

یکپارچگی

مایکل پنسن - مصاحبه‌کننده: کارن کریستینسن - ترجمه ارشاد نیک‌خواه

یکپارچگی بحث حرف آدمه، نه کمتر نه بیشتر.

♥ یکپارچگی، اخلاقیات، و هنجارها می‌تونن با هم اشتباه گرفته بشن. چجوری بین این‌ها تمایز قائل می‌شید؟

به طور کلی آدم‌ها این سه پدیده رو به مثابه استانداردهای رفتار «صحیح» می‌شناسن، ولی معمولاً با هم اشتباه گرفته میشن. اولین تمایزی که من قائل می‌شم اینه که یکپارچگی رو از اخلاقیات و هنجارها جدا می‌کنم. یکپارچگی یک امر قطعی و بی‌چون‌وچراست. کاری به خوب و بد نداره. مثل قانون جاذبه می‌مونه. چیزی به اسم جاذبه‌ی «خوب» یا جاذبه‌ی «بد» نداریم. یکپارچگی هم، مثل جاذبه، چیزی که صرفاً «هست». ولی اخلاقیات و هنجارها مفاهیمی مبتنی بر عرف هستن که با مسائل خوب یا بد، درست یا غلط سر و کار دارن. اخلاقیات به استانداردهای جامعه درباره‌ی رفتار درست یا غلط اعضا یا گروه‌های داخل یک جامعه اطلاق میشه، در حالی که هنجارها مجموعه‌ی ارزش‌های مبتنی بر عرف هستن که روی همه‌ی اعضای یک گروه یا سازمان اعمال میشه. از این رو هم اخلاقیات و هم هنجارها به رفتار مطلوب در مقابل رفتار غیرمطلوب مربوط می‌شن.

♥ شما یکپارچگی رو اینگونه تعریف کردین: «چیزی که انسان رو بی‌کم‌وکاست و کامل می‌کنه». در زندگی عادی این چجوری معنا پیدا می‌کنه؟

فرد زمانی بی‌کم‌وکاست و کامله که حرفش بی‌کم‌وکاست و کامل باشه، و حرفش زمانی بی‌کم‌وکاست و کامله که برای حرفش ارزش قائل باشه. ما می‌تونیم به یکی از این دو روش برای حرفمون ارزش قائل باشیم: اول اینکه روی حرفمون وایسیم و به موقع به قولمون عمل کنیم؛ و دوم اینکه وقتی متوجه شدیم که نمی‌تونیم پای حرفمون بایستیم، به همه‌ی کسانی که روی حرفمون حساب کردن اطلاع بدیم، و همه‌ی دلدسرهایی که برای بقیه به وجود آوردیم رو جبران کنیم. وقتی این کار رو می‌کنیم برای حرفمون ارزش قائل شدیم، اگرچه نتونستیم بهش عمل کنیم، و اینجوری یکپارچگی خودمون رو حفظ کردیم.

اگر شما واقعاً می‌خواید آدمی یکپارچه باشید، قبل از اینکه به کسی یا چیزی قول بدین خوب فکر می‌کنید، و هیچ وقت به دو یا چند چیز که با هم متقابلاً ناسازگار هستن قول نمی‌دین. خیلی‌ها تمرکزشون رو می‌ذارن روی اینکه به قولشون عمل کنن؛ ولی این هم مهمه که حواسش باشه اگر به روزی نتونست به حرفش عمل کنه چجوری یکپارچگی‌ش رو حفظ کنه. اگر در زندگی مشغول چیز مهم و معناداری باشی، همیشه خدا نمی‌تونی به حرفهات عمل کنی، و این کاملاً اوکیه، ولی اگر آدم یکپارچه‌ای باشی، برای حرفت ارزش قائل میشی.

یکپارچگی برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه خیلی اهمیت داره چون به کارآیی (workability) منجر می‌شه. بدون یکپارچگی، کارآیی هر شیء، سیستم، آدم، گروه یا سازمان کاهش پیدا می‌کنه؛ و چون کارآیی کم میشه، عملکرد (productivity) هم کاهش پیدا می‌کنه. در نتیجه یکپارچگی یک وضعیت ضروری برای عملکرد بهینه‌س. یک مزیت دیگه هم داره: ارزش قائل شدن برای حرفت باعث میشه بقیه هم بهت اعتماد کنن.

