

Practical Wisdom as a Foundation for Crisis Leadership: An Explanation of the Virtue of Courage in Light of the Islamic Philosophical Tradition and Contemporary Phronesis Discourse

Abolfazl Gaeini¹ 

1. Department of Management, Research Institute of Hawzah and University, Qom, Iran.

Research Article



Abstract

This study aims to explain the role of practical wisdom in crisis leadership by examining the virtue of courage within the Islamic philosophical tradition and its relationship to the concept of phronesis. The research adopts a philosophical approach within applied philosophy and employs conceptual analysis, rational reconstruction, and normative reasoning. The findings indicate that although practical reason in Islamic philosophy overlaps with Aristotelian phronesis in situational recognition and judgment concerning appropriate action, it cannot be reduced to it. In the accounts of Avicenna and Bahmanyār, practical reason, in addition to perceiving and judging particular actions, has a motivational function; in Mullā Ṣadrā's transcendent philosophy, it is further connected with moral cultivation and the existential perfection of the soul. Accordingly, courage is understood not as a merely emotional response or simple fearlessness, but as an act of practical reason and the mean between cowardice and rashness. The study proposes a five-stage framework for wise crisis leadership consisting of apprehending general principles, recognizing and assessing particular circumstances, restraining the irascible faculty, appropriately activating it, and producing proportionate action. The findings suggest that this framework can provide a normative foundation for ethical, context-sensitive, and resilient leadership in crisis situations.

Keywords: Practical Wisdom; Practical Reason; Phronesis; Crisis Leadership; Wise Courage; Islamic Philosophy; Applied Philosophy.

Received: 2026-05-21, Revised: 2026-08-16, Accepted: 2026-08-21, Published: 2026-09-02

□ Gaeini, Abolfazl (2026). Practical Wisdom as a Foundation for Crisis Leadership: An Explanation of the Virtue of Courage in Light of the Islamic Philosophical Tradition and Contemporary Phronesis Discourse. *Revelatory Ethics A Research Quarterly Journal of Ethics*, 2 (39), 61 -84.

DOI: 10.22034/re.2026.579207.2165

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Extended abstract

Background and Purpose

Contemporary organizations operate under conditions of complexity, ambiguity, rapid change, uncertainty, and multidimensional crises. Financial scandals, ethical failures, declining public trust, environmental challenges, and the growing complexity of organizational problems demonstrate the limitations of approaches based solely on technical expertise, instrumental rationality, and predetermined rules. In such circumstances, leadership requires more than theoretical knowledge or technical skills; it requires the capacity to recognize what ought to be done in a particular situation and to translate sound judgment into appropriate action. This capacity is commonly discussed in contemporary organizational studies through the concept of *phronesis*, or practical wisdom (Aristotle, 2009; Nonaka & Toyama, 2007; Shotter & Tsoukas, 2014).

The present study examines practical wisdom as a foundation for crisis leadership, with particular emphasis on the virtue of courage. Its central purpose is to clarify the relationship between practical reason (*al-ʿaql al-ʿamali*) in Islamic philosophy and Aristotelian *phronesis*, as well as its contemporary interpretation in organizational studies, particularly in the work of Küpers and Pauleen (2013). The study seeks to answer two interrelated questions: first, whether practical reason in Islamic philosophy can be regarded as equivalent to Aristotelian *phronesis*; and second, how the distinctive functions of practical reason in Islamic philosophy can provide a more comprehensive account of wise courage and leadership in crisis situations.

Theoretical Framework

Aristotle distinguishes among *episteme*, *techne*, and *phronesis*. Whereas *episteme* concerns universal theoretical knowledge and *techne* concerns production and technical skill, *phronesis* is concerned with appropriate action in particular and changing circumstances (Aristotle, 2009). Contemporary interpretations emphasize that practical wisdom cannot be reduced to a predetermined set of rules or techniques. Rather, it involves situated judgment, ethical discernment, experience, and the transformation of judgment into praxis (Flyvbjerg, 2001; Kemmis, 2012; Küpers & Pauleen, 2013).

Islamic philosophy contains a rich conceptual framework for understanding this relationship through the distinction between theoretical and practical reason. In Avicenna's account, theoretical reason concerns the apprehension of universal truths, whereas practical reason is concerned with particular human actions and, importantly, functions as a principle that moves bodily powers toward action or restraint (Avicenna, 1364/1985). Bahmanyār further distinguishes between practical wisdom as a branch of philosophical knowledge concerned with general principles of action and practical reason as the faculty that applies those principles to particular and changing circumstances (Bahmanyār, 1375/1996). Thus, practical reason in the Islamic philosophical tradition is not merely a cognitive capacity for situational judgment; it also has a motivational function that connects cognition with action.

Mullā Ṣadrā develops this distinction within the framework of substantial motion and the existential development of the human soul. Practical reason is consequently related not only to the management of action and bodily powers but also to moral cultivation and the perfection of the soul (Mullā Ṣadrā, 1410 AH). This dimension constitutes an important distinction between Islamic practical reason and narrower interpretations of *phronesis*.

Methodology

This research is a philosophical study conducted within the tradition of applied philosophy. It employs conceptual analysis, rational reconstruction, and normative reasoning. Primary philosophical sources, particularly the works of Avicenna, Bahmanyār, Naṣīr al-Dīn Ṭūsī, and

Mullā Ṣadrā, are examined alongside Aristotelian *Nicomachean Ethics* and contemporary literature on practical wisdom and organizational leadership. The interpretations of Küpers and Pauleen (2013), Nonaka and Toyama (2007), Flyvbjerg (2001), and Kemmis (2012) provide the contemporary framework for comparison. The contemporary exposition of Ayatollah Javadi Amoli is used as a secondary interpretive source for explaining selected aspects of the Islamic philosophical tradition rather than as an independent substitute for the views of the classical philosophers.

Findings

The findings indicate substantial conceptual overlap between Islamic practical reason and *phronesis* at three levels. First, both emphasize the recognition of particular and changing circumstances and reject the mechanical application of universal rules. Second, both connect sound judgment with virtue, ethical responsibility, and the common good. Third, both require the transformation of judgment into concrete action or praxis. Nevertheless, the two concepts should not be regarded as synonymous.

The principal distinction concerns the psychological and functional structure of practical reason in Islamic philosophy. In Avicenna's account, practical reason is both perceptive and motivational: it recognizes the appropriate particular action and moves the relevant bodily powers toward its realization. In Mullā Ṣadrā's philosophy, this practical function is further connected to the ethical cultivation and existential perfection of the soul. Accordingly, Islamic practical reason provides a more extensive account of the transition from knowledge to action by incorporating cognition, motivation, regulation of the faculties, and moral self-cultivation.

This distinction becomes particularly significant in understanding courage. In the philosophical ethics of the Islamic tradition, courage is the virtue of the irascible faculty (*al-quwwa al-ghaḍabiyya*) and represents the mean between cowardice and rashness (Ibn Miskawayh, 1375/1996; Tūsī, 1373/1994). Cowardice results from the failure to activate the irascible faculty when action is necessary, whereas rashness results from its uncontrolled activation without adequate rational judgment. Courage, by contrast, emerges when practical reason accurately assesses the situation and regulates the irascible faculty according to the requirements of the circumstances.

On this basis, the study proposes a five-stage model of wise decision-making in crisis leadership: (1) apprehension of general principles and values; (2) recognition and assessment of particular circumstances; (3) regulation and restraint of the irascible faculty to prevent rashness; (4) appropriate activation of the irascible faculty to prevent cowardice; and (5) issuance of proportionate action as wise praxis. Courage, therefore, is not merely an emotional disposition or an abstract judgment; it is the practical realization of rational judgment through the appropriate regulation and activation of human powers.

Implications for Crisis Leadership

The proposed framework suggests that effective crisis leadership requires a balance between decisiveness and restraint, courage and prudence, persistence and strategic flexibility. A wise leader does not respond to threats through impulsive and emotionally driven action, nor does fear produce paralysis and inaction. Instead, the leader evaluates general principles, interprets the concrete circumstances, considers capabilities and consequences, regulates emotional responses, and finally selects an action proportionate to the situation.

