

## الفصل 6

## العقل الأخلاقي

أي نوع من العالم سوف نرغب بالعيش فيه إن لم نكن نعرف مسبقاً، مكانتنا أو مواردنا؟ وبالكلام عن نفسي - لكنني واثق أنه ليس عن نفسي فقط - فإنني سوف أرغب بالعيش في عالم يتميز «بعمل صالح»، عمل يكون ممتازاً وأخلاقياً وجذاباً. وقد كان ميهاًلي تسيكجنتميها لاي ووليام دامون، وأنا على مدى أكثر من عشر سنوات، كنا نقوم باستكشاف طبيعة العمل الجيد؛ وسعينا - نحن وزملاؤنا - إلى تحديد ماهية العوامل التي تسهم في تحقيق العمل الصالح، وأياً تعمل ضده، وما هي أفضل طريقة لزيادة تأثيره، ولأن استنتاجاتنا تتور العقل الأخلاقي فإنني سوف أقوم بإيضاحها ببعض التفصيل.

وكما أدرك تماماً العلماء المؤسسون للعلوم الاجتماعية في أواخر القرن التاسع عشر، فإن العمل يتموضع في مركز الحياة العصرية. وقد حدد إميل دوركايم الدور الذي لا غنى عنه والمقنع والمثير للجدل الخاص بتوزيع العمل في المجتمعات الكبيرة، وقدم ماركس ويبر توضيحاً للتأسيس الديني «للمسألة» التي تذهب إلى حد أبعد من الأداء الروتيني اللامبالي، والتي تعكس استجابتنا المخلصة للنداء الإلهي. وطرح سيغموند فرويد تعريفاً للحب والعمل باعتبارهما المفاتيح لحياة صالحة، وتعكس كلمة good بالغة الإنكليزية ثلاثة أوجه متميزة للعمل. فربما يكون العمل صالحاً

بمعنى كونه ممتازاً لناحية النوعية، وهو بلغتنا ذو اختصاص عال، ومثل هذا العمل ربما يكون جيداً بمعنى كونه مسؤولاً. إنه يأخذ في الحسبان -وبانتظام- المعاني التي يتضمنها بالنسبة للمجتمع الأوسع الذي يقبع في داخله، ومثل هذا العمل ربما يكون مفيداً بمعنى أنه يعطي الشعور بالتمتع بحالة جيدة، إنه جذاب وذو مغزى ويؤمن رزق العيش حتى في ظل ظروف صعبة، وإذا ما كان التعليم هو الإعداد للحياة، فإنه بطرق عدة الإعداد لحياة من العمل، ويجب على المربين أن يعدوا الشباب لحياة تتميز بعمل صالح، ويجب على موقع العمل والمجتمع الأوسع أن يدعموا وأن يعملوا على ديمومة مثل هذا العمل الصالح.

تحتاج دراسة واسعة وطموحة إلى نقطة انطلاق، ولقد قررنا أن نركز على العمل الصالح في المجال المهني، فنحن نعطي مهنة ما مفهوماً على أنها مجموعة عالية التدريب من العمال الذين يؤدون خدمة مهمة للمجتمع. ومقابل أداء الخدمة بأسلوب غير متحيز وممارسة اتخاذ الرأي السليم في ظروف معقدة، فإنه يتم منح المحترفين مكانة رفيعة واستقلالية. وقد أجرينا في دراستنا حتى الآن، مقابلات مع أكثر من 1200 من الأشخاص معظمهم يعملون في مهن ثابتة مثل الطب، المحاماة، العلوم، الصحافة، والتعليم. أيضاً تتضمن عينتنا أفراداً يعملون في مجالات لا تعد مهناً بالتحديد: المسرح، الأعمال الخيرية، الأعمال التجارية، الواجبات الاجتماعية، وبعض هؤلاء الأشخاص هم على وشك دخول الحياة المهنية وهناك آخرون باتوا في منتصف حياتهم المهنية، ومع ذلك هناك آخرون من المتمرسين في مهنتهم الذين لم يعودوا عمالاً بدوام كامل ولكنهم يخدمون بوصفهم أمناء، يراقبون سلامة المهنة ويتدخلون حسبما يلزم

من أجل الحفاظ على تلك السلامة، وقد التمسنا، ومن خلال مقابلات متعمقة أُجريت مع هؤلاء العمال المحترفين، تحديد أهدافهم والقوى التي تسهل أو تعيق التقدم باتجاه هذه الأهداف، والأساليب التي يحققون التقدم من خلالها في ظل ظروف صعبة غالباً، والتأثيرات المولدة للتطور الذي يحققونه والاتجاه الذي تسير فيه مهنتهم<sup>(1)</sup>.

ومن السهل تعريف المحترفين من زاوية واحدة. فهم قد حصلوا على شهادة وهم يسعون وراء تحصيل علمي مكثف وغالباً ما يكون مستمراً؛ هم يقومون بحضور الكثير من الاجتماعات مع نظرائهم وعلى نحو متقطع، ويعيشون بارتياح إن لم يكن بشكل لافت للأنظار، وإن لم يتصرفوا وفقاً لمعايير متعارف عليها، فإنهم يجازفون بشطب أسمائهم من سجل نقابتهم المهنية، غير أنه من المهم التأكيد أن كونك مُعترفاً بك كعضو في مهنة، ليس هو الأمر ذاته كالتصرف باعتباره محترفاً. فالكثير من الأشخاص الذين يتم تصنيفهم باعتبارهم محترفين ويرتدون بزات غالية الثمن، لا يتصرفون بأسلوب محترف. فهم ينجزون أعمالهم بأسرع الطرق وأرخصها ولكن دون الاهتمام بصحة الإنجاز؛ ويسعون وراء مصالحهم الخاصة ويعجزون عن التعامل باحترام مع قواعد السلوك والتعاليم الأخلاقية وقيود المهنة، إنهم ينفذون عملاً «مشبوهاً». قد حدد من جهة أخرى فإن العديد من الأشخاص الذين هم ليسوا مكلفين رسمياً، يتصرفون بطريقة رائعة وبأسلوب مهني رائع. وهم بارعون، ولديهم حس بالمسؤولية، متفاعلون وهم أنفسهم جديرون بالاحترام (نحن جميعنا نفضل الفنادق والمستشفيات والمدارس الثانوية التي تضم بين كوادرها مثل هؤلاء المحترفين الذين يدللون على أنفسهم

بأنفسهم). وإنني أركز فيما يتبع على الأشخاص الذين يتصرفون مثل المحترفين بغض النظر عن التدريب الذي تلقونه. الأشخاص الملتزمون هم الذين يجسدون توجهاً أخلاقياً في عملهم.

وبينما قد تركز بحثنا الخاص على عالم الأعمال فإن العقل الأخلاقي ليس مقتصراً على مكان العمل. وأنا أعتقد أن دور المواطن يستدعي وجود توجه أخلاقي على نحو مساو - اعتقاد يفيد بأنه يتوجب على مجتمع المرء أن يمتلك خصائص معينة يكون المرء فخوراً بها، والتزاماً شخصياً بالعمل باتجاه تحقيق المجتمع الفاضل. وفي الحقيقة، فإنه بينما يختار شخص معين التركيز على مكان العمل، أو تكريس الطاقة للمجتمع المحيط به، فإن الموقف الأخلاقي النهائي يشمل كلا الكيانين. وتتقاسم هذه المجالات الصفة المميزة التي تتطوي على أن المرء يجب أن يكون قادراً على الابتعاد عن الحياة اليومية، وأن يضع مفهوماً لطبيعة العمل وطبيعة المجتمع. ويحتاج هو/ أو هي إلى التفكير في أسئلة كبيرة مثل: ماذا يعني أن تكون محامياً/ طبيياً/ مهندساً/ مربيّاً، في الوقت الحاضر؟ ما هي حقوق/ واجباتي، ومسؤولياتي؟ ماذا يعني أن أكون مواطناً في مجتمعي/ منطقتي/ كوكب الأرض؟ بمّ أنا مدين للآخرين ولأسيما أولئك الذين - من خلال ظروف الولادة أو الحظ السيء - هم أقل حظاً مني؟

وتشمل الأخلاق وبهذا المفهوم، موقفاً ضمناً أكثر تحفظاً من العلاقات المباشرة المتجسدة في التسامح والاحترام وأمثلة أخرى عن المبادئ الأخلاقية الشخصية. كما تشمل الأخلاق، وبلغة العلوم المعرفية، موقفاً مثالياً مجرداً - القدرة على التفكير بوضوح في الأساليب التي يقوم من خلالها المرء بأداء أو عدم أداء دور معين. وسوف أتحدث لاحقاً بمزيد من التفصيل عن العلاقات بين الاحترام والأخلاق.

