

تمامیت، درباره کلام یک فرد است –
نه چیزی بیشتر و نه چیزی کمتر.
مایکل جنسن در این باره توضیح می دهد.

مصاحبه توسط کارن کریستنسن

ویرایش شده در تاریخ ۲۸ مارچ ۲۰۱۴، توسط مایکل جنسن

اکثر مردم کلمات تمامیت، اصول اخلاقی و اخلاقیات را با هم اشتباه می‌گیرند. شما چگونه میان این سه، تمایز قائل می‌شوید؟

بیشتر مردم گمان می‌کنند که این سه پدیده، استانداردهای رفتار «درست» را فراهم می‌کنند، ولی عموماً مردم آن‌ها را با هم اشتباه می‌گیرند. اولین تمایزی که من بین آن‌ها قائل می‌شوم، این است که تمامیت را از دو پدیده دیگر جدا می‌کنم. تمامیت یک گزاره کاملاً مثبت است و هیچ ارتباطی با خوب یا بد ندارد. یک لحظه به قانون جاذبه زمین فکر کنید: مفهومی به نام جاذبه‌ی «خوب» یا «بد» وجود ندارد؛ مانند تمامیت، جاذبه‌ی زمین هم فقط «هست». از سوی دیگر، اصول اخلاقی و اخلاقیات، مفاهیمی هنجاری هستند که در آن‌ها با خوب یا بد، درست یا غلط سروکار داریم. اصول اخلاقی به معیارهای یک جامعه درباره‌ی رفتارهای درست و غلط افراد و گروه‌های موجود در آن جامعه اشاره می‌کند. درحالی که اخلاقیات، به مجموعه‌ای از ارزش‌های هنجاری اشاره می‌کند که شامل حال همه‌ی اعضای یک گروه یا سازمان می‌شود. بنابراین هم اصول اخلاقی و هم اخلاقیات، مربوط به رفتارهای مطلوب و یا نامطلوب هستند.

شما تمامیت را به عنوان «آن چه که لازمه‌ی تمام و کمال بودن یک فرد است» تعریف می‌کنید. این تعریف در زندگی روزمره به چه شکل است؟

یک فرد در صورتی تمام و کمال است که کلامش تمام و کمال باشد، و در صورتی کلامش تمام و کمال است که برای کلامش حرمت قائل شود. ما به دو صورت می‌توانیم برای کلام خود حرمت قائل شویم: اول، با عمل کردن به کلاممان و سر موقع عمل کردن به آن. دوم: به محض اینکه دیدیم نمی‌توانیم به کلاممان عمل کنیم، به تمام کسانی که روی عمل کردن به کلاممان حساب کرده‌اند اطلاع دهیم و رابطه‌مان با آن افراد را شفاف و کامل کنیم. در این صورت با وجود اینکه به کلاممان عمل نکرده‌ایم، برای آن حرمت قائل شده‌ایم و تمامیت خود را حفظ کرده‌ایم. اگر واقعا تمامیت داشتن برای‌تان جدی باشد، قبل از اینکه هر قولی به کسی یا چیزی بدهید، با دقت درباره‌ی آن فکر می‌کنید و هیچ‌وقت در مورد دو یا چند چیز که با هم متناقض هستند، قول نمی‌دهید. بیشتر مردم بر اهمیت عمل کردن به کلام خود تمرکز می‌کنند؛ اما اگر یک فرد زمانی که نمی‌تواند به کلامش عمل کند تمامیت خود را نیز حفظ نکند، مسلماً این امر، یک جایی به عدم تمامیت منجر می‌شود. اگر در زندگی به چیز مهمی متعهد هستید، در انجام آن همیشه نمی‌توانید به کلامتان عمل کنید و این اشکالی ندارد، اما اگر انسان با تمامیتی باشید، همیشه برای کلامتان حرمت قائل می‌شوید. تمامیت برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه اهمیت دارد چون کارآمدی ایجاد می‌کند. بدون تمامیت، کارآمدی هر شیء، سیستم، فرد، گروه یا سازمان کاهش پیدا می‌کند و با کم شدن کارآمدی، عملکرد مؤثر هم کاهش می‌یابد. بنابراین تمامیت، یک شرط ضروری برای حداکثر میزان عملکرد مؤثر است. همچنین یکی دیگر از فواید حرمت گذاشتن به کلام خود، این است که دیگران در عمل به شما اعتماد می‌کنند.

