

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



ترجمه متون برگزیده علوم انسانی

## Administration and the Ethics of Virtue

Author: David K. Hart

Source: Hart, David K. "Administration and the Ethics of Virtue." Handbook of administrative ethics 2 (2001).

### مدیریت و اخلاق فضیلت:

در همه چیز، نخست شخصیت شایسته و سپس مهارت فنی را برگزین

نویسنده: دیوید کی. هارت

مترجم: سید محمد حسین صالحی

مجموعه ترجمان، تلاشی برای ترجمه متون برگزیده علوم انسانی است. ترجمه صداهایی که کمتر شنیده شده‌اند و اندیشه‌هایی که مهجور، اما بدیع و راهگشایند. هدف ما، غنا بخشیدن به تفکر انتقادی و گفتگویی است، برای همراهی با ما، متن‌های مناسبی را که می‌شناسید، پیشنهاد دهید، یا در ترجمه آن‌ها با ترجمان همراه شوید. پست الکترونیکی ترجمان: [info@tarjoman.com](mailto:info@tarjoman.com)

حق انتشار جزء یا تمام متن، برای مؤسسه ترجمان محفوظ است

ISSN: ۲۳۴۵-۲۸۲x



فضیلت در طبیعت انسان به صورت خام و نارسته موجود است ... همانطور که در اراده انسان کششی طبیعی به سوی نیکی که موافق عقل است، وجود دارد. (سنت توماس آکویناس)<sup>۱</sup>

### یکم) تجدید حیات اخلاق فضیلت

مُدّهای زودگذر در مدیریت اجرایی همانند فصل‌های سال می‌آیند و می‌روند: بهار وعده‌کاری در یک دقیقه می‌دهد؛ تابستان در جست‌وجوی عالی‌ترین‌ها است؛ کمال پاییز در «کیفیت جامع»<sup>۲</sup> نهفته است؛ و زمستان سخت مدیریت بی‌برگ و بار می‌طلبد. آنگاه چرخه‌هماهنگی با مد روز همه جا دوباره از سر گرفته می‌شود. و هرچند این روال برای مشاوران پرمفعت است، اما بر مدیران ارشد و محققان دانشگاهی که باید با این مدها سر و کله بزنند گران می‌آید. آری، بعضی از این رویکردها محاسنی دارند، اما بیشتر آنها چندان ریشه‌دار نیستند، و دلیل ساده آن اینکه، آنها پایدارترین و مهم‌ترین مؤلفه مدیریت اجرایی کارآمد - شخصیت شایسته مدیران - را در نظر نمی‌گیرند.

جار و جنجال گسترده‌ای که بر سر ناکامی‌های اخلاقی پرهزینه رؤسای سازمان‌ها در ربع آخر قرن بیستم به وجود آمد، شاهدی بر این مدعا است که حادثه‌ترین مسئله ما کم‌شمار بودن زنان و مردان شایسته در مناصب مهم اعم از دولتی، خصوصی، آموزشی و دینی است. مدت‌های مدیدی است که مدیریت مرسوم این گزاره را پیش‌فرض خود گرفته است که «نظام‌های [مدیریتی] سالم افراد شایسته‌ای پدید خواهند آورد» و مسائل اخلاقی با طراحی نظام‌های بهتر مرتفع خواهند شد.

اما تاریخ به روشنی نشان می‌دهد که جامعه سالم بیشتر بر قابلیت اعتماد اخلاقی به شهروندان و رهبران آن متکی است تا ساختارهایی که برای تبدیل اعمال ناشایست به نتایج سودمند اجتماعی طراحی شده‌اند. نظام‌ها مهم‌اند اما شخصیت شایسته مهم‌تر است.

<sup>۱</sup> (Pegis, ۱۹۴۸, pp. ۵۹۸-۵۹۹)

<sup>۲</sup> total quality.



در نتیجه، مدیران اجرایی و محققان حوزه مدیریت اجرایی رفته رفته توجه بیشتری به اخلاق مدیریت نشان می دهند. متأسفانه، مروری بر آثار منتشرشده نقص مهمی را آشکار می کند: غیر از برخی موارد استثنا، توجه چندانی به اخلاق شخصیت شایسته یا اخلاق فضیلت نشده است (با این حال، ر. ک.: Kolenda, ۱۹۸۸). اما این غفلت در حال تبدیل شدن به نوعی تجدید حیات [اخلاق فضیلت] است، و رفته رفته به اخلاق فضیلت توجه درخور مبذول می شود؛ همچنان که «تری کوپر»<sup>۳</sup> یادآور شده است: «فضیلت، یا ویژگی های شخصیتی که ما را به سوی رفتار اخلاقی سوق می دهند، نیز بیش از پیش به عنوان خصیصه فردی مهمی به رسمیت شناخته می شود» (T. Cooper, ۱۹۹۱; and Wilson, ۱۹۹۲; note, also, T. Cooper and Wright, ۱۹۹۲; p. ۱۶۲, ۱۹۹۰).

در همین جهت، هدف از این فصل طرح این بحث است که دموکراسی در صورت همراه شدن با اخلاق فضیلت - که باید بر تمام مدیران کشور اعم از دولتی و غیردولتی تأثیر نهد - به بهترین نحو تحقق پیدا خواهد کرد.

با این حال، پیش از ادامه بحث باید پنج هشدار را مطرح کنم. نخست اینکه، نویسندگانی که در اینجا ذکر شده اند اغلب مواضع بحث انگیزی اتخاذ کرده اند. بنابراین، در عین حال که به برخی مفاهیم و اندیشه های خاص ارجاع داده خواهد شد، چنین ارجاعاتی به این معنا نیست که تمام بحث های این نویسندگان به یک سان پذیرفتنی است.

دوم اینکه، مدیریت مرسوم معتقد است که اخلاق امر سهلی است، و اغلب می گوید که اخلاق صرفاً مستلزم نوعی یادآوری اخلاق دوران کودکی است که در خانه و مدرسه آموخته شده است. این اشتباه فاحشی است، زیرا اخلاق نوعی انضباط پرقیدوبند است. درباره اخلاق می توان به درستی گفت که در آن «هیچ چیز مفت به دست نمی آید». لذا ضروری است کسانی که با اخلاق مدیریت سر و کار دارند عام ترین سنت های فلسفه اخلاق و استلزامات آن را بشناسند (MacIntyre, ۱۹۶۶; Raphael, ۱۹۸۱; Frankena, ۱۹۷۳). در عین حال کسانی که اخلاق فضیلت را بر می گزینند باید علاوه بر آن با خود این سنت خاص نیز آشنا شوند (Geach, ۱۹۷۷; Wallace, ۱۹۷۸; Foot, ۱۹۷۸; Budziszewski, ۱۹۸۶ and ۱۹۸۸; Kupperman, ۱۹۹۱).

سوم اینکه، نظریه پردازان اولیه فضیلت نگاه گسترده ای به این موضوع داشتند، و در تعاریف خود فضیلت های بدنی، عقلی، زیبایی شناختی و اخلاقی را وارد می کردند. هدف زندگی انسان دستیابی به کمال در همه وجوه زندگی، و سپس تلفیق این کمالات در شخصیتی یکپارچه و شرافتمند بود: «از این روست که می توانید به جرئت اعلام کنید که عالی ترین خیر هماهنگی روح است؛ زیرا هر جا

<sup>۳</sup>. Terry Cooper.



هماهنگی و وحدت بود علی القاعده فضیلت‌ها نیز هستند» (Seneca, in Basore; ۱۹۳۲, p. ۱۲۱). با همه این اوصاف، این فصل درباره اخلاق مدیریت است و بحث محدود به فضیلت‌های اخلاقی خواهد بود، یعنی فضیلت‌هایی که برای رفتار سازمانی از همه مهم‌ترند.

چهارم اینکه، اخلاق فضیلت، بر خلاف نسبی‌گرایی فرهنگی که مرسوم‌تر است، مستلزم نوعی التزام اخلاقی به پاره‌ای ارزش‌های خاص است که اغلب فرازمانی و فرافرهنگی هستند (Budziszewski, ۱۹۹۲). این امر برای بسیاری از مدیران و محققان حوزه مدیریت که با اخلاق موقعیت‌محور<sup>۴</sup> انس بیشتری دارند مشکلی جدی به وجود می‌آورد: این فرض که موقعیت مدیریتی فعلی باید اخلاق را تعیین کند، زیرا اخلاق صرفاً یکی از ابزارهای تحقق اهداف سازمانی است. توصیه ماکیاولی در کتاب شهریار، هرچند به شکل سلبی است، با این نوع نگرش مطابقت دارد:

کسی که آرزو دارد در تمام امور نیکی را پیشه خود سازد، در میان کسانی که نیک‌سیرت نیستند به خاک سیاه خواهد نشست. لذا شهریارانی که می‌خواهند بمانند باید بیاموزند که چگونه نیک‌سیرت نباشند، و نیز اینکه کجا این آموخته خود را به کار ببندند و - بسته به ضرورت - کجا به کار نیندند. (تأکید از من، Machiavelli, in Lerner ۱۹۵۰, p. ۵۶)

اما اخلاق نسبی‌گرایانه و موقعیت‌محور دموکراسی را از فلسفه وجودی‌اش تهی می‌کنند، زیرا دموکراسی با ارزش‌های مصالحه‌ناپذیرش تعریف می‌شود، ارزش‌هایی مانند حق آزادی و کرامت فرد در بستر حاکمیت اکثریت (Hallowell, ۱۹۵۴).

در نهایت هشدار پنجم اینکه، بسیاری از نظریه‌پردازان اصالت آزادی<sup>۵</sup> معتقدند اگر برخی ساختارهای سیاسی خاص - مانند انتخابات دموکراتیک، حکومت منتخب، و قوانین حافظ آزادی افراد - در جای درست خود باشند آنگاه نیازهای مدنی جامعه خود به خود برآورده می‌شود. این طرز تفکر خطا است، زیرا همچنان که ریگان می‌گوید:

آزادی، به خودی خود، ضامن این نیست که افراد و جوامع خردمندانه عمل کنند، و غربی‌ها معمولاً بین اعمال آزادی و هدف رشد انسانی صحیح جدایی انداخته‌اند، یعنی بین اراده ذهنی نگر و عقل عینی نگر. در نتیجه، جوامع آزاد نسبت به

۴. situational ethics.

۵. liberalism.



فضیلت به منزله بنیان سعادت و بهروزی در هر دو عرصه عمومی و خصوصی بی‌اعتنا گشته‌اند. (Regan, ۱۹۸۸, p. ۳۴۲, )  
تأکید از من)

با در نظر داشتن این هشدارها اجازه دهید به سراغ اخلاق فضیلت برویم. موضع ما در اینجا این است که این «چارچوب فکری خاص، تقریری که «آموزه فضیلت» نامیده شده، یکی از بزرگ‌ترین کشفیات در سیر تاریخی شناخت انسان از خویش است، و همچنان یکی از مؤلفه‌های ذهنیت اروپایی است» (Pieper, ۱۹۶۶).

### دوم) اخلاق فضیلت

از آنجا که اخلاق فضیلت، تاریخی چنین طولانی و متمایز داشته است، اگر بناست بر نظریه و روند عملی مدیریت در عصر ما تأثیرگذار باشد، هواداران آن باید احساسی از این تاریخ داشته باشند. من با ویلیام پرایر<sup>۶</sup> و کسانی «که اخلاق فضیلت را راهی برتر برای تفکر درباره فلسفه اخلاق می‌دانند» هم‌داستانم. «نیز به ارزش و امتیاز ماندگار نوشته‌های فیلسوفان باستان در این خصوص ایمان دارم (Prior, ۱۹۹۱). چون بیشتر پرسش‌های حیاتی درباره فضیلت در همان آغاز مطرح شده است، باید با ریشه‌های آن در یونان و روم قدیم آشنا شویم. (اگرچه این فصل به سنت مغرب‌زمین می‌پردازد اما کارهای مهمی در پیوند دادن شرق و غرب صورت گرفته است [Yearly, ۱۹۹۰])

### الف. مروری بر سنت اخلاق فضیلت

با اینکه فضیلت از جمله دغدغه‌های فیلسوفان و نمایش‌نامه‌نویسان پیش از «ارسطو» بود (Casey, ۱۹۹۰; Nussbaum, ۱۹۸۶) نام اوست که بیش از همه تداعی‌کننده خاستگاه‌های اخلاق فضیلت است. می‌توان گفت که اخلاق نیکوماخوس ارسطو<sup>۷</sup> مصحف اخلاق فضیلت است، منبع اصلی اخلاق عملی برای داشتن شخصیت شایسته (Aristotle, in Irwin, ۱۹۸۵; Sherman, ۱۹۸۹; J. Cooper, ۱۹۸۶; Rorty, ۱۹۸۰). از آنجا که او فضیلت را به فضیلت‌های اخلاقی محدود نمی‌داند، نوشته‌های او در این باب خواننده

<sup>۶</sup>. William Prior.

<sup>۷</sup>. incunabulum.



را به وادی‌های مختلفی می‌برد: فضیلت‌های عقلی، بدنی و زیبایی‌شناختی. اما در اینجا کمال در فضیلت‌های اخلاقی است که با غرض ما سازگار است و بیش از همه باید مدیران را دلمشغول خود کند.

