

HARVARD BUSINESS SCHOOL NOM WORKING PAPER NO. 10-061
BARBADOS GROUP WORKING PAPER No. 10-01
SIMON SCHOOL OF BUSINESS WORKING PAPER NO. 10-07

تمامیت: یک الگوی مثبت
که پدیده های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین
را شامل می شود - خلاصه شده

ورنر ارهارد

عضو مستقل

werhard@ssrn.com

مایکل سی. جنسن

استاد مدیریت کسب و کار دانشکده Jesse Isidor Straus، بازنشسته ی دانشکده کسب و

کار هاروارد

mjensin@hbs.edu

استیو زفرون

مدیرعامل شرکت Vanto Group

مدیر برنامه ی ارشد موسسه آموزشی لندمارک

szaffron@vantogroup.com

25 March 2014

یادداشت: ما عمیقاً از کری گرنجر به خاطر همکاری او در ایجاد این نسخه ی خلاصه از مقاله ی کامل ترمان، تشکر می کنیم. نسخه ی کامل تر ما، تحت عنوان "تمامیت: یک الگوی مثبت که پدیده های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را شامل می شود" نوشته ی ورنر ارهارد، مایکل جنسن و استیو زفرون (23 مارچ 2008) می باشد. در حال حاضر، همچنان در دانشکده ی کسب و کار هاروارد (مقاله شماره 06-11)، گروه باربادوس (مقاله ی شماره 06-03) و دانشکده ی سیمون (مقاله ی شماره FR 08-05) بر روی این مقاله کار می شود و می توانید آن را در آدرس زیر دانلود کنید:

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

در ایجاد این نسخه ی خلاصه، از مقاله ای که آدرس آن در قسمت بالا نوشته شده استفاده کردیم؛ اگرچه ترتیب برخی بخش های را تغییر دادیم و در بعضی موارد، عنوان ها و سرفصل هایی را اضافه یا کم کردیم و بعضی جاها، متن جدیدی به نسخه ی 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 برنامه های موسسه ی لندنمارک در دنیاست. اساس و پایه ی بیشتر مطالب نوشته شده، ایده ها و روش های خلق شده توسط ورنر ارهارد است.

حق کپی: شاید شما بخواهید این فایل را به کسان دیگر هم بدهید، ولی لطفاً فایل الکترونیکی آن را در سایت های اینترنت نگذارید. لینک های این فایل را در آدرس <http://ssrn.com/abstract=1542759> قرار داده ایم. ما مقاله هایمان را دائماً بازبینی و اصلاح می کنیم و یک لینک از فایل اصلی در مقاله های به روز شده قرار می دهیم. به این ترتیب اطمینان پیدا می کنیم که خوانندگان، آخرین نسخه از مقاله را مطالعه می کنند. متشکریم.

ورنر ارهارد، مایکل جنسن، استیو زفرون

چکیده و خلاصه

این مقاله، نسخه ای خلاصه از مقاله ی کامل تر ما است. شما می توانید نسخه ی کامل را در آدرس زیر دانلود کنید:

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

این چکیده، شامل تمام مطالبی است که در مقاله ی کامل نوشته شده، اما نسخه ی خلاصه ای که خواهید خواند، تمام این مطالب ذکر شده را در بر ندارد. و فرض بر این است که خواننده ی این نسخه ی خلاصه، فایل 6 صفحه ای تمامیت را که شامل ساختار اصلی تحلیل و الگوی ماست، خوانده است. این فایل در آدرس زیر قابل دانلود است:

<http://ssrn.com/abstract=1511274>

طبق تعریف و تمایزمان از تمامیت¹، ما یک الگوی مثبت از تمامیت ارائه می دهیم که بهره وری افراد، گروه ها، سازمان ها و جوامع را به طرز قدرتمندی افزایش می دهد. الگوی ما در واقع رابطه ی سببی میان تمامیت و افزایش بهره وری را آشکار می کند؛ این بهره وری می تواند برای هر کس یک تعریفی داشته باشد (مثلا، کیفیت زندگی، یا ایجاد ارزش برای همه ی نهادها). پس از آشکار شدن این رابطه، شما به این ارتباط سببی دسترسی پیدا خواهید کرد. بنابراین، تمامیت نیز یکی از عوامل تولید است که به اندازه ی دانش و تکنولوژی، حائز اهمیت است. با این حال، نقش تمامیت در تولید و بهره وری، به شدت پنهان شده و توسط اقتصاد دانان و سایر مردم، نادیده گرفته شده و یا حتی انکار شده است.

همه ی ما درباره ی مسائل و مشکلات فردی، خانوادگی، گروهی، سازمانی، اجتماعی و ملی به گونه ای صحبت می کنیم که گویی علت ایجاد این مشکلات، افراد، خانواده ها، گروه ها، سازمان ها، جوامع و ملت های دیگری هستند که می خواهند با آسیب زدن به ما، خودشان پیشرفت کنند. یا اینکه ما همیشه مسائل و مشکلاتمان را ناشی از شرایط بیرونی می دانیم که خارج از کنترلمان است. در این مبحث از تمامیت، راجع به این موضوع صحبت خواهیم کرد که بخش قابل توجهی از مسائل و مشکلات ما، ناشی از عدم تمامیت خودمان است - عدم تمامیت ما به عنوان افراد، خانواده ها، گروه ها، سازمان ها، جوامع و ملت ها.

با این وجود، به خاطر درک رایج افراد از مفاهیم تمامیت، 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 نمی توانیم آن ها را برطرف کنیم.

¹ Integrity

فلسفی بودن بحث و تعاریف این کلمات در فرهنگ لغت، نوعی هم پوشانی بین چهار پدیده ی تمامیت، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین ایجاد کرده و باعث شده افراد آنها را با هم اشتباه بگیرند. این هم پوشانی و اشتباه گرفتن، چهار پدیده ی 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 تمامیت، برای حل این مسائل و مشکلات یا مهم تر از آن، برای "مسبب این مشکلات نبودن"، دسترسی عملی و آسانی فراهم می کنیم. برای انجام این کار، ما چهار پدیده ی تمامیت، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را در دو قلمرو متمایز و جدا از هم قرار می دهیم. تمامیت، در قلمرو مثبتی قرار دارد که عاری از هر نوع محتوای هنجاری است. بنابراین تمامیت، درباره ی خوب یا بد، درست یا غلط، باید یا نباید نیست. اما فضیلت های اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، هر سه در یک قلمرو هنجاری از ارزش ها قرار دارند. (یعنی همه ی آنها درباره ی خوب و بد، درست و غلط، باید و نباید هستند). علاوه بر این، هر یک از این چهار پدیده درون قلمرو خود، به یک حوزه ی مشخص و جدا از بقیه تعلق دارند و تعریف هر یک به عنوان یک کلمه، واضح، روشن و بدون هم پوشانی است.

ما حوزه ی تمامیت را به عنوان حالت یا وضعیتی از یک شیء، سیستم، شخص، گروه یا نهاد سازمانی در واقعیت، از سایر حوزه ها متمایز می کنیم. این تمایز، با تعریف تمامیت در فرهنگ لغت وبستر²، مطابقت دارد: در بهترین شرایط، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال بودن، بی عیب و نقص و سالم بودن.

به اعتقاد ما، تمامیت (تمام و کمال بودن) یک شرط ضروری برای کارایی است و برآیند سطح کارایی، در واقع بهره وری یک فرد، گروه یا سازمان را تعیین می کند. بنابراین نحوه ی برخورد ما با تمامیت در این الگو، به گونه ای است که برای افراد، دسترسی به بهره وری فوق العاده را فراهم می کند؛ بدون اینکه تعریف آن فرد از بهره وری، اهمیت داشته باشد.

ما وجه تمایز تمامیت را اینگونه برای افراد توضیح می دهیم که: تمامیت درباره ی تمام و کمال بودن کلام یک فرد است. به همین ترتیب، تمامیت یک گروه یا سازمان، به تمام و کمال بودن کلام آن هاست. کلام یک گروه یا سازمان، شامل تمام حرف هایی است که بین افراد در آن گروه یا سازمان، توسط گروه یا سازمان، یا از طرف آن ها زده می شود. در بستر تمامیت، که تمام کمال بودن کلام یک انسان مطرح است، ما تمامیت را برای یک فرد، گروه یا سازمان اینگونه تعریف می کنیم: احترام گذاشتن 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 نمی توانید 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 بی نظمی ای که با عمل نکردن به قولتان به وجود آورده اید را برطرف کنید. منظور ما از "عمل کردن به قولتان" این است که کاری که گفته اید را انجام دهید و آن را سر همان موقعی که گفته اید انجامش دهید.

² - 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 می کند. 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 می کند.

ما نشان می دهیم که استفاده از تحلیل هزینه/منفعت در بحث احترام گذاشتن به کلام، غیر قابل اعتماد بودن شما را تضمین می کند. و همچنین، با یک استثنای محرمانه، شما تمامیت نخواهید داشت و در نتیجه کارایی و بهره وری تان در زندگی کاهش پیدا می کند. آن استثنای محرمانه این است: اگر وقتی قولی می دهید، همان جا اعلام کنید که برای احترام به کلامتان، تحلیل هزینه/منفعت را به کار خواهید برد، در این صورت تمامیت خود را حفظ کرده اید، ولی در عین حال اعلام کرده اید که یک انسان کاملاً فرصت طلب هستید. در واقع استفاده ی خودکار از تحلیل هزینه/منفعت در بحث تمامیت (یک تمایل درونی در اکثر ما) منشاء رفتارهای غیر قابل اعتماد و بدون تمامیت در زندگی مدرن است.

با توجه به ارتباط بین تمامیت و سه فضیلت اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، این الگوی جدید:

1) تمام چهار کلمه را در یک تئوری منسجم در بر می گیرد، 2) "جهت گیری های اخلاقی" که در هر یک از این سه فضیلت وجود دارد را روشن و واضح می کند، 3) با آشکار کردن رابطه ی میان "احترام به معیارهای این سه پدیده" و "بهره وری" (کامل بودن به عنوان یک فرد و کیفیت زندگی)، این احتمال را افزایش می دهد که جهت گیری های اخلاقی کنونی، می توانند رفتار انسان را شکل دهند. تمام این موارد، حاصل برخورد منحصر بفرد ما با تمامیت در این الگو است: تمامیت، یک پدیده ی کاملاً مثبت، مستقل از قضاوت های هنجاری از ارزش هاست.

به طور خلاصه، ما نشان می دهیم تعریف تمامیت به عنوان "احترام گذاشتن به کلام" (آنطور که ما "احترام گذاشتن به کلام" را تعریف کرده ایم): 1) دسترسی به بهره وری فوق العاده و مزیت رقابتی را در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی فراهم می کند، و 2) به سه پدیده ی اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین قدرت می بخشد.

تمامیت: یک الگوی مثبت که پدیده های هنجاری اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را شامل می شود - خلاصه شده³

ورنر ارهارد

عضو مستقل

werhard@ssrn.com

مایکل سی. جنسن

استاد مدیریت کسب و کار دانشکده Jesse Isidor Straus، بازنشسته ی دانشکده کسب و

کار هاروارد

mjensin@hbs.edu

استیو زفرون

مدیرعامل شرکت Vanto Group

szaffron@vantogroup.com

25 March 2014

³ این مقاله، بر اساس ایده ها و مطالبی است که توسط ورنر ارهارد در سال 1975 توسعه یافته است (ارائه های او درباره ی تمامیت، در تاریخ 1 ژانویه 1975 در سان فرانسیسکو و کالیفرنیا، و راجع به مسئولیت پذیری، تمامیت و شادی در 25 فوریه سال 1976 در دنور کولورادو برگزار شد). همچنین بخشی از این ایده ها، برگرفته از خدمات مشاوره ای شرکت Vanto Group (قبلا به نام توسعه ی تجارت موسسه ی آموزشی لندمارک معروف بود) و بخش هایی از برنامه ی های موسسه ی لندمارک می باشد. افراد زیادی در خلق این افکار و ایده ها و نوشتن این مقاله با ما همکاری کردند- تعداد آنها به قدری زیاد است که نمی توان همه ی آنها را نام برد. ولی می خواهیم از حمایت ها، نظرات و پیشنهادات Chris Argyris، Lucian Bebchuk، Carl Bergstrom، Frances Cairncross، Sandra Carr، John Clippinger، Anne Coughlin، Xavier Casterner، Josh Cohen، Miriam Diesendruck، Joe DiMaggio، Oliver Goodenough، Ron Heifetz، Kari Granger، Michael Zimmerman، Mark Zupan، Richard Zeckhauser، Karen Wruck، Sue Strober، Sternberg، Elaine Gonneke Spits، Allan Scherr، Hillary Putnam، Kate Parrot، Tony Mayo، Rakesh Khurana، Brain Hall، Gregory Elaine، و به خصوص Michael Zimmerman. همچنین از دانشکده ی کسب و کار دانشگاه هاروارد، بخش تحقیقات برای حمایت های مالی جنسن تشکر می کنیم. مولفین این مقاله، مسئولیت تمام اشتباهات و ناکاملی های مقاله را می پذیرند.

1. الگوی جدید تمامیت

الف. تمامیت: مقدمه

این بخش، درباره ی الگوی جدید ما از تمامیت است. ابتدا سعی کردیم با جستجوی کاربردهای مشترک تمامیت در فرهنگ های لغت، و همچنین بررسی بحث های فلسفی، ماهیت تمامیت را روشن کنیم. در هر دو مورد، همانطور که به شما نشان خواهیم داد، بین تمامیت، اخلاقیات و اصول اخلاقی هم پوشانی وجود داشت و باعث می شد این سه مفهوم، با هم اشتباه گرفته شوند. ما سعی کردیم ابتدا هم پوشانی و اشتباه شدن این سه کلمه را برطرف کنیم، و در عین حال تعاریف مشترک فرهنگ های لغت و موارد مهمی که فلسفه درباره ی تمامیت می گوید را در نظر گرفتیم و هیچ تعریف جدیدی از خودمان نساختیم.

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

در تعریف تمامیت در الگویمان، با استفاده از تعریف اول و دوم تمامیت در دیکشنری وبستر⁴، به استفاده ی رایج آن احترام گذاشتیم. ما تعریف سوم و چهارم که شامل "اخلاقیات" است را حذف می کنیم. چون بین تمامیت و دو فضیلت "اخلاقیات" و "اصول اخلاقی" هم پوشانی و اشتباه ایجاد می کند ("اصول اخلاقی" در تعریف "اخلاقیات" آمده است). هرچند، ما در الگوی جدیدمان به استفاده ی رایج از این مفهوم فلسفی مشترک که: اخلاقیات و اصول اخلاقی تا حدودی به تمامیت ربط دارند، احترام گذاشتیم. ما دقیقاً نشان دادیم که فضیلت های اخلاقیات و اصول اخلاقی، چگونه با تمامیت به عنوان یک پدیده ی مثبت ارتباط دارند.

منظور ما از کلمه ی "فضیلت" در عبارات "مفاهیم فضیلتی" و "پدیده های فضیلتی" در این متن، مفاهیم و پدیده هایی هستند که با معیارهای هنجاری درست و غلط، مطلوب و نامطلوب، خوب و بد سر و کار دارند.