بدون تمامیت، هیچ چیز کار نمی کند

شما معتقدید که یکی از جنبه‌های اصلی تمامیت، ارتباطی است که فرد با خودش دارد. لطفا اهمیت این ارتباط را توضیح دهید.

کلامی که یک فرد به خودش می‌دهد، بخش بسیار مهمی از تمامیت است. پایه و اساس تمامیت داشتن، این است که به خودتان قول بدهید (یا به خودتان بگویید): اولاً، «من کلامم هستم»، و دوماً، «من به خودم قول می‌دهم که انسان با تمامیتی باشم.» بدون این پایه و اساس، شما هیچ‌گاه تمامیت نخواهید داشت. اگر قولی که به خودمان می‌دهیم را جدی نگیریم، فرصت حفظ تمامیت از طریق حرمت گذاشتن به کلاممان را از دست می‌دهیم. مثلاً به مواقعی فکر کنید که پای «نظم و انضباط فردی» در میان است و اینکه چقدر راحت آن را نادیده می‌گیریم. شاید قولی که می‌دهیم، خیلی جزئی باشد مانند: «من فردا ساعت ۹ صبح به سر کار می‌روم» یا یک قول جدی باشد مانند «من هیچ وقت به همسرم خیانت نمی‌کنم». وقتی برای کلامی که به خودمان داده‌ایم حرمت قائل نمی‌شویم، نه تنها خودمان را به‌عنوان یک انسان با تمامیت، دست‌کم گرفته‌ایم، بلکه از آنچه که به‌عنوان یک انسان هستیم کم کرده‌ایم - یعنی به‌عنوان یک انسان، از تمام و کمال بودنمان کم شده است. اگر این جنبه از تمامیت را جدی نگیریم، در زندگی‌مان «عدم کارآمدی» به وجود می‌آید: از نظر دیگران، به فردی متناقض، غیرقابل اعتماد و غیرقابل پیش‌بینی تبدیل می‌شویم. در واقع اگر برای کلامی که به خودتان می‌دهید حرمت قائل نشوید، نمی‌توانید یک فرد تمام و کمال باشید. متأسفانه، افراد تقریباً در همه جای دنیا، بی‌نظمی زندگیشان که ناشی از عدم تمامیت است را با دلایل عقلی توجیه می‌کنند. آن‌ها به عوامل خارجی که باعث بی‌نظمی در زندگیشان شده اشاره می‌کنند و هرگز اعتراف نمی‌کنند که این بی‌نظمی، از عدم تمامیت خودشان نشأت می‌گیرد.

قانون هستی‌شناختی شما درباره تمامیت می‌گوید که تمامیت اثر بسیار مهمی بر کسب‌وکار می‌گذارد: عملکرد مؤثر را افزایش می‌دهد. تمامیت چگونه باعث افزایش عملکرد مؤثر می‌شود؟

همان‌طور که گفتم تمامیت، یک شرط ضروری برای رسیدن به حداکثر میزان عملکرد مؤثر است. یعنی اگر چیزی تمامیت داشته باشد - تمام و کمال و بی‌نقص باشد - بالاترین میزان کارآمدی را دارد. اما از آنجا که برای رسیدن به حداکثر میزان عملکرد مؤثر، به چیزی بیش از کارآمدی (حاصل تمامیت) نیاز است، تمامیت شرط کافی برای بیشترین میزان عملکرد مؤثر نیست. موضوع این است که اگر قانون تمامیت را زیر پا بگذارید، فرصت‌های لازم برای افزایش عملکرد مؤثر کاهش پیدا کرده و احتمالاً بر عملکرد مؤثرتان لطمه وارد می‌شود. مانند مثال جاذبه‌ی زمین، تمامیت هم فقط یک حقیقت ساده است: اگر سعی کنید بدون چتر نجات، قانون جاذبه را نقض کنید، از عواقب سخت آن رنج خواهید برد. ما راجع به این موضوع بحث خواهیم کرد که اگر به قانون تمامیت احترام بگذارید، عملکرد مؤثر به میزان قابل توجهی در سازمان و زندگی‌تان افزایش پیدا می‌کند.

