عمل کنید. اما امکان دارد که همیشه به کلامتان احترام  
بگذارید. یکپارچگی، احترام گذاشتن به کلامتان است.

اگرچه غیر ممکن است بتوانید همیشه به قولتان عمل کنید، اما طبق تعریف ما در این الگوی جدید، احترام گذاشتن به  
کلام همیشه ممکن است. بنابراین، یکپارچگی داشتن همیشه امکان‌ش وجود دارد، یعنی می‌توان همیشه یک انسان تمام  
و کمال بود.

یکپارچگی داشتن یک امر ساده ولی نه همیشه آسان در نتیجه‌ی احترام گذاشتن به کلام خود است.

حالت یا وضعیت تمام و کمال بودن، بی‌عیب و نقص و سالم بودن در بهترین شرایط، تعریف ما از یکپارچگی است؛ اما این  
تعریف، درباره‌ی مسیر یکپارچگی و چگونگی ایجاد، حفظ و یا بازگرداندن آن، حرفی نمی‌زند. احترام گذاشتن به کلام  
خود، که مسیر رسیدن به یکپارچگی است، دسترسی عملی ما به یکپارچگی را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، شما  
نمی‌توانید تمام و کمال بودن را "انجام دهید"، اما می‌توانید به کلام خود "احترام بگذارید" و احترام گذاشتن به کلام خود،  
منجر به تمام و کمال بودن شما می‌شود. منظور ما از "عملی بودن" یک قضیه، همین است.

خوب است دوباره بگوییم همانطور که در این الگوی جدید، وجه تمایز یکپارچگی را برایتان توضیح دادیم، یکپارچگی، مستقل از قضاوت‌های ارزشی هنجاری است. اگرچه یک فرد می‌تواند درباره‌ی اینکه آیا یکپارچگی را دوست دارد یا ندارد، یک قضاوت ارزشی هنجاری بکند (همانطور که می‌تواند درباره‌ی اینکه آیا جاذبه‌ی زمین را دوست دارد یا ندارد قضاوت ارزشی هنجاری بکند)، اما تاثیر یکپارچگی بر بهره‌وری، یک امر پازیتوو (تجربی) است. و برای تاکید بر این امر، باید بگوییم که ماهیت کاملاً پازیتوو یکپارچگی، مستقل از نظر شما درباره‌ی احترام گذاشتن به کلام خود است - اینکه احترام گذاشتن به کلام خود، از نظر شما چیز خوبی است یا نه، مهم نیست. یعنی عواقب احترام گذاشتن یا نگذاشتن به کلام خود، ربطی به نظر خوب یا بد شما درباره‌ی آن ندارد. منظور ما این است که اگر تمام عوامل دیگر ثابت باشند، هرچه یک انسان، گروه یا نهاد، بیشتر یکپارچگی داشته باشد، فرصت‌های بهره‌وری او افزایش می‌یابد. علاوه بر این، از آنجا که ما درباره‌ی تعریف و نحوه‌ی اندازه‌گیری بهره‌وری هیچ چیز نگفتیم، الگوی جدید ما عاری از قضاوت‌های ارزشی درباره‌ی بهره‌وری است. طبق تعریف ما، یکپارچگی هیچ ارزش فضیلتی‌ای ندارد. در واقع ممکن است یک نفر بخواهد برای چیزهایی قول بدهد که از نظر ما اهداف و اعمال ناشایستی هستند - مانند "احترام میان دزدان".

کوه یکپارچگی، قله ندارد؛ پس بهتر است یاد بگیرید که چگونه از بالا رفتن از این کوه لذت ببرید. در این صورت، دانستن و تایید اینکه "یکپارچگی" نداریم، از نظرمان اشکالی ندارد.

موضوع مورد نظر ما این است که اگر در رابطه با هرآنچه که به آن متعهد هستید، به کلامتان احترام بگذارید، شانس موفقیت‌تان به حداکثر می‌رسد. همچنین ما دریافتیم که احترام گذاشتن به کلام، آنقدر حس مطلوبی به فرد می‌دهد که به کمک افراد دیگر احتیاج ندارد. حتی اگر همه‌ی افراد دیگر، یکپارچگی نداشته باشند، به نفع شماست که یک زن یا مرد با یکپارچگی باشید. توجه داشته باشید که شما ساده لوحانه فرض نمی‌کنید که همه‌ی کسانی که در زندگی با آنها سر و کار دارید، یکپارچگی دارند؛ شما هم زمان با اعمال آنها، رفتار خودتان را دارید. اگر در تعاملتان با آنها، با یکپارچگی رفتار کنید، آنها به شما اعتماد می‌کنند و این برای شما ارزشمند است. همانطور که گفتیم، شما در مواجهه با این افراد، دقیقاً همزمان با اعمال‌شان (یعنی همانطور که یکپارچگی ندارند و افراد غیر قابل اعتمادی هستند)، رفتار خودتان را دارید.

در مقاله‌ی کامل‌مان درباره‌ی یکپارچگی، تاکید می‌کنیم که در این الگوی جدید، کلام شما شامل معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی گروه‌ها و نهادهایی است که عضو آنها هستید (مگر اینکه عموماً اعلام کرده باشید به یک یا چند معیار عمل نخواهید کرد و عواقب عمل نکردن به آنها را هم خواهید پذیرفت). همچنین در این باره بحث خواهیم کرد که برخورد با یکپارچگی به عنوان یک پدیده‌ی پازیتوو، چگونه این احتمال را افزایش می‌دهد که افراد در بحث معیارهای پدیده‌های فضیلتی نیز، به کلام خود احترام بگذارند. بنابراین تلاش افراد برای اینکه با "یکپارچگی" رفتار کنند (همانطور که ما در این الگوی جدید یکپارچگی را تعریف می‌کنیم)، باعث می‌شود اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را هم در زندگی‌هایشان رعایت کنند.

چ) حفظ یکپارچگی، در حین عمل نکردن به قول خود - رفع تناقض

در عمل غیر ممکن است همیشه بتوانید به قولتان عمل کنید، و مطمئناً نمی‌توانید همیشه سر موقع به قولتان عمل کنید، مگر اینکه درباره‌ی هیچ چیز هیج قولی ندهید. وقتی که یک فرد با یکپارچگی، با مواردی مواجه می‌شود که عمل کردن به قولش در آن شرایط غیر ممکن یا نامناسب است، اگر فکر کند یکپارچگی همان عمل کردن به قول خود است، این برایش یک تناقض ایجاد می‌کند. در مواجهه با این تناقض، حتی کسانی که به یکپارچگی داشتن متعهد هستند، سرانجام دچار رفتارهای ناشی از عدم یکپارچگی می‌شوند، مثلاً طفره می‌روند یا آنقدر تفسیر و توضیح ارائه می‌دهند تا بتوانند تا حدودی عمل نکردن به قولشان را خنثی کنند. این کارها منجر به رفتارهای به شدت مخرب و عاری از یکپارچگی می‌شود. مانند: دروغ گفتن، پنهان کاری یا دیگران را مقصر دانستن.