♥ شما معتقدین که مولفه‌ی اصلی یکپارچگی، حول رابطه‌ی فرد با خودش می‌چرخه. میشه اهمیت این رو بیشتر توضیح بدین؟

حرفی که آدم به خودش می‌زنه از عناصر کلیدی یکپارچگی محسوب میشه. پایه و اساس اینکه آدم یکپارچه‌ای باشید اینه که پای این دو حرف که به خودتون می‌زنید بایستید. اول «من حرفم هستم» و دوم «من به خودم قول می‌دم که آدم یکپارچه‌ای هستم». بدون این بنیان، شما هیچ وقت

آدم یکپارچه‌ای نخواهید بود. اگر وقتی به خودتون قوی میدین جدیتی نشون ندین که بهش عمل کنید، این فرصت رو از دست می‌دین که یکپارچگی‌تون رو حفظ کنید و برای حرف‌تون ارزش قائل بشید. مثلاً اون مواقعی رو به یاد بیارید که بحث خودانضباطی پیش اومد و شما چقدر راحت ازش گذشتید. این قضیه ممکنه چیز پیش‌پاافتاده‌ای مثل «من فردا ساعت ۹ ورزش می‌کنم» باشه یا چیز جدی‌تری مثل «من دیگه هیچ وقت به همسرم خیانت نمی‌کنم». وقتی برای حرفمون به خودمون ارزش قائل نمی‌شیم، یکپارچگی‌مون رو تضعیف می‌کنیم، و انسانیت‌مون رو تقلیل می‌دیم — چون از یک انسانی کامل و تمام کمتر هستیم. اگر درباره‌ی این جنبه‌ی یکپارچگی جدی نباشیم، توی زندگی‌مون ناکارآمدی به بار میاره و از دید بقیه متناقض، غیرقابل‌اتکا، و غیرقابل‌پیش‌بینی جلوه می‌کنیم. خلاصه بگم، نمی‌تونن کامل و تمام باشی اگر برای قوی که به خودت می‌دی ارزش قائل نیستی. متأسفانه آدم‌ها در همه‌جای جهان مشکلات ناشی از رفتارهای غیریکپارچه‌شون رو توجیه می‌کنن. اون‌ها خرابکاری‌های زندگی‌شون رو به دلایل بیرونی نسبت می‌دن و هیچ وقت قبول نمی‌کنن که اون مشکلات معلول رفتارهای غیریکپارچه‌ی خودشونه.

تعریف یکپارچگی، اخلاقیات و هنجارها

یکپارچگی: وضعیتی که توش کامل، تمام، بی‌نقص، بی‌عیب، درست و حسابی، و در وضعیت مطلوب باشی.

اخلاقیات: در یک جامعه، در یک دوران مشخص، اخلاقیات استانداردهای پذیرفته‌شده‌ی عام هستن در مورد اینکه چه چیزی مطلوب و چه چیزی نامطلوبه؛ چی درست و چی غلطه، و چه چیزی توسط جامعه رفتار خوب و چه چیزی رفتار بد قلمداد میشه.

هنجارها: در یک گروه مشخص، هنجارها استانداردهای توافق‌شده‌ای هستن درباره‌ی اینکه چی مطلوب و چی نامطلوبه؛ هنجار درست چیه و هنجار غلط کدومه؛ اون گروه چی رو رفتار خوب می‌دونه و چی رو رفتار بد، و ممکنه شامل پایه‌های تعریف‌شده برای نظم و انضباط هم باشه، مثلاً اخراج یا محروم‌کردن.

♥ قانون هستی‌شناسانه‌ی شما درباره‌ی یکپارچگی می‌گه که یکپارچگی تاثیر چشمگیری روی کسب‌وکار داره: افزایش عملکرد.

چگونه یکپارچگی به عملکرد ربط پیدا می‌کنه؟

همانطور که قبلاً گفتیم، یکپارچگی یک شرط لازم برای بیشینه‌ساختن عملکرده. یعنی اگر چیزی یکپارچه باشه (کامل، تمام، و بی‌نقص باشه) بیشترین کارایی رو داره. ولی از اونجا که برای تحقق بخشیدن به عملکرد بهینه، کارایی (که خود محصول یکپارچگی است) کافی نیست، پس یکپارچگی شرط کافی برای بیشینه‌ی عملکرد نیست. حرف من اینه که اگر از قانون یکپارچگی تخطی کنی، فرصت‌های کمتری برای افزایش عملکرد خواهی داشت و در نتیجه عملکردت پایین میاد. مثل همون قیاسی که با قانون جاذبه کردیم، اگر سعی کنی بدون یک چتر نجات قانون جاذبه رو نادیده بگیری، پیامدهای جدی رو متحمل میشی. حرف ما اینه که اگر به قانون یکپارچگی احترام بذاری، افزایش چشمگیری در عملکرد فردی و سازمانی خواهی داشت.