## دعامات من أجل العمل الصالح

من الأسهل الحصول على عقل أخلاقي عندما يكون المرء قد تربى في وسط حيث العمل الصالح هو العرف، ومثلما أننا نستطيع تمييز ثقافات (مثل الصين) حيث جرى تبني العمل المتخصص، أو مجتمعات (مثل وادي السيليكون في كاليفورنيا) حيث جرى تقدير الإبداع، فإنه من الممكن التعرف على أماكن كانت تتميز بالعمل الصالح. إن مثالي الخاص المعاصر والمفضل هو مدينة ريغيو إميليا التي تقع في شمال إيطاليا، ذات المناظر الطبيعية الخلابة، وهي موطن مجتمع محلي قمت بزيارته ودراسته مدة خمسة وعشرين عاماً. ومن بين كل شيء لاحظته على مر السنين، فإن مدينة ريغيو إميليا تعمل بصورة جيدة إلى أبعد حد، فالمجتمع متحضر، يقدم خدمات ذات نوعية عالية إلى مواطنيه، وهو زاخر ومفعم بالنشاطات والكنوز الفنية. وعلى مدى العقود العديدة الماضية، كرس هذا المجتمع الذي يضم أكثر من مئة ألف شخص موارد مالية وبشرية لا مثيل لها لتطوير مراكز عالية الجودة من دور حضانة الأطفال ورياض الأطفال، وفي عام 1991 وصفت مجلة نيوزويك هذه المؤسسات بأنها «أفضل رياض أطفال في العالم»<sup>(2)</sup>. وعندما يسأل الزوار عما يحدث لخريجي هذه المدارس من الشباب يعطي السكان المقيمون هناك منذ زمن طويل هذا الرد القصير إلا أنه واضح: «انظر فقط إلى مجتمعنا» وباستذكار عبارة قديمة تقال في عالم الاستعراض والتمثيل، فإن هذا الجواب «يفلق الباب أمام المظاهر المخادعة».

لم تحقق مدينة ريغيو إميليا الامتياز في العمل وفي المجتمع بالمصادفة. وهي تقع في منطقة من العالم حيث وجد المجتمع المدني منذ قرون. ويمكن للخدمات المجتمعية التطوعية والمجموعات الثقافية أن تتعقب بداياتها إلى

حقبة العصور الوسطى<sup>(3)</sup>. غير أن ريغيو إميليا لم تكن لتحقيق التميز في التعليم في غياب أشخاص ملتزمين وهم الذين تكاتفوا معاً في أعقاب الدمار الذي أحدثته الحرب العالمية الثانية، لإقامة نوع المجتمع الذي يمكن أن يحققوا النجاح فيه لهم ولأولادهم. ولقد تساءلوا في الواقع ما نوع المواطنين الذين نريد أن نصنعهم؟

وإذا ما أخذنا في الاعتبار أنه يجوز للشاعر ما لا يجوز لغيره، فإنني أقول إن هؤلاء القادة الموجودين على الساحة قد قاموا بجمع - وفي الواقع بتركيب - وجهات نظر عالمية مغايرة: فهم من جهة، قد تبنوا جوهر الأيديولوجية الاشتراكية، مجتمع لا تتراكم فيه الملكية على نحو عدائي، ويتم تقاسم الكثير من الخيرات، وكل فرد يعمل بأقصى قدراته أو قدراتها. وهم من جهة أخرى يؤدون أعمالهم مثل دير للرهبان أو الراهبات الكاثوليك - رجالاً ونساءً يعملون معاً دون كلل مع القليل من الفائدة المادية - من أجل تحسين المجتمع الأوسع. ويستحق سكان مدينة ريغيو إميليا مديحاً في الأخلاق لكونهم عمالاً صالحين ومواطنين صالحين<sup>(4)</sup>.

### الدعم العمودي

إن التوجيه الأخلاقي يبدأ في البيت، وسواء كان الأطفال يلاحظون بالفعل أولياء أمورهم أثناء العمل أم لا، فإنهم يعرفون أن أحد الأبوين أو كلاهما يعملان. وهم يدركون ما إذا كان أهلهم فخورين بعملهم، وكيف يتكلمون عن مرؤوسيههم وزملائهم، وما إذا كان العمل مجرد وسيلة مكروهة أو بالكاد مقبولة من أجل توفير الطعام؛ أو أنه أيضاً يجسد معنى جوهرياً ورزقاً معيشياً. والعمل قائم في البيت أيضاً. فيلاحظ الأطفال

أهاليهم فيما هم يتخذون قرارات حول كيفية الحفاظ على البيت، ماذا يفعلون بشأن الإصلاحات اللازمة أو التحسينات الاختيارية. كما أن كيفية تعاطي الكبار مع اللعب هو أمر مهم أيضاً: فالأطفال يلاحظون ما إذا كان الكبار يحبون اللعب، وما إذا كانوا يلعبون بإنصاف، وما إذا كانوا يجهدون لمجرد الربح أم أيضاً لإيجاد معنى و«دق» في اللعب ذاته، بغض النظر عما إذا كان يصادف أن يربح المرء أو يخسر. إن القيم الدينية المتينة - تلك المتجسدة وأيضاً التي يتم الوعظ بشأنها - يمكن أن تكون حوافز مهمة، فالأطفال يلاحظون أولياء أمورهم بوصفهم مواطنين: هل يقرأون ويتكلمون عن المجتمع؟ هل يدلون بأصواتهم ويشاركون في الانتخابات؟ هل يدفعون ضرائبهم عن طيب خاطر؟ هل يكرسون تفكيرهم لكيفية تحسين المجتمع؟ هل يشمرون عن سواعدهم ويشاركون أم أن دافعهم أناني أساساً، وارتباطهم لفظي ومصطنع أساساً.

ويمارس الكبار الذين هم خارج البيت تأثيراً أيضاً، فالصغار يلاحظون سلوك الأقارب، الزوار والعمال الذين يصادفونهم في الشارع وفي الأسواق: ويستطيع الأطفال وهم يقومون بذلك بالفعل تقليد أناس كهؤلاء، (سوف أصل لاحقاً إلى التأثيرات التي تمارس من جانب المدرسين). ويقدم مجتمع مثل مجتمع مدينة ريغيو إمبليا نموذجاً قوياً عن الكيفية التي يمكن عن طريقها أن يوجه الكبار صغار السن في اتجاه إيجابي فعال.

وحالما يبدأ الشباب في التفكير في مهنة ما، فإنهم يولون انتباهاً خاصاً للكبار الذين يمارسون عملاً له علاقة بهذه المهنة، وسواء كانوا مدركين للأمر أم لا، فإن هؤلاء الكبار يعملون كنماذج لأدوار حية: وهم

يشكلون دلالة على المعتقدات والتصرفات، الطموحات والتجارب الجميلة والمفيدة لأفراد المهنة. وغالبا ما يتم في المهن المنتظمة، تعيين أشخاص محددين بوصفهم مرشدين ناصحين، وهكذا، فإنه بالإمكان تعيين طلاب الدراسات العليا بوصفهم مستشارين، أطباء داخليين يعملون مع أطباء مقيمين رئيسيين أو كبار الأطباء. ويمتلك المحامون المتخرجون حديثاً الفرصة لكي يعملوا قضاة أو يقدموا المساعدة لكبار الشركاء في المهنة: غالباً ما يحدث اختيار متبادل: فالمدرّب والمتدرّب يختاران بعضهما بعضاً، ومعظم العمال الصغار يقدرّون فرصة الحصول على معلم خاص، ويعبر أولئك المحرومون عن إحباطهم لعدم تمكنهم من ذلك، ولكن لا بد من إدراك أنه ليس كل المعلمين الخاصين يبلغون درجة المثالية، فبعضهم يرفض من سيتولى تدريبه، وقلة منهم يقدمون نماذج سلبية - وهم بلغتنا يعملون وبصورة غير متممّة «مناوئين للمعلمين الناصحين» أو «جلادين».

ويمكن لخلفية دينية أن تُرسي الأرضية لعمل عالي الجودة ومواطنة عميقة التفكير وتهتم بالآخرين. فالأشخاص الذين يمارسون أعمالاً تجارية وهم الذين يتم تصنيفهم باعتبارهم عمالاً صالحين يقولون إن قيمهم الدينية توجه عاداتهم اليومية. كما أن العلماء الذين يعتبرون أنفسهم علمانيين اليوم، كثيراً ما يستشهدون بالثقافة الدينية المبكر باعتبارها مهماً في اكتساب قيمهم وأنماط السلوك المفضلة لديهم، ولكن، في المقابل، قلما يتم استحضار الدين بين الصحفيين أو الفنانين، ويبرز الدين كمساهم محتمل في عمل مفيد صالح غير أنه ليس مساهماً أساسياً؛ فما يهم هو قاعدة أخلاقية قوية وثابتة، مهما كانت الطريقة التي أسست بها.

وسواء كانوا يتفحصون الصحيفة اليومية أم لا، فإنه لا يمكن لصغار السن أن يعجزوا عن إدراك الإطار السياسي الذي يعيشون فيه. فالسلوك (وسوء السلوك) الخاص بأصحاب السلطة يتم إبرازه بصورة صارخة من خلال وسائل الإعلام والثرثرة عنه في الشارع بشكل دائم. ويلاحظ صغار السن أيضاً المواقف التي يتخذها أولياء أمورهم تجاه الأحداث السياسية، والاقتصادية، والثقافية. وهم يعرفون - أو على الأقل يشعرون - ما إذا كان أهاليهم يقومون بالمشاركة في الانتخابات، ولبن يعطون أصواتهم، وما إذا كانت التحالفات السياسية تمتد إلى ما وراء المصلحة الذاتية. وعلى نحو مساو، وطالما أن الكبار يشعرون بأنهم مبعدون، أو يحتقرون الإطار السياسي للمجتمع، فإن مثل هذه المواقف تستحوذ أيضاً على اهتمام ذريتهم.