بر اساس استدلال ارسطو، محور فلسفه او ضرورت توجه شهروندان به رفاه هم‌وطنان خود است: «اگرچه دستیابی به خیر و حفظ آن حتی برای یک فرد رضایت‌بخش است، اما دستیابی و حفظ آن برای یک ملت یا شهرها نیکوتر و عالی‌تر است» (Aristotle, in Irwin, ۱۹۸۵, p. ۳). سخن ارسطو صرفاً به این ختم نمی‌شود که انسان بافضیلت استعداد عشق‌ورزیدن به شهروندان جامعه‌اش را دارد، و چون چنین استعدادی دارد وظیفه پرورش این استعداد نیز بر عهده اوست. بنابراین، از همان ابتدا، اخلاق فضیلت با وظیفه اخلاقی فراتر رفتن از نفع شخصی عجین بوده است.

رواقیون رومی، که اغلب فیلسوفان سیاستمدار بودند، فضیلت اخلاقی و وظیفه سیاسی را در قالب مفهوم پرمایه‌تر فضیلت مدنی به هم آمیختند. ایزاک کرامنیک<sup>۸</sup> این اصطلاح را به قرار زیر تعریف می‌کند:

[فضیلت] انسان‌مداری مدنی انسان را موجودی سیاسی می‌داند که شکوفایی خویشانش فقط از رهگذر شرکت جستن در حیات جمعی، از طریق ایفای فعالانه نقش شهروندی در نوعی حکومت جمهوری صورت می‌پذیرد. انسان بافضیلت بیش از هر چیز دغدغه منافع عمومی (همان *re publica* [در زبان لاتین]) را دارد نه مقاصد شخصی یا خودخواهانه را.

او در ادامه یادآور می‌شود که «... فساد همان نبود فضیلت مدنی است» (Kramnick, ۱۹۸۲, p. ۶۳۰).

تأثیر رومیان بر نهضت روشنگری در بسیاری از مکتوبات عصر روشنگری به وضوح نمایان است. مثلاً، ممکن نیست چند صفحه‌ای از آثار «آدام اسمیت»<sup>۹</sup> را بخوانید و ارجاعی به آثار «سیسرون»<sup>۱۰</sup> نبینید. سیسرون برای کسانی که شکل و ماهیت دولت و اقتصاد را در قرن هیجدهم تغییر می‌دادند یکی از صاحب‌نظران بزرگ در باب ضرورت وجود فضیلت برای جامعه نیک بود (Wood, ۱۹۸۸; )

<sup>۸</sup>. Isaac Kramnick.

<sup>۹</sup>. Adam Smith

<sup>۱۰</sup>. Cicero (۱۰۶-۴۳ ق.م)، فیلسوف، سیاستمدار، وکیل، خطیب و نظریه‌پرداز سیاسی روم باستان. [مترجم]



(Rawson, ۱۹۷۵). و نام «سنکا»،<sup>۱۱</sup> «تاسیتوس»،<sup>۱۲</sup> «کوئنتیلی»،<sup>۱۳</sup> «سالوست»<sup>۱۴</sup> و برخی دیگر را نیز باید به نام سیسرون افزود. کافی است که بدانیم تفسیرهای رومیان از فضیلت برای نهضت روشنگری، و بالاخص در جریان تأسیس آمریکا، مهم و پرمعنا بود (Wood, ۱۹۹۱).

به تبع نویسندگان رومی، قدیس توماس آکویناس نیز دل‌مشغول اخلاق فضیلت بود؛ او این مفهوم را به الاهیات مسیحی منتقل کرد و به این ترتیب دایره شمول آن را گسترش داد. با این حال، آنچه در دوران مدرن چشمگیرتر بود علاقه روشنفکران، سیاست‌مداران و ادیبان دوره نسانس به اخلاق فضیلت بود (Pocock, ۱۹۷۵). زمانی که کلیساها و دولت‌ها خود را در دام جدل بر سر قدرت سکولار و دینی گرفتار کرده بودند:

مردمان به هوای مشورت اخلاقی رو به سویی دیگر کرده بودند، و پیش از همه به سوی سنت‌های بزرگ یونان و روم. همچنین قابل توجه است که بسیاری از انسان‌مداران که پیش‌تاز احیای عصر باستان بودند، الهیدانان یا فیلسوفان حرفه‌ای سنت مدارس قرون وسطا نبودند، بلکه شاعران، سیاست‌مداران و سخنورانی بودند که التزام چندانی به تفکر فلسفی نظام‌مند نداشتند. لذا در بسط نتایج زیستن در جامعه شهری و سکولار آن زمان آزادتر بودند. (Seigel, ۱۹۷۳, p. ۴۷۷)

این عده، با بسط و تفصیل فلسفه‌ای مدنی در باب شخصیت شایسته، پیوند بین فضیلت اخلاقی و مسئولیت مدنی را مستحکم‌تر کردند (Baron, ۱۹۶۶; Kennedy, ۱۹۸۰; Kristeller, ۱۹۶۴). آیین شهروندی طلسم شد، و باور به ضرورت فضیلت گسترده باعث تقویت آرمان دموکراسی و آزادی نهادی گشت.

این جریان در دوران روشنگری به اوج خود رسید، چرا که فعالان سیاسی به نحو فزاینده‌ای علاج به‌هم‌ریختگی اوضاع اروپا را فضیلت مدنی می‌دانستند (Robbins, ۱۹۵۹). به طور خاص، این جریان با توجه به بحث‌هایی که در بین کشیشان، سیاست‌مداران و مطبوعات

<sup>۱۱</sup>. Seneca.

<sup>۱۲</sup>. Tacitus.

<sup>۱۳</sup>. Quintilian.

<sup>۱۴</sup>. Saullust.



درباره ضرورت فاصله گرفتن از مفاسد اروپا مطرح شده بود، موطن خود را در آمریکای مستعمره نشین یافت. مفهوم فضیلت مدنی در مباحث رایج در آن سال‌های پرتلاطم برجسته بود (Wood, ۱۹۹۱) و اوج آن در «بحث‌های مجمع فیلادلفیا»<sup>۱۵</sup> بود [که] آشکارا عالی‌ترین نقطه‌ای است که نظریه انسان‌مدارانه مدنی تاکنون در عمل بدان رسیده است...» (Pocock, ۱۹۸۳, p. ۲۳۹).

متأسفانه، اخلاق فضیلت به قرن نوزدهم گذر نکرد. انقلاب فناوریانه و صنعتی در اروپا و آمریکا - که بستر شکل‌گیری شرکت‌ها، علوم رفتاری و سازمان‌های جدید بود (Scott and Hart, ۱۹۸۹) - توجه فیلسوفان اخلاق را به سایر اندیشه‌ها و آرمان‌ها معطوف کرد. از نظر آنها، اکنون چنین به نظر می‌رسد که پاسخ در دست «هندسه‌دانان اجتماعی» سنت سیمون<sup>۱۶</sup> است (Manuel, ۱۹۵۶)، و توهم نوعی «علم» اخلاق ساده و بسیط، که از همه نظر قابل اندازه‌گیری باشد، عاقبت صحنه را به دست خواهد گرفت.

در قرن بیستم، همچنان که سازمان‌های مدرن قدرتشان را استحکام می‌بخشیدند و فناوری‌های جدید فیلسوفان سیاسی را به دام فنون تجربه‌گرایی و کمی‌سنجی می‌انداخت، نسل جدید نظریه پردازان مدیریت بر همان راه و روش می‌رفتند (Wolin, ۱۹۶۰ and ۱۹۶۹). در همه این جریان‌ها چندان اعتنایی به فضیلت نشد. شواهد و قرائن این بی‌اعتنایی در هیچ جا روشن‌تر از مجلدات پراعتبار *دیره‌المعارف* فلسفه<sup>۱۷</sup> نیست که در آن حتی مدخل «فضیلت» هم وجود ندارد.

چنین است که وقتی مدافعان الگوی (Kuhn, ۱۹۷۳) مدیریت مرسوم در دوره جدید به بررسی اخلاق مدیریت می‌نشینند، اغلب در چارچوب نوعی اخلاق قاعده‌محور، که به جایگاه‌های سازمانی ضمیمه شده، چنین می‌کنند، و مسئله شخصیت اخلاقی مقام مسئول را در نظر نمی‌گیرند. این کار عمدی و آگاهانه صورت می‌گیرد، زیرا با قاعده اصلی مدیریت مرسوم که می‌گوید هیچ سازمانی نباید هرگز اجازه دهد بر افراد متکی شود مطابقت دارد. به این ترتیب، مدیران آگاهانه جایگاه‌هایی سازمانی را طراحی می‌کنند که در آنها افراد فقط به صورت نقش و کارکردشان ظاهر می‌شوند (Cleveland, ۱۹۷۲, pp. ۲۵-۲۶). این جایگاه‌ها به گونه‌ای شکل می‌گیرند که هر کس برخوردار از آموزش‌های لازم باشد و بتواند قواعد تعریف‌شده برای آن شغل را ایفا کند می‌تواند، در آن جایگاه قرار گیرد.

<sup>۱۵</sup>. Philadelphia Convention.

<sup>۱۶</sup>. Saint-Simon (۱۷۶۰-۱۸۲۵)، فیلسوف و دانشمند علوم اجتماعی فرانسوی. [مترجم]

<sup>۱۷</sup>. *The Encyclopedia of Philosophy*.





همین طرز تلقی نسبت به اخلاق وجود دارد و اخلاق مدیریت معادل «اخلاق قواعد» گرفته شده است نه «اخلاق شخصیت» (Kekes, ۱۹۸۸).

با وجود این، در این دوره، که سازمان‌های مدرن این چنین بر آن استیلا یافته‌اند، شگفت آور است که مدیران سازمان‌ها یا نظریه پردازان سازمان به ندرت از [مفهوم] فضیلت استفاده می‌کنند - یا در واقع حتی ذکری از آن به میان می‌آورند. سازمان‌های مدرن، و فنون مدیریت، عمدتاً محصول سرمایه‌داری هستند (Scott and Hart, ۱۹۸۹; Chandler, ۱۹۷۲). آدام اسمیت، فیلسوف دوران‌ساز سرمایه‌داری، مصرانه و با صراحت بر این مدعا تأکید می‌کرد که فضیلت در نظام‌های اقتصادی و سیاسی آرمانی مورد نظر وی نقش اساسی داشت، زیرا «عشق به فضیلت شریف‌ترین و بهترین اشتیاق در طبیعت بشر [است]» (Smith, in Raphael and Macfie, ۱۹۸۲, p. ۳۰۹; Phillipson, ۱۹۸۳; Hope, ۱۹۸۹).

اما، به موازات پایان این قرن، بی‌حاصلی و بیهودگی اخلاق قاعده‌محور بیش از پیش روشن می‌شد (Scott and Hart, ۱۹۹۱). درون این خلأ اخلاقی مجموعه‌ای جدید از نظریه پردازان و مدیران ظهور کردند که بار دیگر به اخلاق مبتنی بر فضیلت و شخصیت شایسته روی آورده‌اند (Budziszewski, ۱۹۸۶ and ۱۹۸۸; Pincoffs, ۱۹۸۶; Wilson, ۱۹۹۱).

جالب اینجاست که مدیریت دولتی بود - و نه مدیریت بازرگانی - که شروع به پشتیبانی از کار نظریه پردازان فضیلت کرد. همایش مینوبروک نقطه آغاز بود، همایشی که در اواخر دهه ۱۹۶۰ در شمال ایالت نیویورک برگزار شد. این همایش نقش کاتالیزور را داشت، و دهه ۱۹۷۰ شاهد افزایش علاقه به گونه‌ای از اخلاق فضیلت بود که در مدیریت دولتی به کار بسته شده بود. «دوایت والدو»<sup>۱۸</sup> و «پاول آپلبی»<sup>۱۹</sup> از جمله نمونه‌های بارز این افزایش علاقه بوده‌اند. «ایچ. جورج فردریکسون»<sup>۲۰</sup> «رالف چندلر»<sup>۲۱</sup> «مایکل هارمون»<sup>۲۲</sup> «گری

<sup>۱۸</sup>. Dwight Waldo.

<sup>۱۹</sup>. Paul Appleby.

<sup>۲۰</sup>. H. George Frederickson.

<sup>۲۱</sup>. Ralph Chandler.

<sup>۲۲</sup>. Michael Harmon.



وامزلی،<sup>۲۳</sup> «جان رُ»،<sup>۲۴</sup> «کاترین دنهارت»،<sup>۲۵</sup> «تری کوپر»<sup>۲۶</sup> و «پاتریک دابل»<sup>۲۷</sup> از جمله کسانی هستند که مقالات، جستارها، منتخبات و کتاب‌هایشان به اخلاق فضیلت نیز اشاره‌ای می‌کند. این بدان معنا نیست که همه آنها فضیلت‌گرا هستند، بلکه بدین معناست که آنها به اهمیت بی‌نظیر شخصیت شایسته در مدیریت دولتی اذعان دارند.

### ب. ابعاد فضیلت

از آنجا که اخلاق فضیلت مدت‌های مدید از مد افتاده است، بهتر است نخست برخی از جنبه‌های بنیادین آن را مرور کنیم. در اینجا مجال چندانی برای بررسی تفصیلی آن وجود ندارد اما کتاب‌های خوبی در دسترس است که تمام جوانب موضوع را پوشش می‌دهند (Wallace, ۱۹۷۸; Budziszewski, ۱۹۸۶).