♥ شما اعتقاد داری که تاثیر رفتار غیریکپارچه چشمگیرتر از چیزه که بیشتر آدم‌ها فکر می‌کنن. میشه بیشتر توضیح بدین؟

آدم‌ها فکر می‌کنن یکپارچگی یک فضیلتیه که «خوبه داشته باشی»، ولی نمی‌دونن یکپارچگی چیزیه که مستقیماً روی عملکرد تاثیر می‌ذاره. نمی‌تونن مشکلاتی که توی زندگی یا سازمان شون دارن رو به رفتار غیریکپارچه مرتبط کنن. ولی افزایش عملکرد که از طریق تمرکز روی یکپارچگی میسر میشه واقعاً چشمگیره. در مورد ۱۰ درصد افزایش در خروجی یا بهره‌وری حرف نمی‌زنم، منظورم ۱۰۰ تا ۵۰۰ درصده. در سازمان خودمون (the Social Science Research Network) بعد از سه سال پیاده‌سازی این مفاهیم، ۳۰۰ درصد افزایش خروجی داشتیم در حالی که هیچ افزایشی در ورودی‌ها نداشتیم. سطح رضایت پرسنل مون هم بیشتر از قبل شده.

تعریف قول

قول یا حرفِ آدمیزاد شامل این چیزها میشه:

۱. چیزی که گفتی: همه‌ی اون چیزهایی که گفتی انجام میدی یا نمی‌دی، و اگر می‌دی سرِ وقت انجام بدی.
۲. چیزی که می‌دونی: چیزهایی که می‌دونی باید انجام بدی یا می‌دونی نباید انجام بدی، و در صورتی که باید انجام بدی، اون‌جوری انجامش بدی که می‌دونی باید انجام بشه و سرِ وقت انجامش بدی، مگر اینکه صراحتاً اذعان کرده باشی که اون‌کار رو نمی‌کنی.
۳. چیزی که از تو انتظار می‌ره: چیزهایی که ازت انتظار می‌ره انجام بدی یا انجام ندی (حتی وقتی که صراحتاً اعلام نشده)، و اگر ازت انتظار می‌ره، سرِ وقت انجامش بدی، مگر اینکه صراحتاً اذعان کنی که انجام نمی‌دی.
۴. چیزی که می‌گی اون‌جوریه: وقتی درباره‌ی وجود چیزی یا وضعیتِ مشخصی قول می‌دی، مسئولیتش رو قبول می‌کنی که دیگران هم حرف تو رو به عنوان مدرک استفاده کنن.
۵. چیزی که می‌گی ازت دفاع می‌کنی: چیزی که ازت دفاع می‌کنی و به جورایی نمادش هستی، چه در قالب یک بیانیه برای بقیه یا حتی برای خودت ابرازش کرده باشی، یا اینکه خودت رو جوری نشون داده باشی که مدافع چیزی هستی (رسماً اعلام کرده باشی یا نکرده باشی).
۶. استانداردهای اخلاقی جامعه، استانداردهای مربوط به هنجارهای گروه، یا استانداردهای قانونی دولت درباره‌ی رفتار درست و غلط یا رفتار خوب و بد در جامعه، گروه یا کشوری که فرد از عضویت‌شون منتفع شده هم جزء حرفِ فرد حساب می‌شه مگر اینکه الف) فرد صراحتاً و به طور عمومی عدم تمایلش به رعایت اون استانداردها رو اعلام کنه و ب) فرد مایل باشه هزینه‌ی خودداری از رعایت اون استانداردها رو بپردازه.

♥ اشیاء و سیستم‌ها هم می‌تونن یکپارچگی داشته باشن. میشه این رو تشریح کنید برامون؟