تعریف تمامیت، اصول اخلاقی و اخلاقیات

تمامیت:

حالت یا وضعیتی از تمام و کمال، بی‌عیب و نقص، دست نخورده، سالم و در شرایط کامل بودن است.

اصول اخلاقی:

در یک جامعه یا بخشی از آن، اصول اخلاقی، معیارهای عموماً پذیرفته شده درباره رفتارهای مطلوب و نامطلوب، درست و غلط، و خوب یا بد یک فرد، گروه یا نهاد است.

اخلاقیات:

در یک گروه معین، اخلاقیات، معیارهایی توافقی برای رفتارهای مطلوب یا نامطلوب، درست یا غلط، و خوب یا بد یک فرد، گروه و یا نهادی است که عضوی از آن گروه است و ممکن است شامل مبناهای تعریف شده‌ی از نظم و انضباط از جمله برخی نبایدها هم باشد.

شما معتقدید که آثار رفتارهای ناشی از عدم تمامیت، بسیار مخرب‌تر از چیزی است که مردم فکر می‌کنند. لطفا در این باره توضیح دهید.

مردم تمایل دارند از تمامیت به‌عنوان یک فضیلت یاد کنند که «خوب است آن را داشته باشیم»، و آن را به‌عنوان چیزی که مستقیماً به عملکرد مؤثر مربوط است، در نظر نمی‌گیرند. آن‌ها نمی‌توانند مشکلات زندگی و سازمان‌شان را به رفتارهای ناشی از عدم تمامیت ربط دهند. اما با تمرکز بر روی تمامیت، عملکرد مؤثر به میزان قابل توجهی افزایش پیدا می‌کند: منظورم افزایش ۱۰ درصدی درآمد یا سود شرکت نیست - بلکه این میزان، بین ۱۰۰ تا ۵۰۰ درصد است. در سازمان من - شبکه‌ی تحقیقاتی علوم اجتماعی (SSRN) - بعد از سه سال اجرای این تفکر، به گفته‌ی مدیر ارشد شرکت Gregg Gordon، شاهد بیش از ۳۰۰ درصد افزایش درآمد، بدون هیچ‌گونه افزایشی در منابع‌مان بودیم و افرادمان خوشحال‌تر هستند.

اشیاء و سیستم‌ها هم می‌توانند تمامیت داشته باشند. لطفا در این باره توضیح دهید.

تمامیت اشیا و سیستم‌ها، مربوط به اجزای تشکیل دهنده‌ی آن‌ها و رابطه‌ی بین آن اجزا است. سه جنبه‌ی مهم در ارتباط با اشیا و سیستم‌ها عبارت‌اند از: طراحی آن‌ها، اجرای آن طرح و استفاده‌ی که از آن شیء یا سیستم.

اگر قرار است یک شیء یا یک سیستم، بیشترین فرصت را برای عملکرد مؤثر داشته باشد، باید در تمام این جنبه‌ها تمامیت داشته باشد. طراحی آن، باید به گونه‌ای باشد که هدفی که آن شیء یا سیستم برای آن ساخته شده است را محقق کند - مثلاً هدف یک شیء می‌تواند انجام امور حمل‌ونقل یا شناوری باشد. علاوه بر این، برای تمامیت داشتن، اجرای طرح داده شده نیز باید تمام و کمال باشد؛ و در نهایت، استفاده از آن شیء یا سیستم باید تمامیت داشته باشد. اگر هر یک از این سه جنبه وجود نداشته باشد، آن شیء یا سیستم، تمامیت نخواهد داشت، کارآمدی آن به خطر می‌افتد و فرصت آن برای عملکرد مؤثر کاهش پیدا می‌کند.

مثال اگر یک مرد ۱۳۶ کیلویی بخواهد از جلیقه نجاتی که برای یک کودک ۲۲ کیلویی طراحی شده استفاده کند، برایش مشکلات جدی ایجاد می‌شود. اهمیت تمایز میان تمامیت در طراحی، تمامیت در اجرای طرح و تمامیت در استفاده، به من و همکارانم در اداره‌ی امور SSRN ثابت شده است. مسلماً هر سیستم کامپیوتری عظیمی، مسائلی خواهد داشت. تفکر درباره‌ی منشا این مشکلات که ناشی از عدم تمامیت در طراحی، اجرا و استفاده از آن سیستم است، بینش‌های بسیار زیادی به رویمان باز کرده است.