یکی از پایه های اساسی این الگوی جدید، تعیین "قلمروهای" مناسب برای هر یک از این چهار پدیده (تمامیت، 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 می کنند. ما برای هر یک از این پدیده ها، یک یا دو قلمرو به نام های قلمرو هنجاری فضیلت ها و

⁴ Webster's New World Dictionary o nPowerCD - Webster، نسخه ی 2.1، بر اساس Webster's New World Dictionary

قلمرو مثبت عاری از ارزش های هنجاری تعیین می کنیم. در الگوی ما اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین در قلمرو فضائل هنجاری قرار می گیرند؛ در حالی که تمامیت، در قلمرو مثبت جای می گیرد.⁵

ب. تمامیت، یک الگوی مثبت

برای کسانی که با لغت "مثبت" آنطور که در این متن به کار گرفته شده است آشنایی ندارند، "مثبت" در اینجا مخالف کلمه ی "منفی" نیست؛ یعنی منظور ما از "تئوری مثبت" یک تئوری درست و خوب در مقابل تئوری غلط و بد نیست. بلکه منظور از "تئوری مثبت"، الگویی است که نحوه ی "رفتار" دنیا را توصیف می کند- یعنی آنطور که دنیا واقعا هست و نحوه ی عملکرد آن جدا از هر گونه قضاوت ارزشی درباره ی مطلوبیت یا عدم مطلوبیت آن. و منظور تئوری ای است که از طریق تجربه، قابل آزمایش است (از دیدگاه Popper، می توان در آن دست برد یا تحریفش کرد (Popper 1959)).

مثبت در این متن، کاملا با کلمه ی هنجاری فرق می کند، و هنجاری یعنی یک معیار انسانی که نشان می دهد چه چیزی خوب یا بد، درست یا غلط است. یا به عبارت دیگر، "هنجاری" یعنی آنچه که در رفتار و اعمال انسان، مطلوب یا نامطلوب در نظر گرفته می شود- یعنی در واقع یک نوع قضاوت ارزشی درباره ی بایدها و نبایدها است.⁶ به طور خلاصه، کلمه ی مثبت در این متن، درباره ی آن چیزی است که "هست"؛ در حالی که کلمه ی هنجاری، درباره ی آن چیزی است که انسان ها فکر می کنند "باید باشد".

5 - با استفاده از دیکشنری وبستر، ما تعاریف زیر را برای اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین به کار می بریم: در این الگوی جدید از تمامیت، "اخلاقیات" در قلمرو هنجاری قرار دارد و در این قلمرو، اخلاقیات در حوزه ی فضیلت های اجتماعی جای می گیرد، و در این حوزه، ما اخلاقیات را به عنوان یک لغت، اینگونه تعریف می کنیم: در یک جامعه، و در یک دوران خاص از آن جامعه، اخلاقیات معیارهای عموماً تأیید شده ای از مطلوب و نامطلوب، رفتارهای درست و غلط و خوب یا بد افراد، گروه ها یا نهادها در آن جامعه است.

در این الگوی جدید، "اصول اخلاقی" در قلمرو هنجاری قرار دارد و در این قلمرو، اصول اخلاقی در حوزه ی فضیلت های گروهی (که گروه، زیرمجموعه ای از یک نهاد است) جای می گیرد و در این حوزه، ما اصول اخلاقی را به عنوان یک لغت، اینگونه تعریف می کنیم: در یک گروه (که یک فرد، زیرگروه یا یک نهاد از مزایای عضویت در آن برخوردار می شوند)، اصول اخلاقی، معیارهای توافقی از مطلوب و نامطلوب، رفتارهای درست و غلط و خوب یا بد افراد، زیرگروه یا نهادی است که عضوی از آن گروه هستند. و ممکن است شامل اصول تعریف شده ی نظم، مانند "محرومیت" باشد.

در این الگوی جدید از تمامیت، "قوانین" در قلمرو هنجاری قرار دارد، و در این قلمرو، قوانین در حوزه ی فضیلت های دولتی جای می گیرد، و در این حوزه، ما قوانین را به عنوان یک لغت اینگونه تعریف می کنیم: نظام قوانین و قانون گذاری ها درباره ی رفتار درست و غلطی که توسط دولت (دولت مرکزی، استانی، یا نهاد دولتی محلی در ایالات متحده) و با به کارگیری قدرت های بازرسی و روند قضایی، قابل اجراست. این قوانین با تهدید و استفاده از جریمه هایی مانند حق انحصاری دولت برای اعمال خشونت فیزیکی، توسط دولت اجرا می شود.

6 - مراجعه کنید به Keynes (1891، pp. 34-35 و p.46) هدف و الگوی اقتصاد سیاسی؛ و Friedman (1996، p.3) "روش اقتصادهای مثبت" در مقاله هایی درباره ی اقتصادهای مثبت.

توجه داشته باشید که وقتی این تئوری جدید کاملا توسعه پیدا کند، سرانجام، مفاهیم^۲ هنجاری تمامیت، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را به پدیده های مثبت تبدیل می کند. در دیکشنری وبستر (2008)^۸ کلمه ی مفهوم این گونه تعریف شده است: "یک ایده یا فکر، به خصوص یک ایده ی عمومیت داده شده درباره ی چیزی؛ مفهوم انتزاعی". مفهوم کاملا با پدیده در فرق می کند. پدیده یعنی "هر اتفاق، شرایط یا تجربه ای که برای حواس، آشکار و قابل رویت است و می تواند از نظر علمی، توصیف یا ارزیابی شود."

در نتیجه وقتی تمامیت، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را فضیلت های هنجاری در نظر بگیریم، همه در تعریف مفهوم جای می گیرند، ولی وقتی در این الگوی جدید، آن ها را ماهیت های مثبت در نظر بگیریم، در تعریف پدیده قرار می گیرند. متناسب با همین تفاوت، وقتی درباره ی تمامیت، اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، از جهت هنجاری شان صحبت می کنیم، کلمه ی "مفاهیم" را به کار می بریم (مفاهیم هنجاری). در مقابل، وقتی درباره ی آنها، از جهت مثبت شان صحبت می کنیم که در این الگوی جدید آشکار شده است، از کلمه ی "پدیده" استفاده می کنیم (پدیده ی مثبت).

پ. تمامیت: تعریف

در دیکشنری وبستر، "تمامیت" این گونه تعریف شده است: "1. کیفیت یا حالت کامل بودن؛ وضعیت بی نقص بودن؛ تمامیت؛ تمام بودن؛ 2. کیفیت یا حالت بی عیب بودن؛ وضعیت درست و کامل بودن؛ سالم بودن؛ و 3. کیفیت یا حالت درست بودن از نظر اخلاقی؛ راستی؛ صداقت؛ و خلوص".

به دلیل اینکه در تعریف اخلاقیات و اصول اخلاقی، مانند تعریف سوم تمامیت، عبارت "درست بودن از نظر اخلاقی" نوشته شده است، این سه کلمه، با هم اشتباه گرفته می شوند. در الگوی جدید ما، تعریف تمامیت مخصوصا تعریف سوم دیکشنری "کیفیت یا حالت درست بودن از نظر اخلاقی؛ راستی؛ صداقت؛ و خلوص" را شامل نمی شود. اگرچه تعریف ما از تمامیت، مفاهیم فضیلتی که در تعریف سوم آمده است را شامل نمی شود، اما نحوه ی تعریف در این الگوی جدید، به گونه ای است که اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را هم به حساب می آورد؛ چرا که طبق تعریف ما، همه ی این معیارها بخشی از کلام یک فرد هستند، مگر اینکه خود فرد عموما اعلام کرده باشد که یک یا چند مورد از این معیارها را رعایت نخواهد کرد و عواقب نقض آن ها را خواهد پذیرفت.

⁷-Concepts

⁸- ما در تمام این متن، از همین دیکشنری استفاده کرده ایم و در این نسخه ی خلاصه شده، تعاریف عموما با دیکشنری های دیگر تطابق دارد.

همانطور که گفتیم، در الگوی جدید ما، سه پدیده ی اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، پدیده های فضیلتی هنجاری هستند ولی تمامیت نه. طبق وجه تمایزی که ما مشخص می کنیم، تمامیت یک پدیده ی کاملاً مثبت و مستقل از قضاوت های ارزشی هنجاری است. بنابراین تمامیت، درباره ی خوب و بد، درست و غلط و حتی باید و نباید نیست.

در این الگوی جدید، "تمامیت" در قلمرو مثبت قرار دارد، و در این قلمرو، حوزه ی تمامیت در واقع یک حالت یا وضعیت عینی است و در این حوزه، ما "تمامیت" را این گونه تعریف می کنیم: در بهترین شرایط، حالت یا وضعیتی از تمام و کمال بودن، بی عیب 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.

2. تمامیت اشیاء و سیستم ها، و عواقب کاهش تمامیت در دنیا

الف. تمامیت یک شیء

در این الگوی جدید، ما اینگونه وجه تمایز تمامیت برای اشیاء و سیستم ها را مشخص می کنیم که تمامیت اشیاء و سیستم ها، مربوط به اجزای تشکیل دهنده ی آنها، ارتباط بین اجزاء، طراحی، اجرای طرح و نحوه ی استفاده از آن شیء یا سیستم است. برای آنکه یک شیء یا سیستم تمامیت داشته باشد، باید همه ی موارد گفته شده، متناسب با تعریف ما از تمامیت باشند (یعنی در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی عیب و نقص و سالم باشند).

برای مثال، چرخ یک دوچرخه را در نظر بگیرید. اگر پره های چرخ را برداریم، آن چرخ دیگر تمام و کمال نیست. و چون تمام و کمال نیست، تمامیت آن کاهش پیدا می کند.

ب. کارایی

وقتی تمامیت چرخ دوچرخه کم می شود (از تمام و کمال بودنش کم می شود)، بدیهی است که کارایی آن چرخ کاهش پیدا می کند. دیکشنری آکسفورد، کارایی داشتن را اینگونه تعریف می کند: "توانایی تولید نتیجه یا اثر مطلوب را داشتن"⁹

⁹ Oxford American Dictionaries, 2005, Dictionary and Thesaurus, Version 1.0.1: Apple Computer, Inc.

I. تعریف کارایی (workability):

در این الگوی جدید، ما کارایی را اینگونه تعریف می کنیم: *حالت یا وضعیتی که فرصت موجود برای بهره وری ("مجموعه ای از فرصت ها") را تعیین می کند.*

هرچقدر پره های بیشتری از چرخ دوچرخه را برداریم، تمامیت آن کمتر می شود، و هرچه تمامیت چرخ کمتر شود، کارایی آن کمتر خواهد شد. در واقع، وقتی تمام پره ها را برداریم، چرخ هیچ تمامیتی نخواهد داشت و در نتیجه کاملاً فرو می ریزد و دیگر اصلاً کار نمی کند.

به طور خلاصه می توان این قانون کلی را بیان کرد که: وقتی تمامیت کاهش پیدا می کند، کارایی کم می شود و وقتی کارایی کم شود، فرصت بهره وری (مجموعه ای از فرصت ها) کاهش پیدا می کند.

پ. بهره وری (performance)

منظور ما، "بهره وری"¹⁰ در وسیع ترین معنایش است و انتخاب تعریف و معیارهای اندازه گیری آن را به افراد و سازمان ها واگذار می کنیم. مثلاً برای سازمان ها، بهره وری به معنای ایجاد سود و ارزش است؛ برای دانشمندان، بهره وری مربوط به محیط زیست، صلح و یا کیفیت زندگی است؛ برای افراد، بهره وری 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 می کنیم، تمامیت در مقایسه با دانش و تکنولوژی، یک عامل مهم برای تولید (به زبان اقتصاددانان) است. الگوی ما، نشان دهنده ی یک ارتباط سببی (causal) میان تمامیت و فرصت های بهره وری موجود برای افراد، گروه ها و سازمان هاست. این الگو برای افراد، خانواده ها، مدیران اجرایی، اقتصاد دانان، فیلسوفان، سیاست گذاران، رهبران، مقامات قانونی و دولتی یک دسترسی عملی به این ارتباط سببی فراهم می کند. آشکار کردن این ارتباط بین تمامیت و بهره وری، آنچه که مبهم و نامعلوم است را روشن می کند: یعنی این نکته را آشکار می سازد که وقتی تمامیت کاهش

¹⁰- در دیکشنری Encarta (Encarta, 2004, Microsoft © Enkarta © Reference Library 2004: Microsoft Corporation) Encarta بهره وری اینگونه تعریف شده است: "انطور که چیزی یا کسی کار می کند، عمل می کند و یا رفتار می کند؛ اثرگذاری ای که یک فرد در کارش دارد.

پیدا کند، بهره وری نیز کاهش پیدا می کند- این بهره وری¹¹ می تواند هر تعریفی برای فرد داشته باشد. همانطور که خواهیم دید، این امر از طریق تجربه، قابل آزمایش است.

I. ارتباط بین تمامیت و بهره وری

اکنون می توانیم با توسعه و سپس تکمیل تعریف کارایی، تعریف "بهره وری" را هم وارد بحث کنیم. (بهره وری، آخرین کلمه ی به کار برده شده در تعریف کارایی است). ما کارایی را اینگونه تعریف می کنیم: "حالت یا وضعیتی که برای یک شیء، فرد، گروه یا سازمان فرصتی فراهم می کند تا با عمل کردن، کار کردن، یا رفتار کردن، به یک نتیجه ی برنامه ریزی شده دست پیدا کند، یعنی اثرگذار باشد؛ یا حالت یا وضعیتی که برای یک فرد، گروه یا سازمان، مجموعه ای از فرصت ها را فراهم می کند 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 درباره ی چرخ دوچرخه زدیم، دیدیم که وقتی تمامیت چرخ کاهش پیدا کرد، کارایی آن نیز کم شد. اکنون می بینیم که با کاهش کارایی چرخ، بهره وری آن نیز کاهش پیدا می کند. وقتی پره های چرخ را برداریم، از تمامیت آن کاسته می شود. و وقتی تمامیت آن کاهش پیدا کند، کارایی اش نیز کم می شود. و وقتی کارایی چرخ کم شود، بهره وری آن کاهش پیدا می کند.

بنابراین، این رابطه، به شکل آبخاری است که با تمامیت شروع می شود، به سمت کارایی جریان پیدا می کند و از کارایی به بهره وری می رسد. در نتیجه ی این ارتباط آبخار مانند، کاهش تمام و کمال بودن (کاهش تمامیت)، در واقع کاهش کارایی است و کاهش کارایی، کاهش بهره وری است. بنابراین، تمامیت یک شرط لازم برای رسیدن به حداکثر میزان بهره وری است.

بین تمامیت و بهره وری، یک رابطه ی روشن و واضح وجود دارد. اینگونه نیست که تمامیت، علت بهره وری باشد، بلکه تمامیت، یک شرط ضروری برای بهره وری است. به بیان دقیق تر، اگر تمامیت کاهش پیدا کند، فرصت های موجود برای بهره وری یک عامل اجرایی یا یک فرد تصمیم گیرنده نیز کاهش می یابد. از این رو، ما درباره ی فرصت های موجود برای بهره وری صحبت می کنیم. بنابراین تمامیت، یک شرط لازم (نه کافی) برای بهره وری است. برای رسیدن به هر سطحی از بهره وری، تمامیت لازم است. برای مثال همانطور که گفتیم، وقتی یک تعداد مشخصی از پره های چرخ را برداریم، چرخ فرو می ریزد و هیچ فرصتی برای بهره وری نخواهد داشت.