The conduct of the Prophet Muhammad (PBUH), as presented in the study, illustrates this form of wise courage through strategic adaptation in circumstances such as the Battle of Uhud, the Battle of the Trench, and the Treaty of Hudaibiyyah. These examples demonstrate that courage does not necessarily mean direct confrontation. Depending on the circumstances, it may require resistance, strategic patience, negotiation, restraint, or decisive action. Hence, wise courage is fundamentally contextual and cannot be reduced to a universal behavioral formula.

Conclusion

The study concludes that Islamic practical reason and Aristotelian *phronesis* share important foundations in situational judgment, virtue, and praxis, but they are not identical. Islamic practical reason possesses additional motivational and, in the Mullā Ṣadrā framework, moral-existential dimensions. This broader conception provides a valuable philosophical basis for understanding courage in crisis leadership. Wise courage can be conceptualized as the capacity to recognize danger accurately, judge the appropriate response, restrain excessive emotional reactions, mobilize action when necessary, and translate ethical judgment into proportionate praxis. Consequently, practical wisdom offers an alternative to purely instrumental and technocratic models of leadership and provides a normative framework for leadership capable of responding to complex crises through ethically grounded, context-sensitive, and courageous action.

Selected References

- Aristotle. (2009). *The Nicomachean ethics* (D. Ross, Trans.; L. Brown, Ed.). Oxford University Press.
- Bahmanyār ibn Marzbān. (1375). *Al-Taḥṣīl*. University of Tehran Press.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
- Ibn Miskawayh, A. ibn M. (1375). *Tahdhīb al-akhlāq wa-taḥīr al-a'rāq*. Zāhidī Publications.
- Kemmis, S. (2012). Phronēsis, experience, and the primacy of praxis. In E. A. Kinsella & A. Pitman (Eds.), *Phronesis as professional knowledge: Practical wisdom in the professions* (pp. 147–162). Sense Publishing.
- Küpers, W., & Pauleen, D. J. (Eds.). (2013). *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*. Gower Publishing.
- Mullā Ṣadrā, M. ibn I. (1410 AH). *Al-Hikmah al-muta'aliyah fī al-asfār al-'aqliyyah al-arba'ah* (Vol. 9). Dār Iḥyā' al-Turāth al-'Arabī.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.
- Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014). Performing phronesis: On the way to engaged judgment. *Management Learning*, 45(4), 377–396.
- Ṭūsī, N. al-Dīn. (1373). *Akhlāq-i Nāṣirī*. Kharazmi Publications.

حکمت عملی به مثابه بنیانی برای رهبری در بحران: تبیین فضیلت شجاعت در پرتو سنت فلسفی اسلامی و گفتمان معاصر فرونسیس

ابوالفضل گائینی * ID

علمی - پژوهشی



چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش حکمت عملی در رهبری بحران، به تحلیل فضیلت شجاعت در سنت فلسفی اسلامی و نسبت آن با مفهوم فرونسیس می‌پردازد. روش پژوهش، فلسفی و در سنت فلسفه کاربردی است و با بهره‌گیری از تحلیل مفهومی، بازسازی عقلانی و استنتاج هنجاری انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که عقل عملی در فلسفه اسلامی، اگرچه در تشخیص موقعیتی و قضاوت درباره فعل مناسب با فرونسیس ارسطویی همپوشانی دارد، به آن محدود نمی‌شود؛ بلکه در تقریر این‌سینا و بهمنیار، افزون بر ادراک و حکم در امور جزئی، کارکرد تحریکی دارد و در حکمت متعالیه ملاصدرا با تهذیب نفس و استکمال وجودی پیوند می‌یابد. بر این اساس، شجاعت نه کنشی هیجانی یا بی‌باکی صرف، بلکه فعل عقل عملی و حد وسط میان جبن و تهوّر است. پژوهش، الگویی پنج‌مرحله‌ای برای رهبری حکیمانه در بحران ارائه می‌کند که شامل ادراک اصول کلی، تشخیص و سنجش جزئیات، مهار قوه غضبیه، تحریک حکیمانه آن و صدور فعل متناسب است. نتیجه پژوهش نشان می‌دهد که این چارچوب می‌تواند مبنایی هنجاری برای رهبری اخلاقی، موقعیت‌مند و مقاوم در شرایط بحرانی فراهم آورد.

کلیدواژه‌ها:

حکمت عملی، عقل عملی، فرونسیس، رهبری بحران، شجاعت حکیمانه، فلسفه اسلامی، فلسفه کاربردی.

* عضو هیئت علمی گروه مدیریت، پژوهشکده علوم اجتماعی، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم. (againi@rihu.ac.ir)

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۳۱؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۵/۰۵/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۳۰؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۱۱)

□ گائینی، ابوالفضل (۱۴۰۵). حکمت عملی به مثابه بنیانی برای رهبری در بحران: تبیین فضیلت شجاعت در پرتو سنت فلسفی اسلامی و گفتمان

DOI: 10.22034/re.2026.579207.2165

معاصر فرونسیس، فصلنامه اخلاقی و حیانی، ۲ (۳۹)، ۶۱-۸۴.

۱. مقدمه

سازمان‌های معاصر در بستری از پیچیدگی، ابهام، تغییرات و عدم قطعیت فعالیت می‌کنند. بحران‌های اخلاقی، رسوایی‌های مالی، تخریب محیط‌زیست، فرسایش سرمایه اجتماعی و کاهش اعتماد عمومی به سازمان‌ها، ضرورت بازاندیشی در مبانی مدیریت و رهبری سازمان را بیش از پیش آشکار ساخته است.

در چنین شرایطی، مفهوم «حکمت عملی» که ریشه در فلسفه ارسطو دارد، به تدریج وارد ادبیات مدیریت و رهبری شده و توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. حکمت عملی برخلاف دانش نظری یا مهارت فنی، به توانایی قضاوت صحیح و اخلاقی در موقعیت‌های خاص و پیچیده اشاره دارد: موقعیت‌هایی که در آن‌ها قواعد از پیش تعیین شده کارایی کافی ندارند و رهبر ناگزیر است با اتکا به تجربه، فضیلت اخلاقی و ادراک موقعیتی تصمیم‌گیری کند (Aristotle, 2009; Shotter & Tsoukas, 2014).

حکمت عملی، مفهومی است که نخستین بار ارسطو آن را در کتاب اخلاق نیکوماخوسی به‌عنوان یکی از فضایل عقلانی انسان معرفی کرد و مقصود از آن، توانایی قضاوت صحیح و انتخاب بهترین شیوه عمل در موقعیت‌های پیچیده، با تلفیق دانش، تجربه، فضیلت اخلاقی و توجه به خیر مشترک است. در پژوهش‌های معاصر مدیریت نیز اغلب پژوهشگران، از جمله نوناکا و همکارانش، فرونیس را همان حکمت عملی دانسته و آن را ظرفیتی برای اتخاذ تصمیم‌های خردمندانه و مسئولانه در سازمان‌ها معرفی کرده‌اند (Aristotle, 2009; Nonaka & Toyama, 2007; Peltonen, 2022).