### الدعم الأفقي

يتظاهر الأنداد والزملاء في المجتمع المعاصر بأنهم مهمون. ومنذ عمر مبكر، يقضي صغار السن الكثير من الوقت مع أولئك الذين هم في مثل سنهم تقريباً. إنهم يتأثرون بقوة، بتصرفات ومعتقدات هؤلاء الأشخاص لاسيما أولئك الذين ينظر إليهم على أنهم - نوعاً ما - أكثر اطلاعاً، ويتصفون بالمهابة أو من يكونون من أصحاب النفوذ. وأنا أختلف مع ادعاء عالمة النفس جوديث ريتش هاريس بأن تأثير أولياء الأمور يخف مقارنة بالتأثير الذي يمارسه الأنداد، وهي تقسر على نحو خاطئ وضعاً يحدث أنه يميز أجزاء من المجتمع الأميركي المعاصر، باعتباره قانوناً لعلم النفس التطوري<sup>(5)</sup>. إلا أنني أتفق بالتأكيد مع هاريس في أن إحدى أكثر الوظائف أهمية التي يتولاها أولياء الأمور هي تحديد مجموعة الأنداد؛ فأولئك الأهالي الذين يتركون الصداقة للصدفة كلياً، ربما يعرضون أولادهم للخطر.

وتتأكد خطورة نوعية الأنداد خلال مرحلة المراهقة بشكل خاص. حيث يقوم صغار السن في تلك الفترة من العمر بتجريب خيارات مختلفة للعيش. ويحتل الأمر أهمية كبرى سواء كان الشاب يلتقي بالمصادفة بأشخاص يكرسون أنفسهم لخدمة المجتمع، وإجراء دراسات أكاديمية، والاهتمام بالهوايات، أو بأشخاص منغمسين في نشاطات لا هدف لها ومناهضة للمجتمع، أو بصراحة، نشاطات إجرامية. وبينما يكون هناك في حالات كثيرة شك ضئيل بشأن المكان الذي سيجد فيه الشاب مجموعة أنداده، فإن تجاذبات الزمر المتباينة تكون واضحة في حالات أخرى. وسوف تحدد عوامل خبيثة وماكرة في أي اتجاه سوف ينحرف الشاب في النهاية.

ويظل الأنداد يحتلون أهمية بالغة عندما يذهب المحترف الطموح إلى مكان العمل إما كمبتدئ أو كموظف ذي خبرة، حيث تكون هناك إمكانية لإضعاف قواعد مهنية قوية (مثل قسم أبيقراط)، ونماذج أدوار مثيرة للإعجاب، والحس الأخلاقي للمرشح الانتخابي، إضعافها جميعها بالتصرفات المريية للرفاق المقربين. وقد تبين لنا في دراستنا لصفوة العمال الشباب أن جميعهم عرفوا ما هو العمل الصالح، وكان جميعهم تقريباً يطمحون إليه. إلا أن كثيرين منهم شعروا أن العمل الصالح كان ترفاً، لم يكونوا قادرين على الارتفاع إلى مستواه في هذا المرحلة المبكرة من مهنتهم، وعلى مسؤوليتهم الخاصة (والتي كان يمكن أن تكون تقارير دقيقة أو تقديرات مغالياً فيها) فقد كان أندادهم مصممين على إحراز النجاح وكانوا سوف يؤديون عملهم بسرعة وكيفما اتفق، حيث يلزم الأمر. ولم يكن الأشخاص موضوع دراستنا مستعدين للتخلي عن فرصهم وحظوظهم الخاصة، وهكذا فقد ذكروا بلهجة محرجة أحياناً ومتعجرفة أحياناً أنهم

هم أيضاً كانوا سوف يفعلون ما يلزم ليحققوا النجاح حتى ولو كان ذلك يشمل التظاهر بتأكيد صحة مصدر أخباري، والعجز عن القيام باختبار للتحكم في الوضع، أو العمل على إعادة الزخم لعروض مسرحية نمطية بغيضة. وحالما يحققون ما يريدون، فإنهم سوف يصبحون عندها بالطبع، نموذجاً للعمال الصالحين المثاليين، وهم يواجهون هنا معضلة أخلاقية تقليدية: هل بإمكان غاية تستحق الثناء أن تبرر وسائل مريبة؟<sup>(6)</sup>

إن إقصاء صغار السن عن النظام السياسي لا سيما في الولايات المتحدة هو أمر موثق تماماً، فالكثيرون لا يصوتون، والقلّة يرون أنفسهم باعتبارهم قد أصبحوا مرتبطين بالسياسة. وربما يتساوى هذا الإقصاء أو لا يتساوى مع غياب المواطنة. فأكثر من نصف مليون مراهق أميركي مرتبطون بشكل ما من أشكال خدمة المجتمع، ويرتفع العدد في بعض الكليات والجامعات إلى ثلثي عدد الطلاب أو حتى أعلى من ذلك. ويقول مئة مليون أميركي إنهم يقومون ببعض الأعمال التطوعية في معظم الأحيان لصالح الكنائس التي يتبعونها. ومع ذلك، فالأشخاص أنفسهم الذين ربما يعطون شخصياً الكثير من أنفسهم لمجتمعهم، غالباً ما يتهكمون على الوضع السياسي، محلياً وأبعد من ذلك، وهم بإقصاء أنفسهم، يحجبون إمكانية أن يتمكنوا من الإسهام في التغيير السياسي. وربما يتسلى المرء وهو يستمع إلى جون ستيوارت الكوميدي الذي تحول إلى ناقد سياسي، لكن انتقاداته اللاذعة لا تحدد الطريق باتجاه التحرك الإيجابي، ويفغدو رالف نادر، أقرب إلى الهدف عندما يعقب قائلاً «ليست المواطنة شأنًا متقطعاً بدوام جزئي. إنها الواجب الطويل للعمر كله»<sup>(7)</sup>.

## اللقاءات الدورية

لنفترض أن العوامل الأولية المحددة للسلوك الأخلاقي منظمة جيداً. فالشخص الشاب يشاهد نماذج أدوار رائعة في البيت، وهو يحيط نفسه - أو يكون محظوظاً بما فيه الكفاية ليكون محاطاً - بأشخاص من الشباب لديهم حوافز جيدة ومستقيمين. وهو لديه معلم ناصح كفاء ويلتزم زملاؤه في أول وظيفة له بالقوانين، وهو في سبيله ليصبح عاملاً صالحاً بالتأكيد.

وبالرغم من ذلك فليست هناك من ضمانات لجميع أنواع العوامل - والتي تتراوح ما بين عرض وظيفة ذات مكاسب كبيرة لكنها مشبوهة إلى ممارسات غير لائقة يتغاضى عنها رئيسه في العمل - قد تتسبب في أن يضل العامل الشاب عن السبيل الأخلاقي القويم. وبإمكان جميع العمال أن يستفيدوا من لقاءات دورية، وسوف تكون هذه اللقاءات إيجابية في بعض الحالات «جرعات دعم»: انفتاح على أشخاص وتجارب تذكرهم بما يعنيه ليكون عاملاً صالحاً، وعندما يتعرف طبيب في منتصف العمر على شخص يتخلى عن مهنته في ضاحية المدينة، وذات الراتب المرتفع ليصبح موظفاً في قسم الطوارئ في وسط المدينة، فإن هذه التجربة قد تصلح للحث على القيام بعمل ما من أجل المصلحة العامة. أو عندما يبقى آرون فيورشتاين صاحب شركة مصانع مالدن ومقرها ولاية ماساشوستس، عندما يبقى على جدول الرواتب كما هو حتى بعد أن احترقت المصانع بأكملها، فإن أصحاب شركات أخرى سوف يجدون الحافز كي يحاولوا بذل جهودهم لتحقيق شيء من أجل موظفيهم. وقد تكون هناك مع ذلك،

حاجة إلى لقاحات «مضادة للفيروسات» عندما تظهر أمثلة سلبية، فكّر في الأفعال المشينة التي أقدم عليها مراسل صحيفة نيويورك تايمز، جيسون بلير، والذي حطم مهنة واحدة عن طريق تليفيق بعض القصص الإخبارية وانتحال آراء كتاب آخرين.

وفيما كانت تصرفاته مدمرة سواء لذاته و— على الأقل مؤقتاً— لصحيفته، فقد تسببت في اتخاذ إجراء يقضي بإعادة تفحص سليمة لأساليب مزاولة العمل والمقاييس التي تحكم الكتابة في كل أقسام مهنة الصحافة. وللاستشهاد بمثال معروف أكثر نقول: عندما أفلست شركة آرثر أندرسن الكبرى للمحاسبة بسبب أفعالها المشينة في فضيحة شركة انرون قامت كل من شركات تدقيق الحسابات الكبيرة والصغيرة بإعادة تفحص ممارساتها المهنية.

وبحلول الوقت الحاضر، فإنك— أيها القارئ— ربما تفكر حقاً بأن «كل هذا يبدو جيداً ومفيداً. وبإمكاننا جميعاً أن نتفق على الرغبة في القيام بالعمل الصالح، ولكن من الذي يحكم أي عمل يكون صالحاً وأي عمل ليس كذلك؟ أين المقياس ومن يضعه؟ كم هو مقدار التوافق الذي سوف يوجد لنقل بين ثلاثة ممن يدعون جيسي: جيسي فينتورا، جيسي هيلمز، وجيسي جاكسون؟ أو بين بيل كلينتون، بيل فريست، وبيل باكلي؟ ولنطرح المزيد من التساؤلات: ألم يعتقد النازيون بأنهم كانوا يقومون بعمل صالح؟».