11- باید به این نکته توجه کرد که کار کردن با تمامیت، بهره وری را افزایش می دهد، بدون اینکه مهم باشد منظور فرد از بهره وری چیست. نتیجه ی باور نکردنی این است که رفتار کردن با تمامیت، باعث می شود افراد به طور موثرتر، اهدافی را محقق کنند که از نظر دیگران، نامتناسب یا نامطلوب است. اگرچه، با توجه به رابطه ی بین تمامیت با اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین، این در صورتی صدق می کند که فرد، اخلاقی، اصولی و قانونی عمل کند. جمله ی آخر، نیاز به بحث بیشتری دارد. برای مثال، آیا بستر اخلاقی، اصولی و قانونی یک گروه بزرگتر، برتر از بستر اخلاقی، اصولی و قانونی یک گروه کوچکتر یا کم قدرت تر است؟

به طور خلاصه، می توانیم این قانون کلی را بیان کنیم: اگر حتی تمام عوامل دیگر ثابت باشند، با کاهش تمامیت، فرصت بهره وری نیز کاهش پیدا می کند.

همانند قوانین فیزیکی موجود در طبیعت (مانند جاذبه ی زمین)، تمامیت هم همانطور که ما تعریف کردیم و وجه تمایز آن را مشخص کردیم، همینطور که هست عمل می کند، صرف نظر از اینکه فرد آن را دوست داشته باشد یا نداشته باشد (اینکه چگونه یک فرد تشخیص می دهد 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 بهره وری 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 می کند. و به همان میزانی که کارایی کم شود، فرصت بهره وری اش نیز کاهش می یابد. این همان چیزی است که ما آن را "**قانون هستی شناسی تمامیت**" می نامیم:

به میزانی که تمامیت کاهش یابد، فرصت یا فرصت های بهره وری، کاهش پیدا می کنند.

و این شامل فرصت تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان و در نتیجه بهتر شدن کیفیت زندگی فرد نیز می شود. 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 درباره ی تمامیت، این معیار را داراست، اگرچه می دانیم که شواهد تجربی لازم برای این قانون، باید ایجاد شوند.

در حوزه ی اشیاء، ما اشیائی که کلاً انسان هستند را هم به حساب می آوریم، مانند بدن یک انسان. اگر وضعیت بدن یک انسان در بهترین شرایط، چیزی کمتر از تمام و کمال بودن، بی عیب و نقص و سالم بودن باشد، بدن آن شخص تمامیت فیزیکی اش کاهش یافته است. در نتیجه فرصت کمتری برای بهره وری دارد. اگرچه ممکن است فردی که تمامیت فیزیکی بدنش کم شده و در نتیجه بهره وری فیزیکی اش کاهش یافته است، هم زمان به عنوان یک انسان، کاملاً تمامیت داشته باشد. همانطور که خواهید دید، ما وجه تمایز تمامیت برای یک انسان را به گونه ای منحصر به فرد توضیح خواهیم داد.^{۱۲}

ت. سیستم ها

همه ی موارد گفته شده، درباره ی سیستم ها هم صدق می کند. وقتی تمامیت اجزای یک سیستم و یا ارتباط بین آن اجزا کاهش یابد، بهره وری ای که آن سیستم برای آن طراحی شده است نیز کاهش می یابد، یعنی بهره وری آن، از تمام و کمال، کمتر است. در اینجا نیز همان ارتباط آبخاری میان تمامیت و بهره وری وجود دارد. وقتی تمامیت 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)،

¹²- مسلماً برای آنکه بدن یک انسان تمام و کمال باشد، اجزای فیزیکی خاصی لازم است. اگر این اجزا نباشند، بدن آن انسان تمامیت ندارد.

کارایی آن سیستم کاهش می یابد، و در نتیجه بهره وری ای که آن سیستم برای آن طراحی شده است نیز کاهش می یابد. بنابراین دوباره می بینیم که حتی در صورت ثابت ماندن سایر عوامل، وقتی تمامیت سیستم کم شود، فرصت بهره وری آن نیز کاهش می یابد- این امر از طریق تجربه، قابل آزمایش است.

تمامیت یک سیستم (یا یک شیء) از راه های دیگر هم ممکن است به خطر بیفتد و در نتیجه بهره وری آن را کاهش دهد؛ مانند زمانی که طراحی (تمامیت در طراحی) یا اجرای طرح (تمامیت در اجرای طرح)، فاقد تمامیت 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 تمامیت را نقض می کند.

در نهایت، وقتی استفاده از یک سیستم توسط کاربران تمامیت نداشته باشد (تمامیت در استفاده)، تمامیت آن سیستم (یا شیء) به خطر می افتد و در نتیجه بهره وری آن کاهش می یابد. هنگامی که از یک سیستم به منظور ایجاد بهره وری استفاده می شود، در حالی که طراحی آن سیستم به گونه ای است که این بهره وری را ایجاد نمی کند، در این صورت از این سیستم، برای منظوری که ساخته شده است، استفاده نمی شود؛ چنین استفاده ای نادرست است و در نتیجه استفاده از سیستم، تمامیت ندارد.^{۱۳} نکته ی قابل توجه اینجاست که به همان نسبتی که کاربر یک سیستم به عنوان یک انسان، تمامیت ندارد، احتمال استفاده ی بدون تمامیت از آن سیستم افزایش می یابد.

الگوی ما درباره ی معیار بهره وری ای که یک سیستم برای آن طراحی شده است، هیچ صحبتی نمی کند؛ تعریف این معیار کاملا به تشخیص طراح یا معیار طراحی مشخص شده توسط کاربر، بستگی دارد. (این کاربر می تواند یک شخص، گروه یا سازمان باشد). ما در حوزه ی سیستم ها (شامل هر آنچه که درباره ی تمامیت سیستم ها گفتیم)، موارد زیر را در نظر می گیریم: (1) جنبه هایی از سیستم ها که توسط افراد مورد استفاده قرار می گیرد (مانند دستورالعمل های راه اندازی سیستم یا قوانین ساخت سیستم)، (2) سیستم هایی که روی افراد اثر می گذارند (مانند استراتژی های منابع انسانی شرکت)، و (3) سیستم هایی که از افراد استفاده می کنند (مانند فرآیندهای کسب و کار و تولید). اگر چنین سیستم هایی که از انسان ها استفاده می کنند، در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی عیب و نقص و سالم نباشند، تمامیت آن ها کاهش می یابد و در نتیجه بهره وری آن ها کم می شود. با این وجود، ممکن است فرد یا افرادی که از سیستم استفاده می کنند، یا تحت تاثیر آن هستند، یا سیستم از آنها استفاده می کند، با وجود اینکه با یک سیستمی مواجه هستند که تمامیت آن کاهش یافته و در نتیجه بهره وری آن کم است، اما خود آن افراد، به عنوان انسان، کاملا تمامیت داشته باشند. ما این وجه تمایز تمامیت را برای افراد، گروه ها و سازمان ها کاملا مشخص می کنیم. برعکس، اگر کل سیستم تمامیت داشته باشد، اما یک یا دو نفر از کسانی که بخشی از آن سیستم هستند، تمامیت نداشته باشند، احتمال دارد سیستم هم دچار عدم تمامیت گردد.

به طور خلاصه، بهره وری یک سیستم، به تمامیت اجزا و ارتباط بین آنها، تمامیت طراحی و استفاده از آن سیستم بستگی دارد.

¹³- برای مثال اگر یک مرد 136 کیلویی، بخواهد از جلیغه نجاتی که برای یک کودک 22 کیلویی طراحی شده است استفاده کند، غرق می شود، مگر اینکه بتواند شنا کند. همچنین، اگر این مرد جلیغه نجاتی که برای یک فرد 136 کیلویی طراحی شده است را به فوزک پایش بیند، استفاده ی کاربر از این سیستم نادرست است و این موجب مرگ او می شود.

3. تمامیت یک فرد

الف. تمامیت افراد، گروه ها و سازمان ها

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

ب. تمامیت یک فرد، درباره ی کلام اوست

در این الگوی جدید، تمامیت یک فرد، درباره ی کلام اوست، نه بیشتر و نه کمتر. چه کلام را به خودم بگویم (مثلا قولی به خودم بدهم، یا درباره ی خودم، نظری به خودم بدهم) و چه کلام را به دیگران بگویم، در حقیقت این کلام من است که از طریق آن خودم را تعریف و ابراز می کنم، هم برای خودم و هم برای دیگران. حتی زمان هایی که "اعمال من صدایشان بلندتر از کلام است"، در واقع آنچه که من را برای خودم و دیگران شکل داده و ابراز می کند، آن چیزی است که توسط اعمالم گفته می شود (سخنان اعمالم، نه خود اعمال). دیگران، بر اساس کلامم با من برخورد می کنند. و اگرچه کمتر واضح است، من هم بر اساس کلامم (که به خودم یا به دیگران گفته ام) با خودم برخورد می کنم.¹⁴ در واقع، در این الگوی جدید، حداقل در بحث تمامیت، من کلامم هستم. راجع به این موضوع، به خاطر اهمیتی که دارد، با جزئیات بیشتری بحث خواهیم کرد.

¹⁴ من به دو صورت با خودم برخورد می کنم: با روراستی یا عدم روراستی. اگر Chris Argyris را باور دارید (همانطور که ما او را باور داریم)، ما انسانها بیشتر اوقات با عدم روراستی با خودمان روبرو می شویم. یعنی "... افراد دائما متناقض عمل می کنند و از این تناقض، آگاه نیستند... تناقض میان آنطور که فکر می کنند عمل می کنند و آنطور که واقعا عمل می کنند" (Argyris، "آموزش نحوه ی یادگیری به افراد باهوش"). وقتی ما با عدم روراستی با خودمان روبرو می شویم، تمام و کمال نیستیم و در نتیجه تمامیت نداریم.

پ. تعریف کلام یک فرد

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

کلام 1. آنچه که گفتید: هر آنچه که گفته اید انجام می دهید یا نمی دهید، و در صورت انجام، آن را تا زمانی که تعیین کرده اید انجام دهید.

نکته ی اول- درخواست هایی که از شما می شود، کلام شماست، مگر اینکه به موقع به آنها پاسخ داده باشید: وقتی درخواستی از شما می شود، 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 می شود، به موقع، یکی از این چهار پاسخ قابل قبول را ندهید، یعنی آن درخواست را قبول کرده اید (درباره ی آن، قول داده اید). یعنی آن درخواست، بخشی از کلام شماست (آنچه که گفتید: کلام 1)

نکته ی دوم- برعکس، درخواست های شما از دیگران، کلام آنها برای شما نیست حتی اگر به موقع به آن پاسخ نداده باشند: تاثیر (کارایی) این عدم تقارن میان نکته ی اول و دوم، در قسمت ت: شفاف سازی کلام یک فرد، "نکته ی کلام 3" توضیح داده شده است.

کلام 2. آنچه که می دانید: هر آنچه که می دانید باید انجام دهید یا ندهید، و در صورت انجام، آن را همانطوری انجام دهید که می دانید باید انجام شود، و آن را به موقع انجام دهید، مگر اینکه صریحا عکس آن را گفته باشید.

کلام 3. آنچه که از شما انتظار می رود: هر آنچه که از شما انتظار می رود 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 نگفته اید، بخشی از کلام آنها نیست. فقط آن انتظاراتی که با یک درخواست برایشان روشن کرده اید، بخشی از کلام آنهاست (مگر اینکه درخواست شما را رد کنند یا پیشنهاد متقابل بدهند).

کلام 4. آنچه که شما می گوئید هست (واقعیت دارد): وقتی درباره ی وجود چیزی یا حالتی در جهان، به دیگران حرفی می زنید، کلام شما در برابر این امر مسئول است که دیگران، شواهدی که برای اثبات ادعایتان بیان کرده اید را، برای خودشان درست و معتبر فرض می کنند.¹⁵

کلام 5. آنچه که برایش می ایستید: هر آنچه که برایش می ایستید، اساس و پایه ی آن کسی است که شما برای خودتان و برای دیگران هستید. آنچه که برایش می ایستید، بیانی است که از موارد زیر تشکیل شده است: 1) آن کس که شما برای خودتان هستید، که به خاطر آن، روی خودتان حساب می کنید (چه مخصوصا آن را بیان کرده باشید چه نکرده باشید)، و 2) آن کس که شما برای دیگران هستید، که به خاطر آن روی شما حساب می کنند (یا به دیگران اجازه داده اید باور کنند که به خاطر آن می توانند روی شما حساب کنند). این جنبه ی مهم از کلام یک فرد در مبحث تمامیت، توسط COX و سایر همکارانش در دایره المعارف فلسفه ی Stanford نوشته شده است، آنها یک بخش کامل را به "تمامیت: ایستادن پای چیزی" اختصاص داده اند.

کلام 6. معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی: معیارهای اخلاقی جامعه، معیارهای اصولی گروه ها، و معیارهای قانونی دولت درباره ی رفتار درست و غلط و خوب و بد در جامعه، گروه ها و دولتی که یک فرد عضو آن است، بخشی از کلام یک فرد محسوب می شوند (آنچه که از یک فرد انتظار می رود) مگر اینکه الف) صریحا و عموما بگوئید که نمی خواهد 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 می دهند- نه مواردی که تمامیت یک فرد را تشکیل می دهند. اجزای تشکیل دهنده ی تمامیت یک فرد را به طور کامل در بخش بعدی تعریف می کنیم.

¹⁵- مراجعه کنید به:

Searle, 1969, *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, especially for his discussion of assertions

تمرین: از شما درخواست می کنیم وقتی روز اول وارد کلاس می شوید، این شش جنبه از کلام خود را به خاطر داشته باشید:

1. آنچه که گفتیم انجام می دهیم یا نمی دهیم
2. آنچه که می دانم باید انجام دهیم یا ندهیم
3. آنچه که دیگران از من انتظار دارند (حتی اگر آن را نگفته باشند)
4. آنچه که می گویم هست (ادعا می کنم)
5. آنچه که برایش می ایستم
6. معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی جوامع، گروه ها و دولت هایی که عضو آنها هستم

ت. شفاف سازی "کلام یک فرد" که در قسمت بالا تعریف شد:

کلام 1. اکثر افراد با کلام 1 مشکلی ندارند (یعنی اینکه بخشی از کلامشان، آن چیزی باشد که درباره ی آن قول داده اند)

اما تعداد زیادی از افراد، با نکته ی دوم در کلام 1 مشکل خواهند داشت: اینکه درخواست های ما از دیگران، کلام آن ها برای ما نیست، حتی اگر به موقع پاسخ آن را نداده باشند. اگر وقتی دیگران به درخواست شما پاسخ نمی دهند، فرض کنید که درخواست شما را پذیرفته اند، این برای شما یک گسست در کارایی است و در نتیجه موجب کاهش بهره وری تان خواهد شد. وقتی فرد دیگری به موقع پاسخ درخواست شما را نداده است، اگر خودتان را برای گرفتن جواب مسئول بدانید، از وقوع چنین گسستی جلوگیری می کنید. توجه داشته باشید که تمامیت، درباره ی تمام و کمال بودن کلام یک فرد است، و ربطی به عدالت ندارد.