هزینه‌های مواجهه با یک شیء، انسان یا نهادی که تمامیت ندارد چیست؟

تجربه مواجهه با یک شیء مثل ماشین که تمامیت ندارد را در نظر بگیرید: وقتی یک یا بیش از یکی از اجزای آن جایش خالی باشد یا خوب کار نکند، آن ماشین غیرقابل اعتماد و غیرقابل پیش‌بینی می‌شود و همین خصوصیات را در زندگی‌مان هم ایجاد می‌کند: ماشین در ترافیک خراب می‌شود، سهوا ترافیک سنگین ایجاد می‌کنیم، به قرار ملاقات‌مان دیر می‌رسیم؛ و همکاران‌مان را از خودمان ناامید می‌کنیم. در نتیجه، ماشینی که تمامیت نداشت، در زندگی‌مان نیز عدم تمامیت ایجاد کرد و نتیجه‌ی آن، عواقب و آثار ناخواسته‌ای بود که کارآمدی‌مان را کاهش داد. همین امر، در روابط ما با افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که تمامیت ندارند نیز صدق می‌کند. این آثار معمولا ناشناخته باقی می‌مانند ولی بسیار مهم هستند.

«تحلیل هزینه-منفعت» چگونه بر تمامیت اثر می‌گذارد؟

نقص بزرگ برنامه آموزشی همه‌ی دانشکده‌های کسب‌وکاری که من می‌شناسم این است: ما به دانشجویان مان یاد می‌دهیم که استفاده از تحلیل هزینه/منفعت در همه‌ی کارها بسیار مهم است. در اکثر موارد، این تحلیل سودمند است ولی برای مواقعی که می‌خواهیم با تمامیت رفتار کنیم، این تحلیل مناسب نیست. در واقع مواجه شدن با تمامیت (یعنی حرمت گذاشتن به کلامتان) به‌عنوان یک تحلیل هزینه/منفعت، عدم تمامیت شما را تضمین می‌کند. وقتی به قولم عمل نمی‌کنم، اگر برای حرمت گذاشتن به کلامم از تحلیل هزینه/منفعت استفاده کنم، در این صورت تمامیت نخواهم داشت - چون موقع قول دادن، احتمال هزینه/منفعت را که بخشی از کلامم بوده است اظهار نکرده‌ام، یا اگر بخواهم تمامیت داشته باشم، باید چیزی شبیه این بگویم: «من در صورتی برای کلامم حرمت قائل می‌شوم که هزینه‌های این کار، کمتر از منافعتش باشد.» چنین جمله‌ای، اگرچه تمامیت من را حفظ می‌کند، ولی بعید است اعتماد ایجاد کند. در واقع، با این جمله به شما گفته‌ام که کلام من هیچ معنایی ندارد. توصیه‌ی من برای پیشرفت برنامه‌ی آموزشی همه‌ی دانشکده‌های کسب‌وکار این است که برای دانشجویان، این نکته را کاملاً روشن کنند که تحلیل هزینه/منفعت، تقریباً در همه جای زندگی بسیار مهم است - ولی در بحث حرمت گذاشتن به کلام این طور نیست. به نظر من، ریشه‌ی اصلی بحران اقتصادی کنونی، همین نکته است.

تعریف «کلام یک فرد»

کلام یک فرد شامل موارد زیر است:

۱. **آنچه گفتید:** هر آنچه که گفته‌اید انجام می‌دهید یا نمی‌دهید، و در صورت انجام، آن را به موقع انجام دهید.
۲. **آنچه می‌دانید:** هر آنچه که می‌دانید باید انجام دهید یا ندهید، و در صورت انجام، همان‌طوری انجام دهید که می‌دانید باید انجام شود، و آن را به موقع انجام دهید، مگر این‌که به صراحت خلاف آن را گفته باشید.
۳. **آنچه از شما انتظار می‌رود:** هر کاری که از شما انتظار می‌رود انجام دهید یا ندهید (حتی اگر به صراحت بیان نشده باشد)، و در صورت انجام، آن را به موقع انجام دهید، مگر این‌که به صراحت خلاف آن را گفته باشید.
۴. **آنچه می‌گویید آن‌طور است:** وقتی کلامی مبنی بر وجود چیزی یا وضعیتی در جهان به دیگران می‌گویید، کلام شما به این معنی هم هست که می‌خواهید مسئولیت این را بپذیرید که شواهد شما، ادعایی که کرده‌اید را برای دیگران موجه می‌کند.
۵. **آنچه می‌گویید برای آن می‌ایستید:** هر آنچه که برایش می‌ایستید، چه آن را به یک یا چند نفر، و چه به خودتان گفته باشید، و هر آنچه که به دیگران نشان داده‌اید برای آن می‌ایستید (چه رسماً اعلام کرده باشید چه نه)، بخشی از کلام شما است.
۶. **استانداردهای اصولی جامعه،** استانداردهای اخلاقی گروه و استانداردهای قانونی دولت از رفتارهای درست و غلط، خوب یا بد در جامعه، گروه‌ها و دولتی که یک فرد عضو آن‌هاست، بخشی از کلام یک فرد محسوب می‌شود مگر اینکه:
(۱) به صراحت و در جمع، بیان کند که قصد ندارد یک یا چند مورد از این معیارها را رعایت کند و
(۲) خود فرد بخواهد هزینه‌های نپذیرفتن این استانداردها را متحمل شود.

تعریف تمامیت یک سازمان

یک سازمان (یا هر نوع سیستم انسانی) در صورتی تمامیت دارد که:

1. در حرمت گذاشتن به کلامش، تمام و کمال باشد. یعنی هیچ چیز را پنهان نکند، کسی را فریب ندهد، دروغ نگوید، حقوق قراردادی و مالکیت را زیر پا نگذارد و ...

2. سازمان به دو صورت برای کلامش حرمت قائل شود:

- درونی، میان اعضای سازمان
- بیرونی، بین سازمان و کسانی که با آنها کار می کند. که این شامل تمام کلامهایی است که توسط سازمان یا از طرف آن، به اعضا و یا افراد بیرون از سازمان گفته می شود.

در ماه‌های اخیر، اعتماد در دنیای کسب‌وکار به شدت کاهش یافته است. برای بازگرداندن این اعتماد، چه اتفاقی باید بیفتد؟

رفتارهای ناشی از عدم تمامیت، در سطح فردی و سازمانی، بسیار فراگیر شده است. این نکته را بخاطر بیاورید که گفتیم تمامیت یک شیء یا سیستم، به تمامیت طراحی، اجرای طرح و استفاده از آن شیء یا سیستم بستگی دارد. اگر به بحران وام‌های مسکن بدون پشتوانه نگاهی بیندازید، خواهید دید که هر یک از اجزای این سیستم، به گونه‌ای توسعه یافته‌اند که منجر به عدم تمامیت کل سیستم شده است: این سیستم سرانجام به اینجا ختم شد که افراد برای ایجاد و فروش وام‌های مسکن و اوراق بهادار با پشتوانه‌ی وام مسکن پاداش می‌گرفتند، ولی دیگر وام‌های مسکن و اوراق بهادار با پشتوانه‌ی وام مسکن پرداخت نمی‌شدند. مسلماً چنین سیستمی تمامیت ندارد، و ما هزینه‌های سنگینی بابت این عدم تمامیت پرداخت می‌کنیم. علاوه بر این، سیاست‌های موقعیت کنونی، صاحب‌خانه‌ها (کسانی که قول داده‌اند پولی که قرض گرفته‌اند را پس دهند تا خانه‌ی خود را بخرند) را به این سمت تشویق می‌کند که اگر «زیر قیمت» هستند، یعنی اگر ارزش کنونی خانه، کمتر از وامی است که برای آن گرفته‌اند، اشکالی ندارد وام مسکن خود را پرداخت نکنند.

بازگرداندن نظم به این سیستم، بسیار ساده است: مردم باید برای کلامشان حرمت قائل شوند. در این صورت، اعتماد در همان لحظه شکل می‌گیرد. نکته‌ی جالب اینجاست که اگر نتوانید به کلام خود عمل کنید ولی برای آن حرمت قائل شوید، خیلی سریع‌تر اعتماد ایجاد می‌کنید؛ چون حرمت گذاشتن به کلامتان، همیشه دیگران را شگفت‌زده میکند. اگر با مردم روراست باشید، چیزی شبیه به این مثال اتفاق می‌افتد: «من گفته بودم که این گزارش را یک ماه دیگر به شما می‌دهم، ولی الان می‌دانم که نمی‌توانم این کار را انجام دهم، و از این بابت عذرخواهی می‌کنم، ولی یک ماه و نیم دیگر آن را به شما تحویل خواهم داد. پس بیاید راجع به این صحبت کنیم که من چه کارهایی میتوانم انجام دهم تا در این باره، رابطه‌ام را با شما کامل کنم. سپس اگر در یک ماه و نیم آینده گزارش را به شما بدهم، رابطه‌مان تقویت می‌شود؛ ولی اگر به راحتی، به قولم عمل نکنم، اعتماد میان ما از بین می‌رود.»