این عدم یکپارچگی، هزینه‌های شخصی بسیار سنگینی برای فرد به وجود می‌آورد - یعنی هزینه‌های تمام و کمال نبودن یک انسان (یکپارچه نبودن انسان) - و به دنبال آن، کیفیت زندگی او به طرز اجتناب ناپذیری کاهش می‌یابد، و فرد اعتماد خود را در میان دیگران از دست می‌دهد. با این وجود، منشاء تمام این هزینه‌ها که همان عدم یکپارچگی است، به ناچار پنهان شده است. در بخش ۳ از مقاله‌ی کامل‌مان، به تفصیل در این باره بحث خواهیم کرد. ما آنچه که اثرات عدم یکپارچگی را پنهان می‌کند را "حجاب نامرئی" نامیده‌ایم که هزینه‌های زیادی را بر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع تحمیل می‌کند. خلاصه‌ای از این مبحث، در پیوست الف در ادامه‌ی همین متن نوشته شده است.

وقتی یکپارچگی را برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، احترام گذاشتن به کلام خود تعریف می‌کنیم، این تناقض که یکپارچگی، عمل کردن به قول خود است، برطرف می‌شود. (معمولاً کسانی که فکر می‌کنند یکپارچگی، عمل کردن به قول خود است، آسیب ناشی از این طرز فکر را درک نمی‌کنند) و در نتیجه‌ی این رفع تناقض، مسیری برای فرد به وجود می‌آید تا بتواند در آن با حفظ یکپارچگی، عمل نکردن به قول خود را مدیریت کند.

در مقاله‌ی کامل‌مان، درباره‌ی موقعیتی بحث خواهیم کرد که، شرکت Johnson and Johnson غیر ممکن بود بتواند در آن موقعیت به این قول خود (همانطور که ما قول یک سازمان را تعریف می‌کنیم) مبنی بر اینکه محصولاتش بی‌خطر هستند عمل کند. چون در بعضی از کپسول‌های Tylenol، سیانور گذاشته و آن‌ها را در قفسه‌های فروش قرار داده بودند، شرکت J&J نمی‌توانست به این قولش عمل کند که کپسول‌های Tylenol بی‌خطر هستند. اتفاقی که افتاد این بود که تعدادی از مصرف‌کنندگان این کپسول از دنیا رفتند. این شرکت به سادگی می‌توانست وقتی قادر نبود به قولش عمل کند، با احترام گذاشتن به کلامش، یکپارچگی خود را حفظ کند و در نتیجه اعتماد مشتریان را به خود و کپسول‌های Tylenol حفظ کند. در نهایت شرکت J&J توانست در مدت بسیار کوتاهی، کپسول Tylenol را به عنوان بهترین مسکن در بازار دوباره احیا کند، و این کار را تحت شرایطی انجام داد که از نظر متخصصین غیر ممکن بود.

همچنین در بعضی موارد، یک سازمان خودش انتخاب می‌کند که به قولش عمل نکند. برای مثال، یکی از اختیارات دولت در یک جامعه‌ی توسعه یافته، حفظ حق انحصار در اعمال خشونت، برای محافظت از حقوق شهروندی است. مخصوصاً در مقابل اعمال خشونت آمیزی که سایر شهروندان انجام می‌دهند - مانند آسیب جسمی، دزدی یا آسیب زدن به اموال. این

تعهد که دولت، از حق انحصاری‌اش در اعمال خشونت استفاده کند تا از خشونت سایر شهروندان علیه یکدیگر جلوگیری کرده و صلح ایجاد کند، می‌تواند کلام آن دولت باشد. با این وجود، در مواردی که از خشونت شهروندان علیه یکدیگر جلوگیری نمی‌شود، هم دولت و هم شهروندان بهای آن را می‌پردازند. مواردی مانند بیماری جنون گاوی و آنفولانزای مرغی را در نظر بگیرید. در این موارد، دولت می‌تواند از اختیار خود استفاده کند و گله‌ها و پرندگان را نابود کند تا آلودگی‌های محلی را از بین ببرد و از گسترش بیماری و مرگ سایر انسان‌ها جلوگیری کند. در بعضی موارد، نه همیشه، قواعد بازی، باعث می‌شود با انجام چنین اقداماتی، اموال از دست رفته‌ی مردم، به آن‌ها بازگردد (مانند قدرت حکومت برای استفاده از اموال خصوصی، که قانون حکم می‌کند حکومت، از آن اموال به نفع عموم مردم استفاده کند).

همچنین در بعضی موارد، خود ما تصمیم می‌گیریم به قولمان عمل نکنیم. برای مثال وقتی زمان آن فرا می‌رسد که به قول خود عمل کنیم، با دو تعهد متناقض مواجه می‌شویم و باید فقط یکی از آن‌ها را انتخاب کنیم. در چنین مواردی، برای آنکه یک فرد، گروه یا سازمان، یکپارچگی خود را حفظ کند، باید با احترام به کلام خود، بی‌نظمی‌هایی که برای افراد وابسته به آن قول به وجود آورده است را برطرف کند.

مثال‌های بالا، به ما کمک می‌کند این نکته را ببینیم که بخش عظیمی از آسیب‌های یکپارچگی، به خاطر این تناقض است که تعریف یکپارچگی را به عمل کردن به قول خود محدود می‌کنیم، در حالی که عمل کردن به قول خود در بعضی شرایط، غیر ممکن یا حتی نامناسب است. وقتی یکپارچگی افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را، احترام گذاشتن به کلام خود تعریف می‌کنیم، این تناقض که قدرت یکپارچگی را کم می‌کند، از بین می‌رود. احترام گذاشتن به کلام، این فرصت را فراهم می‌کند که زمان‌هایی که عمل کردن به قولمان غیرممکن یا نامناسب است، یا وقتی خودمان انتخاب می‌کنیم که به قولمان عمل نکنیم، بتوانیم یکپارچگی خود را حفظ کنیم.