سوف أكون أنا أول من يقرّ بأنه ليس هناك مقياس واضح لتقويم نوعية العمل. لكنني مستعد لإعطاء علامات تحدد المرشحين له. «فالعامل الصالح يمتلك مجموعة من المبادئ والقيم التي بمقدوره أن

يذكرها بوضوح» وعلى الأقل معرفتها لدى سؤاله عنها. وتكون المبادئ متسقة مع بعضها وهي تشكل بمجموعها كلاً متداخلاً معقولاً. ويتذكر العامل هذه المبادئ دوماً ويتساءل ما إذا كان يلتزم بها، ويتخذ خطوة تصحيحية عندما لا يفعل ذلك. والعامل شفاف فهو يعمل إلى الحد الممكن، في العلن ولا يخفي ما يفعله. (بما أن السرية تبدو ضرورية فإنه يجب ألا يكون ذلك أكثر مما بإمكانه أن يحتمل التدقيق النقدي في تاريخ لاحق مثلاً: لا تصنيف بالجملة للوثائق باعتبارها سرية) والأكثر أهمية أن العامل يمر بامتحان النفاق. فهو يلتزم بالمبادئ حتى عندما - أو لا سيما عندما - يعمل عكس مصلحته الذاتية. ربما ليست هناك فعلاً من أخلاق عالمية حقيقية: أو للتعبير عنها بدقة أكثر إن الطرق التي تتم بها ترجمة المبادئ الأخلاقية سوف تختلف حتماً عبر الثقافات والعصور. ومع ذلك فإن هذه الاختلافات تظهر بشكل رئيس عند الهوامش. فجميع المجتمعات المعروفة تحتضن فضائل الصدق، والنزاهة، والعدل، ولا أحد يوافق صراحة على الكذب وعدم الأمانة وعدم الإخلاص والظلم الفادح.

وربما يقوم بعض القراء أيضاً بإثارة موضوع آخر «هذا الكلام عن العمل الصالح ينطوي على لهجة أخلاقية، فأنت لا تستطيع أن تتوقع تحقيق عمل صالح عن طريق إلقاء مواظب عنه أو عن طريق التلاعب بالآخرين. ولقد كانت لدى آدم سميث - ومن بعده ميلتون فريدمان - الغريزة السوية، فإذا ما تركنا الناس ينشدون مصلحتهم الذاتية عن طريق السماح للعمليات الخاصة بعالم التجارة بالعمل بشكل حر، فسوف تتبع ذلك نتائج إيجابية أخلاقية ومعنوية»<sup>(8)</sup>.

أنا لست ممن يشكك في قوة وفوائد عالم التجارة بأي معنى مطلق — ومثل آخرين كثر فقد كنت مستفيداً منه ولاحظت حركة إيراداته في زوايا عديدة من العالم. غير أنني لا أعتقد للحظة أن الأسواق التجارية سوف تعطي حتماً حصيلة أخلاقية أو سليمة. فهي قد تكون قاسية، وغير أخلاقية أساساً على أي حال. وقد كان لدى آدم سميث في الواقع رأي في الأسواق متباين بصورة طفيفة تماماً؛ فمبادئها الأخلاقية تطلبت كشرط مسبق وجود نوع معين من المجتمع، يسكنه ممثلون كانوا قادرين على اتخاذ رأي على المدى البعيد بدلاً من اتخاذ رأي على المدى القصير. إضافة إلى ذلك فعندما انتقل سميث من التركيز غير العادي المنفرد على الصفقات التجارية قام بإطلاق انتقادات قوية: «من المؤكد أنه ليس مواطناً صالحاً ذاك الذي لا يتمنى أن يعمل بكل ما أوتي من قوة على تحقيق رفاهية مجتمع رفاقه المواطنين بأكمله»<sup>(9)</sup>. إن موقفي معبر عنه تماماً، من جانب كبير حاخامات بريطانيا جوناثان ساكس حيث قال: «عندما يمكن لكل شيء له أهميته أن يباع ويشترى، وعندما يمكن حل الالتزامات لأنها لم تعد في مصلحتنا، وعندما يصبح التسوق خلاصاً للروح، وشعارات الإعلانات ابتهالاتنا، وعندما تقاس قيمتنا بمقدار ما نكسبه وما ننفقه، عندها تدمر السوق الفضائل ذاتها التي تعتمد عليها على المدى البعيد»<sup>(10)</sup>.

### تهديدات أمام التوجيه الأخلاقي

إن التهديدات أمام التوجيه الأخلاقي هي ببساطة ومن وجهة نظر واحدة مقولة مناقضة للعوامل التي تولد عملاً صالحاً. وبإمكاننا إلقاء

نظرة عامة عليها بسهولة. فإذا ما افتقد المرء في البيت أولياء الأمور أو أوصياء ممن يجسدون السلوك الأخلاقي؛ وإذا ما كان أُنْدَاد المرء في مرحلة الطفولة أنانيين، مستغرقين في شؤونهم الذاتية، ويعظمون من شأن أنفسهم، وإذا كان لدى المرء مرشد حاقِد أو ليس لديه مرشد ناصح إطلاقاً، وإذا ما كان الرفاق الأولين للمرء في العمل ميالين إلى إنجاز العمل كيفما اتفق، وإذا ما كان المرء يفتقر للقاحات الدورية من الصنف الإيجابي، أو كان عاجزاً عن استخلاص دروس هادفة وموضوعية من حالات لعمل مشبوه، عندها فإن الفرص التي يقدم فيها المرء عملاً جيداً صالحاً تكون هي الفرص الأقل.

إلا أنني أغفلت في هذا التقرير الذي يركز على الفرد، عنصراً بالغ الأهمية: نوعية المؤسسات. فمن الأسهل القيام بعمل صالح في مجتمع مدينة ريغيو إمبليا لأن مقاييس المؤسسات المكونة له عالية بشكل واضح. ومن الأسهل القيام بعمل جيد في تلك الشركات، وفي مشاريع الشراكة المهنية، الجامعات، المستشفيات، والهيئات أو المنظمات غير الربحية التي تجتهد فيها القيادة - وأتباعها - ليكونوا عمالاً صالحين. قم باختيار الأعضاء من أولئك الذين يبشرون بالقيام بعمل جيد أو بالاستمرار في القيام به، وقم بكل تحامل، بإزاحة تلك التفاحات الفاسدة التي تهدد بإفساد بقية الصندوق.

ليس كافياً على أي حال بالنسبة لمؤسسة ما أن تكون قد قدمت عمالاً أخلاقياً في الماضي، وكما يذكرنا مثال جيسون بلير من صحيفة «نيويورك تايمز» فإن المقاييس العالية لا تقدم أي ضمان ضد العمال الذين ليست لديهم صفة مميزة والذين ينفذون عمالاً من نوعية رديئة. والواقع فإنه

يمكن لسمعة العمل الجيد ذاتها أن تضعف مؤسسة ما ودون قصد أحياناً. ويفترض المتمرسون المحنكون بصورة خاطئة أن جميع أولئك الموجودين من حولهم يشاركونهم القيم ذاتها. وهكذا فإنهم لا يبذلون الجهد المناسب لضمان استمرارية العمل الجيد. وكانت الصحفية إليزابيث كولبريت قد كتبت عن موضوع صحيفة «نيويورك تايمز» في أعقاب فضيحة بليز قائلة: إن هذه «الصحيفة التي حققت الرقم القياسي» لا تستطيع احتمال مراجعة تقارير موظفيها؛ وعليها أن تفترض أنهم جديرون بالثقة»<sup>(11)</sup>. أما الصحف الشعبية المثيرة فهي أقل احتمالاً لأن تطرح افتراضاً كهذا.

وبإمكان السمعة الخاصة بالعمل الأخلاقي أيضاً أن تجعل أعضاء مؤسسة ما عاجزين عن رؤية الأوضاع المتغيرة. فقد كانت شركة هيل وبارلو التي تتخذ من مدينة بوسطن مقراً لها تفاخر بسمعتها التي امتدت على مدى قرن بشأن عملها الممتاز، ومع ذلك أغلقت الشركة أبوابها فجأة بعد اجتماع عقد في السابع من كانون الأول عام 2002 وضم كبار الشركاء الأساسيين. وبدا من الخارج أن الإغلاق يرجع بشكل رئيس إلى إعلان مغادرة مجموعة من محامي المصالح العقارية الجشعين الذين يستطيعون مضاعفة رواتبهم السنوية أو جعلها ثلاثة أضعاف، عن طريق التخلي عن موطن مهنتهم وموطن رفاقهم في العمل الذي عاشوا فيه معاً مدة طويلة. غير أن تفحصاً أوثق أجرته زميلتي باولا مارشال كشف عن صورة مختلفة<sup>(12)</sup>. فقد كان أفراد شركة المحاماة ذات المكانة الرفيعة هذه، وعلى مدى ثلاثة عقود، يولون اهتماماً غير كاف للمشهد المالي المتغير وللقاعدة التي يشكلها الموكلون، وعندما أدخل الشركاء أخيراً، في أواخر التسعينيات نظام إدارة جديد، أثبت النظام أنه مختل وظيفياً. وكان

المحامون المستقلون مازالوا يمارسون مهنتهم على مستوى عالٍ - المعنى الأول لكلمة «جيد» - لكنهم لم يكونوا مسؤولين بعد الآن أمام زملائهم وأمام مجتمعهم. ولم يعد الكثيرون منهم يجدون أي معنى في عملهم، والاثنتان الأخيران هما أيضاً معنيان مهمان، وعلى نحو مماثل، لكلمة «جيد». ولو كان عدد كبير من الشركاء قد راقب الأوضاع المتغيرة وأنشأ إدارة مناسبة في مكانها الصحيح منذ عقد أو أكثر وفي وقت مبكر، فإن تقليد شركة هيل وبارلو في نوعية العمل الممارس في المحاماة لربما كان لا يزال متداولاً. فالكمية الهائلة من المعرفة المؤسسية، والثقافة المؤسسية المثيرة للإعجاب، وإمكانية الاستمرار في العمل الجيد لم تكن لتختفي بضربة واحدة قاضية.