باید کارمان را با تعریف [مفهوم فضیلت] آغاز کنیم. از آنجا که فضیلت مفهومی بسیار مهم در نهضت روشنگری بود، یکی از بهترین نقاط شروع فرهنگ زبان انگلیسی<sup>۲۸</sup> نوشته دکتر «سموئل جانسون»<sup>۲۹</sup> (۱۷۵۵) است. در این کتاب فضیلت به «۱. خوبی اخلاقی»، و «۲. مصداقی خاص از کمال اخلاقی» تعریف شده است. در آن ایام، خوبی و کمالی از این دست بیشتر ناظر به صفات شخصیتی بود تا پیروی از قواعد اخلاقی. به تعبیر دیگر، اخلاق فضیلت - چه در آن زمان و چه اکنون - تأکید اولیه‌اش بر بسط صفات شخصیتی درونی است، و فقط در وهله دوم است که بر تبعیت از قواعد اخلاقی بیرونی تأکید دارد. بنابراین، اخلاق فضیلت به طور کلی معادل اخلاق شخصیت شایسته به کار می‌رود (Kupperman, ۱۹۹۱).

<sup>۲۳</sup>. Gary Wamsley.

<sup>۲۴</sup>. John Rohr.

<sup>۲۵</sup>. Kathryn Denhardt.

<sup>۲۶</sup>. Terry Cooper.

<sup>۲۷</sup>. Patrick Dobel.

<sup>۲۸</sup>. *A Dictionary of the English Language*.

<sup>۲۹</sup>. Samuel Johnson.



در روزگار ما، فرهنگ انگلیسی آکسفورد فضیلت را به این صورت تعریف می‌کند: «انطباق زندگی و رفتار با اصول اخلاق؛ رعایت داوطلبانه قواعد یا معیارهای اخلاقی پذیرفته شده برای رفتار درست؛ امتناع از هر گونه خطاکاری یا ردیلت». بسیار مهم است که به تأکید بر «اصول» اخلاق و «رعایت داوطلبانه» توجه داشته باشیم. در اخلاق فضیلت، اصول<sup>۳۰</sup> بر قواعد<sup>۳۱</sup> اولویت دارند، زیرا اصول، وقتی در موقعیت‌های عملی به کار بسته می‌شوند، در تقابل با صرف اطاعت و رعایت، مستلزم تفکر و نیت‌مندی [فرد] هستند.

افراد، در فرایند اندیشیدن درباره اصول عقل خود را به کار می‌بندند و میل و اشتیاقشان را به سمتی هدایت می‌کنند که پیشرفت اخلاقی کنند. به این ترتیب، اندیشه اخلاقی جزء ضروری پرورش شخصیت شایسته است، و شایستگی [یا خوبی] نتیجه الزام‌های درونی به انجام دادن کار درست است نه انطباق با پاداش‌ها و مجازات‌های بیرونی ناشی از قواعد اخلاقی (Arendt, ۱۹۷۱). به همین دلیل، همه سازمان‌ها باید بر محور اصول شکل بگیرند، نه قواعد، تا باعث پرورش حد اعلای شخصیت فضیلت‌مند شوند. این اندیشه را یکی از نامزدهای فرعی ریاست جمهوری در میانه قرن نوزدهم به خوبی بیان کرد؛ او برنامه انتخاباتی خود را این گونه مطرح کرد: «به آنها اصول صحیح را بیاموزی و اجازه دهی بر خود حکومت کنند». این عصاره اخلاق فضیلت در حوزه مدیریت سازمان‌ها است.

تعبیر «رعایت داوطلبانه» نیز مهم است، زیرا، چنان که اغلب فیلسوفان فضیلت‌گرا گفته‌اند، فضیلت را نمی‌توان تحمیل کرد: شخصیت شایسته مردان و زنان فضیلت‌مند باید از سر اختیار و با طیب خاطر حاصل شود. یکی از بدیهیات مسلم زندگی اخلاقی (چنان که قریب به اتفاق والدین نوجوانان به آن شهادت می‌دهند) این است که افراد باید از توصیه‌های دیگران فراتر روند تا خودشان بیاموزند. به تعبیر دیگر، اخلاق فضیلت تسلیم مهندسی اجتماعی نمی‌شود.

در توضیح تعاریف فوق باید توجه داشت که اکثر فضیلت‌گرایان معتقدند اشخاص فقط از طریق زندگی فضیلت‌مندانه می‌توانند تماماً انسان شوند. «ایو سیمون»<sup>۳۲</sup> در شرح نظر «آگوستین قدیس» استدلال می‌کند که «فضیلت خصلت نیک نفس است که به واسطه آن زندگی درست در پیش می‌گیریم ... نه در طلب دلمشغولی‌های گوناگونمان بلکه به منزله انسان» (Simon, ۱۹۸۶, pp. ۹۱-۹۲). به

<sup>۳۰</sup>. principles.

<sup>۳۱</sup>. rules.

<sup>۳۲</sup>. Yves Simon.



همین ترتیب، «فیلیپا فوت»<sup>۳۳</sup> معتقد است که «فضایل به طور کلی خصلت‌های سودمندند، و در حقیقت خصلت‌هایی هستند که یک انسان، به خاطر خود و به خاطر هموعانش، باید آنها را داشته باشد» (Foot, ۱۹۷۸, p. ۳). بنابراین، یکی از متمایزترین وجوه اخلاق فضیلت این است که فضایل برای تحقق تام و تمام انسانیت‌مان ضروری‌اند.

اصطلاحی که این روزها عموم نظریه‌پردازان اخلاق فضیلت به کار می‌برند «شکوفایی انسانی»<sup>۳۴</sup> است. این همان مقصود نهفته در باور «پیتر گیچ»<sup>۳۵</sup> است که معتقد است «انسان‌ها برای تحقق بخشیدن به آنچه برای آن ساخته شده‌اند محتاج فضیلت‌اند»، و این نیز بدین معناست که ما باید «غایت و خیر انسان را مشخص کنیم» (Geach, ۱۹۷۷, p. ۱۳). فضیلت‌ها صرف ویژگی‌های روان‌شناختی نیستند که در به حداکثر رساندن سود، یا روابط خوب میان افراد یا دستیابی به اهداف سازمانی به کار می‌آیند. بلکه جنبه‌هایی اساسی از ذات انسان‌اند: پیش‌شرط دستیابی به شکوفایی انسانی و جامعه‌اصیل.

مبانی اخلاق فضیلت را در قالب شش مقوله بررسی خواهیم کرد: فضیلت‌های اصلی؛ کمال اخلاقی؛ عمل اخلاقی؛ اصالت اراده و نیت‌مندی اخلاقی؛ تقویت اخلاقی و نشاط اخلاقی؛ شایسته‌ترین زندگی.

### ۱. فضیلت‌های اصلی

باید کارمان را با محتوای اصلی فضیلت‌ها آغاز کنیم. تاریخ فلسفه اخلاق و فلسفه سیاسی آکنده از توصیه‌های اخلاقی است، و فراوانی آنها مایه ناامیدی افراد بسیاری از دستیابی به اجماع شده است. اما فضیلت‌ها به لحاظ تعداد محدودند، و انعکاسی از جنبه‌های اصلی طبیعت انسانی مشترک، فرافرهنگی و فرازمانی ما هستند. همواره یکی از کارهای دشوار نظریه‌پردازان فضیلت، متمایز کردن فضیلت‌های «اصلی»<sup>۳۶</sup> از فضیلت‌های «اشتقاقی»<sup>۳۷</sup> بوده است.

<sup>۳۳</sup>. Philippa Foot.

<sup>۳۴</sup>. human flourishing.

<sup>۳۵</sup>. Peter Geach.

<sup>۳۶</sup>. cardinal.

<sup>۳۷</sup>. derivative.



«مقصود از مجموعه‌ای از فضیلت‌های اصلی مجموعه‌ای از فضیلت‌ها است که (۱) از یکدیگر قابل اشتقاق نباشند و (۲) سایر فضیلت‌های اخلاقی از آنها قابل اشتقاق باشند یا بتوان نشان داد که شکلی از اشکال آنها هستند» (Frankena, ۱۹۷۳, p. ۶۴). برای کسانی که می‌خواهند فضیلت‌مند باشند، وظیفه انتخاب از بین انبوه اصول اخلاقی با فرایند حذف ساده می‌شود: فضیلت‌هایی را انتخاب کنید که همه فضیلت‌های جنبی از آنها مشتق شده‌اند. در بین فضیلت‌های پرشمار فقط معدودی را می‌توان فضیلت اصلی به حساب آورد.

از قدیم الایام، فضیلت‌های اصلی را دوراندیشی،<sup>۳۸</sup> عدالت،<sup>۳۹</sup> بردباری<sup>۴۰</sup> و اعتدال<sup>۴۱</sup> می‌دانستند، صفات ضروری برای شکوفایی انسانی. تا قرون وسطا، سه فضیلت الاهیاتی - ایمان، امید و احسان<sup>۴۲</sup> - برای راهنمایی مؤمنان مسیحی افزوده شد و به این ترتیب مجموعه‌ای متشکل از هفت فضیلت عرضه شد (Pieper, ۱۹۶۶; Geach, ۱۹۷۷). در مقابل این هفت فضیلت هفت گناه کبیره بود که عموماً آن را شامل کبر، حسد، کاهلی، عدم اعتدال، حرص، خشم و شهوت می‌دانستند.

برای سهولت در بحث، و با عرض پوزش از تمام کسانی که درباره هر یک از این فضیلت‌ها به تفصیل قلم زده‌اند، در جدول زیر تعاریف چهار فضیلت اصلی را از فرهنگ انگلیسی آکسفورد آورده‌ایم.

---

<sup>۳۸</sup>. prudence.

<sup>۳۹</sup>. justice.

<sup>۴۰</sup>. fortitude.

<sup>۴۱</sup>. temperance.

<sup>۴۲</sup>. charity.



## مدیریت و اخلاق فضیلت

ترجمه: سید محمد حسین صالحی

نوشته: دیوید کی. هارت

دوراندیشی	«توانایی تشخیص مناسب‌ترین، سنجیده‌ترین یا اثربخش‌ترین طریقه عمل، به ویژه در رفتار؛ فرزانگی عملی، قوه تمیز»
عدالت	«ویژگی (اخلاقاً) عادل یا درستکار بودن؛ اصل [اخلاقی] رفتار عادلانه؛ نشان دادن این ویژگی یا اصل در عمل؛ رفتار عادلانه؛ یکپارچگی، شرافت»
بردباری	«نیرومندی یا شجاعت اخلاقی ... شجاعت سرسختانه در تحمل درد یا ناملايمات»
اعتدال	«تمرین خودداری از تسلیم شدن به برانگیختگی، هیجان شدید، میل مفرط و مانند آن؛ خودداری خردمندانه»

بر این اساس، اگر بخواهیم نمایی کلی از فرد فضیلت‌مند ترسیم کنیم چیزی از این قبیل خواهد بود: او به اصول حقیقت اخلاقی عمیقاً معتقد خواهد بود (عدالت)، اما نه در حد تعصب یا عدم مدارا (اعتدال). با این حال، از مصالحه بر سر اصولش خودداری می‌کند (بردباری)، در عین حال راهبردهایی را انتخاب می‌کند که پذیرش آن اصول را به حداکثر برساند (دوراندیشی). چنین فردی را می‌توان «آرمان‌گرای اهل عمل»<sup>۴۳</sup> نامید، زیرا در تک‌تک لحظات فضیلت‌های اصلی راهنمای عمل [او] در امور عملی می‌شوند.

مسئله‌ای بی‌درنگ ظاهر می‌شود، زیرا فضیلت‌های اصلی به قدر کفایت بنیادی نیستند. مثلاً، در سنت مغرب‌زمین فرض این است که عدالت معنایی مورد اتفاق همگان دارد که از نوشته‌های «افلاطون» سرچشمه گرفته است. ولی عدالت در مقایسه با مجموعه‌ای پیشین از ارزش‌ها نسبی است. بر همین اساس، نازی‌ها می‌توانستند با تکیه بر ادعایی که در خصوص ارزش والاتر برتری نژادی داشتند مدعی شوند که آنها نظامی عادلانه داشته‌اند و با یهودیان عادلانه رفتار می‌شده است (تشریفات و روال کار رعایت می‌شد). به اعتقاد من، به درستی استدلال خواهیم کرد که چنین تفسیری از عدالت خطا و شرارت‌آمیز است. اما درباره سایر فضیلت‌های اصلی نیز سؤال یا سؤال‌هایی مشابه می‌توان مطرح کرد.

<sup>۴۳</sup>. practical idealist.