سیمون در نخستین اثر خردمندانه‌ی خود، دقیقاً بر این نکته تاکید می‌کند که “یکپارچگی رفتاری” یعنی “... میزان تناسب بین ارزش‌هایی که با کلام بیان می‌شوند و ارزش‌هایی که از طریق اعمال گفته می‌شوند” (صفحه ۱۰) و به اهمیت عدم تناسب “کلام-عمل”، اشاره می‌کند. مقاله‌ی سیمون “... مطرح می‌کند که تفاوت میان کلام و اعمال افراد، هزینه‌های سنگینی در بر دارد، زیرا مدیران را غیر قابل اعتماد می‌کند و اعتبار آن‌ها را کاهش می‌دهد، در نتیجه نمی‌توانند برای اثرگذاری بر اعمال زیردستان خود، از کلامشان استفاده کنند.” (ص ۲۱). ما با این گفته‌ی سیمون موافق هستیم و در واقع این نکته، آنچه که در ابتدا گفتیم را به روشنی بیان می‌کند: یعنی اینکه وقتی یکپارچگی کلام یک فرد کاهش یابد، فرصت بهره‌وری او کم می‌شود.

سیمون به این وجه تمایز بسیار مهم اشاره می‌کند که یکپارچگی یک انسان، درباره‌ی کلام اوست. اما، مانند رویکرد تقریباً جهانی درباره‌ی یکپارچگی، سیمون هم یکپارچگی را عمل کردن به قول خود تعریف می‌کند، ولی الگوی ما اینطور نیست. برای آنکه “تناسب میان ارزش‌هایی که با کلام بیان می‌شوند و ارزش‌هایی که از طریق اعمال گفته می‌شوند”، بتواند یک الگوی موثر از یکپارچگی باشد، باید فرصتی فراهم کند تا در موقعیت‌هایی که یک فرد نمی‌تواند یا خودش انتخاب می‌کند که به قول خود عمل نکند، بتواند یکپارچگی خود را حفظ کند. (شرایطی که سیمون هم به اهمیت آن اشاره می‌کند ولی

در بحث خود، توضیحی راجع به آن نمی‌دهد). همانطور که در بالا گفتیم، گاهی اوقات به خاطر پیچیدگی شرایط یا عوامل خارجی، برای مدیران (و در واقع همه‌ی افراد) مطلوب یا مناسب نیست که به قول خود عمل کنند.

تعریف ما از یکپارچگی به عنوان احترام گذاشتن به کلام خود، یک الگوی کامل ارائه می‌دهد که باعث می‌شود وقتی فردی به هر دلیلی به قول خود عمل نمی‌کند، بتواند یکپارچگی خود را حفظ کند. وقتی فردی دقیقاً همانطور که در بخش‌های بالا تعریف کردیم به کلام خود احترام می‌گذارد، (یعنی عواقبی که با عمل نکردن به قولش برای دیگران به وجود آورده است را می‌پذیرد)، هیچ کدام از “هزینه‌های سنگینی” که سیمون نتیجه‌ی عمل نکردن به قول خود می‌داند، به وجود نمی‌آید.

در حقیقت وقتی فردی به قول خود عمل نمی‌کند، ولی کاملاً به کلام خود احترام می‌گذارد، منفعت قابل ملاحظه‌ای در این کار وجود دارد. زیرا چنین رفتاری برای دیگران، نشان روشنی است از اینکه فرد، کلام خود را جدی می‌گیرد. بومز<sup>۶</sup>، بیتنر<sup>۷</sup> و ترو<sup>۸</sup> در مجله‌ی بازاریابی خود درباره‌ی وقایع مطلوب و نامطلوبی که افراد در خدمات فرودگاه، رستوران و هتل با آن مواجه می‌شوند (۱۱۱۰، ص ۲۱-۲۰)، شگفت زده شدند از اینکه چقدر احترام گذاشتن به کلام، وقتی فرد نمی‌تواند به قول خود عمل کند، قدرت دارد. تحقیقات آن‌ها نشان می‌دهد که:

“... ۳۲.۳۲ درصد از مواجهه‌های رضایت بخش و به یاد ماندنی، مشکلاتی داشته‌اند که ناشی از نقص در ارائه‌ی خدمات بوده است... از دیدگاه مدیریتی، این یافته‌ی آن‌ها بسیار مهم است. و نشان می‌دهد حتی زمان‌هایی که در ارائه‌ی خدمات، نقصی وجود دارد، اگر این نقص به خوبی مدیریت شود، مواجهه‌های بسیار رضایت بخشی به وجود می‌آید که همیشه در ذهن افراد می‌ماند... شاید بعضی افراد انتظار آن را داشته باشند که اگر کارمندان برای پاسخگویی آموزش دیده باشند، میزان نارضایتی در مواقعی که نقصی وجود دارد، کاهش یابد. اما اینکه چنین موقعیت‌هایی، به عنوان یک اتفاق بسیار رضایت بخش در ذهن افراد بماند، تا حدودی شگفت‌انگیز است.”

ما از عکس‌العمل مطلوب مشتریان نسبت به چنین نقص‌هایی در خدمات که “به خوبی مدیریت شده‌اند” شگفت زده نمی‌شویم؛ در حقیقت از دیدگاه الگوی جدید ما، چنین مشتریانی قابل پیش بینی هستند. در حالی که بر خلاف تصور عموم، وقتی افراد یا سازمان‌ها در حین اینکه به قول خود عمل نکرده‌اند، به کلام خود احترام می‌گذارند، معمولاً مشتریان شگفت زده شده و از این رفتار لذت می‌برند. در واقع چنین موقعیت‌هایی از نظر مشتریان، بهره‌وری فوق العاده است. وقتی نقص، توجه همه را به خود جلب می‌کند، اقداماتی که یک سازمان انجام می‌دهد تا به کلامش احترام بگذارد نیز برای همه قابل توجه است. بنابراین نتایج بومز، بیتنر و ترو، ارتباط بین یکپارچگی و بهره‌وری را به خوبی نشان می‌دهد، ارتباطی که از نظر ما بدیهی است - در این مثال، بهره‌وری توسط مشتریان سازمان تعریف می‌شود. این نتایج (برخلاف

Booms<sup>۶</sup>Bitner<sup>۷</sup>Tetreault<sup>۸</sup>



بحث‌های سیمون و دیگران)، نشان می‌دهد که وقتی یک نفر در حین عمل نکردن به قولش، به کلام خود احترام می‌گذارد، دیگران خیلی سریعتر به او اعتماد می‌کنند.