یکپارچگی برای اشیاء و سیستم‌ها به اجزای تشکیل‌دهنده‌ی اون شیء یا سیستم و رابطه‌ی بین اون اجزا مربوط میشه. سه جنبه‌ی اساسی یکپارچگی این‌ها هستن: دیزاین، پیاده‌سازی دیزاین، و استفاده‌ای هست که از اون شیء یا سیستم میشه. برای اینکه یک شیء یا سیستم بیشینه‌ی عملکرد رو از خودش نشون بده، باید در تک‌تک این سه بعد یکپارچگی داشته باشه. دیزاین باید بتونه هدفش رو برآورده کنه — مثلاً برای حمل‌ونقل یا برای پخت‌وپز. به علاوه، برای یکپارچگی، پیاده‌سازی دیزاین باید تمام و کامل باشه؛ و در نهایت استفاده از شیء یا سیستم باید یکپارچگی داشته باشه. اگر یکی از این سه جنبه برآورده نشه، شیء یا سیستم غیریکپارچه میشه، کارایی‌ش و در نتیجه عملکردش کاهش پیدا

می‌کنه. برای مثال اگر یک آدم ۱۰۰ کیلویی از جلیقه‌نجاتی استفاده کنه که برای یک کودک ۳۰ کیلویی دیزاین شده، قطعاً توی دردمس می‌افته. این تمایز — بین یکپارچگی دیزاین، یکپارچگی پیاده‌سازی و یکپارچگی استفاده — اثرگذاری و ارزش بالایی برای من و همکارانم در شرکت‌مون SSRN داشته. قطعاً هر سیستم کامپیوتری بزرگی دچار مشکل میشه، و شیوهی پرداختن به منشأ این مشکلات، که آیا از عدم یکپارچگی دیزاین، عدم یکپارچگی پیاده‌سازی، یا عدم یکپارچگی استفاده ناشی میشن، بینش زیادی رو برای ما به ارمغان آورده.

♥ هزینه‌های سروکله‌زدن با شیء، شخص یا موجودیتی که غیریکپارچه‌س چیه؟

تجربه‌ی سروکله‌زدن با شیء‌ای که یکپارچگی نداره رو تصور کنید. مثلاً یک خوردو. وقتی یک یا چندتا از قطعات ماشین سرجاش نباشه یا خوب کار نکنه، نمی‌شه روش حساب کرد و غیرقابل‌پیش‌بینی میشه، و همون مشکلات رو وارد زندگی ما هم می‌کنه. ماشین وسط راه خراب میشه، ترافیک ایجاد می‌کنیم، به قرارمون دیر می‌رسیم، و همکارانمون رو ناامید و سرخورده می‌کنیم. درواقع ماشین غیریکپارچه باعث عدم یکپارچگی توی زندگی‌مون شده و پیامدهاش کارایی‌مون رو کاهش داده. همین موضوع درباره‌ی ارتباط ما با اشخاص، گروه‌ها و سازمان‌هایی که غیریکپارچه هستن هم صدق می‌کنه. معمولاً این اثرات نادیده گرفته می‌شن، ولی بسیار تاثیرگذارن.

♥ چگونه تحلیل هزینه/سود روی یکپارچگی اثر می‌ذاره؟

یکی از نقص‌های بزرگ برنامه‌ی درسی مداریس کسب‌وکار همینه: ما به دانشجویها یاد می‌دیم هر کاری که می‌خوان انجام بدن رو تحلیل سود/هزینه کنن. در بیشتر موارد، این خیلی مفیده، ولی نه وقتی که می‌خوایم رفتار یکپارچه داشته باشیم. درواقع رفتار هزینه/سود با یکپارچگی (مثلاً اینکه سر قول خودت بمونی) تضمین می‌کنه که تو آدم یکپارچه‌ای نخواهی بود. وقتی پای حرفم نمی‌ایستم، اگر ارزش‌قائل‌شدن برای حرفم رو مورد تحلیل هزینه/سود قرار بدم، من یا از ابتدا فرد یکپارچه‌ای نیستم - چون به اون بخش شرط‌وشروط هزینه/سود که بخشی از قول منه اشاره‌ای نکردم - یا برای اینکه یکپارچه باشم باید به همچنین چیزی بگم: «من پای حرفم نمی‌ایستم وقتی زمانش برسه اگر هزینه‌ی این کار کمتر از سودش باشه برام.» همچنین گزاره‌ای، اگرچه از لحاظ فنی رفتاری یکپارچه قلمداد میشه، ولی به احتمال زیاد قابل‌اعتماد نیست. درواقع با این گزاره من بهت میگم که همیشه روی حرف من حساب باز کرد. اگر می‌تونستم تنها یک توصیه به برنامه‌ی آموزشی آکادمیک بکنم اینه که خیلی شفاف به دانشجویها یاد بدید که تحلیل هزینه/سود در تقریباً همه‌جای زندگی بسیار اهمیت داره، ولی نه درباره‌ی ارزش‌قائل‌شدن برای حرف خود. به نظر من همین نکته یکی از علل اصلی بحران اقتصادی کنونی.