کلام 2. ممکن است بعضی افراد با کلام 2 مشکل داشته باشند (اینکه کلام آنها، آن چیزی باشد که می دانند باید انجام دهند و آن را همانطوری انجام دهند که می دانند باید انجام شود)، چون شاید در بعضی موقعیت ها، 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 نمی داند چه کاری باید انجام دهد،

این با تعریف کلام یک فرد که در کلام 2 آمده است تناسب ندارد، (انجام آنچه که می دانید باید انجام دهید). اما، اگر کسی نداند که چه کاری باید انجام دهد، ولی **بداند** که نمی داند چه کاری باید انجام دهد، این با تعریف کلام یک فرد در کلام 2 متناسب است، و اینکه فرد صریحا اعلام کند که نمی داند چه کاری باید انجام دهد، بخشی از کلام اوست. در غیر این صورت، دیگران فکر می کنند آن فرد می داند که چه کاری باید انجام دهد. همین موضوع درباره ی اینکه فرد "بداند آن کار چگونه باید انجام شود" نیز صدق می کند.

کلام 3- بیشتر افراد با اینکه کلام 3 بخشی از کلامشان باشد، مشکل دارند (هرآنچه که از آنها انتظار می رود، مگر اینکه عکس آن را گفته باشند). مسلما اگر کسی انتظاری از من داشته باشد و آن را به صورت یک درخواست بیان کرده باشد، می توانم 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 صریحا توسط دیگران، به فرد گفته نشده و قطعا فرد از آنها اطلاعی ندارد (درخواست های بیان نشده). وقتی این انتظارات به عنوان بخشی از کلام یک فرد در نظر گرفته می شود، برای بسیاری، این امر نادرست به نظر می رسد که باید بار مسئولیت انتظارات بیان نشده (درخواست های بیان نشده) دیگران از خود را به دوش بکشند. در اینجا شش نکته را باید در نظر گرفت:

1. فرض کنید یک نفر از فرد دیگری، یک انتظار (درخواست بیان نشده) دارد. حتی در صورتی که آن فرد از انتظاری که از او می رود اطلاع نداشته باشد، اگر آن انتظار را برآورده نکنند، چه خواهد و چه نخواهد، نتیجه ی آن مثل این است که به کسی قولی داده باشد و به آن عمل نکرده باشد؛ مخصوصا اینکه کارایی کاهش پیدا می کند و در نتیجه فرصت بهره وری کاهش می یابد.

2. چه خوب چه بد، آنچه که از یک فرد انتظار می رود، از او انتظار می رود؛ در زندگی هیچ انتظاری (درخواست بیان نشده ای) 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 صریحا اعلام نکنید که آن را برآورده نخواهید کرد، این برای شما یک گسست است و کارایی شما را کاهش می دهد. همانند یک شیء یا سیستم، وقتی رابطه ای تمام و کمال نباشد، کارایی کاهش پیدا می کند و در نتیجه فرصت بهره وری کاهش می یابد.

3. شما تحت تاثیر انتظارات اعلام نشده ی (درخواست های 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، تمامیت، عاری از چنین قضاوت هایی است. از دیدگاه تمامیت، کارایی و بهره وری، اینکه شما این تصور را دوست داشته باشید یا نداشته باشید، یک امر کاملا 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 همه ی کسانی که می خواهید یک رابطه ی موثر با آنها داشته باشید را برآورده کنید، به طوری که آن ها را بخشی از کلامتان به حساب آورید مگر اینکه صریحا اعلام کرده باشید آنها را برآورده نخواهید کرد، در این

صورت تمامیت شما افزایش می یابد، کارایی زندگی تان بیشتر می شود و بهره وری تان (هر نوع بهره وری) فوق العاده می شود. همه ی اینها چه بخواهید چه نخواهید رخ می دهند.

4. با توجه به سه مورد بالا، برای آنکه کلام یک فرد تمام و کمال باشد، و در نتیجه بتواند یک زندگی با کارایی و بهره وری بالا خلق کند، باید "مسبب (منشاء)¹⁶" تمام انتظاراتی باشد که دیگران از او دارند. با ایستادن در این جایگاه (این اظهار، نه ادعا¹⁷) که من مسبب و منشاء تمام انتظاراتی هستم که دیگران از من دارند، نسبت به جستجو و کشف آن انتظارات بسیار حساس می شوم و برای برآورده کردن آنها، اقدامات لازم را انجام می دهم. و اگر با کسانی که آن انتظارات را از من دارند، روراست باشم و بگویم که انتظاراتشان را برآورده نمی کنم، تمامیت من بیشتر می شود، کارایی زندگی ام افزایش می یابد و بهره وری من (با هر تعریفی) فوق العاده می شود.

5. اگرچه هنوز در حال تعریف "کلام یک فرد" هستیم و به تعریف "تمامیت" نرسیده ایم، اما هنگامی که تمامیت را تعریف کنیم، در قسمت های بعد خواهیم دید که اگر انتظار (درخواست بیان نشده) ای که دیگران از شما دارند را رد کنید، هیچ بی نظمی ای در نتیجه ی این رد کردن به وجود نمی آید 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، بی نظمی هایی به وجود آید. شاید خودتان بخواهید کاری کنید تا آن بی نظمی ها را برطرف کنید، اما این به خاطر آن نیست که کلامتان را تمام و کمال نگه دارید یا تمامیت خود را حفظ کنید، چون قبلا این کار را کرده اید.

6. به طور خلاصه، طبق تعریف ما در این الگوی جدید، کلام یک فرد درباره ی این نیست که موظف باشید یا نباشید (یا حتی مایل باشید یا نباشید) انتظارات دیگران را برآورده کنید؛ اگر انتظاری (درخواست بیان نشده ای) 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 بهره وری تان مانند زمانی است که صریحا به دیگران قولی داده اید. و این حقیقت دارد، حتی زمانی که یک توجیه قوی برای برآورده نکردن آن انتظارات داشته باشید. برای مثال، چه بخواهید و چه نخواهید، بهره وری یک فرد، معمولا با انتظارات (درخواست های بیان نشده) ای که دیگران از او دارند مورد قضاوت قرار می گیرد؛ حتی اگر آن فرد هرگز با آن انتظارات موافق نباشد، یا از آن ها هیچ اطلاعی نداشته باشد. بنابراین، برای خلق ارتباط موثر با افراد، باید هر بی نظمی ای که در زندگی هایشان به وجود آورده اید را برطرف کنید؛ بی نظمی هایی 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.

¹⁶ Cause in the matter

¹⁷ - به منبع ذکر شده در پاورقی قبلی مراجعه کنید

نکته ی کلام 3. در کلام 3 یک تناقض وجود دارد (اینکه انتظارات و درخواست های بیان نشده ی شما از دیگران، کلام آنها محسوب نمی شود). همانطور که در بالا گفتیم، کلام شما شامل انتظارات بیان نشده ی دیگران از شماست مگر اینکه رسماً آن ها را رد کنید؛ اما انتظارات بیان نشده ی شما از دیگران، کلام آنها محسوب نمی شود. بنابراین شما نمی توانید دیگران را در مقابل انتظارات بیان نشده ای که از آنها دارید، مسئول بدانید. در واقع مسئول دانستن دیگران برای برآورده کردن انتظارات بیان نشده ای که از آنها دارید، باعث کاهش کارایی و بهره وری تان می شود و در نتیجه منجر به عدم تمامیت شما می گردد. این تناقض - خلاصه ای از ضرب المثل "هرچه برای گاز ماده خوب است، برای گاز نر خوب نیست" - لازمه ی تمام و کمال بودن یک فرد با خودش و دیگران است.

کلام 4. بعضی افراد با وجود احترام به کلام 4 (آنچه که شما می گوئید، هست)، با این بخش از آن مشکل دارند که کلام یک فرد درباره ی 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 می کنند. مسلماً، گاهی اوقات وقتی فردی می گوید چیزی اینطور است یا اینطور نیست، ممکن است نخواهد در برابر این امر پاسخگو باشد که مدرکی که برای ادعایش بیان می کند، 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: مثلاً وقتی یک فرد فقط "فرض می کند" چیزی حقیقت دارد.

کلام 5. ضمن احترام به کلام 5 (آنچه که برایش می ایستید)، مهم است بدانید آنچه که برایش می ایستید، اساساً درباره ی این است که می گوئید به عنوان چه کسی می توانید روی خودتان حساب کنید (چه مخصوصاً آن را بیان کرده باشید چه نکرده باشید)، و اینکه می گوئید دیگران به عنوان چه کسی می توانند روی شما حساب کنند (چه مخصوصاً اظهار کرده باشید چه نکرده باشید). محتوای روشن و واضح آنچه که برایش می ایستید، ربطی به تمامیت شما ندارد. بلکه ماهیت خود آنچه که برایش می ایستید و میزان تمامیتی که در دست و پنجه نرم کردن با آن دارید، در واقع بر آن کس که شما برای خودتان و برای دیگران هستید، اثر می گذارد. و تا حدود زیادی، عظمت آنچه که برایش می ایستید، تعیین کننده ی فرصت های بهره وری شما در دنیا، با خودتان و با دیگران است.

کلام 6. با احترام به کلام 6 (معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی)، در بخش 7، قسمت ب از مقاله ی کامل مان درباره ی تمامیت، درباره ی 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 6، بستر معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی جامعه، دولت و گروهی که یک فرد عضو آن هاست را از آنچه که بر من تحمیل شده است - یعنی خواسته ی یک نفر دیگر، یا به زبان این الگوی جدید "کلام یک نفر دیگر" - به کلام من تغییر می دهد. بنابر این به من قدرت می دهد 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. تمامیت یعنی احترام گذاشتن به کلام خود

در این الگوی جدید، ما تمامیت را اینگونه تعریف می کنیم: *احترام گذاشتن به کلام خود* (همانطور که کلام یک فرد را در بخش های قبل تعریف کردیم).

توجه داشته باشید که ما نمی گوییم تمامیت، فقط عمل کردن به قول خود است، بلکه تمامیت، *احترام گذاشتن به کلام خود* است. در این الگوی جدید، ما احترام گذاشتن به کلام را اینگونه تعریف می کنیم:

1. عمل کردن به قول خود (به موقع).

و اگر می خواهید به قول خود عمل نکنید:

2. 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:

الف. 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

پ. چه کارهایی می خواهید بکنید تا اثری که به خاطر عمل نکردن (یا به موقع عمل نکردن) به قولتان بر روی دیگران گذاشته اید 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 می شود. تمامیت یک قضیه ی "دو وجهی" است. به عبارت دیگر، برای آنکه تمامیت داشته باشید، تمام آنچه که باید انجام دهید "احترام گذاشتن به کلام تان" است، یعنی اول به قول خود عمل کنید (مورد 1 در بالا) و وقتی به قول خود عمل نخواهید کرد، آن را اعلام کنید و همه ی عواقب آن را پاک کنید (مورد 2، الف، ب و پ در بالا).

با این وجود، ما دریافته ایم که گاهی بهتر است در بحث اثرات تمامیت، "احترام گذاشتن به کلام خود" را به گونه ای دیگر به کار ببریم. اگرچه تاکید می کنیم که تمامیت برای انسان ها، همانطور که در قسمت بالا توضیح دادیم، احترام گذاشتن به کلامشان است، اما وقتی درباره ی عواقب تمامیت داشتن صحبت می کنیم، گاهی اوقات طوری حرف می زنیم که گویی تمامیت یک قضیه ی "یا این/یا آن" است، یعنی یا "به قولتان عمل می کنید" (مورد 1 در بالا)، یا "به کلام تان احترام می گذارید" (مورد 2، الف،

ب و پ در بالا). در هر صورت، ما تاکنون موقعیتی پیدا نکرده ایم که در این زمینه، نحوه ی بیان مان درباره ی "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 می کند، تقریباً مسلم است که زندگی بسیار کوچکی دارد. بنابراین، به جز کسانی که زنگی کوچکی دارند، شما نمی توانید همیشه به قول خود عمل کنید. اما امکان دارد که همیشه به کلامتان احترام بگذارید. تمامیت، 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، تمامیت داشتن همیشه امکانش وجود دارد، یعنی می توان همیشه یک انسان تمام و کمال بود. تمامیت داشتن یک امر ساده ولی نه همیشه آسان در نتیجه ی احترام گذاشتن به کلام خود است.

حالت یا وضعیت تمام و کمال بودن، بی عیب و نقص و سالم بودن در بهترین شرایط، تعریف ما از تمامیت است؛ اما این تعریف، درباره ی مسیر تمامیت و چگونگی ایجاد، حفظ و یا بازگرداندن آن، حرفی نمی زند. احترام گذاشتن به کلام خود، که مسیر رسیدن به تمامیت است، دسترسی عملی ما به تمامیت را فراهم می کند. به عبارت دیگر، شما نمی توانید تمام و کمال بودن را "انجام دهید"، اما می توانید به کلام خود "احترام بگذارید" و احترام گذاشتن به کلام خود، منجر به تمام و کمال بودن شما می شود. منظور ما از "عملی بودن" یک قضیه، همین است.

خوب است دوباره بگوییم همانطور که در این الگوی جدید، وجه تمایز تمامیت را برایتان توضیح دادیم، تمامیت، مستقل از قضاوت های ارزشی هنجاری است. اگرچه یک فرد می تواند درباره ی اینکه آیا تمامیت را دوست دارد یا ندارد، یک قضاوت ارزشی هنجاری بکند (همانطور که می تواند درباره ی اینکه آیا جاذبه ی زمین را دوست دارد یا ندارد قضاوت ارزشی هنجاری بکند)، اما تاثیر تمامیت بر بهره وری، یک امر مثبت (تجربی) است. و برای تاکید بر این امر، باید بگوییم که ماهیت کاملاً مثبت تمامیت، مستقل از نظر شما درباره ی 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 درباره ی آن ندارد. منظور ما این است که اگر تمام عوامل دیگر ثابت باشند، هرچه یک انسان، گروه یا نهاد، بیشتر تمامیت داشته باشد، فرصت های بهره وری او افزایش می یابد. علاوه بر این، از آنجا که ما درباره ی تعریف و نحوه ی اندازه گیری بهره وری هیچ چیز نگفتیم، الگوی جدید ما عاری از قضاوت های ارزشی درباره ی بهره وری است. طبق تعریف ما، تمامیت هیچ ارزش فضیلتی ای 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 تمامیت، قله ندارد؛ پس بهتر است یاد بگیرید که چگونه از بالا رفتن از این کوه لذت ببرید. در این صورت، دانستن و تایید اینکه "تمامیت" نداریم، از نظرمان اشکالی ندارد.

موضوع مورد نظر ما این است که اگر در رابطه با هر آنچه که به آن متعهد هستید، به کلامتان احترام بگذارید، شانس موفقیت تان به حداکثر می رسد. همچنین ما دریافتیم که احترام گذاشتن به کلام، آنقدر حس مطلوبی به فرد می دهد که به کمک افراد دیگر احتیاج ندارد. حتی اگر همه ی افراد دیگر، تمامیت نداشته باشند، به نفع شماست که یک زن یا مرد با تمامیت باشید. توجه داشته باشید که شما ساده لوحانه فرض نمی کنید که همه ی کسانی که در زندگی با آن ها سر و کار دارید، تمامیت دارند؛ شما هم زمان با اعمال آنها، رفتار خودتان را دارید. اگر در تعاملاتان با آنها، با تمامیت رفتار کنید، آنها به شما اعتماد می کنند و این برای شما ارزشمند است. همانطور که گفتیم، شما در مواجهه با این افراد، دقیقاً همزمان با اعمالشان (یعنی همانطور که تمامیت ندارند و افراد غیر قابل اعتمادی هستند)، رفتار خودتان را دارید.