بعضی از نظریه پردازان فضیلت، با در نظر گرفتن این تنگنا، رقبایی به فهرست فضایل اصلی افزوده‌اند که مهمترین آنها «نیک‌خواهی»<sup>۴۴</sup> است. با این حال، جریانی که از زمان نهضت روشنگری ادامه داشته است، سمت و سویی دیگر داشته است. مثلاً، «فرَنکنا»<sup>۴۵</sup> فقط دو فضیلت اصلی اختیار کرده است:

اما بسیاری از اخلاق‌پژوهان، از جمله «شوپنهاور»، نیک‌خواهی و عدالت را از فضیلت‌های اخلاقی اصلی دانسته‌اند، و من نیز بر همین نظرم. به اعتقاد من، همه فضیلت‌های عادی (مانند محبت، شجاعت، اعتدال، صداقت، قدرشناسی و اهل ملاحظه بودن)، دست کم تا جایی که فضیلت/اخلاقی هستند، از این دو فضیلت اصلی قابل اشتقاق‌اند. ( Frankena, ۱۹۷۳, pp. ۶۴-۶۵).

برای توضیح روندی که به سوی ساده‌سازی طی شده است، تفسیر خودم را مطرح می‌کنم. من فضیلت‌های اصلی را به دو فضیلت فروکاسته‌ام: سعادت‌خواهی<sup>۴۶</sup> و نیک‌خواهی. به این دلیل این دو فضیلت را انتخاب کرده‌ام که، اولاً، محتوایی را می‌افزایند که مورد نیاز است و، ثانیاً، چهار فضیلت اصلی از آنها قابل اشتقاق‌اند.

بنابراین، نخستین فضیلت اصلی «سعادت‌خواهی» است. سعادت‌خواهی مفهومی بسیار پیچیده است که «دیوید ال. نورتون»<sup>۴۷</sup> در کتابش با عنوان سرنوشت‌های شخصی<sup>۴۸</sup> با ظرافت تمام به بحث از آن پرداخته است ( Norton, ۱۹۷۶; see also Kekes, ۱۹۸۹ and ). نورتون فلسفه اخلاقی که زیربنای نظریه سلسله مراتب نیازهای «مزلو»<sup>۴۹</sup> است، را مطرح می‌کند؛ نقطه اوج سلسله مراتب نیازها (۱۹۹۰).

<sup>۴۴</sup>. benevolence.

<sup>۴۵</sup>. Frankena.

<sup>۴۶</sup>. eudaimonism.

<sup>۴۷</sup>. David L. Norton.

<sup>۴۸</sup>. *Personal Destinies*.

<sup>۴۹</sup>. Maslow (۱۹۰۸-۱۹۷۰)، روان‌شناس انسان‌گرای آمریکایی که بیش از همه به نظریه «سلسله مراتب نیازها» شناخته شده است. [مترجم]



خودشکوفایی یا تحقق کامل خویشتن<sup>۵۰</sup> است (Maslow, ۱۹۷۰). نورتون فلسفه اخلاق را با روان‌شناسی خودشکوفایی تلفیق می‌کند و از دل آنها تقریری نو از سعادت‌خواهی به دست می‌دهد: «سعادت، به معنای دقیق کلمه، یعنی وضعیت زیستن در هماهنگی با بالقوگی‌های ذاتی ... خویش، "زیستن بر وفق خویشتن"» (Norton, ۱۹۷۶, p. ۲۱۶).

بر اساس این تلقی از سعادت‌خواهی، همه افراد با بالقوگی‌های منحصر به فردی زاده می‌شوند و هدف زندگی شکوفایی این بالقوگی‌ها در جهان است. این بالقوگی‌ها در درجه اول شامل فضیلت‌های اخلاقی و در درجه دوم شامل استعدادها منحصراً به فرد انسان‌ها است. سعادت‌خواهی در حوزه اخلاق با آسیب‌رساندن به خود یا دیگران قابل جمع نیست، همچنان که پیشوند «eu» [در زبان انگلیسی] به معنای «خیر/نیک» آن را نشان می‌دهد.<sup>۵۱</sup>

دومین فضیلت اصلی «نیک‌خواهی» یا عشق به دیگران است. فیلسوفان فضیلت‌اندیش نهضت روشنگری «اسکاتلند» تأکید بسیاری بر مفهوم «نیک‌خواهی» داشتند و آن را جزء ضروری آموزه‌های خود برای جامعه شایسته می‌دانستند (Roberts, ۱۹۷۳; Bryson, ۱۹۴۵). آنها طیفی را تشکیل می‌دادند که یک سوی آن «فرنسیس هاجسون»<sup>۵۲</sup> بود که اعتقاد داشت نیک‌خواهی یگانه فضیلت اصلی است (Scott, ۱۹۰۰; Jensen, ۱۹۷۱)، و سوی دیگر طیف آدام اسمیت بود که نیک‌خواهی‌اش را تا حد نوعی همدلی عملی‌تر فرو می‌آورد و تعدیل می‌کرد (Roberts, ۱۹۷۳; Morrow, ۱۹۶۹)؛ و در این بین «دیوید هیوم» بود که تأکیدش بر اهمیت نیک‌خواهی چندان مورد عنایت قرار نگرفته است (Roberts, ۱۹۷۳; Broad, ۱۹۳۰). همچنین نباید استدلال‌هایی را که کشیش انگلیسی، «اسقف جوزف باتلر»<sup>۵۳</sup>، به سود نیک‌خواهی اقامه کرده است از نظر دور داشت (Butler, in Darwell, ۱۹۸۳; Penelhum, ۱۹۸۵).

<sup>۵۰</sup>. self-actualization.

<sup>۵۱</sup>. واژه eudaimonism (سعادت‌خواهی) در زبان انگلیسی از واژه یونانی eudaimonia اقتباس شده که خود از دو جزء «eu-» و «eudaimōn» به معنای «خیر/نیک» و «روح/روحیه» تشکیل شده است و روی هم رفته به معنای «ملازمت و همراهی روح خیرخواه انسان» است [مترجم].

<sup>۵۲</sup>. Francis Hutcheson.

<sup>۵۳</sup>. Bishop Joseph Butler





این عده به درستی دریافته‌اند که بدون وجود نوعی نیک‌خواهی، عمده‌آمال آنها برای داشتن جامعه‌ای شایسته - و نیز دموکراسی و اقتصاد آزاد<sup>۵۴</sup> - تحقق نخواهد یافت. به پیروی از هاجسون می‌توان استدلال متقنی اقامه کرد که نشان دهد نیک‌خواهی در واقع مهم‌ترین فضیلت واحدی است که تمام فضیلت‌های دیگر از آن قابل اقتباس می‌شود. مثلاً، کسی که قائل به نیک‌خواهی است می‌تواند استدلال کند که انسان اخلاقاً موظف است استعدادهای منحصر به فرد خویش را به منزله هدیه‌ای به دیگران - که بدانها عشق می‌ورزد - شکوفا کند.

من تا آن حد افراط نمی‌کنم، اما سعادت‌خواهی و نیک‌خواهی را هم‌تراز یکدیگر می‌دانم - و هیچ یک را از دیگری قابل اشتقاق نمی‌دانم. فضیلت‌های دیگر از اینها قابل اشتقاق‌اند. مثلاً، عدالت را می‌توان از نیک‌خواهی اقتباس کرد؛ بردباری و اعتدال را از هر دو؛ و دوراندیشی را از سعادت‌خواهی. مقصود از این تقریر شخصی این نیست که بگویم دیگران نیز باید تلقی من از فضیلت‌های اصلی را بپذیرند، بلکه غرض از آن معرفی طیف موضوعی است که نظریه پردازان فضیلت می‌توانند اتخاذ کنند. نکته مهم این است که فضایل به صورت بالقوه و مادرزاد در درون همه انسان‌ها وجود دارند و زندگی فرد را به سوی فعلیت یافتن خود می‌خوانند.

اکثر نظریه پردازان فضیلت خواهند گفت که فضایل، با توجه به اهمیت درجه اولشان، یگانه مبنای اخلاقی مستحکمی هستند که می‌توان نظامی اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی را بر آن بنا کرد. در حوزه مدیریت، فضایل باید مبنای تمام اهداف، سیاست‌ها و روش‌ها باشند. اما این بدان معنا نیست که فضیلت به تنهایی برای حکومت‌داری کفایت می‌کند. به عکس، انسان‌ها به پشتیبانی نهادهایی نیاز دارند که به خوبی طراحی شده باشند. مثلاً، «توماس پین»<sup>۵۵</sup> خاستگاه حکومت را «ناتوانی فضیلت اخلاقی از حکومت بر جهان ...» می‌داند (Paine, in Foner, ۱۹۴۸, p. ۶). این بدان معنا نیست که فضیلت اخلاقی ضرورتی ندارد، چراکه اهمیت درجه اول دارد. اما، با توجه به دمدمی مزاج بودن انسان‌ها، خردمندی اقتضا می‌کند که نوعی پشتیبان وجود داشته باشد.

## ۲. کمال شخصیت اخلاقی

یکی دیگر از تعاریف فضیلت در فرهنگ انگلیسی آکسفورد چنین است: «مصدیقی خاص از کمال اخلاقی؛ یک مصداق از ظهور اصول اخلاقی در زندگی یا رفتار». در آثار مکتوب این حوزه، فضیلت اخلاقی اغلب به تلاش‌های مستمر برای دستیابی به کمال اخلاقی در

<sup>۵۴</sup>. free enterprise.

<sup>۵۵</sup>. Thomas Paine.



ساحت‌هایی که برای زیستن شایسته ضروری‌اند اطلاق می‌شود. این فضیلت‌ها وجهی نازدودنی از سرشت اخلاقیِ مادرزاد افرادند، و حکم به تحقق یافتن خود در اعمال اخلاقیِ فرد در زندگی روزمره می‌کنند.

همچنان که متذکر شدیم، فضیلت بر الزام‌های درونی متکی است، نه بر قواعد و ابزارهای کنترل بیرونی. این بدان معناست که فرد برای فضیلت‌مند بودن باید - آگاهانه، داوطلبانه و مستمراً - در حال ساختن شخصیتی شریف باشد. به همین دلیل، اخلاق فضیلت را اغلب با اخلاق شخصیت شایسته معادل دانسته‌اند (Thomas, ۱۹۸۹; Wilson, ۱۹۹۱). هرچند کسانی هستند که می‌گویند بین این دو نوعی تفاوت وجود دارد (Kupperman, ۱۹۹۱) اما، به گمان من، قول سابق که اخلاق فضیلت و اخلاق شخصیت شایسته را یکی می‌دانست همچنان معتبر است؛ وقتی می‌گوییم اخلاق فضیلت گویی گفته‌ایم اخلاق شخصیت (French et al., ۱۹۸۸). این بدان معناست که مهم‌ترین فعالیت واحد فرد در زندگی، ساختن شخصیتی واجد کمال اخلاقی است. پاسخ به «چرایی» این امر همان چیزی است که اخلاق فضیلت را چنین بی‌همتا می‌کند.

### ۳. انسان فضیلت‌مند<sup>۵۶</sup> و زندگی فعالانه

نظریه پردازان سنتی فضیلت با این «چرایی» مشکلی نداشته‌اند، زیرا از نظر آنها پاسخ در سرشت مادرزاد انسان نهفته بود. ریشه واژه «virtue [فضیلت]» در زبان لاتین «vir» یا «انسان» است، و «virtue» به آن جنبه‌هایی از شخصیت اخلاقی اشاره دارد که برای انسانی زیستن تمام و کمال ضروری است: کسی نمی‌تواند کاملاً انسان باشد مگر اینکه فضیلت‌مند باشد (Thomas, ۱۹۸۹). به همین دلیل، انسان‌ها را - که اغلب «انسان مقتصد»<sup>۵۷</sup> یا «انسان ابزارساز»<sup>۵۸</sup> نامیده‌اند - می‌توان «انسان فضیلت‌مند» لقب داد، و این احتمالاً درست‌تر است.

<sup>۵۶</sup>. homo virtutis.

<sup>۵۷</sup>. homo economicus.

<sup>۵۸</sup>. homo fabe.



نظریه پردازان فضیلت هرچند بر سر بعضی از مصادیق فضیلت اختلاف دارند اما غالباً اندیشه‌هایشان را بر اعتبار [مفهوم] انسان فضیلت‌مند استوار می‌کنند. واقعیتی که انسان بودن انسان را متمایز می‌کند این است که الزام [درونی] به فعلیت یافتن فضایل، به تعبیری، نیروی حیات‌بخش ماست - محرک و سائق ذاتی به سوی نوعی هویت شخصی منحصر به فرد. همان طور که ک «یسی»<sup>۵۹</sup> می‌نویسد:

این اخلاق مبتنی بر فضیلت‌هایی است که شخصیت را شکل می‌دهند، و ... اخلاق فضیلت تا حد زیادی، هرچند نه کاملاً، با اخلاق ناظر به اشخاص همپوشانی دارد. وقتی دیگران را از نظر داشتن و نداشتن فضیلت‌های سنتی ارزیابی کنیم، به طور

ضمنی شخصیت آنها را در نظر گرفته و ارزیابی کرده‌ایم. (Casey, ۱۹۹۰, p. vi)

گرچه الزام [درونی] به فضیلت در درون ما به صورت مادرزاد وجود دارد اما فعلیت یافتن آن مستلزم سعی بلیغ در اندیشه، احساس و عمل است. از آنجا که هیچ کس نمی‌تواند به فضیلت کامل دست یابد، این طلب پایان ندارد و پیشرفت اخلاقی هیچگاه توقف نمی‌پذیرد. به همین دلیل، اخلاق فضیلت بر آن است که سعادت وقتی حاصل می‌شود که بیاموزیم «فرایندهای» زندگی فضیلت‌مندانه را دوست داشته باشیم نه خیال‌واهی «دستیابی به دستاوردها [ی آن]». اصطلاحی که دیوید نورتون برای زندگی فضیلت‌مندانه دارد «یکپارچگی»<sup>۶۰</sup> - «فضیلت تمام‌عیار»<sup>۶۱</sup> - است که به قرار زیر تعریف می‌شود: «فرایندی که ... از رهگذر آن کثرت به امری واحد تبدیل می‌شود ...» (Norton, ۱۹۷۶, p. ۸). از نگاه او، یکپارچگی اخلاقی یعنی:

یکپارچه کردن ساحات مختلف خویشتن - به ویژه قوا، امیال، نقش‌ها، انتخاب‌های سرنوشت‌ساز - در قالب یک کل سازوار. ثانیاً، مستلزم «تمامیت به منزله کامل بودن» است که به واسطه آن از - مثلاً - تعصب و وسواس تک‌جهتی<sup>۶۲</sup> متمایز می‌شود. سومین بُعد معنای آن را می‌توان اجمالاً به منزله نوع عمیق‌تری از صداقت تعریف کرد، و همین بُعد است که در استعمال رایج آن غلبه دارد، چنانکه فی‌المثل روزنامه‌ها خواستار «وحدت یا یکپارچگی» سیاست‌مداران و مدیران اقتصادی می‌شوند.