إن أكبر التهديدات التي تواجه العمل الأخلاقي تطرح من جانب الاتجاهات الأوسع في المجتمعات. وفي فترات عديدة من القرن العشرين، كان ينظر إلى مدققي الحسابات العامين على أنهم محترفون مستقلون يصادقون على صحة السجلات المالية للعمليات التجارية كبيرها وصغيرها، ومع ذلك ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين، سلسلة من الفضائح الخاصة بالحسابات في الولايات المتحدة وفي الخارج. وتبين أنه ليس فقط أولئك الذين يعملون في شركة آرثر أندرسن، وإنما كان هناك أيضاً محترفون في غيرها من الشركات الرئيسة يتصرفون بطرق غير احترافية بشكل واضح، مثل: المحافظة على روابط وثيقة مع الشركات التي كان من المفترض أن تقوم بعمليات تدقيق الحسابات؛ التفاوض عن انتهاكات واضحة للأنظمة والتعليمات؛ المصادقة على سجلات كانوا يعرفون أنها مضللة في أحسن الأحوال، وغالباً غير قانونية صراحة؛ وإيجاد وسائل مريبة

للحماية من الضرائب والتشويش بشكل متكرر على خط العمل القائم ما بين الاستشارة وتدقيق الحسابات، وحتى أنهم أحياناً يحركون استخدامها بصورة مكوكية بين الشركة وشركة المحاسبة. وربما كان هؤلاء الأشخاص يضمنون الحصول على مكافآت مالية والشعور «بالدق» من نشاطاتهم، ولكنهم لم يكونوا - على أي حال - وسيلة يعملون بصفة محترفين ممتازين أو أخلاقيين.

وتكشف الدراسات التي أجريت بصدد مهنة المحاسبة أن آليات الرقابة التي يعتقد أنها موجودة في موضعها الصحيح لم تعد تقوم بعملها. وربما كان مدققو الحسابات قد أيّدوا لفظياً المقاييس الخاصة بالمحاسبة المنصفة والموضوعية، غير أنهم لم يعودوا يأخذون ولاءهم على محمل الجد، وقد أغرت وعود المكافآت المالية الكثيرة أولئك الذين كانوا مستعدين للتغاضي عن الممارسات المشبوهة أو حتى القبول بها، وشاهد الموظفون الجدد، رؤساءهم وهم يقومون بشطب قوائم أسماء، مفضلين أولئك الموظفين الذين حذوا حذوهم، وشاهدوهم وهم يقومون بزجر - إن لم يكن طرد - أولئك الذين ربما يحذرون من التقصير في أداء الواجب المهني. وقد كان إغواء السوق واضحاً؛ فغياب قيم شخصية قوية، وقيم مهنية أو عقوبات قانونية أو تنظيمية، قام الكثير جداً من أفراد مهنة كانت تحظى بالاحترام ذات مرة، بعمل كان مشبوهاً بدرجة خطيرة إن لم يكن غير قانوني لجهة الترخيص به.

وكانت أشهر قضية عن السلوك اللاأخلاقي في الماضي القريب، هي بالطبع تلك التي كشفت في التسعينيات عن شركة إنرون التجارية العملاقة للطاقة، وحسبما هو مؤرخ في مجموعة مختلفة من المقالات

والكتب، وفي كتاب وفيلم لا ينسى يحمل عنوان «أذكي الرجال في الغرفة»<sup>(14)</sup> أعطت شركة انرون عن نفسها صورة لنوع ما من العمل التجاري في حين كان الواقع مغايراً تماماً. وكانت شركة انرون هي شركة المستقبل بالنسبة للمستثمرين والصحفيين المعجبين بها: مجموعة من التجار اللامعين والمديرين التنفيذيين الأذكياء والذين كانوا قد فهموا طريقة عمل أسواق الطاقة، وكانوا يستخدمون معرفتهم في خدمة حملة الأسهم والمجتمع الأوسع. وبحلول عام 2000 كانت انرون سابع أكثر شركة مموله في الولايات المتحدة بقيمة دفترية تقدر بثمانين بليون دولار، وكانت كلمات الموظف التنفيذي المسؤول في الشركة كينيث لاي ذات تأثير ملهم حيث قال: «كان بإمكان انرون أن تختار التفكير في الوقت الحاضر فقط والتركيز على مضاعفة الأرباح إلى أقصى درجة. وقد اختارت بدلاً من ذلك أن تضع المقاييس لصناعة جديدة عن طريق وضع قواعد اللعبة لكي يتم لعبها في الألفية القادمة، وسوف يعود هذا في النهاية، بالفائدة على الزبائن، وعلى حملة أسهم انرون، وموظفيها. فعملوا بقيام العالم الجديد الشجاع»<sup>(15)</sup> وأضاف قائلاً: «تعتمد سمعة انرون في النهاية على أناسها، عليك وعليّ، فلنحافظ على تلك السمعة عند مستوى عال»<sup>(16)</sup>.

لقد تحقق نجاح شركة انرون - في الواقع إلى حد كبير - من خلال التعطيم على الأمور وإظهارها معكوسة. وباستغلال أنظمة صيغت على نحو هزيل وضمان غائبة، كان المديرون التنفيذيون قادرين على تسليط الضوء على تصورات خاصة بأرباح مستقبلية، والتي لم يكن لها أي أساس في الوقائع الحاضرة. وعندما تردى الوضع المالي الحقيقي للشركة، قام المديرون التنفيذيون بإنشاء شركات متواطئة في الظل، وتمتلك بيانات ميزانية غير متوازنة، والتي كانت مدينة لشركة انرون فقط. كما ابتدعوا

آليات لغايات خاصة بهدف إخفاء الديون؛ وباعوا طاقة لم تكن موجودة، وتلاعبوا بنظام الطاقة في ولاية كاليفورنيا في نواح كانت مكلفة إلى أقصى حد ومضرة بمواطني تلك الولاية وبالموظفين في شركات مؤتلفة. وبالتحقيق من الخطأ الذي وقع، فإن هناك الكثير من اللوم الذي يكفي الجميع، لوم امتد إلى ما وراء انرون ليشمل شركة آرثر أندرسون للمحاسبة التي عملت معها مدة طويلة، والمؤسسات المالية ذات السمعة الكبيرة، والتي توطأت مع انرون في صفقات تجارية مشبوهة وغامضة.

أيضاً -وبرأيي- فقد كانت هناك في أساس العلة، القيم المجردة من المبادئ الأخلاقية للشخصيات القيادية في الشركة، وقد حكم على بعضهم منذ ذلك الحين بالسجن لمدد محدودة. وللأسف، فقد وجد هؤلاء الأشرار الكثير جداً من الشركاء المتأمرين في صفوف الشركة، وفي مجلس الإدارة، وفي المؤسسات الأخرى التي تحمل الاسم الجديد تلك التي كانوا يتعاملون معها. وكما هو الحال في غالب الأحيان، كان الضحايا موظفين سيئى الطالع من المراكز الدنيا الذين فقدوا وظائفهم ومدخرات عمرهم وثقتهم في الآخرين واحترامهم لأنفسهم.

### التعليم المرتكز على العمل الصالح

يقضي الشباب حتى العقد الثالث من العمر وقتاً في المدرسة أكثر مما يقضونه في أي مؤسسة أخرى، وهم موجودون في حضرة مدرسين أكثر من وجودهم في صحبة أولياء الأمور؛ هم محاطون بزملاء الدراسة أكثر من الأقارب أو أولاد الحي المجاور. وتؤدي المعاهد والمؤسسات التعليمية الرسمية دوراً رئيساً في تقرير ما إذا كان الفرد الصالح يتقدم على الطريق نحو العمل الصالح والمواطنة الفاعلة.

ويعمل المدرسون بصفتهن نماذج بالغة الأهمية. وهم يقومون بتعريف الشباب على مهنة حيوية (ولو أنها لا تلقى التقدير اللازم غالباً). ويلاحظ الأطفال سلوك الأساتذة ومواقفهم تجاه عملهم، وطريقة تفاعلهم مع رؤسائهم، وأندادهم، ومساعدتهم، ومعاملتهم للطلاب، والأكثر أهمية ردود فعلهم على الأسئلة، والإجابات، ونتاج أشغال طلابهم. لقد قيل إن طلاب كلية الحقوق يشكلون مفهوماً لموجه ما بواسطة الطريقة التي يتعامل بها مع اللحظات الأولى من حدوث شغب حقيقي في غرفة الصف، وفي ملاحظة تبعث على التشجيع، تكشف دراستنا الخاصة أنه باستثناء الأصدقاء والعائلات، فإن صغار السن يضعون ثقتهم في أساتذتهم بصورة أكبر، ومعظم التلاميذ ينشغلون من جانبهم بتجارب عملهم الأول. وعمل المدرسة هو إتقان المنهاج الدراسي الواضح - سواء كان المبادئ الأساسية للقراءة والكتابة، الاختصاصات الرئيسية، أو (في المستقبل المنظور هنا) الخطوط الأكثر طموحاً والأكثر إثارة للحيرة والمراقبة للتفكير التركيبي أو الإبداعي. ويتركز الاهتمام في معظم المدارس هذه الأيام وحصرياً على تحقيق الامتياز في هذه النشاطات الدراسية. وبإمكان المربين أن يمهّدوا الطريق إلى عقل أخلاقي عن طريق لفت الانتباه إلى المضامين الأخرى للخير. ويحتاج الطلاب إلى فهم لماذا هم يتعلمون ما يتعلمونه وكيف أن بإمكان هذه المعرفة أن تُسخر لاستخدامات بناءة، وبصفتنا متعلمين متخصصين، فإن مهمتنا هي استخدام ذلك الفهم لتحسين نوعية الحياة والمعيشة وأن نكون شاهدين على استغلال ذلك الفهم (أو سوء الفهم) بطرق هدامة. وهذا سبب يدفع لأن تكون خدمة المجتمع وغيرها من أشكال العطاء - أو كما يجب أن تكون - جزءاً مهماً لمنهاج أي مدرسة. ربما

- وبصورة متناقضة ظاهرياً- عندما يدرك الأطفال أنه بالإمكان تكريس المعرفة في استخدام بنّاء ومفيد، فهم سوف يكتسبون على الأغلب، المتعة من العمل المدرسي وسيجدونه ذا مغزى في حد ذاته - وبذلك يحققون الجوانب الأخرى للخير.