ح) یکپارچگی: یکپارچه شدن خود

لاکاز<sup>۹</sup>، کاکس<sup>۱۰</sup> و لوین<sup>۱۱</sup> در دایره‌المعارف فلسفی استنفورد (۲۰۰۵) به این نکته اشاره می‌کنند که «یکپارچگی، اساساً رابطه‌ی متوازی است که یک فرد با خودش دارد». این موضوع بسیار مهمی است که در بحث فلسفی یکپارچگی، به کار برده می‌شود و با تعریفی که ما از یکپارچگی داریم مرتبط است: «تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان». ما عبارات زیر را که به تمام و کمال بودن یک انسان مربوط می‌شوند، از متن بسیار طولانی دایره‌المعارف فلسفی استنفورد درباره‌ی این موضوع، استخراج کردیم:

«... «یکپارچگی» به کامل بودن، سالم بودن یا خالص بودن چیزی اشاره می‌کند - این معانی گاهی... برای افراد هم به کار برده می‌شوند».

«... تا زمانی که تحریف نشده، یکپارچگی خود را حفظ می‌کند...»

«... مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: (۱) یکپارچگی به عنوان یکپارچه شدن خود؛ (۲) یکپارچگی به عنوان حفظ ماهیت؛ (۳) یکپارچگی به عنوان ایستادن پای چیزی...»

«... یکپارچگی به عنوان یکپارچه شدن خود...»

ایده‌هایی که در قسمت بالا به صورت نقل قول نوشته شده، در این مقاله با عبارت «شخصاً تمام و کمال بودن» یا «تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان» نشان داده شده‌اند.

اکنون می‌خواهیم مستقیماً به این نکته پردازیم که یکپارچگی، چگونه تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان را خلق می‌کند و تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان، چگونه به کیفیت زندگی مربوط می‌شود.

### نقش بدن انسان

اگرچه ممکن است در صحبت‌های روزمره، بگوییم که انسانها با بدنشان، خود را می‌شناسند، اما اگر دقیق‌تر بررسی کنیم، خواهیم دید که این بدن آن‌ها نیست که با آن خود را می‌شناسند، یعنی آن‌ها برای خودشان، بدنشان نیستند. بلکه آن‌ها خودشان را با تفسیرشان از بدنشان، و آنچه که درباره‌ی بدنشان، به خودشان و به دیگران می‌گویند، می‌شناسند.

برای مثال، دو انسان متفاوت را در نظر بگیرید که پاهایشان را از دست می‌دهند. یکی از آن‌ها به خودش می‌گوید: «من از یک انسان کمتر هستم»، و در نتیجه ممکن است دست به خودکشی بزند یا شاید دچار افسردگی شود. اما دیگری به

La Caze<sup>۹</sup>

Cox<sup>۱۰</sup>

Levine<sup>۱۱</sup>

خودش می‌گوید: “من پاهایم را از دست داده‌ام، ولی از یک انسان کمتر نیستم” و در نتیجه زندگی مفید و کاملی خواهد داشت. او با وجود اینکه بدن ناقصی دارد، اینطور زندگی می‌کند. آنچه که من می‌گویم، یعنی کلام من به من هویت می‌بخشد، نه بدن من.

برای تاکید بر این نکته، باید بگوییم انسان‌ها برای خودشان، بدنشان نیستند؛ بلکه افراد برای خودشان آن کسی هستند که درباره‌ی بدنشان می‌گویند - قضاوت‌ها، ارزیابی‌ها، مانند احساس افتخار یا شرمندگی درباره‌ی بدن خود. همه‌ی اینهاست که به انسان هویت می‌بخشد. اکنون برایتان روشن می‌شود که چرا در بخش سوم ابتدای قسمت ح، وجه تمایز بین یکپارچگی یک انسان و یکپارچگی بدن انسان را مطرح کردیم. همانطور که گفتیم، حداقل در مبحث یکپارچگی، بدن انسان را مثل یک شیء یا سیستم در نظر می‌گیریم و سپس بدن انسان را از خود انسان متمایز می‌کنیم. یکپارچگی بدن یک انسان، مربوط به تمام و کمال بودن بدن اوست و یکپارچگی خود یک انسان، مربوط به تمام و کمال بودن کلام اوست.

### نقش احساسات انسان

به همین نحو، برخی از ما گمان می‌کنیم که ما، احساساتمان هستیم؛ یعنی با احساساتمان خودمان را می‌شناسیم. اما اگر دقیق‌تر بررسی کنیم، خواهیم دید که ما برای خودمان، احساساتمان نیستیم (هرآنچه که در مغز و در سیستم غدد درونی مان اتفاق می‌افتد، یا حتی هر احساسی که از آن مطلع می‌شویم). بلکه ما برای خودمان، آنچه هستیم که “می‌گوییم احساس می‌کنیم” یا آنچه که درباره‌ی احساساتمان می‌گوییم.

اگر احساسی مثل اذیت شدن را تجربه کنید، که به تفسیر شما، این احساس متناسب با شرایط نیست، شاید با تردید بگویید: “چرا احساس اذیت شدن می‌کنم؟” در سوالی که درباره‌ی اقتضای این احساس از خودتان پرسیدید، با آنچه که درباره‌ی احساساتان گفتید (تفسیرتان از آن احساس) به خودتان هویت بخشیدید، نه با خود آن احساس. از سوی دیگر، اگر اذیت شدن را تجربه کنید درحالی که به تفسیر شما، این احساس متناسب با شرایط است، شاید با قطعیت بگویید: “من اذیت شدم!” در نتیجه‌ی متناسب فرض کردن این احساس با شرایط، دوباره با آنچه که درباره‌ی احساساتان گفتید (تفسیرتان) به خودتان هویت بخشیدید، نه با خود آن احساس. علاوه بر این یک انسان، متناسب با تفسیرش عمل می‌کند، نه متناسب با خود آن احساس، مگر اینکه از نظر ذهنی مشکل داشته باشد.

### نقش فکر کردن انسان

در نهایت، شاید بعضی گمان کنند ما با تفکرمان خودمان را می‌شناسیم. اگر به فرآیند فکر کردنمان توجه کنیم، مشخص است که فکر کردن، انواع مختلفی دارد.

یکی از انواع فکر کردن، این است که بسیاری از افکار ما، افکاری هستند که فقط آن‌ها را داریم. یعنی بسیاری از افکار، چه بخواهیم و چه نخواهیم به ذهنمان می‌آید. در حقیقت، گاهی اوقات فکری که همان لحظه داریم را به جای آنکه شناسایی‌اش کنیم، رد می‌کنیم چون متناسب با موقعیتی که در آن هستیم نیست. در اینجا دوباره مثل احساساتی که

تجربه می‌کنیم، خودمان را با تفسیری که از آن افکار داریم می‌شناسیم - یعنی با آنچه که درباره‌ی آن افکار به خودمان می‌گوییم.