(Norton, ۱۹۹۱, pp. ۸۲-۸۳)

<sup>۵۹</sup>. Casey.

<sup>۶۰</sup>. integrity.

<sup>۶۱</sup>. consummate virtue.

<sup>۶۲</sup>. monomania.



طبیعت الزام‌ها [ی درونی] به فضیلت را در درون همه ما کاشته است، و نوعی زندگی فضیلت‌مندانه، با تقلاها و تلاطم‌های پایان‌ناپذیری که دارد، موطن آرمانی ماست؛ و به آن این واقعیت را بیفزایید که زندگی جز در عمل فضیلت‌مندانه به طور کامل تجربه نمی‌شود، زیرا عمل مؤلفه بنیادی است. از نظر بعضی از فلاسفه بالاترین مرتبه حیات انسان حیات فکری است. اما نظریه فضیلت عمل‌محور است، و آدم اسمیت این معنا را به خوبی دریافت: «والاثرین نظریه پردازی فیلسوف هم به زحمت می‌تواند غفلت از خردترین وظیفه عملی را جبران کند» (Smith, in Rafael and Macfie, ۱۹۸۲, p. ۲۳۷).

#### ۴. اصالت اراده و نیت‌مندی اخلاقی

با همه این اوصاف، فضیلت برای فعلیت یافتن مستلزم نیت‌مندی و اصالت اراده است، زیرا این دو، جنبه‌هایی از طبیعت ما هستند. اولاً، انسان‌ها با نیاز به فهم «چرایی» امور زاده می‌شوند و، ثانیاً، با نیاز به مختار بودن.

نیت مستلزم تأمل اخلاقی مقدم بر عمل اخلاقی است. این بدان معناست که عقل و احساسات آگاهانه به سمت ایجاد خیر در عالم معطوف شوند، و نیت‌مندی همواره مشخصه بارز شخصیت نیک و خیرخواه بوده است. اما از آنجا که نیت را نمی‌توان مشاهده یا اندازه‌گیری کرد، به آن بی‌اعتنایی می‌شود: «در همه اعصار شکوه کرده‌اند که عالم وقایع را در نظر می‌گیرد نه مقاصد را، و این عامل بزرگ نومیدی از فضیلت است» (Smith, in Raphael and Macfie, ۱۹۸۲, pp. ۱۰۴-۱۰۵).

نظریه پردازان فضیلت می‌گویند هرچند بخت و اقبال می‌تواند سرنوشت عمل را واژگونه کند اما نمی‌تواند بر نیت فرد فضیلت‌مند اثر بگذارد و به این ترتیب نیت را از تلاطم‌های عالم دور و ایمن نگه دارد. به گفته سنکا: «... بخت و اقبال فقط می‌تواند آنچه را خود داده در برآید. اما فضیلت را، بخت و اقبال نمی‌دهد: بنابراین نمی‌تواند آن را بگیرد» (Seneca, in Basore, ۱۹۲۸, p. ۶۱).

از آنجا که طبیعت به انسان‌ها اختیار داده است، تمام افعال اخلاقی باید نشانی از اصالت اراده داشته باشند. دلیل آن ساده است: یگانه چیزی که یک عمل اخلاقی اجباری درباره شخصیت فرد به ما می‌گوید این است که او تسلیم ترس شده است. اختیار فقط در صورتی در جامعه معنادار است که افراد به این دلیل خوبی کنند که می‌خواهند خوبی کنند. بنابراین، نظریه فضیلت باید هرگونه جبرانگاری<sup>۶۳</sup> و

<sup>۶۳</sup>. determinism.



اجبار<sup>۶۴</sup> اخلاقی را رد کند، خواه الاهیاتی باشد (مثلاً اینکه همه انسان‌ها در اثر گناه نخستین فاسد شده‌اند)، خواه فرهنگی (همه انسان‌ها محصول نیروهای فرهنگی‌ای هستند که چندان در اختیار آنها نیست)، و خواه سیاسی (حکومت باید شهروندان را به فضیلت‌مندی وادارد).

بر همین اساس، «فوت»<sup>۶۵</sup> به درستی استدلال می‌کند که «کشش قلبی بخشی از فضیلت است»، و قلب را نمی‌توان به کاری واداشت (Foot, ۱۹۷۸, p. ۴). افراد باید فضیلت را انتخاب کنند. اجبار به این معناست که فضیلت جزئی از شخصیت فرد نخواهد شد. علاوه بر این، افراد باید بر اساس باورهایشان عملی را آگاهانه قصد کنند؛ به تعبیر آن مثل قدیمی: کار درست را به نیت درست انجام ده. شخصیت نیک و شایسته حاصل انتخاب اخلاقی مختارانه است. فضیلت شرط لازم هر نظام اقتصادی، مدیریتی یا سیاسی است که ادعای بالابردن سطح آزادی انسان را دارد.

همه آنچه گفته شد دو مسئله بغرنج درباره خطاهای اخلاقی و اهداف غیرفضیلت‌مندانه را پیش می‌کشد. حال که فضیلت‌ها فرازمانی و فرافرهنگی قلمداد می‌شوند، درباره فضیلت‌هایی که برای نیل به اهداف غلط یا زننده به استخدام گرفته می‌شوند چه باید گفت؟ این پرسش نشان می‌دهد که فرزاندگی اخلاقی<sup>۶۶</sup> جزء ضروری اخلاق فضیلت است.

از باب نمونه، کم‌دی سیاه استنلی کوبریک با نام دکتر استرینج‌لوا<sup>۶۷</sup> (۱۹۶۳) حول محور یک خطای اخلاقی پرداخته شده است. ژنرال دیوانه‌ای به نیروهای خود دروغ می‌گوید (ایالات متحده در معرض حمله هسته‌ای است) و بمب‌افکن‌های تحت فرمان خود را برای حمله به اتحاد جماهیر شوروی گسیل می‌کند. رئیس‌جمهور ایالات متحده و نخست‌وزیر شوروی سرانجام بر اوضاع مسط می‌شوند و همه بمب‌افکن‌ها - به جز یکی - یا دستور عقب‌گرد می‌گیرند یا سرنگون می‌شوند. این بمب‌افکن در نبرد آسیب دیده و بی‌سیم‌های آن خاموش است. طرفه اینکه، خدمه هواپیما در پیگیری حمله با هواپیمای آسیب‌دیده خود شجاعت فوق‌العاده‌ای نشان می‌دهند. از بخت

<sup>۶۴</sup>. compulsion.

<sup>۶۵</sup>. Foot.

<sup>۶۶</sup>. moral wisdom.

<sup>۶۷</sup>. Dr. Strangelove.



بد، شوروی سلاحی را به نام «ماشین روز قیامت»<sup>۶۸</sup> فعال کرده که در صورت منفجر شدن اولین بمب هسته‌ای جهان را نابود خواهد کرد. به این ترتیب، در عین حال که مخاطب شجاعت خدمه بمب‌افکن را تحسین می‌کند از آنچه در اثر به نتیجه رسیدن فضیلت آنها (بردباری) روی خواهد داد وحشت می‌کند.

پس باید بسیار مراقب باشیم تا مطمئن شویم که فضیلت‌ها به استخدام خطاهای اخلاقی در نمی‌آیند. فرزاندگی اخلاقی (که از نیک‌خواهی اقتباس می‌شود) باید یکی از والاترین تکالیف رهبران باشد تا مطمئن شویم که فضیلت به انتخاب تمام اهداف و روال‌های سازمانی جهت می‌دهد. نمی‌توانیم اجازه دهیم فضیلت زیردستان شریف با خطاهای اخلاقی به تاراج رود.

مسئله دیگر به کارگرفتن فضیلت در خدمت اهداف به لحاظ اخلاقی زنده است. زمانی یکی از دوستانم دلایل من در دفاع از فضیلت را با یک سؤال به چالش کشید. او پرسید «در مورد سربازان آلمان در استالینگراد که مدام از حفره‌های بسته خود بالا می‌آمدند و متهورانه حمله می‌کردند تا رفقای مجروح یا اسیر خود را نجات دهند، چطور؟». رفتار آنها از نظر شجاعت و مرام مثال‌زدنی بود، و با این حال در خدمت نازی‌ها.

روشن است که رهبران خبیث ممکن است از فضیلت شهروندانشان در خدمت اهداف به لحاظ اخلاقی زنده استفاده کنند، اما فقط در صورتی که آن شهروندان فضیلت‌مند را بفریبند. همچنین ممکن است افراد خبیث گاه شجاع باشند. از آنجا که دوست من نمونه بارزی از فرزاندگی اخلاقی است، درباره سؤال او به جد فکر کرده‌ام و به نتیجه‌ای رسیده‌ام. با اینکه سربازان مذکور دلیر بودند اما دلیری‌شان در خدمت حکومتی شریر بود - واقعیتهایی که بر آنها پوشیده نبود - و این فضیلت آنها را بی‌اعتبار می‌کند. شواهد اخیر نشان می‌دهد که این سربازان آن‌قدر که بعضی‌ها ممکن است گمان کنند خالی از ایدئولوژی نبودند (Bartov, ۱۹۹۱).

این امر مسئله فضیلت و تبعیت را مطرح می‌کند. فضیلت مستلزم این است که تبعیت کنندگان «همیشه» از اهدافی که اعمال آنها در جهت آن اعمال است سؤال کنند، و هیچگاه اجازه ندهند که از فضیلتشان برای پیشبرد آرمان‌های به لحاظ اخلاقی نادرست استفاده شود.

به فرض که در هر دو مثال مذکور سربازان از قوانین کشور خود تبعیت می‌کردند، اما اگر قانون ملی ناقص فضیلت باشد، نباید فضیلت حقیقی را بر آن استوار کرد. البته مثال‌های مذکور حد نهایت و افراطی چنین وضعیتی را نشان می‌دهند، اما رهبران اقتصادی و رهبران

<sup>۶۸</sup>. doomsday machine.



اتحادیه‌ها، استادان دانشگاه و اسقف‌ها، و نیز کارمندان دستگاه‌های دولتی دهه ۱۹۵۰ را از یاد نبریم که از قوانین تبعیض آمیز جنسیتی و نژادپرستانه دفاع می‌کردند، آنها را به کار می‌بستند و اجرا می‌کردند. مقتضای اخلاق فضیلت این است که همه افراد - رهبران و پیروانشان به یک سان - بر اساس اخلاقی ناظر به افراد، فکر و عمل کنند، اخلاقی که از همه نظام‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی فراتر می‌رود.

### ۵. تقویت اخلاقی و نشاط اخلاقی

شخصیت شایسته وقتی حاصل شود در خلأ وجود ندارد: هم به تقویت اخلاقی و هم به نشاط اخلاقی محتاج است. بر همین اساس، «وی. ام. هُوپ»<sup>۶۹</sup> نظریه خود در باب فضیلت را بر رابطه فضیلت‌مندانه متقابل<sup>۷۰</sup> استوار می‌کند:

بنابراین، اثر واقعی فضیلت فقط آنگاه ظاهر می‌شود که انسانی فضیلت‌مند نسبت به شخصی دیگر که همانند او برابری را خوب می‌داند انصاف بورزد ... اثر فضیلت این فرد نسبت به آن شخص - غیر از حفظ حقوقش - این است که همانند وسیله‌ای برای برانگیختن فضیلت در دیگران عمل می‌کند، به طوری که او و آن شخص و سایر افراد فضیلت‌مند در آینده می‌توانند از ثمرات رفاقت اخلاقی بهره‌مند شوند. (Hope, ۱۹۸۹, p. ۱۴۷)

من با آدم اسمیت موافقم که می‌گفت عمل فضیلت‌مندانه، چون در نهایت مستلزم چیزی بیش از رضایت نفس نیست، به خودی خود کافی است (Smith, in Raphael and Macfie, ۱۹۸۲, p. ۱۱۷). اما او علاوه بر این درمی‌یافت که حتی قوی‌ترین ما هم خسته خواهد شد، و هر از چند گاه به نیرو گرفتن از سایر انسان‌های فضیلت‌مند محتاج است. به همین دلیل نظریه پردازان فضیلت، قدرشناسی و قدردانی را تحسین می‌کنند. این امر به خوبی فهمیده و پذیرفته شده است. بر همین اساس است که گفته می‌شود اعمال شجاعانه یک نفر می‌تواند شجاعت ضعیف فردی دیگر را تقویت کند، یا بزرگواری شخصی دیگر می‌تواند به بزرگواری خود ما قوت ببخشد. ما محتاج اسوه‌های اخلاقی هستیم (Cooper and Wright, ۱۹۹۲).