پس از دوره مدرن و غلبه عقلانیت ابزاری بر اندیشه غرب، مفهوم حکمت عملی ارسطویی تا حد زیادی از کانون مباحث فلسفی و مدیریتی فاصله گرفت؛ اما از نیمه دوم قرن بیستم، با نقد محدودیت‌های رویکردهای صرفاً عقلانی و فنی، بار دیگر مورد توجه اندیشمندان قرار گرفت. در این میان، هانس-گئورگ گادامر با تأکید بر نقش فهم موقعیت‌مند و قضاوت عملی در فرایند تفسیر، مک‌این‌تایر با احیای سنت اخلاق فضیلت و تبیین جایگاه حکمت عملی در کنش اخلاقی، و بنت فلیویرگ با معرفی رویکرد «پژوهش حکیمانه» در علوم اجتماعی، نقش مهمی در بازخوانی و احیای این مفهوم ایفا کردند. این جریان فکری زمینه را برای ورود حکمت عملی به حوزه مدیریت و مطالعات سازمانی فراهم ساخت؛ به‌گونه‌ای که پژوهشگرانی مانند ایکوجیرو نوناکا با تلفیق مبانی

فلسفی حکمت عملی و نظریه مدیریت دانش، آن را به عنوان یکی از ارکان تصمیم‌گیری خردمندانه، رهبری مسئولانه و خلق دانش در سازمان‌های معاصر مطرح کردند (Gadamer, 2004; MacIntyre, 2007; Flyvbjerg, 2001; Nonaka & Toyama, 2007).

اهمیت این مفهوم زمانی آشکارتر می‌شود که سازمان‌ها با «مسائل بغرنج» مواجه می‌شوند. ریتل و وبر در مقاله کلاسیک خود، مسائلی را توصیف کردند که تعریف قطعی ندارند، راه‌حل درست یا غلط برای آن‌ها وجود ندارد و از طریق تحلیل‌های خطی و فنی صرفاً نمی‌توان آن‌ها را حل کرد (Rittel & Webber, 1973). در چنین شرایطی، آنچه سازمان را قادر به بقا و شکوفایی می‌کند، نه صرفاً دانش تخصصی، بلکه ظرفیت قضاوت عاقلانه و اخلاقی است.

جهان معاصر، به‌رغم پیشرفت‌های خیره‌کننده در عرصه فناوری و انباشت بی‌سابقه داده‌ها و اطلاعات، با نوعی فقر حکمت یا حماقت کارکردی دست به‌گriبان است (Alvesson & Spicer, 2012؛ به نقل از Küpers & Pauleen, 2013). بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، رسوایی‌های اخلاقی سازمانی، و تخریب فزاینده زیست‌محیطی که منشأ این معضلات است، نه به دلیل کمبود هوش و تخصص فنی، بلکه فقدان حکمت عملی در سطوح فردی، سازمانی و نهادی است. در عصری که بازار و منطق سوداگرانه به تمامی ساحات زندگی بشری نفوذ کرده و ارزش‌های مدنی را به محاق برده است (Sandel, 2012)، و سازمان‌ها به مکان‌هایی برای بی‌اخلاقی‌ها تبدیل شده‌اند (Jackall, 1988)، بازخوانی انتقادی سنت‌های فکری که حکمت را در کانون عمل انسانی قرار می‌دهند، ضرورتی حیاتی است. در این میان، سنت فلسفی اسلامی، با محوریت تمایزگذاری میان عقل نظری و عقل عملی و بسط مفهوم حکمت عملی، منبعی غنی برای مواجهه با بحران‌های رهبری و مدیریت است. برخلاف رویکردهای پوزیتیویستی و ابزارگرایانه رایج در دانش مدیریت که کنش رهبری را به مجموعه‌ای از تکنیک‌های جهان‌شمول و فارغ از ارزش تقلیل می‌دهند، حکمت اسلامی بر پیوند ناگسستنی نظر و عمل، دانش و ارزش، و تشخیص کلی و قضاوت جزئی تأکید می‌ورزد. کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) هشدار می‌دهند که تقلیل فرونسیس به نسخه دیگری از تخته یا مجموعه‌ای از اصول اخلاقی از پیش تعیین‌شده، خود نوعی بی‌خردی است. حکمت عملی، نه یک فرمول، بلکه نوعی پراکسیس یا عمل متعهدانه اخلاقی است که در بستر سنت‌ها و در مواجهه با موقعیت‌های خاص و متغیر مجال بروز می‌یابد (Kemmis, 2012).

یکی از مهم‌ترین میدان‌های آزمون حکمت عملی، موقعیت بحرانی است. بحران، با ماهیت

پیچیده، مبهم و تهدیدآمیز خود، قوای نفسانی رهبر را به شدت تحت فشار قرار می‌دهد. در این شرایط، فرد در معرض دو دام مهلک قرار می‌گیرد: انفعال و ترس که او را از هرگونه اقدام بازمی‌دارد، و واکنش‌های شتابزده و احساسی که می‌تواند فاجعه‌آفرین باشد. مسئله محوری این مقاله، واکاوی پاسخ سنت فلسفی اسلامی به این دوگانه مخرب از مجرای تحلیل یکی از کلیدی‌ترین فضایل اخلاقی، یعنی شجاعت است. پرسش اصلی پژوهش این است که: بر اساس مبانی حکمت عملی در فلسفه اسلامی، چگونه می‌توان شجاعت حکیمانه را از دو رذیلت همجوار آن یعنی تهوّر و جُبْن تمایز داد؟ و این فضیلت چگونه می‌تواند به‌عنوان یک اصل راهنما در رهبری فردی در بحران عمل کند؟ برای پاسخ به این پرسش، ابتدا لازم است مبانی نظری تمایز عقل نظری و عملی در فلسفه اسلامی تبیین گردد و سپس جایگاه شجاعت در این منظومه مفهومی مشخص شود.

۲. پیشینه پژوهش و خلأ پژوهشی

پیشینه پژوهش حاضر را می‌توان در سه محور اصلی دسته‌بندی کرد. این دسته‌بندی برای تفکیک آنچه در ادبیات فرونیسیس و حکمت عملی پیش‌تر تبیین شده، از آنچه در سنت فلسفی اسلامی درباره عقل عملی مطرح شده و نیز برای مشخص کردن مسئله حل‌نشده پژوهش حاضر ارائه می‌شود.

الف) فرونیسیس و حکمت عملی در مدیریت و رهبری

بخش مهمی از ادبیات معاصر، با بازخوانی اخلاق فضیلت ارسطویی، فرونیسیس را ظرفیت تشخیص و انتخاب کنش مناسب در موقعیت‌های متغیر و پیچیده دانسته است. فلیویبرگ (۲۰۰۱) بر نسبت حکمت عملی با ارزش‌ها، قدرت، زمینه و تمایز میان عقلانیت ابزاری و عقلانیت ارزشی تأکید می‌کند. مک‌اینتایر (۱۹۸۱) نیز با احیای اخلاق فضیلت، حکمت عملی را در متن سنت‌ها، منش و کنش اخلاقی قرار می‌دهد. در مطالعات سازمانی، نوناکا و تویوما (۲۰۰۷) و نیز کوپرس و پاولین (۲۰۱۳)، فرونیسیس را از سطح یک فضیلت فردی فراتر برده و آن را با رهبری، سازمان، دانش عملی و پراکسیس پیوند داده‌اند. در این آثار، عنصر مشترک عبارت است از تشخیص موقعیت خاص، ملاحظه خیر و ارزش‌ها، و تبدیل قضاوت به کنش؛ باین‌حال، مبنای انسان‌شناختی و سازوکار درونی این قضاوت در فلسفه اسلامی کمتر موضوع تحلیل تطبیقی قرار گرفته است.

ب) حکمت عملی، اخلاق فضیلت و رهبری در سنت اسلامی

در سنت فلسفی اسلامی، بحث فضایل اخلاقی، اعتدال قوای نفسانی، شجاعت، عدالت و نسبت

عقل با عمل، در آثار ابن سینا، بهمنیار، نصیرالدین طوسی و ملاصدرا سابقه‌ای ریشه‌دار دارد. در این سنت، عقل عملی تنها یک توانایی برای تشخیص گزینه مناسب نیست، بلکه با تدبیر افعال جزئی، تحریک قوا و تربیت و تهذیب نفس پیوند دارد. بهمنیار میان اصول کلی حکمت عملی و حکم عقل عملی در مورد جزئیات تمایز می‌گذارد؛ ابن سینا عقل عملی را هم قوه ادراک‌کننده افعال جزئی و هم مبدأ تحریک می‌داند؛ و ملاصدرا این کارکرد را در افق حرکت جوهری نفس و استكمال وجودی آن تفسیر می‌کند. بنابراین، سنت اسلامی منابع مفهومی مهمی برای تبیین رهبری فضیلت‌محور در اختیار دارد، اما این منابع در ادبیات معاصر مدیریت غالباً به صورت پراکنده و بدون مقایسه نظام‌مند با فرونیسیس ارسطویی و خوانش‌های معاصر آن به کار رفته‌اند.