یک نوع دیگر از فکر کردن، زمانی است که خودمان عمداً، افکار را تولید می‌کنیم. یعنی به جای داشتن افکار، خودمان فکر می‌کنیم. مثل زمانی که خلاقانه فکر می‌کنیم؛ یعنی “درباره‌ی چیزی، یک ایده‌ی جدید داریم”. در این تفکر خلاقانه، درباره‌ی چیزی با خودمان حرف می‌زنیم - با کلمات، یا نشانه‌ها یا تصاویر. همچنین درباره‌ی ایده‌ی جدیدمان با خودمان صحبت می‌کنیم - یعنی درباره‌ی آنچه که هنگام تفکر خلاقانه گفتیم. در صحبتی که با خودمان درباره‌ی ایده‌ی جدیدمان می‌کنیم، بعضی از جملات را رد می‌کنیم، بعضی را اصلاح می‌کنیم و بعضی را می‌پذیریم. چه صحبتی که با خودمان می‌کنیم برای قاعده مند کردن ایده‌ی اصلی باشد و چه درباره‌ی خود ایده‌ی اصلی، در هر دو صورت، خودمان را با آنچه که به خودمان می‌گوییم می‌شناسیم.

مسئله‌ی ما موقعیت‌هایی را تجربه کرده‌ایم که بعدها فهمیده‌ایم تفسیرمان از آن موقعیت، نادرست یا نامناسب بوده است. به هر حال، چه درست و چه غلط، ما در آن لحظه، با تفسیرمان به خودمان هویت بخشیده‌ایم. همچنین گاهی اوقات، وقتی به تفسیر اشتباه مان در گذشته پی می‌بریم، از همین پی بردن به اشتباه نیز تفسیر جدیدی می‌کنیم.

### کلام یک فرد به خودش: پایه و اساس یکپارچگی

برای آنکه یکپارچگی داشته باشم، شروع این است که به خودم این قول را بدهم من انسان با یکپارچگی هستم. اگر با این شروع کنم که به دیگران قول بدم من انسان با یکپارچگی هستم، و این قول را به خودم ندهم، تقریباً مسلم است که نمی‌توانم انسان با یکپارچگی باشم. وقتی به خودم قول داده‌ام که من انسان با یکپارچگی هستم، در رابطه با قولی که به دیگران داده‌ام، بیشتر سعی می‌کنم با یکپارچگی رفتار کنم. (علاوه بر این، احتمالاً با دقت و احتیاط بیشتری به دیگران قول می‌دهم). اگر در این روند، فرد با قولی که به خودش می‌دهد، با یکپارچگی مواجه نشود، انسان با یکپارچگی نخواهد بود. در نهایت، پایه و اساس اینکه یک فرد، با یکپارچگی با دیگران برخورد کند، این است که کلام او به خودش در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی‌عیب و نقص و سالم باشد.

سرانجام، نقطه‌ی شروع و پایان یکپارچگی داشتن، این است که وقتی به خودم قول می‌دهم انسان با یکپارچگی باشم، به آنچه که به خودم گفته‌ام احترام بگذارم.

وقتی به دیگران قولی می‌دهیم، شاید فکر کنید برایمان بدیهی است که واقعا قول داده‌ایم (در قسمت‌های بعد در این باره بحث خواهیم کرد که بیشتر افراد، حتی وقتی که به دیگران قولی می‌دهند، معمولاً از اینکه قولی داده‌اند بی‌خبرند). همچنین وقتی به خودمان قولی می‌دهیم، به ندرت می‌دانیم که واقعا به خودمان قول داده‌ایم. برای مثال، به موقعیت‌هایی که بحث نظم و انضباط خود مطرح است، فکر کنید و ببینید که چقدر راحت معمولاً آن را نادیده می‌گیریم - مسلماً همیشه هم می‌گوییم “فقط همین یک بار است.” در چنین مواردی، تشخیص نمی‌دهیم که به قولی که به خودمان داده‌ایم احترام نمی‌گذاریم؛ و در نتیجه، یکپارچگی خودمان را به عنوان یک انسان، زیر سوال برده‌ایم.

همانطور که گفتیم، یکپارچگی یک انسان، درباره‌ی کلام اوست، نه بیشتر و نه کمتر؛ و قول یک فرد به خودش، بخش بسیار مهمی از کلام اوست. اگر قوی که به خودمان می‌دهیم را جدی نگیریم، نمی‌توانیم با احترام گذاشتن به کلام مان، یکپارچگی خود را حفظ کنیم. ما گفتگوهایی که با خودمان داریم را صرفاً “فکر” تلقی می‌کنیم. و وقتی در این گفتگوها، به خودمان قوی می‌دهیم، این قول دادن برای ما فقط “بیشتر فکر کردن” است و گمان نمی‌کنیم که همان لحظه، خودمان را به خودمان متعهد کرده‌ایم (به خودمان قول داده‌ایم). مثلاً با خودم فکر می‌کنم فردا اعمال خواهم کرد. ولی وقتی فردا می‌رسد، یا قوی که به خودم داده‌ام را به سادگی فراموش کرده‌ام، یا اگر هم یادمان مانده باشد، حرفی که زده‌ام را نادیده می‌گیرم، انگار که قول دیروز، چیزی بیشتر از یک فکر (ایده‌ی خوب) نبوده است. وقتی با قوی که به خودتان داده‌اید، با یکپارچگی رفتار نکنید، بهایش این است که به عنوان یک انسان، قدرت‌تان در زندگی کم می‌شود، و با این قدرت کم، مجبور می‌شوید برای مواجهه با دنیا، از زور استفاده کنید (خیانت، عصبانیت، رئیس بازی، طفره رفتن، حق به جانب بودن، حالت دفاعی داشتن، دست کاری کردن در امور و ... - یا اینکه در آن سوی این طیف قرار می‌گیرید، که همچنان بحث زور مطرح است: نقش قربانی را بازی کردن، بیچاره بودن و ...).

یکی از جنبه‌های مهم قوی که به خود می‌دهم، قوی است که به دیگران می‌دهم. برای مثال، وقتی به یک نفر قول می‌دهم فردا، در ساعت مشخصی با او جلسه داشته باشم، به خودم هم قول داده‌ام که فردا در ساعت و مکان مشخص شده، سر قرار باشم.

همچنین هربار که به دیگران قوی می‌دهم، در واقع به خودم هم قول داده‌ام که شایسته‌ی کلامم باشم.

اگر خودم را یک انسان با یکپارچگی بدانم ولی به قوی که به خودم می‌دهم احترام نگذارم، تقریباً امکان ندارد بتوانم با یکپارچگی با دیگران رفتار کنم.