اما بعد دیگری هست که کمتر درباره آن سخن گفته می‌شود، و آن نیاز به تجدید دوره‌ای نشاط روحی است.

<sup>۶۹</sup>. V. M. Hope.

<sup>۷۰</sup>. virtuous reciprocity.



توضیح آنکه، در بهار سال ۱۹۹۲ مقاله‌ای را در همایش محیط‌زیستی ژنو ارائه کردم. فضای سیاسی ایالات متحده یأس‌آلود بود و به تبع، بر نوع نگاه من به کارم تأثیر می‌گذاشت. اما سخنرانی دکتر «جیمز لاولاک»<sup>۷۱</sup> - مبدع فلسفه زیست‌محیطی گایا<sup>۷۲</sup> - و هم‌صحبتی با او همه چیز را زیر و رو کرد. نه فقط روح و روانم تازه شد بلکه جهت‌گیری‌ام نسبت به کارم سمت و سوی تازه گرفت. این امر بار دیگر اهمیت فوق‌العاده طراوت و نشاط که حاصل «رفاقت اخلاقی» بین ملتزمان به اخلاق است، را نشان داد.

## ۶. شایسته‌ترین زندگی

نهایتاً اینکه هدف از زندگی فضیلت‌مندانه چیست؟ به تعبیر ویلیام پرایر:<sup>۷۳</sup>

اخلاق یونانی لحن متفاوتی دارد ... مهم‌ترین پرسشی که یونانیان به دنبال پاسخ آن بودند این نبود که «کدام اعمال به نحو جهان‌شمول از نظر اخلاقی درست‌اند؟» بلکه این بود که «بهترین نوع زندگی برای انسان‌ها چیست؟» (Prior, ۱۹۹۱, p. ۱)

فضیلت‌گرایان مدعی‌اند که با زندگی فضیلت‌مندانه کیفیتی به زندگی انسان افزوده می‌شود. از نظر آنها، فضیلت عنصر ضروری آن نوع زندگی است که انسان‌ها باید داشته باشند. علاوه بر این، پاسخ آنها به آن «مهم‌ترین پرسش» پیش‌فرض محوری برای مدیریت مرسوم را هدف قرار می‌دهد.

<sup>۷۱</sup> Dr. James Lovelock (۱۹۱۹)، شیمیدان، آینده‌پژوه و طرفدار حفظ محیط زیست، اهل بریتانیا. [مترجم]

<sup>۷۲</sup> Gaian environmental philosophy، فلسفه‌ای برگرفته از فرضیه گایا که بر اساس آن زمین ابرموجود زنده یکپارچه‌ای محسوب می‌شود که اجزای زنده و غیرزنده آن بر روی هم نظام تعاملی پیچیده و خودسامان‌بخشی را تشکیل داده‌اند. نام این فرضیه از «گایا»، ایزدبانوی اسطوره‌های یونان، اقتباس شده است. صورت‌های اولیه این فرضیه نخست به دلیل مضمون غایت‌انگاران (teleological) آن و نیز تعارض با اصل انتخاب طبیعی در نظریه تکامل مورد انتقاد قرار گرفت، اما اصلاحات بعدی آن در رشته‌های بیوژئوشیمی و ژئوفیزیولوژی تأثیرگذار بوده است. [مترجم]

<sup>۷۳</sup> William Prior.





در حالی که مدیریت مرسوم پیش از همه از دستیابی مؤثر به اهداف سازمانی سخن می‌گوید، نظریهٔ فضیلت بر کیفیت زندگی در درون سازمان تأکید دارد. مدیریت مرسوم به مسئلهٔ زندگی شایسته بی‌اعتنایی می‌کند - شاید اگر به آن می‌پرداخت خشکی و بی‌حاصلی حیات سازمانی آشکار می‌شد. بجاست که سخن «ای. اف. شوماخر»<sup>۷۴</sup>، پیام‌آور انسانی کردن کار را به طور کامل نقل کنیم:

این کار روح‌فرسای بی‌معنای ماشینی یکنواخت و ابلهانه، توهینی به طبیعت انسان است و خواه‌ناخواه حاصل آن یا واقعیت‌گریزی است یا پرخاش‌جویی، و هیچ نوع «مزایا»یی هم نمی‌تواند آسیب آن را جبران کند؛ اینها واقعیت‌هایی است که نه انکار و نه تأیید می‌شوند بلکه با دسیسهٔ بی‌پایان سکوت مواجه می‌شوند، چراکه انکار آنها بسیار نامعقول و تأییدشان موجب محکومیت مشغلهٔ اصلی جامعهٔ مدرن به عنوان جنایت علیه بشریت خواهد شد. (Schumacher, ۱۹۷۳, p. ۳۵)

نظریهٔ فضیلت می‌گوید ضرورتی در تداوم چنین وضعیتی نیست و تأکید بر فضیلت به منزلهٔ مبنایی برای کل نظریه و عمل سازمانی، مشکل را حل خواهد کرد. این نظریه زندگی شایسته را در صدر دغدغه‌های خود می‌داند، با این استدلال که زندگی شایسته همان هدف زندگی است. بر همین اساس ارسطو می‌نویسد «... چرا نگوئیم انسان سعادت‌مند کسی است که فضیلت تمام‌عیار را - در کنار اندوختهٔ مناسبی از خیرات بیرونی - نه در زمانی محدود بلکه در کل زندگی در همهٔ فعالیت‌هایش به ظهور می‌رساند؟» (Aristotle, in Irwin, ۱۹۸۵, pp. ۲۶-۲۷).

از نظر نظریه پردازان فضیلت این شکوفایی انسانی است، و «تلقی ما از انسان بودن انسان وابستگی ژرفی به تلقی ما از شکوفایی انسانی دارد» (Thomas, ۱۹۸۹, p. ۵۶). چنین شکوفایی‌ای اخلاقی است، زیرا انسان غیراخلاقی نمی‌تواند شکوفا شود، و مستلزم یکپارچه‌شدن تمام فضایل در شخصیت انسانی کامل است (شخصیت از هم گسسته نمی‌تواند شکوفا شود). هدف همهٔ سازمان‌ها این است که چارچوب و نیز شرایط چنین تلاشی را فراهم کنند.

مسیر تحقق زندگی شایسته را نمی‌توان در قالب گام‌هایی روشن و منطقی توصیف کرد. این فرایند شبیه تمایزی است که آدام اسمیت بین عدالت و نیک‌خواهی قائل است: عدالت مستلزم پایبندی به قانون است، و نیک‌خواهی بیش از آن را می‌طلبد. او در توضیح مقصودش عدالت را به قواعد دستور زبان و نیک‌خواهی را (که والاترین حالت است) به درک «فاخر بودن» نوشته تشبیه می‌کند (Smith, in

<sup>۷۴</sup>. E. F. Schumacher.



۱۷۶-۱۷۵. (Raphael and Macfie, ۱۹۸۲, pp. ۱۷۵-۱۷۶). پایبندی دقیق به قواعد دستور زبان یا درک عمیق از ادبیات باعث پیدایش آثار بزرگ نمی‌شود.

چنین درکی از ظرافت یا فاخر بودن نوشته مستلزم درک کمابیش توصیف‌ناپذیر از زیبایی‌شناسی ادبیات است. شاید این امر بی‌اندازه مبهم به نظر رسد، اما همه کسانی که عاشق آثار بزرگ هستند آن را می‌فهمند. همین اصل در مورد اخلاق صادق است: ممکن است فرد از قواعد اخلاقی پیروی کند، به این سبب او شایسته «احترامی سرد» است. اما چیزی فراتر از آن وجود دارد، چیزی که اسمیت آن را «دوراندیشی برتر»<sup>۷۵</sup> می‌نامد. وی می‌نویسد:

این دوراندیشی برتر، وقتی به بالاترین مرتبه کمال خود رسید، خواه ناخواه هنر، استعداد، و عادت یا کشش به عمل تمام و کمال در هر اوضاع و احوالی را به دنبال می‌آورد. خواه ناخواه بالاترین مرتبه کمال در همه فضیلت‌های عقلی و اخلاقی را به دنبال می‌آورد. و بهترین مغز است که با بهترین قلب پیوند خورده و کامل‌ترین مرتبه فرزاندگی است که با کامل‌ترین مرتبه فضیلت تلفیق شده است. (Smith, in Raphael and Macfie, ۱۹۸۲, p. ۲۱۶)

این تصویر شخصیت شریف مورد نظر در نظریه فضیلت و صفات لازم برای زندگی شایسته را در خود جمع دارد.

## ۷. نتیجه‌گیری

نتیجه آنکه: (۱) همه افراد با الزامی [درونی و] مادرزاد به فضیلت زاده شده‌اند؛ (۲) فضیلت برای تحقق تام و تمام انسانیت انسان ضروری است؛ (۳) فضیلت‌های اصلی باید با اختیار و آگاهی پرورش یابند؛ (۴) باید در قالب عمل اخلاقی آگاهانه و مختارانه به ظهور درآیند؛ (۵) مستلزم اصلاح اخلاقی همیشگی اند - به کارنبستن همان و ازدست‌رفتن همان.<sup>۷۶</sup> پس فضیلت در شخصیت فرد به ظهور می‌رسد نه در تبعیت او [از قواعد]؛ بر این اساس جامعه‌ای متشکل از افرادی خودفرمانفرما خواهیم داشت.

<sup>۷۵</sup>. superior prudence.

<sup>۷۶</sup>. use it or lose it.



### سوم) جمع بین کمال در فضیلت و کمال حرفه‌ای در کار

پیش فرض تفسیر فضیلت گرایانه از دموکراسی این است که شهروندان رهبرانی را ترجیح می‌دهند که علاوه بر صلاحیت فنی فضیلت‌مند نیز هستند. اما این پیش فرض سر از مسئله‌ای صعب در می‌آورد: با سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی چه می‌توان کرد تا مطمئن شویم مردان و زنانی در مناصب مهم رهبری قرار می‌گیرند که هم واجد فضیلت‌اند و هم دارای صلاحیت فنی؟

این روند با گزاره زیر درباره انتخاب رهبران آغاز می‌شود: همواره نخست بر مبنای شخصیت شایسته و سپس بر اساس مهارت فنی انتخاب کنید. در عین حال که شخصیت شایسته مهم‌ترین شرط لازم برای کار در هر اداره‌ای است، اگر بناست سازمان‌هایی سالم و پرتوان داشته باشیم توانایی فنی نیز ضروری است. ممکن است کسی شخصیت اخلاقی‌اش در حد «مادر ترزا»<sup>۷۷</sup> باشد اما این به تنهایی وی را واجد صلاحیت برای سرپرستی اداره مدیریت و بودجه [ایالات متحده]<sup>۷۸</sup> نمی‌کند. مسئله به این صورت تصویر می‌شود:

ف -	ف +
م +	م +
ف -	ف +
م -	م -

محور غرب-شرق میزان مهارت (م) است؛ محور شمال-جنوب میزان فضیلت (ف) است. برای هر یک از مناصب سازمانی مقیاس‌ها به صورت زیر خواهد بود: بهترین فرد خانه ۱A (ف+م+) است؛ نفر دوم خانه ۲A (ف+م-)؛ نفر سوم خانه ۱B (ف-م+)؛ و بدترین فرد خانه ۲B (ف-م-) است.

دلیل بهتر دانستن خانه ۱A ساده است: آنها رهبران بهتری خواهند بود. برای روشن شدن موضوع، شماری از رئیس‌جمهورهای ایالات متحده را به عنوان مصداق هر خانه ذکر می‌کنم:

<sup>۷۷</sup> Mother Teresa (۱۹۱۰-۱۹۹۷)، راهبه مسیحی که به سبب فعالیت‌های انسان‌دوستانه‌اش در سرتاسر جهان در سال ۱۹۷۹ برنده جایزه نوبل صلح شد.

<sup>۷۸</sup> Office of Management and Budget (OMB).



## مدیریت و اخلاقِ فضیلت

ترجمه: سید محمد حسین صالحی

نوشته: دیوید کی. هارت

خانه ۱A: واشنگتن، جفرسون، لینکلن، ترومن

خانه ۲A: هوور، کارتر

خانه ۱B: لیندون جانسون، نیکسون

خانه ۲B: هاردینگ

با وجود برگزاری پر شور و شر انتخابات ریاست جمهوری در ایالات متحده، بخت یارمان بوده است که شمار زیادی از منتخبان متعلق به خانه ۱A بوده‌اند، و تعداد انگشت‌شماری از خانه ۲B.