در مقاله ی کامل مان درباره ی تمامیت، تاکید می کنیم که در این الگوی جدید، کلام شما شامل معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی گروه ها 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 آن ها را هم خواهید پذیرفت). همچنین در این باره بحث خواهیم کرد که برخورد با تمامیت به عنوان یک پدیده ی مثبت، چگونه این احتمال را افزایش می دهد که افراد در بحث معیارهای پدیده های فضیلتی نیز، به کلام خود احترام بگذارند. بنابراین تلاش افراد برای اینکه با "تمامیت" رفتار کنند (همانطور که ما در این الگوی جدید تمامیت را تعریف می کنیم)، باعث می شود اخلاقیات، اصول اخلاقی و قوانین را هم در زندگی هایشان رعایت کنند.

چ. حفظ تمامیت، در حین عمل نکردن به قول خود - رفع تناقض

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

این عدم تمامیت، هزینه های شخصی بسیار سنگینی برای فرد به وجود می آورد - یعنی هزینه های تمام و کمال نبودن یک انسان (یکپارچه نبودن انسان) - و به دنبال آن، کیفیت زندگی او به طرز اجتناب ناپذیری کاهش می یابد، و فرد اعتماد خود را در میان

دیگران از دست می دهد. با این وجود، منشاء تمام این هزینه ها که همان عدم تمامیت است، به ناچار پنهان شده است. در بخش 8 از مقاله ی کامل مان، به تفصیل در این باره بحث خواهیم کرد. ما آنچه که اثرات عدم تمامیت را پنهان می کند را "پرده های نامرئی"¹⁸ نامیده ایم که هزینه های زیادی را بر افراد، گروه ها، سازمان ها و جوامع تحمیل می کند. خلاصه ای از این مبحث، در پیوست الف در ادامه ی همین متن نوشته شده است.

وقتی تمامیت را برای افراد، گروه ها و سازمان ها، احترام گذاشتن به کلام خود تعریف می کنیم، این تناقض که تمامیت، عمل کردن به قول خود است، برطرف می شود. (معمولا کسانی که فکر می کنند تمامیت، عمل کردن به قول خود است، آسیب ناشی از این طرز فکر را درک نمی کنند) و در نتیجه ی این رفع تناقض، مسیری برای فرد به وجود می آید تا بتواند در آن با حفظ تمامیت، عمل نکردن به قول خود را مدیریت کند.

در مقاله ی کامل مان، درباره ی 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 می کنیم) مبنی بر اینکه محصولاتش بی خطر هستند عمل کند. چون در بعضی از کپسول های Tylenol، سیانور گذاشته و آن ها را در قفسه های فروش قرار داده بودند، شرکت J&J نمی توانست به این قولش عمل کند که کپسول های Tylenol بی خطر هستند. اتفاقی که افتاد این بود که تعدادی از مصرف کنندگان این کپسول از دنیا رفتند. این شرکت به سادگی می توانست وقتی قادر نبود به قولش عمل کند، با احترام گذاشتن به کلامش، تمامیت خود را حفظ کند و در نتیجه اعتماد مشتریان را به خود و کپسول های 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 می کند که به قولش عمل نکند. برای مثال، یکی از اختیارات دولت در یک جامعه ی توسعه یافته، حفظ حق انحصار در اعمال خشونت، برای محافظت از حقوق شهروندی است. مخصوصا در مقابل اعمال خشونت آمیزی که سایر شهروندان انجام می دهند- مانند آسیب جسمی، دزدی یا آسیب زدن به اموال. این تعهد که دولت، از حق انحصاری اش در اعمال خشونت استفاده کند تا از خشونت سایر شهروندان علیه یکدیگر جلوگیری کرده و صلح ایجاد کند، می تواند کلام آن دولت باشد. با این وجود، در مواردی که از خشونت شهروندان علیه یکدیگر جلوگیری نمی شود، هم دولت و هم شهروندان بهای آن را می پردازند. مواردی مانند بیماری جنون گاوی و آنفولانزای مرغی را در نظر بگیرید. در این موارد، دولت می تواند از اختیار خود استفاده کند و گله ها و پرندگان را نابود کند تا آلودگی های محلی را از بین ببرد و از گسترش بیماری و مرگ سایر انسان ها جلوگیری کند. در بعضی موارد، نه همیشه، قواعد بازی، باعث می شود با انجام چنین اقداماتی، اموال از دست رفته

18- واژه ی متفاوت این مفهوم، در اصل "حجاب جهل" است که توسط John Rawls در کتاب تئوری عدالت، انتشارات دانشگاه هاروارد، 1971 فصل 3 نوشته شده است.

ی مردم، به آنها بازگردد (مانند قدرت حکومت برای استفاده از اموال خصوصی، که قانون حکم می کند حکومت، از آن اموال به نفع عموم مردم استفاده کند).

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

مثال های بالا، به ما کمک می کند این نکته را ببینیم که بخش عظیمی از آسیب های تمامیت، به خاطر این تناقض است که تعریف تمامیت را به عمل کردن به قول خود محدود می کنیم، در حالی که عمل کردن به قول خود در بعضی شرایط، غیر ممکن یا حتی نامناسب است. وقتی تمامیت افراد، گروه ها و سازمان ها را، احترام گذاشتن به کلام خود تعریف می کنیم، این تناقض که قدرت تمامیت را کم می کند، از بین می رود. احترام گذاشتن به کلام، این فرصت را فراهم می کند که زمان هایی که عمل کردن به قول مان غیرممکن یا نامناسب است، یا وقتی خودمان انتخاب می کنیم که به قول مان عمل نکنیم^{۱۹}، بتوانیم تمامیت خود را حفظ کنیم.

سیمون^{۲۰} (1999) در نخستین اثر خردمندانه ی خود، دقیقاً بر این نکته تاکید می کند که "تمامیت رفتاری" یعنی "... میزان تناسب بین ارزش هایی که با کلام بیان می شوند و ارزش هایی که از طریق اعمال گفته می شوند" (صفحه 90) و به اهمیت عدم تناسب "کلام-عمل"، اشاره می کند. مقاله ی سیمون "...مطرح می کند که تفاوت میان کلام و اعمال افراد، هزینه های سنگینی در بر دارد، زیرا مدیران را غیر قابل اعتماد می کند و اعتبار آنها را کاهش می دهد، در نتیجه نمی توانند برای اثرگذاری بر اعمال زبردستان خود، از کلامشان استفاده کنند." (ص. 89).^{۲۱} ما با این گفته ی سیمون موافق هستیم و در واقع این نکته، آنچه که در ابتدا گفتیم را به روشنی بیان می کند: یعنی اینکه وقتی تمامیت کلام یک فرد کاهش یابد، فرصت بهره وری او کم می شود.

سیمون به این وجه تمایز بسیار مهم اشاره می کند که تمامیت یک انسان، درباره ی کلام اوست. اما، مانند رویکرد تقریباً جهانی درباره ی تمامیت، سیمون هم تمامیت را عمل کردن به قول خود تعریف می کند، ولی الگوی ما اینطور نیست. برای آنکه "تناسب

19- این اصل، در قانون هم به کار برده می شود. Lucian Bebchuk در یک گفتگوی خصوصی به این نکته اشاره کرد: "این تصور که تمامیت، صرف نظر از چیزهای دیگر، نیازی به عمل کردن به قول خود ندارد، مربوط به تفکری از Wendell Holmes است که می گوید یک قرارداد، صرف نظر از چیزهای دیگر، فقط قول دادن برای اجرای آن نیست، بلکه یا باید آن را اجرا کرد یا باید عواقب مالی آن را که توسط قانون تعیین می شود پذیرفت."

20 - Simon

21- همچنین مراجعه کنید به "تمامیت رفتاری: تطابق درک شده میان کلام و اعمال مدیران، کنون توجه تحقیقات" از سیمون، 2002، علوم سازمانی V.13, No. 1: pp. 18-35

میان ارزش هایی که با کلام بیان می شوند و ارزش هایی که از طریق اعمال گفته می شوند،^{۲۲} بتواند یک الگوی موثر از تمامیت باشد، باید فرصتی فراهم کند تا در موقعیت هایی که یک فرد نمی تواند یا خودش انتخاب می کند که به قول خود عمل نکند، بتواند تمامیت خود را حفظ کند. (شرایطی که سیمون هم به اهمیت آن اشاره می کند ولی در بحث خود، توضیحی راجع به آن نمی دهد). همانطور که در بالا گفتیم، گاهی اوقات به خاطر پیچیدگی شرایط یا عوامل خارجی، برای مدیران (و در واقع همه ی افراد) مطلوب یا مناسب نیست که به قول خود عمل کنند.

تعریف ما از تمامیت به عنوان احترام گذاشتن به کلام خود، یک الگوی کامل ارائه می دهد که باعث می شود وقتی فردی به هر دلیلی به قول خود عمل نمی کند، بتواند تمامیت خود را حفظ کند. وقتی فردی دقیقاً همانطور که در بخش های بالا تعریف کردیم به کلام خود احترام می گذارد، (یعنی عواقبی که با عمل نکردن به قولش برای دیگران به وجود آورده است را می پذیرد)، هیچ کدام از "هزینه های سنگینی" که سیمون نتیجه ی عمل نکردن به قول خود می داند، به وجود نمی آید.

در حقیقت وقتی فردی به قول خود عمل نمی کند، ولی کاملاً به کلام خود احترام می گذارد، منفعت قابل ملاحظه ای در این کار وجود دارد. زیرا چنین رفتاری برای دیگران، نشان روشنی است از اینکه که فرد، کلام خود را جدی می گیرد. **Booms, Bitner** و **Tetreault** در *مجله ی بازاریابی خود درباره ی وقایع مطلوب و نامطلوبی که افراد در خدمات فرودگاه، رستوران و هتل با آن مواجه می شوند* (1990، ص 80-81)، شگفت زده شدند از اینکه چقدر احترام گذاشتن به کلام، وقتی فرد نمی تواند به قول خود عمل کند، قدرت دارد. تحقیقات آنها نشان می دهد که:

"... 23.3 درصد از مواجهه های رضایت بخش و به یاد ماندنی، مشکلاتی داشته اند که ناشی از نقص در ارائه ی خدمات بوده است... از دیدگاه مدیریتی، این یافته ی آنها بسیار مهم است. و نشان می دهد حتی زمان هایی که در ارائه ی خدمات، نقصی وجود دارد، اگر این نقص به خوبی مدیریت شود، مواجهه های بسیار رضایت بخشی به وجود می آید که همیشه در ذهن افراد می ماند... 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 موقعیت هایی، به عنوان یک اتفاق بسیار رضایت بخش در ذهن افراد بماند، تا حدودی شگفت انگیز است."

ما از عکس العمل مطلوب مشتریان نسبت به چنین نقص هایی در خدمات که "به خوبی مدیریت شده اند" شگفت زده نمی شویم؛ در حقیقت از دیدگاه الگوی جدید ما، چنین مشتریانی قابل پیش بینی هستند. در حالی که بر خلاف تصور عموم، وقتی افراد یا سازمان ها در حین اینکه به قول خود عمل نکرده اند، به کلام خود احترام می گذارند، معمولاً مشتریان شگفت زده شده و از این رفتار لذت می برند. در واقع چنین موقعیت هایی از نظر مشتریان، بهره وری فوق العاده است. وقتی نقص، توجه همه را به خود

²² - "تمامیت رفتاری، یک جزء مهم برای راهبری تحولی"، از سیمون، 1999، *مجله ی مدیریت تحول سازمانی*، V. 12, No. 2: pp. 89-104, p.90.

جلب می کند، اقداماتی که یک سازمان انجام می دهد تا به کلامش احترام بگذارد نیز برای همه قابل توجه است. بنابراین نتایج تحقیقات Booms, Bitner و Tetreault، ارتباط بین تمامیت و بهره وری را به خوبی نشان می دهد، ارتباطی که از نظر ما بدیهی است- در این مثال، بهره وری توسط مشتریان سازمان تعریف می شود. این نتایج (برخلاف بحث های سیمون و دیگران)، نشان می دهد که وقتی یک نفر در حین عمل نکردن به قولش، به کلام خود احترام می گذارد، دیگران خیلی سریعتر به او اعتماد می کنند.

ح. تمامیت: یکپارچه شدن خود

Levine و La Caze, Cox در دایره المعارف فلسفی استنفورد (2005)^{۲۳} به این نکته اشاره می کنند که "تمامیت، اساسا رابطه ی متوازی است که یک فرد با خودش دارد". این موضوع بسیار مهمی است که در بحث فلسفی تمامیت، به کار برده می شود و با تعریفی که ما از تمامیت داریم مرتبط است: "تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان". ما عبارات زیر را که به تمام و کمال بودن یک انسان مربوط می شوند، از متن بسیار طولانی دایره المعارف فلسفی استنفورد درباره ی این موضوع، استخراج کردیم:

- "... «تمامیت» به کامل بودن، سالم بودن یا خالص بودن چیزی اشاره می کند- این معانی گاهی... برای افراد هم به کار برده می شوند."
- "... تا زمانی که تحریف نشده، تمامیت خود را حفظ می کند..."
- "... مهم ترین آن ها عبارت اند از: 1) تمامیت به عنوان یکپارچه شدن خود؛ 2) تمامیت به عنوان حفظ ماهیت؛ 3) تمامیت به عنوان ایستادن پای چیزی..."
- "... تمامیت به عنوان یکپارچه شدن خود..."

ایده هایی که در قسمت بالا به صورت نقل قول نوشته شده، در این مقاله با عبارت "شخصا تمام و کمال بودن" یا "تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان" نشان داده شده اند.

اکنون می خواهیم مستقیما به این نکته بپردازیم که تمامیت، چگونه تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان را خلق می کند و تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان، چگونه به کیفیت زندگی مربوط می شود.

²³ Cox, La Caze and Levine, Integrity. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2005 Edition), Edward N. Zalta (ed.) Accessed April 9, 2006 <http://plato.stanford.edu/archives/fall2005/entries/integrity/>

I. نقش بدن انسان

اگرچه ممکن است در صحبت های روزمره، بگوییم که انسانها با بدن شان، خود را می شناسند، اما اگر دقیق تر بررسی کنیم، خواهیم دید که این بدن آنها نیست که با آن خود را می شناسند، یعنی آنها برای خودشان، بدنشان نیستند. بلکه آنها خودشان را با تفسیرشان از بدنشان، و آنچه که درباره ی بدنشان، به خودشان و به دیگران می گویند، می شناسند.

برای مثال، دو انسان متفاوت را در نظر بگیرید که پاهایشان را از دست می دهند. یکی از آنها به خودش می گوید: "من از یک انسان کمتر هستم"، و در نتیجه ممکن است دست به خودکشی بزند یا شاید دچار افسردگی شود. اما دیگری به خودش می گوید: "من پاهایم را از دست داده ام، ولی از یک انسان کمتر نیستم" و در نتیجه زندگی مفید و کاملی خواهد داشت. او با وجود اینکه بدن ناقصی دارد، اینطور زندگی می کند. آنچه که من می گویم، یعنی کلام من به من هویت می بخشد، نه بدن من.