تعریف یکپارچگی سازمان

یک سازمان (یا هر نظام انسانی) وقتی یکپارچه‌س که:

۱. نسبت به حرف‌هاش تمامیت و کمال داره. و این یعنی هیچ چیز مخفی نیست، فریب‌کاری در کار نیست، حقایق دستکاری نمی‌شه، و قراردادهای حقوق معنوی نقض نمی‌شه.

۲. و این یعنی سازمان برای حرفش ارزش قائل میشه:

♥ داخلی، بین اعضای سازمان و

♥ خارجی، بین سازمان و نهادهای دیگری که باهاش کار می‌کنن. و این شامل چیزهایی میشه که سازمان

به اعضای خودش می‌گه یا از طرف اعضا به خارجی‌ها گفته میشه.

♥ در ماه‌های اخیر میزان اعتماد در جوامع کسب‌وکاری کاهش چشمگیری داشته. برای بازیابی این اعتماد چه باید کرد؟

رفتارهای غیریکپارچه، در سطح سازمانی و فردی، فراگیر بوده. برای اینکه سیستم اعتماد رو احیا کنیم یک راه ساده در پیش داریم. آدم‌ها باید برای حرف‌شون ارزش قائل بشن. اگر این کار رو بکنن، خیلی زود اعتماد شکل می‌گیره. نکته‌ی جالب اینجاست که خیلی زودتر اعتماد شکل می‌گیره اگر تتونی سر حرفت بمونی ولی برای حرفت ارزش قائل باشی، چون این همیشه آدم‌ها رو سورپرایز می‌کنه. اگر با بقیه رُک باشی و بگی «من بهتون گفته بودم که تا یک ماه دیگه گزارشم رو تحویل می‌دم. ولی الان متوجه شدم که نمی‌رسم و ازتون معذرت می‌خوام. ولی تا یک ماه و نیم دیگه تمومش می‌کنم. بیاید دربارهی این حرف بنیم که من چیکار می‌تونم بکنم تا مشکلاتی که بدقولی من براتون به وجود آورده رو برطرف کنم.» اگر من گزارشم رو تا یک ماه و نیم دیگه به دستتون برسونم، رابطه‌مون قوی‌تر میشه؛ ولی اگر پای حرفم نایستم، اعتماد از بین میره.

مثال‌های زیادی هست برای خدماتی که موفقیت‌آمیز نبودن ولی درنهایت وجهه‌ی مثبتی داشتن. بیتنر، بومز، و تترا در یک پژوهش تحت عنوان «مواجهه‌ی خدمت: آسیب‌شناسی رخدادهای مطلوب و نامطلوب» (ژورنال مارکتینگ، ۱۹۹۰) متوجه شدن که ۲۳.۳٪ از موردهای به‌یادماندنی و رضایت‌بخش، شامل مشکلات و ایرادهایی در سطح خدمت‌رسانی بوده. از دیدگاه مدیریتی، این یافته خیلی مهمه. این یعنی شکست در ارائه‌ی خدمات می‌تونه خیلی هم رضایت‌بخش باشه اگر به خوبی هَندل بشه. اگر کارمندان رو جوری تربیت کنید که به کاربر ناراضی به خوبی پاسخگو باشن، شگفت‌انگیزه که چنین موقعیت‌هایی به عنوان یک تجربه‌ی بسیار رضایت‌بخش ثبت میشه.

برای مثال: یک زن و شوهر اتاقی رو در هتلی رزرو کرده بودن. به هتلی که رسیدن متوجه شدن که همه‌ی اتاق‌ها پر شده و تقصیر هتلی هم نبوده. مهمان‌ها طبق برنامه چک‌آوت نکرده بودن. متأسفانه مسئولین هتلی نتونستن برای این زوج اتاق دیگه‌ای در شهر پیدا کنن، پس نتونستن پای حرف‌شون بایستن. ولی برای حرف‌شون ارزش قائل شدن: یک اتاق غذاخوری کوچک رو به یک اتاق خواب تبدیل کردن و دوتا تخت تاشو، تشک و بالش و ملافه گذاشتن اونجا. در نهایت اون زوج تجربه‌شون از اقامت در این هتلی رو بسیار ماندگار و فوق‌العاده توصیف کردن.

ارزش قائل‌شدن برای حرف‌هامون یک پدیده‌ی فوق‌العاده‌س، و من و همکارهام خیلی مشتاق هستیم که آدم‌ها اون رو در زندگی و در سازمان‌هاشون پیاده‌سازی کنن، چون همانند قانون جاذبه، نتیجه‌ش تضمینیه.