ج) خلأ پژوهشی و مسئله بی‌پاسخ

با وجود دو جریان یادشده، یک پرسش اساسی همچنان نیازمند پاسخ روشن است: آیا «عقل عملی» در فلسفه اسلامی را می‌توان معادل فرونیسیس ارسطویی و صورت‌بندی‌های معاصر کوپرس و پاولین دانست، یا اینکه تفاوتی مبنایی میان آنها وجود دارد؟ ادبیات موجود عمدتاً بر شباهت‌هایی مانند تشخیص موقعیت، قضاوت درباره کنش مناسب، فضیلت‌مداری و پیوند نظر و عمل تأکید کرده است؛ اما کمتر به این نکته پرداخته است که در فلسفه اسلامی، عقل عملی واجد کارکردی دوگانه (و در تقریر صدرایی، سه‌گانه) است: از یک سو ادراک و تشخیص جزئیات فعل را بر عهده دارد و از سوی دیگر، در مقام مبدأ تحریک، قوای بدنی و گرایشی را برای تحقق فعل مناسب به حرکت درمی‌آورد. افزون بر این، در حکمت متعالیه، کارکرد عملی نفس با تهذیب قوا و حرکت استکمالی آن پیوند می‌یابد. از این رو، خلأ اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک تبیین تطبیقی و تمایزبخش از نسبت عقل عملی اسلامی و فرونیسیس است؛ تبیینی که هم شباهت‌های معرفتی و عملی را نشان دهد و هم تفاوت‌های انسان‌شناختی، تربیتی و وجودشناختی را آشکار سازد.

بر این اساس، نوآوری پژوهش حاضر صرفاً در بازخوانی انتقادی یا تأکید بر ضرورت حکمت عملی نیست، بلکه در ارائه یک صورت‌بندی تمایزبخش از نسبت این دو سنت مفهومی است. استدلال اصلی مقاله آن است که فرونیسیس ارسطویی و عقل عملی اسلامی در سطح تشخیص و قضاوت موقعیتی همپوشانی قابل توجه دارند، اما عقل عملی در فلسفه اسلامی به‌ویژه در تقریر ابن سینا و ملاصدرا، به تشخیص شناختی محدود نمی‌شود و کارکرد تحریکی و تهذیبی نیز دارد. این

تفاوت، در تحلیل شجاعت اهمیت تعیین‌کننده پیدا می‌کند؛ زیرا شجاعت حکیمانه نه فقط حاصل دانستن اینکه چه باید کرد، بلکه حاصل آن است که عقل عملی پس از تشخیص، قوه غضبیه را در جهت فعل مناسب مهار یا تحریک کند و در افق حکمت متعالیه، نفس را در مسیر تهذیب و استکمال قرار دهد. بنابراین پرسش بی‌پاسخ پیشینیان که این پژوهش دنبال می‌کند چنین صورت‌بندی می‌شود: «چه نسبتی میان عقل عملی اسلامی و فرونسیس وجود دارد و چگونه تفاوت کارکردی عقل عملی در سنت اسلامی می‌تواند تبیین دقیق‌تری از شجاعت حکیمانه و رهبری در بحران ارائه کند؟»

۳. مبانی نظری: چیستی حکمت عملی و نسبت عقل عملی با فرونسیس

۳-۱. سه نوع دانش در اندیشه ارسطو

ارسطو در کتاب اخلاق نیکوماخوس سه نوع دانش را از یکدیگر متمایز می‌کند: (۱) ایستمه: دانش نظری و جهان‌شمول؛ (۲) تخته: مهارت فنی مربوط به ساختن و تولید؛ (۳) فرونسیس (حکمت عملی): ناظر بر «عمل درست» در موقعیت‌های خاص. در حالی که ایستمه با حقایق جهان‌شمول سروکار دارد و تخته به تولید و ساختن مربوط می‌شود، حکمت عملی ناظر بر عمل درست در موقعیت‌های خاص و پیچیده است. ارسطو معتقد بود که انسان فرزانه کسی است که بتواند در موقعیت‌های مبهم، بهترین تصمیم را در جهت خیر جمعی اتخاذ کند (Aristotle, 2009). برخلاف عقلانیت ابزاری که بر کارایی و سود تأکید دارد، حکمت عملی ذاتاً با اخلاق، فضیلت و مسئولیت اجتماعی پیوند خورده است. فلیویبرگ (۲۰۰۱) در بازخوانی معاصر این مفهوم استدلال می‌کند که حکمت عملی «مهم‌ترین فضیلت فکری» است زیرا عقلانیت ابزاری را با عقلانیت ارزشی متوازن می‌کند - تعادلی که برای رفاه پایدار جوامع ضروری است.

۳-۲. تمایز عقل نظری و عقل عملی در حکمت مشاء

ابن‌سینا، به‌عنوان برجسته‌ترین چهره فلسفه مشائی در جهان اسلام، این تمایز را با دقت خاصی در آثار خود، به‌ویژه در کتاب شفا، نجات و رساله فی معرفة النفس الناطقة، تبیین کرده است. از منظر شیخ‌الرئیس، نفس ناطقه انسانی دارای دو حیثیت و دو کارکرد اساسی است: عقل نظری (العقل النظری): این عقل، قوه‌ای است که کارکرد آن ادراک کلیات و حقایق اشیاء است، صرف‌نظر از اینکه این ادراک به عمل یا حرکتی در جهان خارج منجر شود. موضوع عقل نظری، آنچه

هست و آنچه نمی‌تواند جز آن باشد (حقایق ضروری و ثابت) است. هدف غایی آن، نیل به کمال قوه عالمه و استکمال نفس از طریق اتصال به عقل فعال برای دریافت صور معقوله و حقایق وجودی است (ابن‌سینا، ۱۳۶۴). به تعبیری، عقل نظری با هست‌ها و نیست‌های عالم سر و کار دارد.

عقل عملی: این عقل، قوه‌ای است که نفس از طریق آن جزئیات مربوط به افعال انسانی را ادراک می‌کند و، مهم‌تر از آن، مبدأ تحریک قوای بدنی به سوی انجام فعل یا ترک آن است. موضوع آن امور جزئی، متغیر و وابسته به اراده و اختیار انسان است. بنابراین، عقل عملی در تقریر ابن‌سینا صرفاً یک قوه تشخیصی نیست؛ بلکه حلقه واسط میان شناخت موقعیت و تحقق کنش است. این ویژگی، یکی از تفاوت‌های مهم آن با تلقی محدودکننده‌ای از فرونسیس به مثابه صرفاً توانایی قضاوت موقعیتی است. البته فرونسیس ارسطویی نیز ذاتاً ناظر به عمل است؛ تفاوت در اینجا در صورت‌بندی نفس‌شناختی و تصریح فلسفه اسلامی به کارکرد محرک عقل عملی است.

بهمینار، شاگرد برجسته ابن‌سینا، در کتاب التحصیل، برای فهم نسبت حکمت عملی و عقل عملی تمایزی تعیین‌کننده ارائه می‌کند: حکمت عملی به‌عنوان شاخه‌ای از فلسفه، مشتمل بر علوم چون اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن است و اصول کلی عمل را عرضه می‌کند؛ اما عقل عملی وظیفه دارد این اصول را بر موارد جزئی و متغیر تطبیق کند و در مقام عمل حکم جزئی صادر نماید (بهمینار، ۱۳۷۵). این تمایز نشان می‌دهد که «دانش حکمت عملی» و «قوه عقل عملی» یک چیز نیستند: اولی سطحی از قواعد و مبادی کلی را توضیح می‌دهد و دومی در موقعیت انضمامی به تشخیص و حکم می‌پردازد. از این منظر، عقل عملی اسلامی با فرونسیس در سطح قضاوت موقعیتی نزدیک است، اما به سبب قرار گرفتن در ساختار قوای نفس و پیوند با تحریک، دامنه کارکردی گسترده‌تری می‌یابد.