برای تاکید بر این نکته، باید بگوییم انسان ها برای خودشان، بدنشان نیستند؛ بلکه افراد برای خودشان آن کسی هستند که درباره ی بدنشان می گویند- قضاوت ها، ارزیابی ها، مانند احساس افتخار یا شرمندگی درباره ی بدن خود. همه ی اینهاست که به انسان هویت می بخشد. اکنون برایتان روشن می شود که چرا در بخش سوم ابتدای قسمت ح، وجه تمایز بین تمامیت یک انسان و تمامیت بدن انسان را مطرح کردیم. همانطور که گفتیم، حداقل در مبحث تمامیت، بدن انسان را مثل یک شیء یا سیستم در نظر می گیریم و سپس بدن انسان را از خود انسان متمایز می کنیم. تمامیت بدن یک انسان، مربوط به تمام و کمال بودن بدن اوست و تمامیت خود یک انسان، مربوط به تمام و کمال بودن کلام اوست.

II. نقش احساسات انسان

به همین نحو، برخی از ما گمان می کنیم که ما، احساساتمان هستیم؛ یعنی با احساساتمان خودمان را می شناسیم. اما اگر دقیق تر بررسی کنیم، خواهیم دید که ما برای خودمان، احساساتمان نیستیم (هرآنچه که در مغز و در سیستم غدد درونی مان اتفاق می افتد، یا حتی هر احساسی که از آن مطلع می شویم). بلکه ما برای خودمان، آنچه هستیم که "میگوییم احساس می کنیم" یا آنچه که درباره ی احساساتمان می گوئیم .

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 می کنم؟" در سوالی که درباره ی اقتضای این احساس از خودتان پرسیدید، با آنچه که درباره ی احساستان 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 نتیجه ی متناسب

فرض کردن این احساس با شرایط، دوباره با آنچه که درباره ی احساس تان گفتید (تفسیرتان) به خودتان هویت بخشیدید، نه با خود آن احساس. علاوه بر این یک انسان، متناسب با تفسیرش عمل می کند، نه متناسب با خود آن احساس، مگر اینکه از نظر ذهنی مشکل داشته باشد.²⁴

III. نقش فکر کردن انسان

در نهایت، شاید بعضی گمان کنند ما با تفکرمان خودمان را می شناسیم. 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 می آید. در حقیقت، گاهی اوقات فکری که همان لحظه داریم را به جای آنکه شناسایی اش کنیم، رد می کنیم چون متناسب با موقعیتی که در آن هستیم نیست. در اینجا دوباره مثل احساساتی که تجربه می کنیم، خودمان را با تفسیری که از آن افکار داریم می شناسیم - یعنی با آنچه که درباره ی آن افکار به خودمان می گوییم.

یک نوع دیگر از فکر کردن، زمانی است که خودمان عمداً، افکار را تولید می کنیم. یعنی به جای *داشتن* افکار، خودمان فکر می کنیم. مثل زمانی که خلاقانه فکر می کنیم؛ یعنی "درباره ی چیزی، یک ایده ی جدید داریم". در این تفکر خلاقانه، درباره ی چیزی با خودمان حرف می زنیم - با کلمات، یا نشانه ها یا تصاویر. همچنین درباره ی ایده ی جدیدمان با خودمان صحبت می کنیم - یعنی درباره ی آنچه که هنگام تفکر خلاقانه گفتیم. در صحبتی که با خودمان درباره ی ایده ی جدیدمان می کنیم، بعضی از جملات را رد می کنیم، بعضی را اصلاح می کنیم و بعضی را می پذیریم. چه صحبتی که با خودمان می کنیم برای قاعده مند کردن ایده ی اصلی باشد و چه درباره ی خود ایده ی اصلی، در هر دو صورت، خودمان را با آنچه که به خودمان می گوییم می شناسیم.

مسئله همه ی ما موقعیت هایی را تجربه کرده ایم که بعدها فهمیده ایم 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 بخشیده ایم. همچنین گاهی اوقات، وقتی به تفسیر اشتباه مان در گذشته پی می بریم، از همین پی بردن به اشتباه نیز تفسیر جدیدی می کنیم.

²⁴ - برای انسان، پاسخ عملی (یا غیر عملی) که به احساسات می دهد، تحت تاثیر تفسیری است که در زبان رخ می دهد. اما برای حیواناتی که زبان ندارند، پاسخ عملی (یا غیر عملی) آنها، تحت تاثیر تفسیر نیست. (مغز آن حیوان، شاید از طریق الگوهای عصبی ذخیره شده ای سازماندهی شده باشد که این الگوها، یک عمل که واکنشی به آن احساس است را "انتخاب" می کنند. شاید کسی که از بیرون به آن حیوان نگاه میکند، این انتخاب را حاصل تفسیر بداند، اما در واقع انتخاب الگوی عصبی ذخیره شده، تحت تاثیر خود آن احساس بوده است، نه تفسیر.) حیوانی که زبان (language) ندارد، تفسیری هم که انسان تجربه می کند را نخواهد داشت.

IV. کلام یک فرد به خودش: پایه و اساس تمامیت

برای آنکه تمامیت داشته باشم، شروع این است که به خودم این قول را بدهم من انسان با تمامیتی هستم. اگر با این شروع کنم که به دیگران قول بدم من انسان با تمامیتی هستم، و این قول را به خودم ندهم، تقریباً مسلم است که نمی توانم انسان با تمامیتی باشم. وقتی به خودم قول داده ام که من انسان با تمامیتی هستم، در رابطه با قولی که به دیگران داده ام، بیشتر سعی می کنم با تمامیت رفتار کنم. (علاوه بر این، احتمالاً با دقت و احتیاط بیشتری به دیگران قول می دهم.) اگر در این روند، فرد با قولی که به خودش می دهد، با تمامیت مواجه نشود، انسان با تمامیتی نخواهد بود. در نهایت، پایه و اساس اینکه یک فرد، با تمامیت با دیگران برخورد کند، این است که کلام او به خودش در بهترین شرایط، تمام و کمال، بی عیب و نقص و سالم باشد.

سرانجام، نقطه ی شروع و پایان تمامیت داشتن، این است که وقتی به خودم قول می دهم انسان با تمامیتی باشم، به آنچه که به خودم گفته ام احترام بگذارم.

وقتی به دیگران قولی می دهیم، شاید فکر کنید برایمان بدیهی است که واقعا قول داده ایم (در قسمت های بعد در این باره بحث خواهیم کرد که بیشتر افراد، حتی وقتی که به دیگران قولی می دهند، معمولاً از اینکه قولی داده اند بی خبرند). همچنین وقتی به خودمان قولی می دهیم، به ندرت می دانیم که واقعا به خودمان قول داده ایم. برای مثال، به موقعیت هایی که بحث نظم و انضباط خود مطرح است، فکر کنید و ببینید که چقدر راحت معمولاً آن را نادیده می گیریم- مسلماً همیشه هم می گوییم "فقط همین یک بار است." در چنین مواردی، تشخیص نمی دهیم که به قولی که به خودمان داده ایم احترام نمی گذاریم؛ و در نتیجه، تمامیت خودمان را به عنوان یک انسان، زیر سوال برده ایم.

همانطور که گفتیم، تمامیت یک انسان، درباره ی کلام اوست، نه بیشتر و نه کمتر؛ و قول یک فرد به خودش، بخش بسیار مهمی از کلام اوست. اگر قولی که به خودمان می دهیم را جدی نگیریم، نمی توانیم با احترام گذاشتن به کلام مان، تمامیت خود را حفظ کنیم. ما گفتگوهایی که با خودمان داریم را صرفاً "فکر" تلقی می کنیم. و وقتی در این گفتگوها، به خودمان قولی می دهیم، این قول دادن برای ما فقط "بیشتر فکر کردن" است و گمان نمی کنیم که همان لحظه، خودمان را به خودمان متعهد کرده ایم (به خودمان قول داده ایم). مثلاً با خودم فکر می کنم فردا ورزش خواهم کرد. ولی وقتی فردا می رسد، یا قولی که به خودم داده ام را به سادگی فراموش کرده ام، یا اگر هم یادم مانده باشد، حرفی که زده ام را نادیده می گیرم، انگار که قول دیروز، چیزی بیشتر از یک فکر (ایده ی خوب) نبوده است. وقتی با قولی که به خودتان داده اید، با تمامیت رفتار نکنید، بهایش این است که به عنوان یک انسان، قدرت تان در زندگی کم می شود، و با این قدرت کم، مجبور می شوید 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 جنبه های مهم قولی که به خودم می دهم، قولی است که به دیگران می دهم. برای مثال، وقتی به یک نفر قول می دهم فردا، در ساعت مشخصی با او جلسه داشته باشم، به خودم هم قول داده ام که فردا در ساعت و مکان مشخص شده، سر قرار باشم. همچنین هر بار که به دیگران قولی می دهم، در واقع به خودم هم قول داده ام که شایسته ی کلامم باشم. اگر خودم را یک انسان با تمامیت بدانم ولی به قولی که به خودم می دهم احترام نگذارم، تقریباً امکان ندارد بتوانم با تمامیت با دیگران رفتار کنم.

بسیاری از ما خودمان را "مرد یا زن با تمامیتی" می دانیم، اما اگر کسی قولی که به خودش می دهد را جزئی از تمامیت به حساب نیاورد، غیر ممکن است تمامیت داشته باشد. متأسفانه ما انسان ها، بیشترمان فکر می کنیم تمامیت داریم، اما همانطور که Chris Argyris بعد از 40 سال مطالعه درباره ی انسان می گوید، ما انسان ها دائماً متناقض با نظری که درباره ی خودمان داریم عمل می کنیم. اگر بخواهیم دقیق تر و به زبان الگویمان بگوییم، ما دائماً خودمان را افراد با تمامیتی می دانیم ولی به کلامی که به خودمان داده ایم احترام نمی گذاریم، و علاوه بر این، این تناقض را اصلاً نمی بینیم.

با توجه به آنچه که در ابتدای بخش 3، قسمت ح درباره ی مبحث فلسفی ارتباط بین تمامیت و تمام و کمال بودن به عنوان یک انسان مطرح کردیم - "تمامیت به عنوان یکپارچه شدن خود،" "کیفیت شخصیت،" "تحریف نشده،" "نشان دادن تمامیت در تمام زندگی،" "حفظ تمامیت" - قول یک فرد به خودش، در تمام و کمال بودن او یک عامل اصلی و مرکزی است.

وقتی قولی که به خودم می دهم را جدی نمی گیرم، دائماً در زندگی ام مسائل و مشکلاتی به وجود می آید که منشاء آن را با توضیحات و توجیهات مختلف، پنهان می کنم. علاوه بر این، برای دیگران هم فردی متناقض، غیر متمرکز، پراکنده، غیر قابل اعتماد، غیر قابل اطمینان و معمولاً ناراضی به نظر می آیم.

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

V. خلاصه

در نهایت تفسیر ما از بدن، احساسات و افکار مان است که ما را برای خودمان تعریف می کند (هرآنچه که به خودمان می گوییم، هر قولی که به خودمان می دهیم). در بحث تمامیت، انسان کلامش است - نه بیشتر، نه کمتر.

خ. روابط هر فرد، ساخته ی کلام اوست

در قسمت (3، ح) از این دیدگاه به تمامیت یک انسان نگاه کردیم که برای تمام و کمال بودن، چه چیزهایی لازم است، و اکنون از این دید به تمامیت نگاه می کنیم که: برای تمام و کمال بودن رابطه ای که یک انسان با کلام خود خلق می کند، چه چیزهایی لازم است.

باور به اینکه خود یک فرد (one's self)، توسط کلامش ساخته می شود، قدرت زیادی دارد، و این قدرت زمانی برایتان آشکار می شود که ببینید کلام یک فرد به فرد دیگر، منجر به خلق یک رابطه (یا جنبه ی جدیدی از رابطه ی موجود) می شود. وقتی به کسی قولی می دهیم، نه تنها با آن فرد رابطه ی جدیدی داریم، بلکه با خودم هم یک رابطه ی جدید ایجاد می شود 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 رابطه ای است که خلق می کند.

به بیان ساده، وقتی من به کسی قولی می دهیم، در ارتباط بین ما، موقعیت های مختلفی خلق می شود که آن فرد "روی حرف من حساب می کند" یا "به حرف من اعتماد می کند". با توجه به اینکه کلام یک فرد، رابطه را خلق می کند، وقتی کلام فرد تمام و کمال باشد، رابطه ای که خلق می کند هم تمام و کمال است. مفهوم بسیار مهم در اینجا این است که من برای آن فرد، کلام هستم²⁵، یعنی ابراز خودم هستم. برای آنکه یک رابطه تمامیت 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 نمی توانی به هیچ بشر دیگری دروغ بگویی، این دو همیشه در پی هم می آیند، همانطور که شب در پی روز می آید"²⁶ یعنی وقتی یک نفر با کلام خودش صادق باشد (یعنی در واقع با خودش صادق باشد)، با دیگران هم صادق خواهد بود.

مسئله هر رابطه ای، حداقل دو طرف دارد. اگر یکی از طرفین تمامیت داشته باشد و طرف دیگر تمامیت نداشته باشد (کلامش تمام و کمال نباشد)، تمامیت آن رابطه کم می شود و در نتیجه بهره وری در آن رابطه (یا بهره وری حاصل از آن رابطه) کاهش می یابد- این بهره وری می تواند هر تعریفی داشته باشد. با این وجود، وقتی طرف دیگر در یک رابطه تمامیت ندارد و در نتیجه کارایی آن رابطه را کاهش می دهد، شما با تمامیت داشتن خود می توانید همچنان در آن رابطه اثرگذار باشید و کارایی آن را افزایش دهید. و در نتیجه، بر خلاف اینکه طرف مقابلتان تمامیت ندارد، شما شخصا از این رابطه نفع می برید. تمامیت داشتن شما، باعث

²⁵ کلام من نه تنها به معنای واقعی، از کلمات تشکیل شده، بلکه "سخن" اعمال هم جزئی از کلام است (مانند چهره، زبان بدن و امثال اینها)، یعنی هر آنچه که این اعمال به دیگران می گویند. به بیان روشن تر، "کلام من" شامل آن چیزی است که لفظا با کلمات می گویم و آنچه که اعمال می گویند. مسلما همانطور که دیگران، آنچه که لفظا می گویم را تفسیر می کنند، آنچه که اعمال می گویند نیز توسط آنها تفسیر می شود. و در نتیجه آن کس که من برای آنها هستم، حاصل تفسیری است که از کلام دارند. اطلاع از این نکته، باعث می شود کاری کنیم که مطمئن باشیم دیگران کلام ما را به اشتباه تفسیر نکرده اند، چه کلامی که لفظا گفته ایم و چه کلامی که توسط اعمالمان گفته شده است.

²⁶ شکسپیر، هملت، بخش دوم. (خط زیر جمله، برای تاکید اضافه شده است)

می شود هم درون و هم بیرون از رابطه، تمام و کمال باشد. بنابراین، همانطور که گفتیم، تمامیت برای هر کس به تنهایی مطلوب است؛ و به کمک دیگران نیازی ندارد. حتی اگر طرف مقابلتان هم تمامیت نداشته باشد، تمامیت داشتن شما به نفع تان است.

د. نتیجه: یک مسیر عملی

در نتیجه، در این الگوی جدید، ما تمامیت را برای افراد، گروه ها و سازمان ها، به گونه ای تعریف کردیم و وجه تمایز آن را مشخص کردیم که شما بتوانید اثر تمامیت را بر کارایی، اعتماد و نهایتاً بر بهره وری مشاهده کنید. مهم تر از آن، الگوی جدید ما، برای تمامیت و در نتیجه برای کارایی، اعتماد و بالا بردن بهره وری، یک مسیر عملی (یعنی دسترسی مستقیم^{۲۷}) فراهم می کند.