تعریف یکپارچگی سازمان

یازده مولفه‌ی «شنل نامرئی‌کننده» که علت اصلی هزینه‌های ناشی از رفتار غیریکپارچه رو پنهان می‌کنه

۱. نادیده‌گرفتن این موضوع که تو به عنوان یک انسان، حرف‌ها هستی

و این یعنی فکر کنی که تو به عنوان یک فرد چیزی غیر از حرف‌ها هستی. برای مثال، فکر کنی تو بدنت هستی، یا افکاری که توی سرت می‌چرخه (وضعیت ذهنی و عاطفی‌ات، افکارت، فرآیندهای ذهنی‌ات یا حس‌های جسمانی‌ات) یا هر چیز دیگه‌ای که باهاش شناخته میشی مثل منزلت یا موقعیت اجتماعی که در زندگی داری، یا دارایی‌ها، و غیره... باعث می‌شه نتونی ببینی که وقتی حرفت تمامیت و کمال نداره، به عنوان یک انسان تقلیل پیدا می‌کنی.

یک فرد مجموعه‌ای از واژه‌هاست. در نتیجه، وقتی حرف‌هاش تمام و کامل نیست، به عنوان یک انسان تقلیل پیدا می‌کنه.

۲. زندگی‌کردن به نحوی که حرف من تنها اون چیزیه که می‌گم (حرف ۱) و چیزی که ادعا می‌کنم (حرف ۴)

حتی اگر به وضوح باور داشته باشیم که در موضوع یکپارچگی حرف ما به شش طریق مختلف وجود داره، بیشترمون در واقعیت جوری رفتار می‌کنیم که انگار حرف‌مون تنها شامل چیزی میشه که می‌گیم و چیزی که ادعا می‌کنیم حقیقت داره. و این تضمین می‌کنه که ما نمی‌تونیم انسان‌های یکپارچه‌ای باشیم. برای ما، حرف ۲، ۳، ۵، و ۶ به عنوان حرف‌ها و قول‌هامون نامرئی میشن:

حرف ۲: چیزی که می‌دونی باید انجام بدی یا انجام ندی

حرف ۳: چیزی از تو انتظار میره انجام بدی، از طرف کسانی که تمایل داری رابطه‌ی کارآمدی باهاشون داشته باشی (مگر اینکه صراحتاً اعلام کرده باشی که تمایلی به انجام‌دادن اون خواسته‌ها نداری)

حرف ۵: چیزی که ازش دفاع می‌کنی

حرف ۶: استانداردهای اخلاقی و قانونی هر جامعه، گروه یا نهاد دولتی که من عضوش هستم

وقتی جوری زندگی می‌کنیم که انگار حرف‌مون محدود میشه به حرف ۱: چیزی که گفتم و حرف ۴: چیزی که ادعا می‌کنم حقیقت داره، مسلماً در قبال حرف‌هامون که از حرف ۲، ۳، ۵ و ۶ تشکیل شده غیریکپارچه خواهیم بود. در این موارد، همه‌ی اون مواقعی که حرف‌مون (چه حرف فرد باشه چه سازمان) به زبان نیومده یا صراحتاً اعلام نشده، به عنوان حرف ما به اون افراد یا سازمان‌ها پنهان می‌مونه. در زندگی همه‌ی موارد مربوط به حرف ۲، ۳، ۵، و ۶ از نظر ما به عنوان حرفی که زدیم یا قولی که دادیم قلمداد نمی‌شن.

۳. «یکپارچگی به مثابه یک فضیلت»

از دیدگاه بیشتر آدم‌ها و سازمان‌ها، یکپارچگی یک فضیلت و نه یک شرط ضروری برای افزایش عملکرد. وقتی یکپارچگی فضیلت قلمداد میشه و نه یک مولفه‌ی تاثیرگذار در عملکرد، به سادگی فدا میشه. برای خیلی‌ها، فضیلت تنها زمانی ارزشمندیه که مایه‌ی تحسین و تمجید بقیه بشه، و در نتیجه خیلی راحت فدا میشه وقتی نادیده گرفته میشه یا امکان توجه‌کردنش فراهمه. اون موقع فداکردن یکپارچگی به عنوان یک فضیلت فرقی نداره با قربانی‌کردن ادب و نزاکت، یا سینک‌های جدید در دستشویی مردانه.