لذا کمال مطلوب برای جامعه ما رقابت انتخاباتی بین واشنگتن و جفرسون، یا لینکلن و ترومن است. فارغ از نتیجه‌ای که به دست می‌آید، همه شهروندان برنده خواهند بود. همین وضعیت در مورد هر منصب دیگری صادق است - سرپرست ادارات، مدیر عامل شرکت‌ها، رؤسا. واگذاری منصب رهبری هر نهادی همواره باید - در حالت آرمانی‌اش - انتخابی بین دو نفر از خانه ۱A باشد. مسئله سازمانی این است که ساختار همه سازمان‌ها - اعم از دولتی و غیردولتی - را چگونه شکل دهیم تا مطمئن شویم کسانی که در رأس آن قرار گرفته‌اند از خانه ۱A هستند.

راه‌حل این مسئله این است که همان قدر که به پرورش مهارت التفات داریم به پرورش شخصیت شایسته نیز توجه کنیم. بعضی از انسان‌های ستوده می‌گویند که فضیلت قابل آموزش نیست، اما من قویاً مخالفم. تاریخ به روشنی نشان می‌دهد که فضیلت قابل آموزش و یادگیری است. مشکل این است که ما - به دلایلی که بحث آن در این مختصر ممکن نیست - گذاشته‌ایم این بخش از تعلیم و تربیت به محاق رود. و بدتر از آن، مدیریت مرسوم فقط چیزهایی را معتبر می‌داند که قابل اندازه‌گیری است، و ما مقیاس‌های اندازه‌گیری بسیار ناقصی برای انتخاب ایجاد کرده‌ایم، مانند آزمون‌های اس‌ای‌تی،<sup>۷۹</sup> جی‌ام‌ای‌تی،<sup>۸۰</sup> و ال‌اس‌ای‌تی<sup>۸۱</sup> در نظام آموزشی. به این ترتیب اجازه داده‌ایم توانایی‌هایمان ملاک ارزیابی ضعیف شخصیت شایسته قرار گیرند.

<sup>۷۹</sup>. SAT.

<sup>۸۰</sup>. GMAT.

<sup>۸۱</sup>. LSAT.



وقتی افرادی نامزد ارتقای درجه می‌شوند، یا رأی ما را می‌خواهند، همواره باید نخستین پرسش از شخصیت شایسته آن نامزد باشد. ایو سیمون این موضوع را کمابیش به تفصیل مورد بحث قرار داده و در توضیح [ملاک] انتخاب خودش مثال زیر را می‌آورد. دو دانشجوی در حال رقابت برای دریافت کمک هزینه تحصیلی هستند: یکی دارای «هوش متوسط اما برخوردار از اراده‌ای بسیار قوی و نیک‌خواهانه» است؛ دیگری بدون شک تیزهوش است، «اما اراده‌اش نسبتاً ضعیف‌تر و تا حدی پریشان».

بر اساس مشاهدات خودم، من جوانی را که اراده‌ای قوی دارد بر آن ذهن جوّال - که دست بر قضا می‌توانست از آن او باشد - ترجیح می‌دهم. ذهن جوّال وقتی اسیر اراده‌ای سست و ناپایدار باشد بیشتر نگران‌کننده است؛ هوش متوسطی که به اراده‌ای منضبط تکیه دارد از نظر من آینده‌امیدوارکننده‌تری دارد. (Simon, ۱۹۸۶, p. ۲۷)

استدلالی که در پس انتخاب او وجود دارد این است که، در بلندمدت، احتمال اینکه دانشجوی دارای شخصیت شایسته نیرومندتر فیلسوف شایسته‌ای شود بیشتر است، در حالی که دانشجوی تیزهوش پذیرای اراده دیگران خواهد بود، و خوبی و بدی اراده دیگران از پیش مشخص نیست. نظریه پردازان فضیلت خواهند گفت که این حکم را در تمام حیطه‌های زندگی می‌توان به کار بست.

تجربه به ما می‌گوید که شخصیت فضیلت‌مند، در هر کاری و تحت هر فشاری، قابل اطمینان است. با اولویت دادن به شخصیت شایسته خودمان را از دو جهت بیمه کرده‌ایم. اولاً، فرد فضیلت‌مند به دنبال مسئولیتی که صلاحیت آن را ندارد نمی‌رود. بنابراین، از بروز مشکلی که در روال مرسوم سازمان‌های موجود ایجاد کرده‌ایم اجتناب می‌شود: ما جایگاه رهبری [سازمان‌ها] را در دسترس انسان‌های بی‌پروا گذاشته‌ایم نه انسان‌های شایسته (یا حتی دارای صلاحیت فنی). ثانیاً، فرد فضیلت‌مند بر اساس نفع شخصی حرکت نمی‌کند و تغییر جهت نمی‌دهد: مشی اخلاقی او روشن و استوار است.

صد البته نباید در مسیر فضیلت توقع بیش از حد داشته باشیم - قدیسان انگشت‌شمارند و دیر به دیر ظهور می‌کنند. همان طور که «جورج اورول»<sup>۸۲</sup> نوشته است، «بیشتر انسان‌ها آرزو دارند که خوب باشند، اما نه در همه حال» (Shelden, ۱۹۹۱, p. ۳۵۶). اما ما باید همواره جانب فضیلت را بگیریم.

<sup>۸۲</sup> George Orwell، نمایش‌نامه‌نویس، مقاله‌نویس، روزنامه‌نگار و منتقد انگلیسی که نام اصلی‌اش اریک آرتور بلر (Eric Arthur Blair) بود و بیش از همه به سبب دو داستان معروف خود با نام‌های *مزرعه حیوانات* (Nineteen Eighty-Four) و *حیوانات* (Animal farm) شناخته شده است. [مترجم]



### چهارم) مدیریتِ فضیلت‌مندانه

سرانجام به موضوع مدیرانِ فضیلت‌مند در سازمان‌های مدرن در جامعهٔ معاصر رسیدیم. در وهلهٔ نخست باید گفت چنین مدیرانی باید فضیلت را جنبهٔ محوریِ شخصیت‌شان و هدایت‌گر تمام رفتارهای مدیریتی‌شان قرار دهند. اما این کافی نیست، زیرا رهبرانِ فضیلت‌مند به زیردستانِ فضیلت‌مند محتاج‌اند - و موظف‌اند از آنها حمایت کنند. این رابطه‌ای بس منحصر به فرد و شاید همان حدّ اعلای سیستم نظارت و موازنه<sup>۸۳</sup> است.

«جیمز مدیسون»<sup>۸۴</sup> در توضیح این موضوع، دربارهٔ رابطه‌ای از این دست در محیطی دولتی چنین می‌نویسد:

من این اصل جمهوری خواهانهٔ بزرگ را ادامه می‌دهم که می‌گوید مردم برای انتخاب انسان‌های فضیلت‌مند و خردمند، فضیلت و هوشمندی به کار خواهند زد. هیچ فضیلتی در میان ما نیست؟ اگر نباشد، وضعیت فلاکت‌باری داریم. هیچ بررسی نظری، هیچ شکلی از حاکمیت نمی‌تواند ما را خاطر جمع کند. خیال واهی است که گمان کنیم بی‌وجود فضیلت در مردم شکلی از اشکال حاکمیت خواهد توانست آزادی یا بهروزی ما را تضمین کند. اگر فضیلت و هوشمندی کافی در جامعه وجود داشته باشد در انتخاب این عده [حاکمان] اعمال خواهد شد. به این ترتیب ما بر فضیلت آنها تکیه نخواهیم کرد، یا به حاکمانمان اعتماد نخواهیم کرد، بلکه به مردمی اعتماد می‌کنیم که بناست آنها را انتخاب کنند. (Madison, in Padover, ۱۹۵۳, pp. ۴۸-۴۹)

مدیسون امید چندانی به عمومیت یافتن فضیلت در بین شهروندان نداشت، بلکه به اهمیت آن اعتقاد راسخ داشت. اما مسئله در اینجا این است که حامیان می‌توانند رهبرانی را بر اساس صفات شخصیتی‌شان انتخاب کنند، و بالاترین ضمانتِ عدم سوء استفادهٔ رهبران وجود حامیانِ فضیلت‌مند است.

<sup>۸۳</sup>. system of checks and balances؛ سیستمی که در آن اجزای مختلف یک سازمان (مانند دولت) واجد قدرتی هستند که بر سایر بخش‌های آن سازمان نظارت می‌کنند و تأثیر می‌گذارند، به طوری که موازنهٔ قوا باعث عملکرد بهتر آن سازمان می‌شود. [مترجم]

<sup>۸۴</sup>. James Madison.



مدیسون درمی‌یافت که در سازمان‌های بزرگ و پیچیده مسائل و روابط به قدری زیاد است که از دایره فهم افراد فراتر می‌رود. بنابراین، باید بین همه اعضا - رهبران، همکاران، حامیان - این اعتماد ژرف وجود داشته باشد که هیچ یک از آنها تخصصش را برای سوء استفاده از دیگران به کار نخواهد بست. فضیلت حلقه پیوند اعضای سازمان به یکدیگر است، زیرا همه می‌توانند فضیلت را درک کنند. تقسیم کار، چه در قالب سلسله مراتب طولی و چه به صورت عرضی، همواره با وجود فضیلت تعدیل خواهد شد، چراکه فضیلت یگانه تضمین در برابر «استبداد تخصص»<sup>۸۵</sup> است، همان چیزی که «رابرت میکلز» به روشنی تمام آن را توصیف کرده است (Michels, ۱۹۱۵).

بنابراین، مدیران فضیلت‌مند همواره از وظیفه اخلاقی‌شان در ارتقای فضیلت - در بین خود و زیردستانشان - آگاه خواهند بود. آنها «هرگز» نباید سعی کنند فضیلت را بر دیگران تحمیل کنند یا ذره‌ای اجبار در کار آورند، چراکه فضیلت باید از سر میل و رغبت باشد. در عوض باید هوادار آموزش فضیلت از سنین ابتدایی باشند، و آن را با سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ها و روال‌هایی که باعث ارتقای فضیلت می‌شود دنبال کنند. دست آخر اینکه آنها باید آگاهانه بکوشند به سرمشق فضیلتی تبدیل شوند که راهبر همه کارهایشان خواهد شد. اجازه دهید این بخش را با سخنان دیوید هیوم به پایان ببرم:

فضیلت عمومی و اخلاق نیک در یک ملت، که لازمه قطعی فضیلت‌اند، هیچ‌گاه از اصول پیراسته فلسفه حاصل نمی‌شوند، یا حتی از [صرف] فرمان‌های سختگیرانه دینی؛ بلکه تماماً باید از آموزش فضیلت‌مندانه جوانان، و نیز کارکرد قوانین و نهادهای معقول برخیزند. (Hume, in Miller, ۱۹۸۵, pp. ۵۴-۵۵)

### نتیجه‌گیری

اکنون اخلاق مدیریت به جایی رسیده که به تدریج توجه‌ها را به خود جلب می‌کند و در چنین شرایطی فضیلت بازگشت چشمگیری داشته است. اما هنوز شاهد مراحل اولیه جذب فضیلت در نظریه و عمل مدیریت هستیم. این مفهوم در مدیریت دولتی بسیار مورد حمایت قرار گرفته، و رفته رفته در مدیریت بازرگانی نیز مطرح می‌شود - و جریان معمول اخذ و اقتباس از یکدیگر را معکوس کرده است. اما باید هم، چنین باشد، زیرا مدیریت دولتی سابقه دیرپایی در فلسفه سیاسی دارد.

<sup>۸۵</sup>. tyranny of expertise.



علاوه بر این، تجربه من به عنوان معلم و مشاور نشان می‌دهد که اکثر افراد آغوش گشوده‌ای به فضیلت و اخلاق شخصیت شایسته دارند. با این حال، فضیلت بر روی حیات سازمانی تأثیر چندانی نخواهد گذاشت مگر اینکه رهبران سازمان‌ها وارد کار شوند. متأسفانه، مشاهدات «سُرل»<sup>۸۶</sup> در سال ۱۹۰۶ همچنان به قوت و اعتبار خود باقی است: «... افرادی که از طبقات بالا هستند همیشه گمان کرده‌اند که در قیاس با زیردستانشان نیاز کمتری به انضباط اخلاقی دارند...» (Sorel, 1906, p. 219).

رهبران - اعم از مسئولان منتخب، سرپرست ادارات، مدیرعاملان اجرایی<sup>۸۷</sup> و رؤسای دانشگاه‌ها - اغلب اعتراض می‌کنند که «چنان مشغول» اند که فرصتی برای خواندن کتاب یا رفتن به کلاس ندارند. آنها معمولاً تعهد اخلاقی خودشان را مفروض می‌گیرند و نمی‌فهمند که از بین تمام رشته‌هایی که برای اداره یک سازمان لازم است هیچ یک همانند اخلاق محتاج جدّ و جهد نیست. به علاوه، اخلاق فضیلت اقتضایی بیش از این نیز دارد، زیرا مستلزم آن است که افراد دانسته و آگاهانه شخصیت اخلاقی‌شان را حول محور فضیلت شکل دهند.