۳-۳. تعالی تمایز در حکمت متعالیه: حرکت جوهری نفس و نقش تهذیب عملی

ملاصدرا در حکمت متعالیه، تمایز عقل نظری و عملی را در افق حرکت جوهری نفس و تشکیک وجود تفسیر می‌کند و بدین ترتیب نسبت نظر و عمل را از سطح یک تقسیم‌بندی صرفاً معرفت‌شناختی به سطحی وجودی و تربیتی ارتقا می‌دهد. در این چارچوب، فعل اخلاقی و تنظیم قوای نفسانی در ساختن و دگرگونی نفس مؤثر است؛ بنابراین عقل عملی را باید هم ناظر به تدبیر عمل و هم مرتبط با فرایند تهذیب و استکمال نفس فهم کرد.

عقل نظری: ناظر به سیر نفس در مراتب وجود و ادراک حقایق کلی و الهی است. این سیر، سفری از خلق به حق و از کثرت به وحدت است. کمال عقل نظری، نیل به مقام شهود حقایق و اتصال به عالم معناست.

عقل عملی: ناظر به سیر نفس در مقام عمل، تهذیب اخلاقی، تدبیر بدن و حیات دنیوی است. در حکمت متعالیه، این کارکرد صرفاً مدیریتی یا تصمیم‌گیرانه نیست؛ بلکه در متن حرکت جوهری نفس معنا می‌یابد. نفس انسانی از طریق افعال و ملکات خود دستخوش تحول وجودی می‌شود و تهذیب قوای غضبیه و شهویه و تنظیم آنها تحت هدایت عقل، بخشی از مسیر استکمال آن است. از این حیث، عقل عملی علاوه بر تشخیص و حکم، کارکرد تهذیبی دارد: تشخیص درست باید به تنظیم قوا و شکل‌گیری ملکات مناسب بینجامد. این مؤلفه وجودشناختی و تربیتی در مفهوم فرونسیس ارسطویی به همان صورت و با همین دستگاه نظری مطرح نیست و یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز سنت اسلامی به شمار می‌آید.

۳-۴. نسبت تطبیقی عقل عملی اسلامی با فرونسیس ارسطویی و خوانش کوپرس و پاولین

مقایسه تطبیقی نشان می‌دهد که سه سطح را باید از یکدیگر تفکیک کرد. نخست، در سطح معرفت موقعیتی، هر دو مفهوم بر تشخیص امر جزئی و متغیر و پرهیز از اجرای مکانیکی قواعد تأکید دارند. دوم، در سطح اخلاقی، هر دو با فضیلت و خیر پیوند خورده‌اند و قضاوت صحیح را از منفعت‌طلبی صرف متمایز می‌کنند. سوم، در سطح عملی، هر دو مستلزم تبدیل قضاوت به کنش در موقعیت انضمامی‌اند؛ این همان چیزی است که کوپرس و پاولین با تأکید بر پراکسیس و اولویت عمل زمینه‌مند برجسته می‌کنند. با این حال، در فلسفه اسلامی، عقل عملی در ساختار قوای نفس جای می‌گیرد و صریحاً به‌عنوان قوه‌ای مُدرِکِه و مُحرِکِه معرفی می‌شود؛ در حکمت متعالیه نیز این کارکرد با تهذیب نفس و حرکت استکمالی آن پیوند می‌خورد. بنابراین، می‌توان گفت عقل عملی اسلامی «فرونسیس‌مانند» نیست، بلکه مفهومی هم‌پوشان و در عین حال گسترده‌تر از حیث کارکرد نفس‌شناختی و تربیتی است.

در خوانش کوپرس و پاولین (۲۰۱۳)، فرونسیس در پراکسیس و در دل زمینه‌های مادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تحقق می‌یابد و نمی‌توان آن را به مجموعه‌ای از قواعد از پیش تعیین‌شده فروکاست. این نکته با تأکید فلسفه اسلامی بر تشخیص جزئی سازگار است؛ اما تفاوت

اصلی در این است که عقل عملی اسلامی علاوه بر «خواندن موقعیت» و «انتخاب کنش»، در ساختار اخلاقی و تربیتی نفس نیز مداخله می‌کند. به بیان دیگر، فرونسیس در این مقایسه بیشتر ناظر به کیفیت قضاوت و عمل حکیمانه است، در حالی که عقل عملی اسلامی افزون بر آن، سازوکار درونی تبدیل معرفت به فعل و نیز تنظیم و تهذیب قوای نفسانی را توضیح می‌دهد. از همین رو، مفهوم شجاعت در این پژوهش نقطه اتصال این دو سنت است: شجاعت از یک سو نیازمند تشخیص حکیمانه موقعیت است و از سوی دیگر، مستلزم آن است که عقل عملی قوه غضبیه را به نحو متناسب مهار یا تحریک کند.

به طور خلاصه، نسبت عقل عملی اسلامی با فرونسیس را می‌توان چنین صورت‌بندی کرد: (۱) همپوشانی در تشخیص جزئی و قضاوت موقعیتی؛ (۲) تفاوت در کارکرد تحریکی (مبدأ تحریک قوای بدنی در تقریر ابن‌سینا)؛ (۳) تفاوت در کارکرد تهذیبی-وجودی (پیوند با حرکت جوهری نفس در حکمت متعالیه). این تمایز سه‌لایه، مبنای تحلیل شجاعت حکیمانه در ادامه مقاله است.

۵-۳. جایگاه رهبری و مدیریت در منظومه حکمت عملی

با عنایت به تبیین فوق، می‌توان علوم کاربردی مدرن، از جمله دانش مدیریت و رهبری را در این چارچوب فلسفی جایابی کرد. دانش مدیریت به عنوان مجموعه‌ای از نظریه‌ها، مدل‌ها، اصول و قواعد نسبتاً کلی در باب چگونگی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل منابع انسانی و مادی، در زمره حکمت عملی قرار می‌گیرد. این بدان معناست که اصول کلی مدیریت (مانند اهمیت برنامه‌ریزی، لزوم تقسیم کار، ضرورت هماهنگی و غیره)، از طریق تأمل عقلانی و تجربیات بشری (با استفاده از عقل نظری) به دست می‌آیند و در کتب و کلاس‌های درس تدریس می‌شوند.

اما عمل مدیریت و رهبری، یعنی مواجهه یک مدیر با مسئله منحصر به فرد و جزئی در بافت خاص سازمانی یا اجتماعی، در قلمرو عقل عملی قرار دارد. اینجاست که هنر رهبر از دانش تئوریک او متمایز می‌شود. رهبر موفق، کسی است که علاوه بر برخورداری از دانش مدیریت (حکمت عملی به مثابه علم کلی)، از عقل عملی قوی، تربیت یافته و ورزیده‌ای برخوردار باشد که بتواند در لحظه و در میدان عمل، با در نظر گرفتن تمام جوانب، مقتضیات، محدودیت‌ها و پیامدهای خاص یک موقعیت، بهترین تصمیم ممکن را اتخاذ کند. این توانایی، همان چیزی است که در سنت اسلامی از آن به حکمت به معنای دقیق کلمه تعبیر می‌شود: قرار دادن هر چیز در جای

مناسب خود. کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) نیز به نقل از کمیس (۲۰۱۲) تأکید می‌کنند که فرونسیس در پراکسیس تجلی می‌یابد؛ یعنی در گفتن‌ها، کردن‌ها و نسبت‌یافتن‌هایی که در متن یک موقعیت انضمامی رخ می‌دهند. رهبری حکیمانه، بیش از آنکه به کاربست فرمول‌های از پیش تعیین شده متکی باشد، به ذوق سلیم و حس موقعیت‌شناسی نیاز دارد که ریشه در عقل عملی ورزیده است.