4. پیوست الف

یازده عامل وجود دارد که اثرات عدم تمامیت بر افراد، گروه ها، سازمان ها و جوامع را پنهان می کند. ما این یازده عامل را "پرده های نامرئی" می نامیم (در بخش 8 از مقاله ی کامل مان، این یازده عامل با جزئیات توضیح داده شده است).

الف. یازده "پرده ی نامرئی" که اثرات عدم تمامیت را پنهان می کنند

1. 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. مثلاً فکر کنید شما بدن تان هستید، یا هرآنچه که درون تان رخ می دهد (حالات روحی، احساسات، افکار/ روند تفکر، حس های بدنی)، یا هر چیز دیگری که با آن احساس هویت می کنید مانند سیمت یا جایگاه شغلی، دارایی ها و همه ی اینها باعث می شود نتوانید ببینید که وقتی کلام تان تمام و کمال نیست، خودتان هم به عنوان یک انسان، تمام و کمال نخواهید بود.

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

²⁷- تعریف Chris Argyris از "تحقیق عملی". مراجعه کنید به: دانشی برای عمل کردن: راهنمای غلبه بر موانعی که بر سر راه تحول سازمانی قرار دارند. نوشته ی Argyris، 1993، سانفرانسیسکو، CA: Jossey-Bass, Inc.

2. طوری زندگی کنید که انگار کلام من، فقط آن چیزی است که گفتم (کلام 1) و آنچه که ادعا می کنم، حقیقت دارد (کلام 4)

حتی اگر برایمان کاملاً روشن باشد که در بحث تمامیت، کلام ما شامل شش بخش است، اما اکثراً به گونه ای عمل می کنیم که گویی کلاممان فقط آن چیزی است که گفتیم یا آنچه که ادعا می کنیم حقیقت دارد. و این نوع عملکرد، عدم تمامیت مان را تضمین می کند. ما کلام 2، 3، 5 و 6 را به عنوان بخشی از کلام مان نمی بینیم:

- کلام 2: آنچه که می دانید باید انجام دهید یا ندهید
- کلام 3: آنچه که دیگران یعنی کسانی که می خواهید یک رابطه ی موثر با آنها داشته باشید از شما انتظار دارند (مگر اینکه صریحاً آن درخواست های بیان نشده را رد کرده باشید)
- کلام 5: آنچه که برایش می ایستید
- کلام 6: معیارهای اخلاقی، اصولی و قانونی در جامعه، گروه و نهاد دولتی که عضو آن هستید

وقتی در زندگی به گونه ای عمل می کنیم که گویی کلام ما فقط محدود به کلام 1 (آنچه که گفتیم)، و کلام 4 (آنچه که می گوییم، حقیقت دارد) است، مطمئن هستیم که تمامیت نداریم، زیرا کلام 2، 3، 5 و 6 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 نشده اند یا صریحاً درباره ی آنها صحبتی نشده، به عنوان بخشی از کلام مان قابل مشاهده نیستند. در زندگی های ما، کلام 2، 3، 5 و 6 به عنوان جزئی از قولی که داده ایم، نمود پیدا نمی کند (به نظر نمی آید).

3. "تمامیت یک فضیلت است"

برای اکثر افراد و سازمان ها، تمامیت یک فضیلت است نه یک شرط ضروری برای بهره وری. وقتی به تمامیت به عنوان یک فضیلت نگاه شود، نه به عنوان یک عامل تولید، در این صورت وقتی به نظر می رسد یک فرد یا یک سازمان برای آنکه موفق شود، باید تمامیت را فدا کند، به راحتی تمامیت قربانی می شود. 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 می شود. فدا کردن تمامیت به عنوان یک فضیلت، هیچ تفاوتی با فدا کردن ادب و نزاکت، یا سینک های جدید در سرویس بهداشتی آقایان ندارد.

4. اینکه درباره ی عدم تمامیت، خودتان را گول بزنید

بیشتر مردم از اینکه به قولشان عمل نکرده اند، بی خبرند. تمام آنچه که می بینند، "دلیل"، توجیه یا بهانه برای عمل نکردن به قولشان است. در حقیقت مردم، مرتبا درباره ی اینکه چه کسی بوده اند و چه کاری انجام داده اند، خودشان را گول می زنند (به خود دروغ می گویند). همانطور که Chris Argyris می گوید: "به بیان ساده، مردم همگی متناقض عمل می کنند؛ آنها از تضاد بین تئوری ای که به آن اعتقاد دارند و تئوری ای که از آن استفاده می کنند، و تضاد بین آنطور که "فکر می کنند" عمل می کنند و آنطور که "واقعا" عمل می کنند، خبر ندارند."

و اگر فکر می کنید شما اینطور نیستید، خودتان را درباره ی گول زدن خودتان، فریب داده اید.

از آنجا که افراد نمی توانند عدم تمامیت خود را ببینند، غیر ممکن است بتوانند دلیل عدم کارایی را در زندگی و سازمان هایشان پیدا کنند. این عدم کارایی، در واقع نتیجه ی مستقیم تلاش خود آنها برای نقض قانون تمامیت است.

5- تمامیت، عمل کردن به قول خود است

طبق این باور که تمامیت، 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 می گیرد به قولش عمل نکند، آن فرد به هیچ وجه نمی تواند تمامیت خود را حفظ کند. این باعث می شود فرد، عمل نکردن به قول خود را پنهان کند و در نتیجه نتواند اثرات نقض قانون تمامیت را در زندگی اش ببیند.

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

اگر حفظ تمامیت (یعنی اینکه اعتراف کنید به قول خود عمل نخواهید کرد و بی نظمی های حاصل از آن را برطرف نمایید) به جای آنکه برای شما چالشی باشد که با آن دست و پنجه نرم کنید، تهدیدی به نظرتان بیاید که باعث می شود دیگران از شما دوری کنند (مثل زمانی که بچه بودید)، در این صورت حفظ تمامیت برایتان سخت می شود. بیشتر مردم، وقتی به قولشان عمل نمی کنند، منفعت کوتاه مدت را انتخاب می کنند که همان "پنهان کردن" عمل نکردن به قولشان است. بنابراین در نتیجه ی این ترس، قدرت و احترامی که با "اعتراف" به عمل نکردن به قولمان به دست می آید را نمی بینیم (و به اشتباه آن را از دست می دهیم)؛ چه بخواهیم آن قول را در آینده عمل نکنیم، و چه قبلا به قولمان عمل نکرده باشیم.

7. تمامیت به عنوان یک عامل تولید دیده نمی شود:

این عامل باعث می شود افراد، دلایل و توجیحات بی اساسی را به عنوان منشا شکست خود بیان کنند و در نتیجه ی آن، زیر پا گذاشتن قانون تمامیت که منشا کاهش بهره وری و شکست است پنهان می ماند.

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

بیشتر مردم وقتی یک قولی می دهند، همه ی آنچه که برای عمل کردن به آن قول لازم است را در نظر نمی گیرند. یعنی تحلیل هزینه/منفعت را برای قولی که می دهند، به کار نمی برند. در نتیجه، اکثر افراد لحظه ای که قول می دهند فقط "از روی حسن نیت و خیر خواهی" است یا برای آرام کردن کسی است و در آن لحظه، حتی فکر نمی کنند برای عمل کردن به این قول، چه کارهایی باید بکنند. به بیان ساده تر، به کار نبردن تحلیل هزینه/منفعت برای عمل کردن به قول خود، ناشی از بی مسئولیتی است. مسئول نبودن در قبال قولی که یک فرد می دهد، منشاء اصلی بی نظمی در زندگی افراد و سازمان هاست. افراد معمولاً قولی که می دهند را به عنوان اینکه "این قول را انجام خواهم داد" نمی بینند، و اگر شما هم همین دیدگاه را داشته باشید، تمامیت ندارید. مردم معمولاً قصد دارند به قولشان عمل کنند، یعنی صرفاً در قولی که می دهند صادق هستند و نیتشان خیر است، ولی اگر چیزی، عمل کردن به آن قول را سخت کند، به جای محقق کردن نتیجه، دلیل می آورند.

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

مردم تقریباً در تمام دنیا، تحلیل هزینه/منفعت را برای احترام گذاشتن به کلام خود به کار می برند. مواجه شدن با تمامیت با تحلیل هزینه/منفعت، غیر قابل اعتماد بودن و عدم تمامیت شما را تضمین می کند.

اگر تحلیل هزینه/منفعت را برای احترام گذاشتن به کلام خود به کار ببرم، یا تمامیت نخواهم داشت چون احتمال هزینه/منفعت را که در واقع بخشی از کلامم است را بیان نکرده ام (دروغ گفته ام)، یا اگر بخواهم در رابطه با قولم تمامیت داشته باشم، باید چیزی شبیه این بگویم: "وقتی زمان آن برسد که باید به کلامم احترام بگذارم، در صورتی که کلامم احترام می گذارم که هزینه های ناشی از آن، کمتر از منفعت هایش باشد."

چنین جمله ای، اگرچه تمامیت من را حفظ می کند، ولی اعتماد ایجاد نمی کند. در حقیقت این جمله نشان می دهد که کلام من هیچ معنایی ندارد.

10. تمامیت، یک کوه بدون قله است:

مردم معمولاً معتقدند که تمامیت دارند، یا اگر به طور اتفاقی، یک لحظه از عدم تمامیت خود اطلاع پیدا کنند، فکر می کنند که به زودی به تمامیت خود برمی گردند.

در حقیقت، تمامیت یک کوه بدون قله است. اگر چه ترکیب سه مورد (1) ندیدن عدم تمامیت خود، (2) باور اینکه ما افراد با تمامیتی هستیم، و (3) حتی لحظات کوتاهی که عدم تمامیت خود را می بینیم، با این فکر خودمان را آرام می کنیم که به من به زودی تمامیت خود را بازمی گردانم؛ اجازه نمی دهد این نکته را ببینیم که تمامیت، یک کوه بدون قله است. برای آنکه تمامیت داشته باشیم، لازم است این نکته را درک کنیم و "یاد بگیریم از بالا رفتن از این کوه، لذت ببریم".

11. وقتی زمان آن می رسد که به قول خود عمل کنید، کلامتان دیگر وجود نداشته باشد:

مردم می گویند "حرف بی ارزش است" چون بیشتر افراد وقتی زمان عمل کردن به قولشان می رسد، به کلام خود احترام نمی گذارند. یکی از عوامل اصلی احترام نگذاشتن به کلام، این است که وقتی زمان آن فرا می رسد که فرد به کلام خود احترام بگذارد، آن کلام، دیگر برای او طوری نیست که به آن احترام بگذارد.

اکثر افراد، هرگز درباره ی عمل کردن به قولشان در واقعیت فکر نکرده اند تا وقتی که زمان عمل کردن به قولشان فرا می رسد، موقعیت معتبری برای احترام به کلامشان وجود داشته باشد. این منشاء عدم تمامیت برای افراد، گروه ها و سازمان هاست.

برای احترام به کلام، باید یک پاسخ فوق العاده قدرتمند برای این سوال داشته باشید: "وقتی زمان عمل کردن به قولم فرا می رسد، کلام من کجاست؟" وقتی زمان آن فرا می رسد که برای احترام گذاشتن به کلامتان، اقدامی بکنید، اگر کلامتان در آن لحظه با قدرت برایتان حضور نداشته باشد، در این صورت می توانید تمامیت داشتن را فراموش کنید، چه برسد به این که یک راهبر شوید.

منابع:

- Adams, Susan M. 2005. "This time it is personal: Employee online shopping at work." *Interactive Marketing*, V. 6, No. 4: Apr-Jun 2005, pp. 326-336. An electronic version is available at: <http://www.theidm.com/index.cfm?fuseaction=contentDisplay.&chn=3&tpc=18&stp=53&pge=24749>.
- Answers.com. Beech-Nut Nutrition Corporation. . Answers.com. Encyclopedia of Company Histories, Answers Corporation. Accessed Jan. 4 2007. <http://www.answers.com/topic/beechnut-nutrition-corporation>.
- Argyris, Chris. 1991. "Teaching Smart People How to Learn." *Harvard Business Review*: May-June, pp. 99-109.
- Argyris, Chris. 1993. *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Associated Press. 'I will be back,' Stewart vows after sentencing: Celebrity homemaker's ex-broker also gets 5-month sentence. *CNNMoney*. Accessed Mar 14 2007. <http://www.msnbc.msn.com/id/5444565>.
- Bandler, James and Charles Forelle. 2006. "CEO to Leave Under Pressure at UnitedHealth." *Wall Street Journal*, Oct. 15.
- Bandler, James and Ann Zimmerman. 2005. "A Wal-Mart Legend's Trail of Deceit." *Wall Street Journal*, April 8.
- Barry, Dan. 2003. "Times Reporter Who Resigned Leaves Long Trail of Deception." *NYTimes.com*, May 11, 2003. An electronic version is available at: <http://www.nytimes.com/2003/05/11/national/11PAPE.html?ex=1367985600&en=d6f511319c259463&ei=5007&partner=USERLAND>.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms and Mary Steinfield Tetreault. 1990. "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents." *Journal of Marketing*, V. 54: January, pp. 71-84.
- Carey, Pete. 2006. "Ex-HP Board chair pleads not guilty in leak case: Dunn charged with felony counts of deception." *The Mercury News*, Nov. 15
<http://www.mercurynews.com/mld/mercurynews/business/16019169.htm>.
- Chron.com. Feb. 2. Jury Hears Ex-Enron CEO Curse in Wall Street Call. *Houston Chronicle*. Accessed Mar 4 2007.
<http://www.chron.com/disp/story.mpl/front/3630836.html>.
- CNNMoney. Oct. 15. Waksal Pleads Guilty. *CNNMoney*. Accessed Mar 14 2007.
<http://money.cnn.com/2002/10/15/news/companies/waksal/index.htm>.
- CNNMoney.com. June 20. Adelphia founder sentenced to 15 years:

John and Timothy Rigas are sentenced to prison nearly a year after their convictions. CNNMoney.com. Accessed Jan. 31 2007

. http://money.cnn.com/2005/06/20/news/newsmakers/rigas_sentencing/index.htm.

Cox, Damian, Marguerite La Caze and Michael Levine. Integrity. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2005 Edition), Edward N. Zalta (ed.) Accessed April 9, 2006 at:

<http://plato.stanford.edu/archives/fall2005/entries/integrity/>.

Damasio, Antonio R. 1994. *Descartes Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: G.P. Putnam's Sons.

Darlin, Damon. 2006a. "H.P. Board Cuts Its Ties With Lawyer." *New York Times*, Dec. 14.

Darlin, Damon. 2006b. "Hewlett-Packard Is Still Pondering Chairwoman's Fate." *New York Times*, Sept. 11, 2006. An electronic version is available at:

<http://www.nytimes.com/2006/09/11/technology/11hp.html?th&emc=th>.

Darlin, Damon. 2006c. "Hewlett-Packard's Longtime Financial Chief Is Set to Retire." *New York Times*, Dec. 12.