بسیاری از ما خودمان را “مرد یا زن با یکپارچگی” می‌دانیم، اما اگر کسی قوی که به خودش می‌دهد را جزئی از یکپارچگی به حساب نیاورد، غیر ممکن است یکپارچگی داشته باشد. متأسفانه ما انسان‌ها، بیشترمان فکر می‌کنیم یکپارچگی داریم، اما همانطور که کریس آرجریس<sup>۱۲</sup> بعد از ۴۰ سال مطالعه درباره‌ی انسان می‌گوید، ما انسان‌ها دائماً متناقض با نظری که درباره‌ی خودمان داریم عمل می‌کنیم. اگر بخواهیم دقیق تر و به زبان الگویمان بگوییم، ما دائماً خودمان را افراد با یکپارچگی می‌دانیم ولی به کلامی که به خودمان داده‌ایم احترام نمی‌گذاریم، و علاوه بر این، این تناقض را اصلاً نمی‌بینیم.

با توجه به آنچه که در ابتدای بخش ۳، قسمت ح درباره‌ی مبحث فلسفی ارتباط بین یکپارچگی و تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان مطرح کردیم - “یکپارچگی به عنوان یکپارچه شدن خود،” “کیفیت شخصیت،” “تحریف نشده،” “نشان دادن یکپارچگی در تمام زندگی،” “حفظ یکپارچگی” - قول یک فرد به خودش، در تمام و کمال بودن او یک عامل اصلی و مرکزی است.

---

Chris Argyris<sup>۱۲</sup>

وقتی قولی که به خودم می‌دهم را جدی نمی‌گیرم، دائما در زندگی‌ام مسائل و مشکلاتی به وجود می‌آید که منشاء آن را با توضیحات و توجیهاات مختلف، پنهان می‌کنم. علاوه بر این، برای دیگران هم فردی متناقض، غیر متمرکز، پراکنده، غیر قابل اعتماد، غیر قابل اطمینان و معمولا ناراضی به نظر می‌آیم.

بنابراین احترام گذاشتن به کلام خود، اساس و پایه‌ی نظم و انضباط فردی است. وقتی در یک موقعیت، رعایت نظم و انضباط خودتان را به معنی احترام گذاشتن به کلام‌تان و راهی برای حفظ تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان تلقی کنید، این دیدگاه به شما قدرت می‌دهد تا با آن موقعیت، با یکپارچگی دست و پنجه نرم کنید.

### خلاصه

در نهایت تفسیر ما از بدن، احساسات و افکار مان است که ما را برای خودمان تعریف می‌کند (هرآنچه که به خودمان می‌گوییم، هر قولی که به خودمان می‌دهیم). در بحث یکپارچگی، انسان کلامش است - نه بیشتر، نه کمتر.

(خ) روابط هر فرد، ساخته‌ی کلام اوست

در قسمت ۳، ح از این دیدگاه به یکپارچگی یک انسان نگاه کردیم که برای تمام و کمال بودن، چه چیزهایی لازم است، و اکنون از این دید به یکپارچگی نگاه می‌کنیم که: برای تمام و کمال بودن رابطه‌ای که یک انسان با کلام خود خلق می‌کند، چه چیزهایی لازم است.

باور به اینکه خود یک فرد (one's self)، توسط کلامش ساخته می‌شود، قدرت زیادی دارد، و این قدرت زمانی برایتان آشکار می‌شود که ببینید کلام یک فرد به فرد دیگر، منجر به خلق یک رابطه (یا جنبه‌ی جدیدی از رابطه‌ی موجود) می‌شود. وقتی به کسی قولی می‌دهم، نه تنها با آن فرد رابطه‌ی جدیدی دارم، بلکه با خودم هم یک رابطه‌ی جدید ایجاد می‌شود که کمتر قابل مشاهده است. بنابراین بسیار مهم است که کلام یک فرد را در بستری در نظر بگیریم که هم شامل خود آن کلام است، و هم شامل رابطه‌ای است که خلق می‌کند.

به بیان ساده، وقتی من به کسی قولی می‌دهم، در ارتباط بین ما، موقعیت‌های مختلفی خلق می‌شود که آن فرد "روی حرف من حساب می‌کند" یا "به حرف من اعتماد می‌کند". با توجه به اینکه کلام یک فرد، رابطه را خلق می‌کند، وقتی کلام فرد تمام و کمال باشد، رابطه‌ای که خلق می‌کند هم تمام و کمال است. مفهوم بسیار مهم در اینجا این است که من برای آن فرد، کلامم هستم، یعنی ابراز خودم هستم. برای آنکه یک رابطه یکپارچگی داشته باشد (تمام و کمال باشد)، باید کلام یک فرد تمام و کمال باشد. به قول شکسپیر، "مهم تر از همه چیز این است که با خودت صادق باشی، در این صورت هرگز نمی‌توانی به هیچ بشر دیگری دروغ بگویی، این دو همیشه در پی هم می‌آیند، همانطور که شب در پی روز می‌آید" یعنی وقتی یک نفر با کلام خودش صادق باشد (یعنی در واقع با خودش صادق باشد)، با دیگران هم صادق خواهد بود.

مسئله هر رابطه‌ای، حداقل دو طرف دارد. اگر یکی از طرفین یکپارچگی داشته باشد و طرف دیگر یکپارچگی نداشته باشد (کلامش تمام و کمال نباشد)، یکپارچگی آن رابطه کم می‌شود و در نتیجه بهره‌وری در آن رابطه (یا بهره‌وری حاصل از

آن رابطه) کاهش می‌یابد - این بهره‌وری می‌تواند هر تعریفی داشته باشد. با این وجود، وقتی طرف دیگر در یک رابطه یکپارچگی ندارد و در نتیجه کارایی آن رابطه را کاهش می‌دهد، شما با یکپارچگی داشتن خود می‌توانید همچنان در آن رابطه اثرگذار باشید و کارایی آن را افزایش دهید. و در نتیجه، بر خلاف اینکه طرف مقابلتان یکپارچگی ندارد، شما شخصا از این رابطه نفع می‌برید. یکپارچگی داشتن شما، باعث می‌شود هم درون و هم بیرون از رابطه، تمام و کمال باشد. بنابراین، همانطور که گفتیم، یکپارچگی برای هر کس به تنهایی مطلوب است؛ و به کمک دیگران نیازی ندارد. حتی اگر طرف مقابلتان هم یکپارچگی نداشته باشد، یکپارچگی داشتن شما به نفع تان است.