وكما تمت الإشارة إليه فإن القدرة على وضع مفاهيم لهذه الأمور تعتمد على قدرة صغير السن على التفكير في نفسه بصورة مجردة باعتباره عاملاً ومواطناً، وقد تأثر الصغار ومنذ زمن بعيد طبعاً بما يشاهدونه من حولهم، من الذي تتم مكافأته، من الذي تتم الكتابة عنه، من الذي يتم تجاهله أو الاستخفاف به. وبإمكانهم - بالتأكيد - الانهماك في أفعال أخلاقية أو غير أخلاقية، وهم ربما يستفيدون تماماً من التنصت على حوار الكبار الذي يدور حول مواضيع أخلاقية. ولكن فقط وفيما تقترب سنوات مرحلة البلوغ يصبح التلاميذ قادرين بالفعل على التفكير بأسلوب التخطيط والتحليل في الأوساط المحيطة بالأدوار التي سوف يتبنونها يوماً ما: ماذا يعني أن تكون عاملاً من نوع معين أو آخر؟ ماذا يعني أن تكون مواطناً بنوع واحد من الميول باعتباره متعارضاً مع ميل آخر؟

ويستطيع البالغون، على عكس صغار السن تخيل إمكانيات مختلفة بسهولة، وتجربتها ورؤية كيف يكون عليه شكل المحامي الأمين أو غير الأمين، المواطن المتقاني أو الأناني. هم لم يعودوا يرتدون ثياباً مثل أمي وأبي. هم يرون أنفسهم صحفيين أو قضاة، وهذا هو السبب الذي يجعل المراهقين أكثر عرضة لرؤى مثالية أو خيالية (طوباوية)، حتى وهم يشكلون على نحو فريد ضحية لسلسلة من الأفعال غير الأخلاقية لمجرد معرفة كيف تكون عليه. وغالباً ما تصبح هذه المثالية معتدلة، فيما

هم يدخلون العالم الحقيقي ويواجهون ضغوطاً من أجل القبول بالحلول الوسط، غير أن «أفضل العمال» و«أفضل المواطنين» لا يسمحون لصعوبة المهمة بأن تعيقهم عن بذل أفضل جهودهم.

من المناسب، عند هذه النقطة العودة إلى موضوع ورد ذكره سابقاً وهو: العلاقة بين الاحترام والأخلاق. وأنا لا أعتزم إجراء انفصال حاد أو إيجاد هوة بين مجالي الفضيلة هذين. فمن الصعب تخيل وجود شخص أخلاقي لا يحترم الآخرين، وسيصبح أولئك الشباب الذين يظهرون بجلاء احتراماً حقيقياً تجاه الآخرين، سيصبحون على الأرجح عمالاً أخلاقيين ومواطنين على قدر المسؤولية.

وعلى الرغم من ذلك، فإنه من الخطأ تقويض هذه المجالات، فاحترام (أو عدم احترام) الآخرين يبدأ في السنوات الأولى من العمر ويظل أساساً مسألة خاصة بكيفية تفكير الفرد في الآخرين وطريقة تصرفه إزاء أولئك الأشخاص الذين يصادفهم كل يوم، والمعادلة هي:

### شخص ← أشخاص آخرون

وتشمل الأخلاق خطوة إضافية من حالة التجريد. إنها إنجاز لمرحلة المراهقة أو البلوغ وللعقود التي تليها. وبتخاذها لموقف أخلاقي، فإن المرء يفكر في نفسه باعتباره عضواً في مهنة، وهو يتساءل كيف يجب أن يتصرف مثل هؤلاء الأشخاص في أدائهم لذاك الدور؛ أو هو يفكر بنفسه بوصفه مواطناً في مجتمع محلي، وفي منطقة ما أو في العالم، ويتساءل كيف يجب أن يتصرف مثل هؤلاء الأشخاص في أداء تلك الأدوار. إن المعادلة أو الطريقة التي يجب بواسطتها تمثيل دور ما في مؤسسات أو أماكن مناسبة هي:

## شخص ← دور

ويدرك الفيلسوف بيتر سينغر الفارق تماماً فيقول:

إذا ما كنا نبحث عن هدف أوسع من مصالحنا، شيء يتيح لنا رؤية حياتنا باعتبارها تمتلك أهمية أبعد من الحدود الضيقة لحالات ضميرنا، فإن الحل الواضح الوحيد هو أن نتبنى وجهة النظر الأخلاقية، إن وجهة النظر الأخلاقية. تتطلب منا فعلاً أن نتخطى وجهة النظر الشخصية إلى نقطة استشراف مشاهد محايد. وهكذا فإن النظر إلى الأمور بشكل أخلاقي هو طريقة للسمو فوق اهتماماتنا التي تتطلع إلى الداخل، والتماهي مع أكثر وجهة نظر موضوعية ممكنة - مع - كما يعبر عنها سيجويك - «وجهة نظر الكون»<sup>(17)</sup>.

هنالك مثالان يمكن أن يكونا مفيدين هنا، أحدهما شخصي ومتواضع، والآخر يحتل مكانة رفيعة وأهمية تاريخية. فقد قمت بدعم لورنس سومرز عندما أصبح رئيساً لجامعة هارفرد، لأول مرة في تموز من عام 2001. ولقد كنت معجباً بإنجازاته، وأحببته شخصياً، واحترمت المنصب الذي تولاه، إلا أنه وفي السنوات القليلة التالية، رأيت حالات متعددة كان لا يبدي فيها احتراماً للأفراد، وألحق الضرر بالمؤسسة التي كنت أقدرها. وفي البداية، ومثل آخرين كثر، سعيت إلى أن أقدم نصيحة إلى سومرز، ربما تساعد على أن يكون رئيساً أكثر فاعلية، غير أنه وأياً كان السبب، لم يتم العمل بتلك النصيحة. وفي بداية عام 2005، اتخذت القرار المؤلم لي شخصياً بمعارضته علناً، وبتقديم النصح له في السر لكي يستقيل.

وباتخاذي لهذا القرار، كان علي أن أكبت مشاعري الخاصة تجاه سومرز، واحترامي للمنصب الذي كان يتولاه آنذاك، وبدلاً من ذلك سألت نفسي سؤالاً أخلاقياً: باعتباري مواطناً في مجتمع هارفرد منذ زمن طويل ما الشيء الصحيح الملائم لي لأفعله؟ وقد اخترت وعلى حساب بعض الصداقات والكثير من الألم النفسي الشخصي، أن أتبع ما بدا لي أنه الطريق القويم الأخلاقي – وبعبارة ألبرت أو. هيرشمان: «أن أدع حق التعبير يتغلب على حق الولاء»<sup>(18)</sup>.

كان إبراهيم لينكولن ومنذ بداية طفولته يشعر بالانزعاج الشديد من العبودية، ولم يكن يمتلك عبيداً هو نفسه، ولم يكن يريد أن يكون هناك عبيدٌ في أي مكان في بلاده. واتخذ موقفاً علنياً ينتقد العبودية، خلال حملاته من أجل الفوز بمقعد في مجلس الشيوخ والفوز برئاسة البلاد. وكان يلقي معارضة شديدة ممن كانوا يمتلكون عبيداً وآخرين مؤيدين للعبودية أو معارضين لتدخل الاتحاد في شؤون دولة ذات سيادة، وقد توقع الكثيرون أن لينكولن سوف يتحرك وبسرعة، حالما يتسلم منصبه لإصدار قانون يقضي بحظر العبودية وبتحرير العبيد، إلا أنه لم يفعل. وفي الواقع، فقد تركز اهتمامه عدة سنوات باتجاه الحفاظ على الاتحاد، بغض النظر عن وضع العبيد، وكما كتب إلى محرر صحيفة نيويورك تايمز، هوراس غريلي «لقد عرضت هنا هدفي وفقاً لرأيي في الواجب الرسمي وإنني لا أنوي إجراء أي تعديل في رغبتني الشخصية المعلن عنها في أحيان كثيرة بأن جميع الرجال في كل مكان يجب أن يكونوا أحراراً»<sup>(19)</sup>. وبالتمعن ملياً في وضعه الخاص كتب لينكولن إلى رئيس تحرير صحيفة كنتاكي ألبرت هودجرز قائلاً:

إنني معارض للعبودية بطبيعتي، وإذا لم تكن العبودية أمراً خاطئاً، فلا شيء خاطئ. ليس بمقدوري تذكر متى لم أفكر ولم أشعر على هذا النحو، ومع ذلك فإنني لم أدرك أبداً أن الرئاسة منحتني حقاً غير محدود لتصرف رسمياً وفقاً لهذا المنطق وهذا الشعور. ولقد ورد في القسم الذي أقسمته بأنني سوف أحافظ، وأحمي، وأدافع عن دستور الولايات المتحدة بأفضل ما لدي من قدرة. ولم يكن بمقدوري تقلد المنصب دون أداء القسم، ولم يكن في حساباني أنني ربما أؤدي القسم من أجل الحصول على السلطة، وأحث بالقسم عن طريق استخدام السلطة»<sup>(20)</sup>.