۴. فریب دادن خود درباره‌ی غیریکپارچگی

آدم‌ها عمدتاً خبر ندارند که پای حرف‌شون نیستان. همه‌ش استدلال میارن و توجیه می‌کنن که چرا پای حرف‌شون نیستان. درواقع آدم‌ها به طرز سیستماتیکی درباره‌ی اینکه چجوری بودن و چه کردن، خودشون رو گول می‌زنن. همونطور که کریس آرگریس می‌گه: «ساده بگم، آدم‌ها مدام رفتارهای متناقض از خودشون نشون می‌دن، و از تناقض بین تئوری مورد قبول‌شون با تئوری‌شون در عمل آگاه نیستن، از تناقض بین جوری که فکر می‌کنن عمل می‌کنن با جوری که واقعاً عمل می‌کنن خبر ندارند.

و اگر فکر می‌کنی تو اینطوری نیستی، باید بگم که داری خودت رو گول می‌زنی.

چون آدم‌ها نمی‌تونن رفتارهای غیریکپارچه‌ی خودشون رو ببینن، براشون غیرممکنه که علت ناکارآمدی در زندگی و سازمان‌شون رو تشخیص بدن. این ناکارآمدی نتیجه‌ی مستقیم تلاش‌های خودشون برای تخطی از قانون یکپارچگیه.

۵. یکپارچگی ایستادن پای حرفته

این باور که یکپارچگی یعنی عمل کردن به قولت - نقطه - راهی برای حفظ یکپارچگی باقی نمی‌ذاره وقتی که همیشه به قولت عمل کنی، یا وقتی که درست نیست به قولت عمل کنی، یا وقتی که فرد انتخاب می‌کنه به قولش عمل نکنه. و این منجر میشه به اینکه عمل نکردن به قولت رو پنهان کنی، که خودش مثل شل نامرئی‌کننده‌ی تخطی از یکپارچگی عمل می‌کنه.

۶. ترس از اقرار به اینکه نمی‌خواهی پای حرفت بایستی

وقتی حفظ یکپارچگی (برای مثال اقرار به اینکه قرار نیست به قولت عمل کنی و مشکلاتی که به بار آوردی رو برطرف کنی) به جای اینکه برات حکم یک چالش داشته باشه که باهاش دست و پنجه نرم کنی، برات حکم یک تهدید به رهاشدگی داره (مثل وقتی که بچه بودی)، حفظ یکپارچگی برات خیلی سخت میشه. بیشتر آدم‌ها، وقتی پای حرف‌شون نمی‌ایستن، راه ساده و دمدستی رو انتخاب می‌کنن و این حقیقت که پای قولشون نیستن رو پنهان می‌کنن. درنتیجه، به خاطر ترس، قدرت و احترامی که به خاطر اقرار به عدم عمل کردن به حرفمون نصیبمون میشه رو نادیده می‌گیریم (و سهواً خودمون رو ازش محروم می‌کنیم).

۷. یکپارچگی به عنوان یک مولفه‌ی بهره‌وری دیده نمیشه

این باعث میشه که آدم‌ها علت‌های دروغین و استدلال‌های بی پایه و اساس رو به عنوان دلیل ناکامی‌شون بیافن، و درنتیجه تخطی از قانون یکپارچگی رو به عنوان دلیل اصلی کاهش عملکرد پنهان می‌کنن.

۸. انجام ندادن تحلیل هزینه/سود روی قول‌دادن

وقتی آدم‌ها قول می‌دن، معمولاً درنظر نمی‌گیرن که برای عمل کردن بهش چه بهایی باید پردازن. و این یعنی آدم‌ها تحلیل هزینه/سود رو برای قول‌دادن‌شون انجام نمی‌دن. در واقع، وقتی آدم‌ها قولی می‌دن، بیشتر از روی حسن نیت یا برای آرام کردن طرف مقابل، و اصلاً به این فکر نمی‌کنن که چجوری می‌خوان به قول‌شون عمل کنن. انجام ندادن تحلیل هزینه/سود روی قول‌دادن بی‌مسئولیتیه. قول‌دادن غیرمسئولانه منبع اصلی مشکلاتیه که در زندگی آدم‌ها و سازمان‌ها می‌مونه. آدم‌ها معمولاً قول‌دادن رو اینجوری نمی‌بینن که «من قراره این کار رو بکنم»، ولی اگر این کار رو نکنن، غیریکپارچه عمل کردن. معمولاً آدم‌ها قول می‌دن و مقصودشون اینه که بهش عمل کنن. یعنی، آدم‌ها یکپارچگی نیت دارن. اگر چیزی عمل کردن به اون قول رو سخت کنه، به جای تحویل نتیجه شروع می‌کنن به استدلال آوردن و توجیه کردن.