۴. تحلیل وجودی و اخلاقی شجاعت به مثابه فضیلتی برآمده از حکمت عملی

۴-۱. قوای نفسانی و لزوم اعتدال آن‌ها (نظریه اعتدال)

بر اساس علم النفس فلسفی رایج در سنت اسلامی، نفس انسان در مقام فعل و انفعال، دارای سه قوه اصلی است که هر یک منشأ گرایش‌ها و کنش‌های خاصی هستند:

۱. قوه ناطقه (عقله): قوه تمیز، ادراک کلیات و تشخیص خیر و شر و حق و باطل. این قوه، وجه تمایز انسان از حیوانات است و همچون پادشاهی در اقلیم وجود انسان باید بر سایر قوا حکم براند. فضیلت این قوه، حکمت (در معنای نظری آن) است.

۲. قوه غضبیه (سبعیه): قوه دفع خطرات، خشم، غیرت، دفاع از حیطة وجودی و تلاش برای غلبه و سیطره. این قوه، مانند حیوان درنده (سبع) یا سگ نگهبانی است که اگر تحت فرمان عقل باشد، محافظ و پاسدار انسان در برابر تهدیدات بیرونی است و اگر رها شود، مایه هلاکت خود و دیگران خواهد بود. فضیلت این قوه، شجاعت است.

۳. قوه شهویه (بهیمیه): قوه جلب منافع، جذب لذات مادی و تغذیه و بقای بدن. این قوه، مانند حیوان چرنده (بهیمه) است که برای بقا ضروری است، اما اگر از فرمان عقل خارج شود، انسان را به پستی و اسارت در لذات دنیوی می‌کشاند. فضیلت این قوه، عفت است (نصیرالدین طوسی، ۱۳۷۳).

از مجموع اعتدال و هماهنگی این سه قوه تحت حاکمیت قوه عقله، فضیلت چهارم یعنی عدالت حاصل می‌شود. بنابراین، سلامت اخلاقی و روانی انسان در گرو اعتدال این قوا و قرار گرفتن آن‌ها تحت فرماندهی عقل عملی است. کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) با ارجاع به مفهوم پراکسیس به عنوان عملی که ابعاد فرهنگی-گفتمانی، مادی-اقتصادی و اجتماعی-سیاسی جهان را شکل می‌دهد، بر این نکته تأکید می‌کنند که حکمت عملی، نه فقط یک امر ذهنی و درونی، بلکه در انجام دادن‌ها و نسبت‌یافتن‌های انضمامی انسان تجلی می‌یابد. فضیلت شجاعت نیز دقیقاً در میدان انجام دادن و در نسبت‌یافتن با خطر و تهدید است که معنا می‌یابد و از رذیلت‌های همجوار خود متمایز می‌شود.

۴-۲. شجاعت به مثابه حد وسط میان جبن و تهوّر

ارسطو در اخلاق نیکوماخوس، فضایل اخلاقی را حد وسط (میانه) میان دو رذیلت (یکی از سر افراط و دیگری از سر تقریط) تعریف می‌کند (ارسطو، ۱۳۷۸). حکمای اسلامی این آموزه کلیدی را پذیرفته و آن را با آموزه‌های دینی و عرفانی خود تلفیق کردند. در مورد قوه غضبیه و فضیلت شجاعت، این نظریه چنین تبیین می‌شود:

رذیلت تقریط: جبن. این رذیلت، ناشی از ضعف مفرط قوه غضبیه و غلبه قوه واهمه و ترس است. فرد جبان، در مواجهه با خطر یا امر خطر، دچار ترسی فلج‌کننده می‌شود که او را از هرگونه اقدام به موقع و دفاع از حق و حقیقت باز می‌دارد. این حالت، نه تنها به خود فرد، بلکه به جامعه و ارزش‌هایی که باید از آن‌ها پاسداری کند، آسیب می‌زند. از منظر حکمت عملی، جبن، نوعی سوءتدبیر و ناتوانی در به کارگیری صحیح عقل عملی برای تحریک قوه غضبیه در موقع لزوم است. به تعبیر کوپرس و پاولین (۲۰۱۳)، این وضعیت می‌تواند مصداقی از حماقت کارکردی باشد که در آن، سازمان‌ها یا افراد به دلیل اجتناب از ریسک و تردید، از اقدامات ضروری و خلاقانه باز می‌مانند.

رذیلت افراط: تهوّر. این رذیلت، ناشی از طغیان و سرکشی قوه غضبیه و خروج آن از فرمان عقل است. فرد متهوّر، بدون سنجش عواقب، محاسبه توانایی‌ها و در نظر گرفتن مقتضیات، دست به اقدامات مخاطره‌آمیز، نسنجیده و احساسی می‌زند. کنش او، زاییده جهل، غرور و هیجانات زودگذر است، نه عقلانیت و تدبیر. اگرچه ممکن است ظاهری قهرمانانه داشته باشد، اما در باطن، نوعی بی‌خردی و خودویرانگری است. در ادبیات معاصر رهبری، این وضعیت می‌تواند به تصمیمات فاجعه‌بار و غیرقابل جبرانی منجر شود که مصداق رهبری مخرب است (Einarsen et al., 2007).

فضیلت میانی: شجاعت. شجاعت عبارت است از: اطاعت قوه غضبیه از عقل عملی. به این معنا که فرد در مواجهه با امور خطر، ترس آور و تهدیدکننده، بر اساس سنجش دقیق عقلانی و نه بر پایه هیجانات خام، اقدام کند. فرد شجاع، نه آنچنان می‌ترسد که از انجام وظیفه و ادای تکلیف شرعی و عقلی خود باز بماند (نفی جبن)، و نه آنچنان بی‌پروا و جاهل است که خود، یاران و آرمانش را در معرض خطری نامعقول و بی‌حاصل قرار دهد (نفی تهوّر) (ابن مسکویه، ۱۳۷۵). به بیان ساده، شجاعت، ترسیدن به جا و ترسیدن به جا است و تشخیص این به جا بودن، دقیقاً کار عقل عملی حکیم است.

۴-۳. تمایز عقلانی شجاعت از مفاهیم مشابه: شجاعت به مثابه فعل عقل عملی

نکته مهم در تحلیل حکمای اسلامی این است که شجاعت، یک کنش صرفاً هیجانی نیست، بلکه

فعلی عقلانی است که در آن ادراک، حکم، تحریک و تعدیل قوا به هم پیوند می‌خورند. در اینجا تفاوت عقل عملی اسلامی با فرونسیس اهمیت پیدا می‌کند: فرونسیس می‌تواند مبنای تشخیص اینکه در موقعیت خاص چه اقدامی شایسته است باشد، اما در تقریر این سینا عقل عملی افزون بر ادراک و حکم، مبدأ تحریک است و در حکمت متعالیه این فرایند با تهذیب قوای نفسانی و حرکت استکمالی نفس پیوند می‌یابد. از این رو شجاعت حکیمانه را نمی‌توان صرفاً «قضاوت درست» دانست؛ بلکه باید آن را فرایند تبدیل قضاوت درست به فعل درست از طریق تنظیم قوای نفسانی تلقی کرد.