وقد اختار لينكولن وبلغة التحليل الحاضر، أن يعلق مؤقتاً احترامه الشخصي للأفراد من جميع الأعراق من أجل الوفاء بمكانته الأخلاقية باعتباره القائد المنتخب للأمة. وانتهى أخيراً بالطبع إلى القول إن دوره كحام للاتحاد جاء ليشمل تحرير العبيد، وبقيامه بذلك، فقد أدخل مجالتي الاحترام والأخلاق في تحالف أوثق.

ليست هناك من صيغة سحرية تضمن عقلاً أخلاقياً، وتظهر دراستنا أن العمل الصالح سوف ينشأ على الأرجح عندما ترغب جميع الأطراف المرتبطة بمهنة ما، الأمر ذاته. مثلاً في أواخر التسعينيات، أمضى علماء الجينات في الولايات المتحدة وقتاً خالياً من الصعوبات نسبياً في التماس العمل الجيد والمفيد لأن كل واحد تقريباً سعى وراء المنافع ذاتها من ذلك العمل - صحة أفضل وحياة أفضل. وبالمقابل، أمضى الصحفيون والمحاسبون المعتمدون مهنيًا وقتاً صعباً وهم يسعون إلى تحقيق عمل جيد،

فقد اصطدمت رغبة الصحفيين في وضع تقارير موضوعية محكمة مع توقع المجتمع إلى الإثارة، ورغبة الناشر في تحقيق أرباح أكبر دائماً. واصطدمت فرصة المحاسب لضمان مكافآت مالية مع عقيدة المهنة وحاجة حملة الأسهم (والمجتمع) إلى تقديم تقارير دقيقة إلى أقصى حد.

العمل الصالح أو الجيد هو أيضاً أسهل للقيام به عندما يكون العامل يعمل في مهنة وحيدة ويعرف تماماً ما تتطلبه هذه المهنة وما لا تتطلبه. وعندما يحشر الأطباء ما بين خدمة مرضاهم وإرضاء مطالب مؤسسة الدعم الصحي التي ينتمون إليها، فإن العمل المشبوه هو الذي سوف ينشأ على أبعد تقدير. فعالم الأحياء الذي يعمل كل صباح في متابعة بحث جامعي تموله الحكومة عليه أن يحرص بالأعلى على العرض للشبهة المبدأ العلمي للانفتاح عندما يجازف بعد ظهر كل يوم بالتوجه إلى شركة التكنولوجيا الحيوية ذات الملكية الخاصة - حيث يرأس مجلس إدارة المستشارين العلميين فيها، وهم من حملة الأسهم الرئيسيين الذين يحق لهم تولي عمليات بيعها وشرائها. ويستطيع الطلاب أن يلمسوا ما إذا كان أساتذتهم يقدمون ما يعتقدون أنه مهم أو أنهم يقومون بمجرد تنفيذ التوجيه الأخير للمدير، وللدولة، أو للأمة، وبشكل عام فإنه من المهم للغاية ما إذا كانت مجموعات المصالح المختلفة التي لها حصة في ذلك العمل، منسجمة أم متنازعة مع بعضها، أو ما إذا كانت نماذج الأدوار المحددة واثقة من المنصب الذي تتولاه وترفض تولي مناصب تفرص أوامر متناقضة بشأن سير العمل.

هنالك صعوبة أكبر في تحديد مسار العمل الصالح عندما لا تعمل الأطراف المختلفة وفق نمط واحد، وبالعودة إلى المثالين السابقين اللذين

طرحتهما، فإن أهداف ووسائل الرئيس سومرز - مهما كانت مدفوعة بنية حسنة - كانت وبصورة متزايدة على سوية مختلفة عن تلك الأهداف والوسائل التي كانت لدى أقسام واسعة من هيئة التدريس والإدارة في جامعة هارفرد. وهكذا فقد كان من الصعب تمييز المسلك الأخلاقي لأعضاء الهيئة. وللسبب ذاته كان لينكولن ولسنوات، يتخذ موقفاً متذبذباً بالنسبة لوضع العبيد في بلاده إلى أن خلس أخيراً بأن المحافظة على الاتحاد تتطلب تحرير العبيد، ويتفق الجميع تقريباً، في هذه الأيام، على أن لينكولن فعل الشيء الصواب. غير أنه دفع حياته ثمناً لذلك، ولا تزال أصداء قراره تتردد حتى هذا اليوم.

في أعقاب الفضائح التي شهدتها العديد من أمكنة العمل كانت الدعوة إلى اعتماد دورات تعليمية في الأخلاق في كل مكان، طاغية. وليس هناك من مجال للشك بأن تلك المعاهد المكلفة بتعليم الأفراد الذين يعملون في المجال التجاري والمهني تحتاج إلى الاستجابة لهذه الدعوة. ومثل الكثير جداً من كليات الحقوق فقد اعتبر الكثير من كليات إدارة الأعمال تدريب المديرين مسألة فنية بحتة، وكانوا مقتنعين بتجاهل المواضيع الأخلاقية أو تأمين مقرر دراسي مخففٍ وحيد واختياري غالباً خلال الفصل الدراسي الأخير. ويعد تقديم دراسات عن حالات السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي وترسيخ الاهتمامات الأخلاقية من خلال المنهاج الدراسي، وتوفير نماذج أدوار تتصرف بشكل أخلاقي، ومعاينة أولئك الذين لا يتصرفون على نحو أخلاقي، تعد كلها مبادرات مهمة لأي مؤسسة لها علاقة بتدريب الأعضاء المستقبليين لعالم قطاع الشركات والمؤسسات التجارية.

غير أن الافتراض القائل بأن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق كليات إدارة الأعمال لا تجعل الشركات في حل من المسؤولية بأي شكل. فالموظفون يستمعون إلى ما يقوله قادتهم، وحتى بشكل أدق هم يراقبون ما يفعله قادتهم. والفرق واضح ما بين جيمس بيورك الموظف التنفيذي المسؤول في شركة (جونسون وجونسون) الذي قام على الفور بسحب منتجات أدوية تايلنول من الأسواق خلال حالة الفزع العام التي شهدتها الثمانينيات، وبين المديرين التنفيذيين لشركة كوكاكولا/بلجيكا في التسعينيات أو شركة ميرك/الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الألفين التي أنكرت وجود أي مشكلات في منتجاتها الخاصة وهي ما يأتي: المشروبات الغازية، الأدوية. إلى أن جرى تأكيدها عن طريق حملات وسائل الإعلام وعدم ارتياح عامة الناس.

وتعد حالة شركة لوكهيد مارتن كما رواها الاختصاصي في علم الأخلاق دانييل تيريس توجيهية في هذا الشأن<sup>(21)</sup>. ففي أعقاب فضائح الشركات في السبعينيات قامت هذه الشركة مثل غيرها من الشركات بإنشاء قسم للسلوك الأخلاقي والعملي. وقد كان عمله رتيباً تماماً ومملاً في البداية ثم اكتسب قبولاً وتأثيراً عندما طور ألعاباً لها صلة بالعمل التجاري مثيرة للاهتمام، ومبنية على الشخصية الكارتونية ديلبرت. وطلبت الشركة من جميع موظفيها قضاء ساعة سنوياً على الأقل للمشاركة في إجراء تدريبات عملية على الأخلاق. وعلى صعيد السجل العملي الخاص بوضع الشركة أدى هذا التدخل إلى رفع وعي الموظفين بالقضايا الأخلاقية في مكان العمل وربما صقل تماماً نزاهتهم واستقامتهم الشخصية، ولكن، كما

يشير تيريس، فإن برنامج تعليم المبادئ الأخلاقية قاصر جداً عن مواجهة قضايا رئيسة خاصة بسياسة الشركة واستراتيجيتها. فهو لا يتطرق إلى عادات التوظيف، الإنصاف في مكان العمل، تعويض المدير التنفيذي أو العلاقات العنصرية والعرقية، ناهيك عن تورط شركة لوكهيد مارتن في جميع العمليات الدفاعية السرية بما فيها بعضها التي يمكن الطعن في صحتها الأخلاقية. ويتساءل المرء كيف كانت ستجري الأمور مع برنامج عن المبادئ الأخلاقية كهذا في شركة انرون أو شركة آرثر أندرسن.

وفي النهاية، فإن احتمال أن يصبح شخص ما عاملاً صالحاً يعتمد على ما إذا كان هو (أو هي) ميالاً للقيام بعمل جيد وراغباً في الاستمرار في محاولة تحقيق ذلك الهدف عندما تتجه الأمور نحو التعقيد. لقد وجدنا أنه من المفيد أن نستحضر الكلمات الأربع التي تبدأ بحرف M باعتبارها تشكل علامات إرشادية باتجاه تحقيق العمل الجيد:

1- Mission مهمة: على الفرد - سواء في المدرسة، أو بعد المدرسة، في مكان التدريب، أو مكان العمل - أن يحدد ما الذي يحاول أن يحققه في نشاطاته - وبالعبارة التي دأبنا على استعمالها - ما هي الأهداف التي تحاك في بنية الوظيفة التي يتولاها؟ لأنه دون معرفة واضحة لأهداف المرء، من المرجح أن يظل الشخص تائهاً أو سائراً باتجاه مواجهة الصعوبات..