۹. انجام تحلیل هزینه/سود روی ارزش قائل شدن برای قولی که دادی

معمولاً آدم‌ها در همه‌جای دنیا روی ارزش قائل شدن برای حرف‌شون تحلیل هزینه/سود انجام میدن. اگر یکپارچگی رو مورد تحلیل هزینه/سود قرار بدی بعیده که انسان قابل اعتماد یا، غیر از موارد نادری، آدم یکپارچه‌ای جلوه کنی.

اگر برای ارزش قائل شدن برای حرفم تحلیل هزینه/سود انجام بدم، یا در گام اول انسان یکپارچه‌ای نیستم چون در مورد شرط هزینه/سود که بخشی از قول منه چیزی نگفتم (دروغ گفتم) یا برای اینکه هنگام قول دادن یکپارچه باشم باید یه همچین چیزی بگم: «من به قولم عمل می‌کنم وقتی که زمانش برسه اگر هزینه‌ی انجام دادنش کمتر از سودش باشه برام».

همچین گزاره‌ای، اگرچه یکپارچگی من رو حفظ می‌کنه، ولی اعتمادساز نیست. درواقع دال بر این واقعیه که حرف من بی‌معنیه.

۱۰. یکپارچگی کوهی است که قله ندارد

آدم‌ها به طرز سیستماتیکی باور دارن که یکپارچه هستن، یا اینکه اگر به طرز اتفاقی در لحظه آگاه بشن که غیریکپارچه هستن، باور دارن که می‌تونن خیلی زود به یکپارچگی برگردن.

درواقع یکپارچگی کوهیه که قله نداره. ولی ترکیب این سه مورد باعث میشن این نکته‌ی مهم رو فراموش نکنیم:

۱ (رفتارهای غیریکپارچه‌ی خودمون رو نبینیم.

۲ (باور داشته باشیم که ما انسان‌های یکپارچه‌ای هستیم.

۳ (حتی وقتی چشم‌مون به رفتار غیریکپارچه‌ی خودمون می‌افته، خودمون رو اینجوری تسکین بدیم که به زودی برمی‌گردیم به مسیر یکپارچگی.

برای اینکه آدم یکپارچه‌ای باشیم باید فراموش نکنیم که یکپارچگی کوهی بدون قله‌س، و باید «یاد بگیریم که از صعود لذت ببریم».

۱۱. وقتی زمانش رسید که به حرفت عمل کنی، حرفت وجود نداشته باشه

مردم می‌گن «حرف باد هواست» چون بیشتر آدم‌ها وقتی زمانش می‌رسه که به حرفشون عمل کنن، ارزشی برای حرفشون قائل نمی‌شن. یکی از دلایل اصلی که آدم‌ها برای حرفشون ارزش قائل نیستن اینه که وقتی زمان عمل کردن به قول فرا می‌رسه، حرفی که زدن براشون وجود خارجی نداره که این فرصت رو بهشون بده برای حرفشون ارزش قائل بشن.

بیشتر آدم‌ها اصلاً به این فکر نمی‌کنن که حرفشون بقا داشته باشه که وقتی زمان عمل کردن بهش فرا رسید، این فرصت رو داشته باشن که براش ارزش قائل بشن. این یکی از علت‌های اصلی رفتار غیریکپارچه در افراد، گروه‌ها و سازمان‌هاست.

برای اینکه برای حرفت ارزش قائل باشی باید یک جواب بسیار قدرتمند به این سوال داشته باشی که «وقتی زمان عمل کردن به حرفم رسید، حرفم کجا خواهد بود؟» اگر به طریقی نمی‌تونی حرفت رو حاضر و موجود داشته باشی وقتی زمان عمل کردن بهش فرا رسید تا براش ارزش قائل بشی، پس باید فراموش کنی که آدم یکپارچه‌ای باشی، چه برسه به اینکه یک رهبر باشی.

[اصل مقاله رو می تونی اینجا بخونی.](#)

مایکل ینسن استاد Harvard Business School و بنیانگذار Social Science Research Network هست که با شعار «پژوهش‌های فردا، ولی امروز» یافته‌های جدیدی در حوزه‌ی علوم اجتماعی برای مردم امروزی منتشر می‌کنن.