(د) نتیجه: یک مسیر عملی

در نتیجه، در این الگوی جدید، ما یکپارچگی را برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها، به گونه‌ای تعریف کردیم و وجه تمایز آن را مشخص کردیم که شما بتوانید اثر یکپارچگی را بر کارایی، اعتماد و نهایتا بر بهره‌وری مشاهده کنید. مهم تر از آن، الگوی جدید ما، برای یکپارچگی و در نتیجه برای کارایی، اعتماد و بالا بردن بهره‌وری، یک مسیر عملی (یعنی دسترسی مستقیم) فراهم می‌کند.

### یازده "حجاب نامرئی" که اثرات عدم یکپارچگی را پنهان می‌کنند

یازده عامل وجود دارد که اثرات عدم یکپارچگی بر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع را پنهان می‌کند. ما این یازده عامل را "حجاب نامرئی" می‌نامیم (در بخش ۲ از مقاله‌ی کامل مان، این یازده عامل با جزئیات توضیح داده شده است).

۱. اینکه نبینید شما به عنوان یک انسان، کلام تان هستید

یعنی فکر کنید شما به عنوان یک انسان، هر چیزی به جز کلام تان هستید. مثلا فکر کنید شما بدن تان هستید، یا هرآنچه که درون تان رخ می‌دهد (حالات روحی، احساسات، افکار/ روند تفکر، حس‌های بدنی)، یا هر چیز دیگری که با آن احساس هویت می‌کنید مانند سمت یا جایگاه شغلی، دارایی‌ها و ... همه‌ی این‌ها باعث می‌شود نتوانید ببینید که وقتی کلام‌تان تمام و کمال نیست، خودتان هم به عنوان یک انسان، تمام و کمال نخواهید بود.

یک انسان در زبان (language) شکل می‌گیرد. پس وقتی کلام یک انسان تمام و کمال نیست، خود او هم به عنوان یک انسان، تمام و کمال نیست.

۲. طوری زندگی کنید که انگار کلام من، فقط آن چیزی است که گفتم (کلام ۱) و آنچه که ادعا می‌کنم، حقیقت دارد (کلام ۴)

حتی اگر برایمان کاملا روشن باشد که در بحث یکپارچگی، کلام ما شامل شش بخش است، اما اکثرا به گونه‌ای عمل می‌کنیم که گویی کلاممان فقط آن چیزی است که گفتیم یا آنچه که ادعا می‌کنیم حقیقت دارد. و این نوع عملکرد، عدم یکپارچگی مان را تضمین می‌کند. ما کلام ۲، ۳، ۵ و ۶ را به عنوان بخشی از کلام مان نمی‌بینیم:

کلام ۲: آنچه که می‌دانید باید انجام دهید یا ندهید

کلام ۳: آنچه که دیگران یعنی کسانی که می‌خواهید یک رابطه‌ی موثر با آن‌ها داشته باشید از شما انتظار دارند (مگر اینکه صریحا آن درخواست‌های بیان نشده را رد کرده باشید)

کلام ۵: آنچه که برایش می‌ایستید

کلام ۶: معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی در جامعه، گروه و نهاد دولتی که عضو آن هستید

وقتی در زندگی به گونه‌ای عمل می‌کنیم که گویی کلام ما فقط محدود به کلام ۱ (آنچه که گفتیم)، و کلام ۴ (آنچه که می‌گوییم، حقیقت دارد) است، مطمئن هستیم که یکپارچگی نداریم، زیرا کلام ۲، ۳، ۵ و ۶ هم جزئی از کلام مان هستند. در چنین مواردی، تمام آن اجزایی از کلام مان (چه کلام یک فرد چه کلام یک سازمان) که بیان نشده‌اند یا صریحا درباره‌ی آن‌ها صحبتی نشده، به عنوان بخشی از کلام مان قابل مشاهده نیستند. در زندگی‌های ما، کلام ۲، ۳، ۵ و ۶ به عنوان جزئی از قولی که داده‌ایم، نمود پیدا نمی‌کند (به نظر نمی‌آید).

۳. “یکپارچگی یک فضیلت است”

برای اکثر افراد و سازمان‌ها، یکپارچگی یک فضیلت است نه یک شرط ضروری برای بهره‌وری. وقتی به یکپارچگی به عنوان یک فضیلت نگاه شود، نه به عنوان یک عامل تولید، در این صورت وقتی به نظر می‌رسد یک فرد یا یک سازمان برای آنکه موفق شود، باید یکپارچگی را فدا کند، به راحتی یکپارچگی قربانی می‌شود. برای بیشتر مردم، فضیلت فقط تا جایی ارزشمند است که تحسین دیگران را برانگیزد، و در نتیجه وقتی به آن توجه نشود یا بتوان آن را توجیه کرد، به راحتی قربانی می‌شود. فدا کردن یکپارچگی به عنوان یک فضیلت، هیچ تفاوتی با فدا کردن ادب و نزاکت، یا سینک‌های جدید در سرویس بهداشتی آقایان ندارد.

۴. اینکه درباره‌ی عدم یکپارچگی، خودتان را گول بزنید

بیشتر مردم از اینکه به قولشان عمل نکرده‌اند، بی‌خبرند. تمام آنچه که می‌بینند، “دلیل”، توجیه یا بهانه برای عمل نکردن به قولشان است. در حقیقت مردم، مرتباً درباره‌ی اینکه چه کسی بوده‌اند و چه کاری انجام داده‌اند، خودشان را گول می‌زنند (به خود دروغ می‌گویند). همانطور که کریس آرجریس<sup>۱۳</sup> می‌گوید: “به بیان ساده، مردم همگی متناقض عمل می‌کنند؛ آن‌ها از تضاد بین تئوری‌ای که به آن اعتقاد دارند و تئوری‌ای که از آن استفاده می‌کنند، و تضاد بین آنطور که “فکر می‌کنند” عمل می‌کنند و آنطور که “واقعا” عمل می‌کنند، خبر ندارند.” و اگر فکر می‌کنید شما اینطور نیستید، خودتان را درباره‌ی گول زدن خودتان، فریب داده‌اید.

از آنجا که افراد نمی‌توانند عدم یکپارچگی خود را ببینند، غیر ممکن است بتوانند دلیل عدم کارایی را در زندگی و سازمان‌هایشان پیدا کنند. این عدم کارایی، در واقع نتیجه‌ی مستقیم تلاش خود آن‌ها برای نقض قانون یکپارچگی است.