Darlin, Damon and Matt Richtel. 2006. "Chairwoman Leaves Hewlett in Spying Furor." *New York Times*, Sept. 23.

de Waal, Frans. 1996. *Good Natured: The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*: Harvard University Press.

de Waal, Frans. 2006. *Primates and Philosophers: How Morality Evolved*: Princeton University Press.

de Waal, Frans. Forthcoming. "How Selfish an Animal? The Case of Primate Cooperation," in ed. Paul J. Zak, *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*: Princeton University Press.

<http://papers.ssrn.com/abstract=929177>.

Elkind, Peter. 2006. "The Law Firm of Hubris, Hypocrisy & Greed." *Fortune*, Nov. 13, pp. 155-176.

Encarta. 2004. Microsoft® Encarta® Reference Library 2004: Microsoft Corporation.

Erhard, Werner and Michael C. Jensen. 2007. "The Ontological Laws of Human Nature: An Introduction": Harvard Business School, Negotiation, Organizations and Markets Working Paper #08-01: Barbados Group Working Paper #07-07. <http://papers.ssrn.com/abstract=1077250>.

Farzad, Roben. 2005. "Wal-Mart Sues Ex-Executive, Saying He Stole \$500,000." *New York Times*, July 28.

Ford, Jeffrey and Laurie Ford. 2005. *Deadline Busting: How To Be A Star Performer*: iUniverse.

Freed, Joshua. 2006. "Scandals: Stock Options Behind Many Recent Oustings." Miami Herald, Oct. 17
<http://www.miami.com:80/mld/miamiherald/news/15776019.htm>.

Friedman, Milton. 1996. "The Methodology of Positive Economics," in ed. Milton Friedman, Essays in Positive Economics. Chicago: U. of Chicago Press.

Goldberg, Elkhonon. 2001. The Executive Brain: Frontal Lobes and the Civilized Mind. New York: Oxford University Press.

Gould, Jens Erik. 2006. "High Crime Stifles Latin Economies." Oct. 17
<http://www.nytimes.com/2006/10/17/business/worldbusiness/17crime.html>.

Grant, Peter, James Bandler and Charles Forelle. 2006. "Cablevision Gave Backdated Grant To Dead Official." Wall Street Journal, Sept. 22.

Grosset, Geddes, ed. 2002. The Complete Poems and Songs of Robert Burns V.

Guliani, Rudolph. 2002. Leadership: Hyperion.

Gumbel, Peter. Jan. 4. Autumn Of The Patriarch

Sunday, Jan. 04, 2004. Time. Accessed Jan. 30 2007.
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,570235-2,00.html>.

Hauser, Mark D. 2006. Moral Minds: How Nature Designed Our Universal Sense Of Right And Wrong: Harper Collins.

Heidegger, Martin. 1962. Being And Time Oxford UK: Blackwell.

Hurley, Robert F. 2006. "The Decision To Trust." Harvard Business Review, No. September.

Jensen, Michael C. 2001. "Corporate Budgeting Is Broken: Let's Fix It." Harvard Business Review, V. 79: November, pp. 94-101. Available from the Social Science Research Network eLibrary at:
<http://papers.ssrn.com/Abstract=321520>.

Jensen, Michael C. 2003. "Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process." European Financial Management, V. 9, No. 3: 2003, pp. 379-406. Available from the Social Science Research Network eLibrary at: <http://papers.ssrn.com/Abstract=267651>. An executive summary version of this article appears in the Harvard Business Review, November, 2001 under the title "Corporate Budgeting Is Broken: Let's Fix it". A short version of this article appeared in the Wall Street Journal, Manager's Journal Column, January 8, 2001 under the title "Why Pay People to Lie?".

Jensen, Michael C. 2006. "Putting Integrity Into Finance Theory and Practice: A Positive Approach (pdf of Keynote slides)." Harvard NOM Working Paper No. 06-06, March. Available from the Social Science Research Network eLibrary at: <http://ssrn.com/abstract=876312>.

Jensen, Michael C., Kevin J. Murphy and Eric G. Wruck. 2004. "Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them." Harvard NOM Working Paper No. 04-28; ECGI - Finance Working Paper No. 44/2004, July 12. Available from the Social Science Research Network eLibrary at: <http://ssrn.com/abstract=561305>.

Kallestad, Brent. 2007. "2 in 5 bosses don't keep their word, Florida State University survey shows." Minneapolis Star and Tribune, Jan. 1 <http://www.startribune.com/535/story/909351.html>.

Kaplan, David A. 2006. "Intrigue in High Places: To catch a leaker, Hewlett-Packard's chairwoman spied on the home-phone records of its board of directors." Newsweek Business, Sept. 6. An electronic version is available at: <http://www.msnbc.msn.com/id/14687677/site/newsweek/>.

Kaplan, Tamara. The Tylenol Crisis: How Effective Public Relations Saved Johnson & Johnson. Accessed Jan. 27 2007. <http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol/crisis.html>.

Keating, Gina. 2005. "US Prosecutors Implicate Milberg Weiss in Kickback Case." An electronic version is available at: <http://www.freerepublic.com/focus/f-news/1430323/posts>.

Kelemen, Jasmina and Jim Jelter. May 25. Jury Finds Enron's Lay, Skilling Guilty. MarketWatch, Dow Jones. Accessed Mar 4 2007. <http://www.marketwatch.com/News/Story/Story.aspx?guid={F5D4AD5C-048C-4629-AA8B-06B69A12909E}>.

Kessler, Michelle, Jon Swartz and Sue Kirchhoff. 2006. "HP Execs on Spying: It wasn't me." USA Today, Sept. 29, p. B1.

Keynes, John Neville. 1891. The Scope and Method of Political Economy. London: Macmillan 4 Co.

LeDoux, Joseph. 1998. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York: Touchstone.

Lewis, Al. 2006. "Wily MBA Students Lead Cheating." Denver Post, Oct. 2 http://www.denverpost.com/business/ci_4433207.

Los Angeles Times. 2006. "Scandal Could Prompt Church to Sell Property." Los Angeles Times, December 3.

Loughran, Tim, Bill McDonald and Hayong Yun. 2007. "A Wolf in Sheep's Clothing: The Use of Ethics-Related Terms in 10 K Reports". In Unpublished Working Paper, University of Notre Dame, July 5.

Mangan, Katherine. 2006. "Survey Finds Widespread Cheating in MBA Programs." Chronicle of Higher Education, Sept. 19 <http://chronicle.com/daily/2006/09/2006091902n.htm>.

Martin, Susan Taylor. 2005. "Dermatologist barred from surgery: An emergency order against Dr. Michael A. Rosin takes effect immediately." June 16, 2005. An electronic version is available at: http://www.sptimes.com/2005/06/16/State/Dermatologist_barred_.shtml.

Mashberg, Tom. 1998. "Boston Globe columnist Mike Barnicle's active imagination finally brings him down". An electronic version is available at: <http://www.salon.com/media/1998/08/20media.html>.

McCabe, Donald. Center For Academic Integrity Website Summary of Research on Cheating. Accessed Jan. 21 2007. http://www.academicintegrity.org/cai_research.asp.

McCabe, Donald L., Kenneth D. Butterfield and Linda Klebe Trevino. 2006. "Academic Dishonesty in Graduate Business Programs: Prevalence, Causes, and Proposed Action." *The Academy of Management Learning and Education*, V. 5, No. 3: pp. 294-305.

McClintick, David. 2006. "How Harvard Lost Russia." *Institutional Investor*, V. 40, No. 1: January 2006. An electronic version is available at: <http://plinks.ebscohost.com.ezp1.harvard.edu/ehost/detail?vid=5&hid=1&sid=952e9686-a5db-4e2a-b2bff03962ccae95%40sessionmgr4>.

McWilliams, James D. 2005. "Businesses tighten up on personal use of Web." *Knight Ridder Tribune Business News*, Aug 19, 2005, p. 1. An electronic version is available at: <http://ezp1.harvard.edu/login?url=http://proquest.umi.com.ezp1.harvard.edu/pqdweb?did=884507321&sid=2&Fmt=3&clientId=11201&RQT=309&VName=PQD>.

Merriam-Webster. 2007. "Merriam-Webster On Line Dictionary." <http://www.m-w.com/info/pr/2005-words-of-year.htm>.

Nakashima, Ellen. 2006. "Tension Escalates Over HP Scandal: Board Calls Emergency Meeting Sunday." *Washingtonpost.com*, Sept. 9. An electronic version is available at: <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2006/09/08/AR2006090801857.html>.

Oakley, Ellwood F. and Patricia Lynch. 2000. "Promise-keeping: A Low Priority in a Hierarchy of Workplace Values." *Journal of Business Ethics*, V. 27, No. 4: Oct, pp. 377-92.

Opinion, Editorial. 2002. "Purloined letters." *USAToday.com*, V. February 27, 2002. An electronic version is available at: <http://www.usatoday.com/news/opinion/2002/02/27/edtwof2.htm>.

Oxford American Dictionaries. 2005. *Dictionary and Thesaurus*, Version 1.0.1: Apple Computer, Inc.
Paine, Lynn Sharp. 1994. "Managing for Organizational Integrity." *Harvard Business Review*, No. March-April: March-April, pp. 106-117.
Paine, Lynn Sharp. 2003. "Beech-Nut Nutrition Corporation (A-1)." *Harvard Business School Case 9-392-084*: September.

Pasha, Shaheen and Jessica Seid. May 25. Lay and Skilling's day of reckoning: Enron ex-CEO and founder convicted on fraud and conspiracy charges; sentencing slated for September. *CNNMoney.com*. Accessed Jan. 30 2007. http://money.cnn.com/2006/05/25/news/newsmakers/enron_verdict/index.htm.

Poletti, Therese. 2006. "Toting up options scandal. Study: Fallout Trims \$10.3 Billion from 152 Firms." Mercury News, Oct. 25 <http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/15844534.htm>.

Poletti, Therese and Ryan Blitstein. 2006. "HP agrees to pay \$14.5 million to settle civil claims in board-spying case." Mercury News, Dec. 7
<http://www.mercurynews.com/mld/mercurynews/business/16187146.htm>.

Popper, Karl. 1959. *The Logic of Scientific Discovery*. New York, NY: Basic Books.

Reidy, Chris. 2006. "Survey: Many Employees Cynical About 'Corporate Values'." Boston Globe, Nov.29
http://www.boston.com/business/ticker/2006/11/survey_many_emp.html.

Ridley, Matt. 1996. *The Origins of Virtue: Human Instincts and the Evolution of Cooperation*. London: Penguin Books Ltd.

Rosenblatt, Roger. 2002. "When The Hero Takes A Fall." Time Magazine, Jan. 21.
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1001647,00.html>.

Roush, Paul . 2004. "Constitutional Ethics," in ed. Rubel Lucas, *The Moral Foundations of Leadership*. Boston: Pearson Education, pp. 75-80.

Ruger, Todd. 2006. "Rosin guilty of defrauding Medicare." Herald Tribune An electronic version is available at:
<http://www.heraldtribune.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20060304/NEWS/603040644>.

Sandberg, Jared. 2007. "Cubicle Culture: Why Preparing Others for an Effort's Failure Can Bring You Success." Wall Street Journal, Jan. 16, p. B1. <http://online.wsj.com/article/SB116890855653877159.html>.

Scherr, Allan L. 2005. "Managing for Breakthroughs in Productivity." Barbados Group Working Paper No. 1-05, January. Available from the Social Science Research Network eLibrary at:
<http://ssrn.com/abstract=655822>.

Scherr, Allan L. and Michael C. Jensen. 2007. "A New Model of Leadership." Harvard NOM Research Paper No. 06-10, Barbados Group Working Paper No. 02-06. <http://papers.ssrn.com/abstract=920623>.

Searle, John. 1969. *Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Silicon Valley.com. 2006. "Expanded coverage of the HP scandal." Mercury News
<http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/15500749.htm>.

Simons, Tony. 1999. "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership." *Journal of Organizational Change Management*, V. 12, No. 2: pp. 89-104.

Simons, Tony. 2002. "Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Manager's Words and Deeds as a Research Focus." *Organization Science*, V. 13, No. 1: pp. 18-35.

Thomas Jr., Landon. 2006. "The Broker Who Fell to Earth." *New York Times*, Oct. 13.

University of Guelph Communications and Public Affairs. Academic Misconduct Major Problem in Canada, Study Find. Accessed Jan. 22 2007.

http://www.uoguelph.ca/mediarel/2006/09/academic_miscon.html.

Van Voris, Bob and Jennifer Boulden. 2006. "Wal-Mart Ex-Vice Chairman Coughlin Gets House Arrest (Update4)." *Bloomberg.com*

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601087&sid=ax.KfXM.jG9o&refer=home>.

Waldman, Peter, Don Clark and Steve Stecklow. 2006. "Leak Proof: H.P.'s Hurd Admits 'Disturbing' Tactics Were Used in Probe." *Wall Street Journal*, Sept. 23.

Waldman, Peter and Joanne Lublin. 2006. "Boardroom Fallout: Dunn Resigns as H-P Chairman Amid Furor Over Phone Probes." *Wall Street Journal Online*, Sept. 13. An electronic version is available at:

<http://online.wsj.com/article/SB115806247632360511.html?mod=djemalert>.

Waldmeir, Patti. 2003. "There is no nobility in music theft " *Financial Times*, Sep 29, p. 14. An electronic version is available at:

<http://ezp1.harvard.edu/login?url=http://proquest.umi.com.ezp1.harvard.edu/pqdweb?did=414781071&sid=8&Fmt=3&clientId=11201&RQT=309&VName=PQD>.

Wall Street Journal. 2006a. "Key H-P Documents." *Wall Street Journal Online*, Sept. 7,

<http://online.wsj.com/article/SB115765724949256644.html?mod=djemalert>

http://online.wsj.com/public/resources/documents/HP06_sonsini.pdf

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/HP06-minutes.pdf>

http://online.wsj.com/public/resources/documents/WSJ_Perkins-to-HP.pdf

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/HP06-affidavit.pdf>

<http://online.wsj.com/public/resources/documents/HPSEC09062006.pdf>.

Wall Street Journal. 2006b. "Perfect Payday: Options Scorecard." *The Wall Street Journal*., Dec. 19 An electronic version is available at: <http://online.wsj.com/public/resources/documents/info-optionsscore06-full.html>.

Wall Street Journal. 2006c. "Sock Puppet Bites Man." *New York Times*, Sep 13. An electronic version is available at: <http://www.nytimes.com/2006/09/13/opinion/13wed4.html?th&emc=th>.

Warsh, David. 2006. "The Tick-Tock", V. January 22, 2006. An electronic version is available at:

<http://www.economicprincipals.com/issues/06.01.22.html>.

Webster's. 1995. Webster's New World Dictionary on PowerCD version 2.1, based on Webster's New World Dictionary®, Third College Edition 1994: Zane Publishing, Inc.

Webster's. 1998. Webster's New Word Dictionary & Thesaurus

Weinberg, Steve. Turning on Their Own: A group of former prosecutors cites a colleague's pattern of misconduct. Accessed June 26, 2003 at: <http://www.publici.org/pm/default.aspx?act=sidebarsa&aid=29#>.

Wikipedia contributors. Enron. Wikipedia, The Free Encyclopedia. Accessed Jan. 31 2007.
<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Enron&oldid=104466420>.

Zak, Paul J. Forthcoming. "Values and Value: Moral Economics," in ed. Paul J. Zak, Moral Markets: The Critical Role of Human Values: Princeton University Press. <http://papers.ssrn.com/abstract=927485>.