تهوّر (بی‌باکی) زائیده جهل است. فرد بی‌باک، یا خطر را به درستی نمی‌شناسد، یا توان خود را بیش از حد برآورد می‌کند، یا از اصول و قواعد کلی حاکم بر عمل (حکمت عملی) غافل است. کنش او، هرچند ممکن است ظاهری قهرمانانه داشته باشد، اما از آنجا که بر پایه عقل سلیم و سنجش صحیح استوار نیست، در منظومه اخلاق اسلامی مذموم و قبیح شمرده می‌شود. جُبْن (ترس) زائیده عجز عقل عملی در مهار قوه واهمه و تحریک قوه غضبیه است. فرد جبان، اگرچه ممکن است خطر را به درستی بشناسد و اهمیت اقدام را درک کند، اما قوه عاقله او توانایی غلبه بر ترس و تحریک قوه غضبیه برای اقدام را ندارد. این نیز نوعی نارسایی و بیماری نفسانی است. شجاعت (دلیری) زائیده عقل و حکمت است. فرد شجاع، خطر را می‌شناسد (معرفت)، آن را به دقت می‌سنجد (سنجش)، با اتکا به اصول کلی (حکمت نظری)، بهترین راه مواجهه با آن را تشخیص می‌دهد (تشخیص عقل عملی) و سپس قوه غضبیه خود را به اندازه لازم برای اجرای آن تصمیم تحریک می‌کند (اقدام). این فرایند، دقیقاً همان چیزی است که در سنت اسلامی از آن به حکمت تعبیر می‌شود و در ادبیات معاصر به فرونسیس نزدیک است. به تعبیر قرآن کریم، مؤمنان واقعی کسانی هستند که: أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ (فتح: ۲۹). این شدت و صلابت در برابر دشمن، نه از سر کینه‌توزی جاهلانه (تهوّر)، بلکه از روی حکمت و در چارچوب رحمت و عدالت است و مأمور به فرمان الهی و عقل سلیم.

۵. کار بست شجاعت حکیمانه در رهبری در بحران: از نظریه تا پراکسیس

اکنون که مختصات شجاعت حکیمانه در چارچوب حکمت اسلامی روشن شد، می‌توان آن را در عرصه رهبری و مدیریت و به‌طور خاص در شرایط بحرانی به کار بست. رهبری در بحران یکی از دشوارترین و خطرناک‌ترین عرصه‌های عمل انسانی است. در این شرایط، رهبر با حجم عظیمی از فشار

روانی، اطلاعات ناقص و متناقض، عدم قطعیت بالا و تهدیدات بالفعل و بالقوه مواجه است. در چنین موقعیتی، قوه غضبیه رهبر به شدت تحریک می‌شود و او را به سوی دو دام خطرناک جُبْن (ترس از تصمیم‌گیری و اقدام که به انفعال می‌انجامد) یا تَهَوُّر (اقدامات شتابزده و احساسی که به فاجعه منجر می‌شود) سوق می‌دهد. چارچوب نظری حکمت اسلامی، الگویی برای عبور حکیمانه از میان این دو پرتگاه ارائه می‌دهد.

۵-۱. سازوکار تصمیم‌گیری حکیمانه در بحران: الگویی پنج مرحله‌ای

بر اساس چارچوب نظری ترسیم‌شده در این مقاله، فرآیند تصمیم‌گیری یک رهبر حکیم در بحران از الگوی زیر پیروی می‌کند. این الگو، تلفیقی از تمایز عقل نظری و عملی و تحلیل فضیلت شجاعت است:

۱. ادراک اصول کلی (حکمت عملی/نظری): رهبر، بر اساس نظام ارزشی، جهان‌بینی و دانش انباشته خود، به اصول کلی و ثابت حاکم بر عمل آگاه است. برای مثال، در یک بحران دفاعی یا امنیتی، این اصول می‌توانند شامل موارد زیر باشند: حفظ نظام اسلامی و کیان جامعه واجب است؛ حفظ جان مسلمانان و شهروندان واجب است؛ نفی سبیل و سلطه کفار بر مسلمین واجب است؛ دوراندیشی، تدبیر و پرهیز از شتابزدگی لازم است. این مرحله، به کارگیری عقل نظری و تمسک به حکمت عملی به مثابه دانش کلی است.

۲. تشخیص و سنجش جزئیات (عقل عملی): در میدان عمل، رهبر با استفاده از عقل عملی تربیت‌یافته و ورزیده خود، به تجزیه و تحلیل شرایط خاص و منحصربه‌فردی که در آن قرار گرفته می‌پردازد. او متغیرهای بی‌شماری را می‌سنجد: توانایی‌ها و نقاط ضعف خود؛ توانایی‌ها و نیات دشمن؛ موقعیت جغرافیایی و زمانی؛ آثار و پیامدهای روانی، اجتماعی و سیاسی اقدامات مختلف؛ مصلحت کوتاه‌مدت و بلندمدت. این مرحله، همان حکم جزئی عقل عملی است که بهمنیار (۱۳۷۵) به آن اشاره کرده است.

۳. اعتدال‌بخشی و مهار قوه غضبیه (نفی تَهَوُّر): رهبر حکیم، در این مرحله، قوه غضبیه خود را که به طور طبیعی در مواجهه با تهدید، میل به واکنش سریع، قاطع و گاه کورکورانه دارد، مهار کرده و آن را تحت فرماندهی عقل عملی درمی‌آورد. او اجازه نمی‌دهد هیجان خشم، غیرت سطحی یا فشار یاران، او را به اقدامات نسنجیده و خارج از تدبیر وادار کند. اینجاست که او از دام تَهَوُّر دوری می‌کند. این مهار کردن، خود نیازمند نوعی شجاعت در برابر فشارهای درونی و بیرونی است.

۴. تحریک حکیمانه قوه غضبیه (نفی جُبْن): در عین حال، رهبر حکیم اجازه نمی‌دهد ترس و واهمه (جُبْن) او را فلج کند. او با اتکا به عقل عملی که تشخیص داده اقدام لازم است، قوه غضبیه خود را به اندازه کافی و متناسب با شرایط برای انجام عمل ضروری تحریک می‌کند. این تحریک، نه از سر کین‌توزی جاهلانه، بلکه از روی احساس مسئولیت و برای ادای تکلیف است. این همان شجاعت حکیمانه است که حد وسط میان جبن و تهور است.

۵. صدور فعل و اقدام متناسب (پراکسیس حکیمانه): در نهایت، فعل متناسب با شرایط، از سوی رهبر صادر می‌شود. این فعل، ممکن است یک اقدام قاطع و سخت (مانند مقابله نظامی) یا یک اقدام نرم و انعطاف‌پذیر (مانند مذاکره) باشد. مهم آن است که این فعل، برآمده از فرآیند سنجش عقلانی و اعتدال قوا باشد، نه زاییده هیجان و جهل. به تعبیر کمیس (۲۰۱۲)، به نقل از کوپرس و پاولین، (۲۰۱۳)، این پراکسیس، عمل متعهدانه اخلاقی در تمامیت مادی و تاریخی آن است.

۲-۵. تمثیل تاریخی-دینی: سیره پیشوایان معصوم (علیهم‌السلام) به مثابه تجلی اعلای شجاعت حکیمانه
بهترین تجلی گاه این الگوی نظری را می‌توان در سیره رهبران الهی و پیشوایان معصوم علیهم‌السلام مشاهده کرد. تاریخ اسلام، سرشار از نمونه‌های درخشانی از شجاعت حکیمانه است که از یک سو از جُبْن مبرا و از سوی دیگر از تهور جاهلانه منزّه است. در اینجا به سه نمونه کلیدی اشاره می‌کنیم:
تدبیر حکیمانه در جنگ احد: پس از آنکه گروهی از تیراندازان برای کسب غنیمت، موضع استراتژیک خود را ترک کردند، شکافی در صفوف مسلمانان ایجاد شد و دشمن از آن سوءاستفاده کرد. در این شرایط بحرانی، پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم و یاران باوفایش، با وجود جراحات وارده و شوک ناشی از شایعه شهادت پیامبر، نه پا به فرار گذاشتند (نفی جُبْن) و نه اقدامات بی‌پروا و خارج از تدبیر انجام دادند (نفی تهور). آنان با شجاعت و تدبیر، به سامان‌دهی مجدد صفوف، عقب‌نشینی تاکتیکی به دامنه کوه و دفع دشمن پرداختند. این اقدام، مصداق بارز تلفیق قاطعیت و تدبیر است.