<sup>۱۳</sup> Chris Argyris

۵. یکپارچگی، عمل کردن به قول خود است

طبق این باور که یکپارچگی، عمل کردن یک فرد به قولش است، وقتی عمل کردن به قول ممکن نیست، یا متناسب با شرایط نیست، یا هنگامی که خود فرد تصمیم می‌گیرد به قولش عمل نکند، آن فرد به هیچ وجه نمی‌تواند یکپارچگی خود را حفظ کند. این باعث می‌شود فرد، عمل نکردن به قول خود را پنهان کند و در نتیجه نتواند اثرات تقض قانون یکپارچگی را در زندگی‌اش ببیند.

۶. ترس از اینکه اعتراف کنید به قول خود عمل نخواهید کرد

اگر حفظ یکپارچگی (یعنی اینکه اعتراف کنید به قول خود عمل نخواهید کرد و بی‌نظمی‌های حاصل از آن را برطرف نمایید) به جای آنکه برای شما چالشی باشد که با آن دست و پنجه نرم کنید، تهدیدی به نظر تان بیاید که باعث می‌شود دیگران از شما دوری کنند (مثل زمانی که بچه بودید)، در این صورت حفظ یکپارچگی برایتان سخت می‌شود. بیشتر مردم، وقتی به قولشان عمل نمی‌کنند، منفعت کوتاه مدت را انتخاب می‌کنند که همان "پنهان کردن" عمل نکردن به قولشان است. بنابراین در نتیجه‌ی این ترس، قدرت و احترامی که با "اعتراف" به عمل نکردن به قولمان به دست می‌آید را نمی‌بینیم (و به اشتباه آن را از دست می‌دهیم)؛ چه بخواهیم آن قول را در آینده عمل نکنیم، و چه قبلا به قولمان عمل نکرده باشیم.

۷. یکپارچگی به عنوان یک عامل تولید دیده نمی‌شود

این عامل باعث می‌شود افراد، دلایل و توجیهات بی‌اساسی را به عنوان منشا شکست خود بیان کنند و در نتیجه‌ی آن، زیر پا گذاشتن قانون یکپارچگی که منشا کاهش بهره‌وری و شکست است پنهان می‌ماند.

۸. به کار نبردن تحلیل هزینه/منفعت در بحث عمل کردن به قول خود

بیشتر مردم وقتی یک قولی می‌دهند، همه‌ی آنچه که برای عمل کردن به آن قول لازم است را در نظر نمی‌گیرند. یعنی تحلیل هزینه/منفعت را برای قولی که می‌دهند، به کار نمی‌برند. در نتیجه، اکثر افراد لحظه‌ای که قول می‌دهند فقط "از روی حسن نیت و خیر خواهی" است یا برای آرام کردن کسی است و در آن لحظه، حتی فکر نمی‌کنند برای عمل کردن به این قول، چه کارهایی باید بکنند. به بیان ساده‌تر، به کار نبردن تحلیل هزینه/منفعت برای عمل کردن به قول خود، ناشی از بی‌مسئولیتی است. مسئول نبودن در قبال قولی که یک فرد می‌دهد، منشاء اصلی بی‌نظمی در زندگی افراد و سازمان‌هاست. افراد معمولا قولی که می‌دهند را به عنوان اینکه "این قول را انجام خواهم داد" نمی‌بینند، و اگر شما هم همین دیدگاه را داشته باشید، یکپارچگی ندارید. مردم معمولا قصد دارند به قولشان عمل کنند، یعنی صرفا در قولی که می‌دهند صادق هستند و نیتشان خیر است، ولی اگر چیزی، عمل کردن به آن قول را سخت کند، به جای محقق کردن نتیجه، دلیل می‌آورند.

۹. به کار بردن تحلیل هزینه/منفعت در بحث احترام گذاشتن به کلام خود

مردم تقریبا در تمام دنیا، تحلیل هزینه/منفعت را برای احترام گذاشتن به کلام خود به کار می‌برند. مواجه شدن با یکپارچگی با تحلیل هزینه/منفعت، غیر قابل اعتماد بودن و عدم یکپارچگی شما را تضمین می‌کند.



اگر تحلیل هزینه/منفعت را برای احترام گذاشتن به کلام خود به کار ببرم، یا یکپارچگی نخواهم داشت چون احتمال هزینه/منفعت را که در واقع بخشی از کلامم است را بیان نکرده‌ام (دروغ گفته‌ام)، یا اگر بخواهم در رابطه با قولم یکپارچگی داشته باشم، باید چیزی شبیه این بگویم: “وقتی زمان آن برسد که باید به کلامم احترام بگذارم، در صورتی به کلامم احترام می‌گذارم که هزینه‌های ناشی از آن، کمتر از منفعت‌هایش باشد.”

چنین جمله‌ای، اگر چه یکپارچگی من را حفظ می‌کند، ولی اعتماد ایجاد نمی‌کند. در حقیقت این جمله نشان می‌دهد که کلام من هیچ معنایی ندارد.

۱۰. ندیدن این که یکپارچگی، یک کوه بدون قله است

مردم معمولاً معتقدند که یکپارچگی دارند، یا اگر به طور اتفاقی، یک لحظه از عدم یکپارچگی خود اطلاع پیدا کنند، فکر می‌کنند که به زودی به یکپارچگی خود برمی‌گردند.

در حقیقت، یکپارچگی یک کوه بدون قله است. اگر چه ترکیب سه مورد (۱) ندیدن عدم یکپارچگی خود، (۲) باور اینکه ما افراد با یکپارچگی هستیم، و (۳) حتی لحظات کوتاهی که عدم یکپارچگی خود را می‌بینیم، با این فکر خودمان را آرام می‌کنیم که به من به زودی یکپارچگی خود را بازمی‌گردانم؛ اجازه نمی‌دهد این نکته را ببینیم که یکپارچگی، یک کوه بدون قله است. برای آنکه یکپارچگی داشته باشیم، لازم است این نکته را درک کنیم و “یاد بگیریم از بالا رفتن از این کوه، لذت ببریم”.

۱۱. وقتی زمان آن می‌رسد که به قول خود عمل کنید، کلامتان دیگر وجود نداشته باشد

مردم می‌گویند “حرف بی‌ارزش است” چون بیشتر افراد وقتی زمان عمل کردن به قولشان می‌رسد، به کلام خود احترام نمی‌گذارند. یکی از عوامل اصلی احترام نگذاشتن به کلام، این است که وقتی زمان آن فرا می‌رسد که فرد به کلام خود احترام بگذارد، آن کلام، دیگر برای او طوری نیست که به آن احترام بگذارد.

اکثر افراد، هرگز درباره‌ی عمل کردن به قولشان در واقعیت فکر نکرده‌اند تا وقتی که زمان عمل کردن به قولشان فرا می‌رسد، موقعیت معتبری برای احترام به کلامشان وجود داشته باشد. این منشاء عدم یکپارچگی برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.