مثال‌های زیادی درباره‌ی نقص در ارائه‌ی خدمات وجود دارد که مثبت از کار درآمده و به نتیجه‌ی مطلوب رسیده‌اند. Booms، Bitner و Perrault در تحقیق‌شان تحت عنوان «مواجهه با خدمات: شناسایی وقایع مطلوب و نامطلوب» (مجله‌ی بازاریابی، ۱۹۹۰، ص. ۸۱-۸۰) دریافتند که ۳.۲۳ درصد از مواجهه‌های رضایت‌بخش، مشکلاتی داشته‌اند که ناشی از نقص در ارائه‌ی خدمات بوده است...

از دیدگاه مدیریتی، این یافته‌ی آن‌ها، بسیار حائز اهمیت است و در واقع نشان می‌دهد که حتی اگر در ارائه‌ی خدمات نقص وجود داشته باشد، اگر به درستی مدیریت شوند، یک مواجهه‌ی رضایت‌بخش و به یاد ماندنی به جای می‌گذارند... شاید بعضی توقع داشته باشند در موقعیت‌هایی که نقصی وجود دارد، اگر کارکنان آموزش دیده باشند که در مقابل آن نقص، پاسخگو باشند، نارضایتی کاهش پیدا می‌کند، ولی اینکه چنین وقایعی، به‌عنوان یک واقعه‌ی بسیار رضایت‌بخش در خاطر افراد می‌ماند، تا حدودی شگفت‌انگیز است. آن‌ها این مثال را مطرح می‌کنند: یک زن و شوهر، اتاقی در یک هتل رزرو کرده بودند. وقتی به هتل رسیدند، همه‌ی اتاق‌ها پر بود، بدون اینکه هتل مقصر باشد - مردم طبق برنامه، اتاق‌هایشان را تخلیه نکرده بودند. متأسفانه، کارمند پذیرش هتل هم نمی‌توانست اتاق دیگری در شهر برای این زوج پیدا کند، در نتیجه آن‌ها به قول خود عمل نکردند. ولی برای کلامشان حرمت قائل شدند: در یکی از اتاق‌های ناهارخوری هتل، یک تخت‌خواب و تعدادی بالش و ملافه گذاشتند و یک اتاق خواب از آن درست کردند. سرانجام، این زوج از اقامت در این هتل، به‌عنوان یکی از تجارب برجسته‌ی خود از خدمات، یاد می‌کنند. حرمت گذاشتن به کلام، واقعاً یک پدیده‌ی شگفت‌انگیز است و من و همکارانم، بسیار مشتاق هستیم که مردم آن را در زندگی و سازمان‌هایشان اجرا کنند. مانند قانون جاذبه، نتیجه‌ی نهایی آن تضمین شده است.

یازده عامل «پردهی ناپیدایی» که
منشا هزینه‌های واقعی رفتارهای
ناشی از عدم تمامیت را پنهان می‌کنند:

۱. ندیدن این نکته که شما به عنوان یک انسان، همان کلامتان هستید

یعنی فکر کنید شما به عنوان یک انسان، هر چیزی به جز کلامتان هستید. مثلاً فکر کنید شما بدنتان هستید، یا چیزهایی هستید که درونتان رخ می‌دهد (مثل حالت و احساسات روحی، افکار و فرآیند شکل‌گیری آنها، حس‌هایی که در بدن خود دارید)، یا هر چیزی هستید که به شما هویت می‌بخشد؛ مثل سِمت و جایگاه شما در زندگی، یا دارایی‌های شما و... . همه‌ی این‌ها باعث می‌شود وقتی کلامتان تمام و کمال نیست، نتوانید ببینید که به عنوان یک شخص هم تمام و کمال نیستید. یک انسان، در کلامش شکل می‌گیرد. در نتیجه وقتی کلام یک فرد تمام و کمال نیست، خودش هم به عنوان یک فرد، تمام و کمال نیست.