اما بزرگ‌ترین مانع این است که اخلاق فضیلت در تقابل با مدیریت مرسوم قرار می‌گیرد. اول اینکه، فضیلت به هیچ‌گونه مصالحه‌ای بر سر اصول بنیادین خود رضایت نمی‌دهد، در حالی که مدیریت مرسوم اخلاق را ابزاری در جهت موفقیت مدیریتی می‌داند. دوم اینکه، فضیلت مستلزم مطالعه جدی و تفکر بسیار است، در حالی که مدیریت مرسوم اخلاق را به حرف‌های کلیشه‌ای که وعده اصلاح سریع و آسان مشکلات اخلاقی را می‌دهند فرو می‌کاهد. سوم اینکه، فضیلت کیفیت زندگی انسان را مقدم بر موفقیت سازمانی می‌داند در حالی که مدیریت مرسوم به عکس این نسبت قائل است.

بر همین اساس، پذیرش چارچوب<sup>۸۸</sup> فضیلت مدیریتی مستلزم جابجایی چارچوب مدیریتی فعلی است. تغییر در چارچوب‌ها کار آسانی نیست، اما لازمه پیشرفت است (Kuhn, 1970). امید می‌رود که ناکامی‌های گسترده مدیریت مرسوم که به روند بحران‌های داخلی متعدد در دهه ۱۹۸۰ شتاب بخشید منجر به تجدیدنظر جدی در روال کنونی شود. «دابلویو. ادوارد دمنینگ»<sup>۸۹</sup> پدر «مدیریت کیفیت

<sup>۸۶</sup>. Sorel.

<sup>۸۷</sup>. CEO.

<sup>۸۸</sup>. paradigm.

<sup>۸۹</sup>. W. Edwards Deming.





جامع<sup>۹۰</sup> در ارزیابی خود بی‌پرده سخن می‌گفت: «اصلی‌ترین علت بیماری صنعت آمریکا ... عجز مدیران ارشد از مدیریت است» (Deming, ۱۹۸۶, p. ix)، و من می‌افزایم، عجز از مدیریت فضیلت‌مندانه.

اما از درون حماقت‌های آن سال‌های بد، جدیت و حساسیتی رو به رشد در خصوص اخلاق مدیریت به وجود آمده است، و درک این اخلاق باید مبنایی باشد که کل مدیریت در عمل بر اساس آن شکل می‌گیرد. در اینجا استدلال شد که از بین تمام نظام‌های اخلاقی، اخلاق فضیلت بیشترین سنخیت را با طبیعت انسان دارد.

بنابراین، کسانی که به اخلاق فضیلت اعتقاد دارند باید رهبران، مدیران، و نظریه‌پردازان را به یک سان قانع کنند تا فضیلت را به جد بگیرند. وقتی آنها قانع شوند، خواهیم توانست وظیفه‌آسان‌تر به کار بستن فضیلت در همه اهداف، سیاست‌ها و روش‌هایمان را دنبال کنیم. با توجه به مشکلات حیرت‌آوری که پیش روی تمام ملت‌ها است، با باز شدن تومار قرن بیست و یکم به روی صحنه، به خوبی از توصیه آن مرد ممتاز در فضیلت - سیسرون - پیروی خواهیم کرد که می‌گفت:

اما آنها که طبیعت، استعداد تدبیر امور عامه را ارزانی‌شان داشته، باید تردید را به کناری نهند، وارد میدان رقابت برای مناصب دولتی شوند و به اداره دولت مدد رسانند؛ زیرا به هیچ طریق دیگری دولت اداره نخواهد شد و عظمت روح آشکار نخواهد گشت. (Cicero, in Miller, ۱۹۱۳, p. ۷۵)

<sup>۹۰</sup>. Total quality management.



## منابع

Arendt, H. (1971). Thinking and Moral Considerations. Social Research, 38: 417-446.

Baron, H. (rev.ed.; 1966). The Crisis of the Early Italian Renaissance: Civic Humanism and Republican

Liberty in an Age of Classicism and Tyranny. Princeton University Press, Princeton, New

Jersey.

Bartov, O. (1991). Hitler's Army: Soldiers, Nazis, and War in the Third Reich. Oxford University

Press, New York.

Basore, J.W. (trans.) (1928). Seneca. On Firmness, Moral Essays, Volume I, Loeb Classical Library.

Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Basore, J.W. (trans) (1932). Seneca. On the Happy Life, Moral Essays, Volume 11, Loeb Classical

Library. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Broad, C.D. (1930). Five Types of Ethical Theory. Routledge & Kegan Paul, London, England.

Bryson, G. (1945). Man and Society: The Scottish Inquiry of the Eighteenth Century. Augustus M.

Kelley Publishers, New York.



Budziszewski, J. (1986). *The Resurrection of Nature: Political Theory and the Human Character*.

Cornell University Press, Ithaca, New York.

Budziszewski, J. (1988). *The Nearest Coast of Darkness: A Vindication of the Politics of Virtues*.

Cornell University Press, Ithaca, New York.

Budziszewski, J. (1992). *True Tolerance*. Transaction Books, New Brunswick, New Jersey.

Casey, J. (1990). *Pagan Virtue*. Clarendon Press, Oxford, England.

Chandler, A.D., Jr. (1977). *The Visible Hand*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Cleveland, H. (1972). *The Future Executive*. Harper & Row, New York.

Cooper, J.M. (1986). *Reason and Human Good in Aristotle*. Hackett Publishing Company, Indianapolis,

Indiana.

Cooper, T.L. (3rd. ed; 1990). *The Responsible Administrator*. Jossey-Bass, San Francisco, California.

Cooper, T.L. and Wright, N.D. (eds.) (1992). *Exemplary Public Administrators: Character and*

*Leadership in Government*. Jossey-Bass, Publishers, San Francisco.

Darwell, S.L. (ed.) (1983). *Bishop J. Butler, Five Sermons Preached at the Rolls Chapel and A*



Dissertation Upon the Nature of Virtue. Hackett Publishing Company, Indianapolis, Indiana.

Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts.

Etzioni, A. (1964). Modern Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Foner, P.S. (ed.) (1948). The Life and Major Writings of Thomas Paine. The Citadel Press, Secaucus, New Jersey.

Foot, P. (1978). Virtues and Vices. University of California Press, Berkeley, California.

Frankena, W.K. (2nd ed.; 1973). Ethics. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

French, P.A., Uehling, T.E., Jr., and Wettstein, H.K. (eds.) (1988). Ethical Theory: Character and Virtue, Midwest Studies in Philosophy, Volume XIII. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Geach, P.T. (1977). The Virtues. Cambridge University Press, Cambridge, England.

Hallowell, J.H. (1954). The Moral Foundation of Democracy. University of Chicago Press, Chicago.



Hope, V.M. (1989). Virtue by Consensus: The Moral Philosophy of Hutcheson, Hume, and Adam

Smith. Clarendon Press, Oxford, England.

Irwin, T. (trans.) (1985). Aristotle's Nicomachean Ethics. Hackett Publishing Company, Indianapolis,

Indiana.

Jensen, H. (1971). Motivation and the the Moral Sense in Francis Hutcheson's Ethical Theory.

Martinus Nijhoff, The Hague, Netherlands.

Kekes, J. (1988). The Examined Life. Pennsylvania State University Press, College Station, Pennsylvania.

Kekes, J. (1989). Moral Tradition and Individuality. Princeton University Press, Princeton, New

Jersey.

Kekes, J. (1990). Facing Evil. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Kennedy, G.A. (1980). Classical Rhetoric and Its Christian and Secular Tradition from Ancient to

Modern Times. University of North Carolina Press, Chapel Hill, North Carolina.

Kolenda, K. (ed.) (1988). Organizations and Ethical Individualism. Praeger, New York.



Kramnick, I. (1982). Republican Revisionism Revisited. *American Historical Review*, 87: 630.

Kristeller, P.O. (1964). *Eight Philosophers of the Italian Renaissance*. Stanford University Press, Stanford, California.

Kuhn, T.S. (2nd ed., 1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press, Chicago.

Kupperman, J.J. (1991). *Character*. Oxford University Press, Oxford, England.

Lerner, M. (ed.) (1950). *Machiavelli's The Prince and The Discourses*. The Modern Library, New York.

MacIntyre, A. (1966). *A Short History of Ethics*. Macmillan, New York.

MacIntyre, A. (1981). *After Virtue*. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Manuel, F.E. (1956). *The New World of Henri Saint-Simon*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Maslow, A.H. (2nd ed.; 1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York.

Michels, R. (1915). *Political Parties* (E. and C. Paul, trans). Dover Publications, New York.



Miller, E.F. (ed.) (1985). David Hume, Essays: Moral, Political, and Literary. Liberty Classics,

Indianapolis, Indiana.

Miller, W. (trans.) (1913). Cicero's De Officiis, Loeb Classical Library. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Morrow, G.R. (1969). The Ethical and Economic Theories of Adam Smith. Augustus M. Kelley

Publisher, Clifton, New Jersey.

Norton, D.L. (1976). Personal Destinies: A Philosophy of Ethical Individualism. Princeton University

Press, Princeton, New Jersey.

Norton, D.L. (1988). Moral Minimalism and the Development of Moral Character in Ethical Theory

(French, et al., eds.). University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Norton, D.L. (1991). Democracy and Moral Development. University of California Press, Berkeley,

California.

Nussbaum, M.C. (1986). The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy.

Cambridge University Press, Cambridge, England.

Padover, S.K. (ed.) (1953). The Complete Madison: His Basic Writings. Harper & Brothers, New



York.

Pegis, A.C. (ed.) (1948). Introduction to Saint Thomas Aquinas. The Modern Library, New York.

Penelhum, T. (1985). Butler. Routledge & Kegan Paul, London, England.

Phillipson, N. (1983). Adam Smith as Civic Moralist, in Wealth and Virtue: The Shaping of Political

Economy in the Scottish Enlightenment, (I. Hont and M. Ignatieff, eds.). Cambridge University

Press, Cambridge, England, pp. 179-202.

Pieper, J. (rev. ed., 1966). The Four Cardinal Virtues. University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana.

Pincoffs, E.L. (1986). Quandaries and Virtues: Against Reductivism in Ethics. University Press of Kansas, Lawrence, Kansas.

Pocock, J.G.A. (1915). The Machiavellian Moment: Florentine Political Thought and the Atlantic

Republican Tradition. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Pocock, J.G.A. (1983). Cambridge Paradigms and Scotch Philosophers, in Wealth and Virtue (I.

Hont and M. Ignatieff, eds.). 235-252.





Pocock, J.G.A. (2nd ed.; 1989). Politics, Language, and Time. University of Chicago Press, Chicago, Illinois.

Prior, W.J. (1991). Virtue and Knowledge: An Introduction to Ancient Greek Ethics. Routledge, London, England.

Raphael, D.D. (1981). Moral Philosophy. Oxford University Press, New York.

Raphael, D.D. and Macfie, A.L. (eds.) (1982). Adam Smith's The Theory of Moral Sentiments. Liberty Classics, Indianapolis, Indiana.

Rawson, E. (1975). Cicero. Cornell University Press, Ithaca, New York.

Regan, R.J. (1988). Virtue, Religion, and Civic Culture, Ethical Theory (French, et al., eds.), 342-.351

Robbins, C. (1959). The Eighteenth-Century Commonwealthman. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Roberts, T.A. (1973). The Concept of Benevolence: Aspects of Eighteenth-Century Moral Philosophy. Macmillan, London, England.



- Rorty, A.O. (ed.) (1980). *Essays on Aristotle's Ethics*. University of California Press, Berkeley, California.
- Schumacher, E.F. (1973). *Small Is Beautiful*. Harper & Row, New York.
- Scott, W.R. (1900). *Francis Hutcheson*. Augustus M. Kelley Publishers, New York.
- Scott, W.G. and Hart, D.K. (1989). *Organizational Values in America*. Transaction Books, New Brunswick, New Jersey.
- Scott, W.G. and Hart, D.K. (1991). *The Exhaustion of Managerialism in the Twentieth Century*. *Society*, 28: 39-48.
- Seigel, J.E. (1973). *Virtu In and Since the Renaissance*, *Dictionary of the History of Ideas*, Volume IV (P.P. Wiener, ed.). Charles Scribner's Sons, Publishers, New York.
- Shelden, M. (1991). *Orwell*. Harper Collins Publishers, New York.
- Sherman, N. (1989). *The Fabric of Character: Aristotle's Theory of Virtue*. Clarendon Press, Oxford, England.
- Simon, Y.R. (1986). *The Definition of Moral Virtue* (Vukan Kuic, ed.). Fordham University Press, New York.



Sorel, G. (1906). Reflections on Violence, (I.E. Hulme, trans.). Collier Books, New York.

Thomas, L. (1989). Living Morally: A Psychology of Moral Character. Temple University Press, Philadelphia, Pennsylvania.

Wallace, J.D. (1978). Virtues and Vices. Cornell University Press, Ithaca, New York.

Wilson, J.Q. (1991). On Character: Essays. The AEI Press, Washington, D.C.

Wolin, S.S. (1960). Politics and Vision. Little, Brown, Boston, Massachusetts.

Wolin, S.S. (1969). Political Theory as a Vocation. American Political Science Review, 63.

Wood, G.S. (1991). The Radicalism of the American Revolution. Alfred A. Knopf, New York.

Wood, N. (1988). C/cero's Social and Political Thought. University of California Press, Berkeley, California.

Yearley, L.H. (1990). Mencius and Aquinas: Theories of Virtue and Conceptions of Courage. State University of New York Press, Albany, New York.