2- Models نماذج: من المهم جداً أن يكون لديك خبرة - الأفضل مباشرة أو على الأقل من خلال الكتب أو غيرها من الوسائل الإعلامية - بالأفراد الذين يجسدون هم أنفسهم العمل الصالح.

وفي غياب مثل هذه النماذج يجد العامل الشاب صعوبة في معرفة كيف يتقدم. وبإمكان نماذج الأدوار السلبية أيضاً - وفي بعض الأحيان - أن تطرح قصصاً تحذيرية مطلوبة.

3-Mirror test امتحان المرأة - صيغة فردية - على العامل الجيد الطموح أن ينظر في المرأة بين وقت وآخر دون أن يقلص حدقة العين، وأن يرى ما إذا كان يتقدم بطرق مقبولة من جانبه. والسؤال الذي سوف يطرحه هو: «هل أقوم أنا بعلمي على نحو جيد؟ وإن لم يكن كذلك، ماذا بإمكانني أن أفعل لأصبح عاملاً جيداً؟» وباعتبار أننا كلنا عرضة لخداع الذات فإنه من الأهمية بمكان استشارة أشخاص آخرين صُرحاء من ذوي العلم في هذه المسألة. فقد يكون أحد الاستشاريين الأكفيا هي والدة المرء ذاته، («إذا ما كانت تعرف كل شيء كنت أقوم به فماذا سوف يكون رأيها؟») ومحرر الصحيفة المحلية (إذا ما عرف كل شيء وقام بطباعته، فهل سوف أشعر بالخجل أم بالفخر؟).

4 - Mirror test امتحان المرأة - المسؤولية المهنية - يحتاج العمال الشباب مبدئياً إلى الاعتناء بنفوسهم، وذلك ليس كافيًا في النهاية على أي حال، وحتى إذا كان المرء يقوم بعمل جيد هو نفسه - من أجل شركة آرثر أندرسن للمحاسبة أو صحيفة نيويورك تايمز أو شركة المحاماة هيل وبارلو - فذلك لا يكفي إذا كان زملاء المرء يتصرفون بطرق ليست مهنية. فمع تولي السلطة واكتساب النضج يأتي واجب مراقبة ما يفعله أندادنا عند الضرورة، من أجل

استدعائهم للمساءلة. وكما قال الكاتب المسرحي الفرنسي جان بابتيست موليير الذي عاش في القرن السابع عشر «إننا مسؤولون ليس فقط عما نفعله ولكن عما لا نفعله».

كنا نقوم في بحثنا الخاص بإجراء تجارب باستخدام مختلف التأثيرات المخصصة لرعاية العمل الأخلاقي. وقد ابتدعنا منهاجاً دراسياً للسفر بالنسبة للصحفيين الذين قطعوا نصف مسيرتهم المهنية. ويتعاون المرسلون والمحرون والناشرون معاً للتوصل إلى حلول للمشكلات الحقيقية (على سبيل المثال: كيف تؤمن تغطية عادلة لقضية تطوي على فائدة شخصية للمنفذ الإخباري) وهم يتشاركون مع زملائهم في وضع أكثر الخطط الواعدة. وقد ابتدعنا بالنسبة لقادة التعليم العالي مقاييس خاصة بالأهداف والمهام المتميزة من أجل المستفيدين المعنيين الذين يتراوحون بين الطلبة وخريجي الجامعات؛ إننا نقوم بتطوير أساليب لمساعدة هؤلاء المستفيدين على العمل معاً بشكل متآزر من أجل إيجاد تحالف أكبر ضمن المؤسسة. كما أعددنا لطلبة المدارس الثانوية مجموعة عينات من مآزق ومعضلات العمل (مثلاً: ماذا تفعل عندما يعتمد الدعم المالي لنشاطات طالب ما على تملق سياسة ملتبسة ومشكوك فيها، للمدرسة الممولة؟). ويتمعن الطلبة في هذه المعضلات ويناقشون حلولاً محتملة، ويفكرون في كيفية التصرف عندما يواجهون هم أنفسهم مثل هذه المآزق في العمل بعد خمس أو عشر سنوات من الآن. (راجع موقع [www.goodworkproject.org](http://www.goodworkproject.org)).

لا يمكن لأولياء الأمور، وأساتذة الصف وغيرهم من الكبار المقيمين في الجوار أن يقدموا توجيهاً مباشراً فيما يتعلق بالعمل لأنهم لا يستطيعون أن يتوقعوا نوعية الوظائف الأكيدة التي سوف يحصل عليها التلاميذ في المستقبل، ناهيك عن المأزق الخاص الذي ربما يقع فيه العامل المستقبلي. (لاحظ الأمور الموازية للتعليم المتخصص حيث يتم تقويم إدراك الطالب على نحو موثوق من خلال إعطائه مسائل حسابية غير مأثوفة) ولكن بإمكان هؤلاء الأفراد أن يعملوا كنماذج للعمال الأخلاقيين بشكل نوعي، وبإمكانهم أن يساعدوا في تقديم نماذج وتشكيل تلك المواقف الأخلاقية التي تثبت فائدتها من خلال مجموعة متنوعة من أماكن العمل. ولدى المدرسين في المدارس المهنية، والمعلمين الخواص الذين يتم تكليفهم بالتدريس، معرفة وثيقة بالموضوع بصورة أكبر بكثير. ولكن كثيراً ما يكون للطلاب انفتاح سريع الزوال على هؤلاء الكبار، وبحلول ذلك الوقت فإنهم ربما يكونون قد شرعوا مسبقاً في سلوك مسار أخلاقي أو غير أخلاقي، والذي من المرجح أن يدوم طول العمر. فليس كل شخص في مقتبل العمر لديه الفرصة الجيدة للعيش في مجتمع مثل مجتمع ريفيو إمبليا، أو العمل في مؤسسة تستمر في تجسيد العمل الصالح.

ولكل هذه الأسباب مجتمعة؛ فإنه من المهم بشكل خاص أن يبدأ الشاب الذي يتقدم به العمر بالتفكير بلغة المهن، والنماذج، والمرايا، وبما أن هذه الاعتبارات تصبح جزءاً من الهندسة المعمارية الذهنية الخاصة به، (عادات العقل)، وبما أنه مستعد لتغيير المسار، عند الحاجة إلى إعادة التوجيه، فإنه سوف يكون قادراً على تولي المسؤولية الرئيسية عن نوعية عمله: تميزه، منحاه الأخلاقي، ومغزاه. وسوف يكون هناك تنظيم للتفكير

المستمر والاستشارة الموسعة، وربما باعتباره كان عاملاً جيداً فإنه يستطيع يوماً ما، أن يصبح أميناً على مهنته وعلى كوكبه. إنه يستطيع ضمان عمل صالح في الأجيال اللاحقة وبذلك يسهم في تحديد شكل عالم سوف ترغب سلالاتنا بالعيش فيه.

في شهر حزيران من عام 2005، سألت عازف الفيولنسيل «يو- يو ما» عما يعتبره عملاً صالحاً في دوره كعازف موسيقي رئيس، وقد حدد «ما» بناء على الكثير من التفكير المسبق ثلاثة واجبات متميزة (1) أن تعزف المقطوعات الموسيقية بامتياز قدر الإمكان (2) أن تكون قادراً على العمل مع موسيقيين آخرين لاسيما في ظل ظروف يجب على المرء أن يتقدم بسرعة وأن يكتسب المفاهيم والثقة المشتركة الضرورية، (3) أن ينقل المرء معرفته مهاراته، إدراكه، وتوجيهه إلى الأجيال اللاحقة، بحيث يمكن للموسيقي وفيما يقوم هو برعايتها أن تدوم<sup>(22)</sup>. إن هذه الصياغة الأنيقية، وبصورتها عن شخص هو نفسه يجسد العمل الصالح، مثله مثل أي شخص ممن أعرفهم، هي صياغة ذات مغزى خاص.

وفيما جرى التوسع في تحليلنا بالإشارة إلى مكان العمل، فإنه يعد ملائماً ودون تردد لدور الفرد كمواطن -ومرة أخرى- هنا، يرى المرء الحاجة إلى تطوير القدرة على التفكير المجرد. فالمواطن الصالح الطموح يسأل عن مهمة مجتمعه وكيف يمكن إنجازها على النحو الأفضل؛ ويسأل عن نماذج الأدوار السلبية والإيجابية بالنسبة لمجموع الأعضاء في المجتمع؛ وعن المدى الذي يستطيع من خلاله أن ينظر إلى نفسه في المرأة بوضوح، ويشعر أنه أدى دور المواطن؛ وعن الطريقة التي يمكن له من خلالها أن يساعد على رعاية وتشجيع المواطنة الصالحة بين الأعضاء الآخرين

للمجتمع، وربما كانت مثل هذه المواطنة الصالحة أسهل لتحقيقها في الساحة العامة لأثينا القديمة وفي ساحات بولونيا الإيطالية في العصور الوسطى أو البلدات الصغيرة في نيو انغلاند في القرن التاسع عشر. غير أن الحاجة إلى مثل هذه المواطنة تبقى مهمة اليوم كما هي دائماً. إضافة إلى ذلك - وفي وقت تطالب فيه الولايات المتحدة المجتمعات الأخرى بتبني مؤسسات ديمقراطية - فإنه من الجدير بنا أن نقوم بتشكيل مواطنة منمكة في العمل. وبخلاف ذلك فإن أنصار «الديمقراطية في مكان آخر» يظهرون لبقية العالم باعتبارهم مجرد منافقين. وقد يبدأ العمل الصالح في مهد الفرد، غير أنه لا بد له في النهاية من أن يمتد إلى مكان العمل، وإلى الأمة، وإلى المجتمع العالمي.