۲. طوری زندگی کنیم که انگار کلام من، فقط آن چیزی است که گفتم (کلام ۱) و آنچه که می‌گوییم آن‌طور است (کلام ۴)

حتی اگر کاملاً برایمان واضح باشد که در بحث تمامیت، کلام ما شامل شش بخش است، اما اکثرمان طوری عمل می‌کنیم که گویی کلام ما فقط آن چیزی است که گفتیم، یا آن چیزی است که اظهار می‌کنیم حقیقت دارد. این امر، عدم تمامیت ما را تضمین می‌کند.

برای ما، کلام ۲، ۳، ۵ و ۶ به عنوان بخشی از کلام ما، دیده نمی شود (نامرئی است):

کلام ۲: آنچه می دانید باید انجام دهید یا ندهید

کلام ۳: آنچه از شما انتظار می رود: توسط کسانی که می خواهید یک رابطه ی مؤثر با آن ها داشته باشید (مگر اینکه به صراحت، آن درخواست های بیان نشده را رد کرده باشید)

کلام ۵: آنچه برایش می ایستید.

کلام ۶: معیارهای اصولی، اخلاقی و قوانین جامعه، گروه و نهاد دولتی که عضو آن هستیم.

وقتی طوری زندگی می کنیم (در زندگی عمل می کنیم) که گویی کلام ما فقط محدود به کلام ۱ و ۴ است، مطمئن هستیم که تمامیت نداریم، چون کلام ما، شامل قسمت های ۲، ۳، ۵ و ۶ نیز هست. در این صورت، تمام مواردی از کلام ما که صریحا بیان نشده اند یا درباره ی آن ها صحبتی نشده است (چه کلام یک فرد باشد چه کلام یک سازمان)، به عنوان بخشی از کلام آن فرد یا سازمان دیده نمی شود. در واقع، موارد ۲، ۳، ۵ و ۶ به عنوان بخشی از کلاممان برایمان نمود (ظهور) پیدا نمی کنند.

۳. «تمامیت یک حسن است»

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

۴. گول زدن خودمان دربارهٔ تمامیت نداشتن

بیشتر مردم از اینکه به کلامشان عمل نکرده‌اند، بی‌خبرند. تمام آنچه که می‌بینند، «دلیل»، توجیه یا بهانه برای عمل نکردن به کلامشان است. در حقیقت مردم، مرتباً درباره‌ی اینکه چه کسی بوده‌اند و چه کاری انجام داده‌اند، خودشان را گول می‌زنند (به خودشان دروغ می‌گویند). همان‌طور که Chris Argyris می‌گوید: «به بیان ساده، مردم دائماً به‌شکلی متناقض عمل می‌کنند؛ آن‌ها از تضاد میان تئوری که به آن باور دارند و تئوری که در عمل از آن استفاده می‌کنند، و از تضاد میان طوری که فکر می‌کنند عمل می‌کنند و طوری که واقعاً عمل می‌کنند، خبر ندارند» و اگر فکر می‌کنید شما این‌طور نیستید، خودتان را درباره گول زدن خودتان، فریب داده‌اید.

از آنجا که افراد نمی‌توانند عدم تمامیت خود را ببینند، غیرممکن است بتوانند دلیل عدم کارآمدی را در زندگی و سازمان‌های خود پیدا کنند. این عدم کارآمدی، در واقع نتیجه‌ی مستقیم تلاش خود آن‌ها برای نقض قانون تمامیت است.

۵. تمامیت، عمل کردن یک فرد به کلامش است

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

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

اگر حفظ تمامیت (یعنی اینکه اعتراف کنید به کلام خود عمل نخواهید کرد و بی‌نظمی‌های حاصل از آن را برطرف نمایید) به جای آنکه برای شما چالشی باشد که با آن دست‌وپنجه نرم کنید، تهدیدی به نظرتان می‌آید که باعث می‌شود دیگران از شما دوری کنند (مثل زمانی که بچه بودید)، دراین‌صورت حفظ تمامیت برای شما سخت می‌شود. بیشتر مردم، وقتی به کلامشان عمل نمی‌کنند، منفعت کوتاه مدت را انتخاب می‌کنند که همان «پنهان کردن» عمل نکردن به کلامشان است. بنابراین در نتیجه‌ی این ترس، قدرت و احترامی که با «اعتراف» به عمل نکردن به کلاممان به دست می‌آید را نمی‌بینیم (و به اشتباه آن را از دست می‌دهیم). چه بخواهیم در آینده به آن قول عمل نکنیم، و چه قبلاً به قولمان عمل نکرده باشیم.

۷. تمامیت، به عنوان یک عامل تولید دیده نمی شود

این عامل باعث می شود افراد، دلایل و توجیهات بی اساسی را به عنوان منشا شکست خود بیان کنند و در نتیجه ی آن، زیر پا گذاشتن قانون تمامیت که منشا کاهش فرصت برای عملکرد مؤثر است پنهان می ماند و این منجر به شکست می شود.

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

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

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

مردم تقریباً در تمام دنیا، تحلیل هزینه/منفعت را برای حرمت گذاشتن به کلام خود به کار می‌برند. مواجه شدن با تمامیت با تحلیل هزینه/منفعت، غیرقابل اعتماد بودن و عدم تمامیت شما را تضمین می‌کند.

اگر تحلیل هزینه/منفعت را برای حرمت 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 نکرده‌ام (دروغ گفته‌ام)، یا اگر بخواهم در رابطه با قولم تمامیت داشته باشم، باید چیزی شبیه این بگویم: «وقتی زمان آن برسد که باید برای کلامم حرمت قائل شوم، در صورتی به کلامم حرمت می‌گذارم که هزینه‌های ناشی از آن، کمتر از منفعت‌هایش باشد.» چنین جمله‌ای، اگرچه تمامیت مرا حفظ می‌کند، ولی اعتماد ایجاد نمی‌کند. در حقیقت این جمله نشان می‌دهد که کلام من هیچ معنایی ندارد.

۱۰. تمامیت، یک کوه بدون قله است

مردم معمولاً معتقدند که تمامیت دارند، یا اگر به‌طور اتفاقی، یک لحظه از عدم تمامیت خود اطلاع پیدا کنند، فکر می‌کنند که به‌زودی به تمامیت خود برمی‌گردند. در حقیقت، تمامیت یک کوه بدون قله است. اگرچه ترکیب سه مورد ۱) ندیدن عدم تمامیت خود ۲) باور اینکه ما افراد با تمامیتی هستیم و ۳) حتی لحظات کوتاهی که عدم تمامیت خود را می‌بینیم، با این فکر خودمان را آرام می‌کنیم که من به‌زودی تمامیت خود را باز می‌گردانم؛ اجازه نمی‌دهد این نکته را ببینیم که در حقیقت 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».

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

باشد

مردم می‌گویند «حرف باد هواست» چون بیشتر افراد وقتی زمان عمل کردن به کلامشان می‌رسد، برای کلام خود حرمت قائل نمی‌شوند. یکی از عوامل اصلی حرمت قائل نشدن برای کلام، این است که وقتی زمان آن فرا می‌رسد که افراد برای کلام خود حرمت قائل شوند، آن کلام، دیگر برای آن‌ها به‌شکلی وجود ندارد که فرصت معتبری برای حرمت گذاشتن به کلامشان به آن‌ها بدهد. اکثر افراد، هرگز درباره‌ی عمل کردن به کلامشان در واقعیت فکر نکرده‌اند. اگر در این مورد فکر کنند، وقتی که زمان عمل کردن به کلامشان فرا می‌رسد، موقعیت معتبری برای حرمت گذاشتن به کلامشان وجود خواهد داشت. این منشا عدم تمامیت برای افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.

برای حرمت گذاشتن به کلام، باید یک پاسخ فوق العاده قدرتمند برای این سؤال داشته باشید: «وقتی زمان عمل کردن به کلامم فرا می‌رسد، کلام من کجاست؟» وقتی زمان آن فرا می‌رسد که برای حرمت گذاشتن به کلامتان، اقدامی بکنید، اگر کلامتان در آن لحظه با قدرت برایتان حضور نداشته باشد، در این صورت می‌توانید تمامیت داشتن را فراموش کنید، چه برسد به این که یک راهبر شوید.

پایان اسلایدها