دوراندیشی استراتژیک در جنگ خندق: پیشنهاد حفر خندق توسط سلمان فارسی و پذیرش آن توسط پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم، یک نمونه درخشان از تدبیر و دوراندیشی حکیمانه در مواجهه با دشمنی بسیار قدرتمندتر (ائتلاف احزاب) بود. این تدبیر نوآورانه، از یک سو مانع از هجوم مستقیم و بی‌محاسبه به دشمن شد (که در آن مقطع، مصداق تهور و نابودی بود) و از سوی دیگر، اقدامی فعال و خلاقانه برای دفاع و فرسایش دشمن بود (که مصداق شجاعت و نفی جُبْن و انفعال بود). این تصمیم نشان

داد که شجاعت، گاهی در نبرد مستقیم و گاهی در تدبیر و صبر استراتژیک تجلی می‌یابد. شجاعت صلح در حدیثیه: پذیرش شروط صلح از سوی پیامبر ﷺ، یکی از عالی‌ترین نمونه‌های شجاعت حکیمانه و دوراندیشی استراتژیک در تاریخ بشری است. در حالی که بسیاری از مسلمانان، با انگیزه غیرت دینی (که در آن موقعیت خاص، به تهور نزدیک می‌شد)، خواهان جنگ و خون‌خواهی بودند، پیامبر ﷺ با نگاه به مصلحت بلندمدت اسلام و مسلمین (که همان تثبیت موجودیت دولت اسلامی و فراهم‌سازی زمینه فتح مکه بود)، این صلح را پذیرفت. قرآن کریم از این صلح به فتح مبین (پیروزی آشکار) تعبیر می‌کند. این واقعه به روشنی نشان می‌دهد که شجاعت حکیمانه، گاهی در صلحی عاقلانه و سنجیده تجلی می‌یابد، نه در جنگی عجولانه و احساسی. این نمونه‌ها نشان می‌دهند که رهبری حکیمانه در بحران، مستلزم تلفیق قاطعیت با انعطاف‌پذیری، و صلابت با دوراندیشی است. این همان شجاعت در معنای دقیق فلسفی و اسلامی آن است. کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) به نقل از برگسون (۱۹۸۶) هشدار می‌دهند که فرونسیس همیشه و در هر بستری امکان‌پذیر نیست، به‌ویژه اگر جامعه و نهادها فاسد باشند. سیره معصومین علیهم‌السلام دقیقاً نشان می‌دهد که چگونه می‌توان در بستر یک جامعه با تکیه بر عقل عملی و تمسک به اصول الهی، فرونسیس را محقق ساخت و کنش حکیمانه داشت.

۳-۵. کاربست الگو در رهبری معاصر: فرونسیس در میدان مقاومت

در شرایط کنونی جهان اسلام و به‌ویژه ایران، که با هجمه‌های ترکیبی و همه‌جانبه (نظامی، اقتصادی، رسانه‌ای و شناختی) از سوی دشمنان مواجه است، این الگوی حکمی از اهمیت مضاعفی برخوردار است. رهبری و مدیریت در عرصه‌های مختلف (از سیاست‌گذاران کلان گرفته تا فعالان فرهنگی و رسانه‌ای و اتحاد مردم) اقتضا می‌کند که با بهره‌گیری از عقل عملی، صفت شجاعت را در تراز حکمت برگزینند. بر اساس تحلیل این مقاله:

جُبْن در عصر حاضر: به معنای انفعال، کناره‌گیری از میدان مبارزه نرم و سخت، ناامیدی و القای شکست، اعتماد ساده‌لوحانه به دشمن و وانهادن مسئولیت‌ها است. این رویکرد، از منظر حکمت عملی مذموم و ناشی از ضعف قوه غضبیه و غلبه ترس و واهمه است. در ادبیات معاصر، این وضعیت می‌تواند به فروپاشی تاب‌آوری اجتماعی و تسلیم در برابر اراده دشمن منجر شود. تهور در عصر حاضر: به معنای اقدامات نسنجیده، احساسی، غیرتخصصی، وحدت‌شکن،

خارج از چارچوب تدبیر و مصلحت عمومی و نادیده گرفتن محاسبات دشمن است. این رویکرد نیز که ناشی از طغیان قوه غضبیه و عدم اطاعت آن از عقل عملی است، به اندازه جُبن خطرناک و مخرب است و می‌تواند هزینه‌های جبران‌ناپذیری بر جامعه تحمیل کند و آب به آسیاب دشمن بریزد. کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) به نقل از کلمن (۲۰۰۴) از رهبری فسادآمیز، خودمدار و شرورانه به‌عنوان نمونه‌هایی از فقدان حکمت یاد می‌کنند که تهوّر نیز در زمره آنان است.

شجاعت حکیمانه در عصر حاضر: به معنای مقاومت فعال، هوشمندانه، مستمر و مبتنی بر عقلانیت و تدبیر است. شجاعت یعنی نه ایمنی و امنیت خود و جامعه را در برابر سفاکی دشمنان به خطر انداختن بی‌جهت (مراقبت حکیمانه از داشته‌ها و قوا) و نه صحنه مقاومت را خالی کردن (ایستادگی و استمرار در عمل). این رویکرد، ثمره هماهنگی عقل نظری (شناخت اصول و اهداف انقلاب و نظام) و عقل عملی (تشخیص مصادیق و روش‌ها در میدان عمل متغیر امروز) است. همان‌گونه که پیشوایان دینی در صحنه نبرد، هم زره بر تن می‌کردند (نماد تدبیر، حفظ قوا و پرهیز از تهوّر) و هم شمشیر بر دست می‌گرفتند (نماد ایستادگی، مقاومت و نفی جُبن). ترکیب این دو، جوهره شجاعت حکیمانه در فرهنگ اسلامی-ایرانی و پاسخ عملی به فراخوان فرونسیس در عصر بحران است.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات: به سوی پژوهش و پراکسیس حکیمانه

این پژوهش با رویکردی تحلیلی-فلسفی و تطبیقی، با تکیه بر متون دست اول فلسفه اسلامی و بهره‌گیری از چارچوب مفهومی کوپرس و پاولین (۲۰۱۳)، به تبیین چارچوبی برای کاربست حکمت عملی در رهبری بحران با تمرکز بر مفهوم شجاعت پرداخت. نتایج این تحلیل را می‌توان در چند محور اصلی زیر خلاصه کرد:

۱. نسبت تمایزبخش عقل عملی اسلامی و فرونسیس: یافته پژوهش نشان می‌دهد که میان عقل عملی اسلامی و فرونسیس ارسطویی و خوانش کوپرس و پاولین همپوشانی مهمی در تشخیص موقعیت، قضاوت عملی، فضیلت‌مداری و تحقق پراکسیس وجود دارد؛ اما این دو مفهوم مترادف نیستند. عقل عملی اسلامی در تقریر ابن‌سینا و بهمنیار علاوه بر تشخیص و حکم در امور جزئی، کارکرد محرک دارد و در حکمت متعالیه ملاصدرا با تهذیب قوای نفس و حرکت استکمالی آن پیوند می‌یابد. بنابراین، تفاوت اصلی در سطح ساختار نفس‌شناختی، کارکرد تحریکی و کارکرد تهذیبی/وجودی است.

۲. شجاعت به مثابه تحقق عملی این تمایز: شجاعت در چارچوب حکمت اسلامی، نه صرفاً یک هیجان و نه صرفاً یک قضاوت موقعیتی، بلکه فعل عقل عملی است. عقل عملی خطر و مقتضیات جزئی را تشخیص می‌دهد، قوه غضبیه را از تهوّر باز می‌دارد و در صورت ضرورت آن را برای اقدام متناسب تحریک می‌کند. در افق صدرایی، تکرار و کیفیت این افعال در تهذیب نفس و شکل‌گیری ملکات نیز نقش دارد. بدین ترتیب، شجاعت حلقه اتصال قضاوت، تحریک و تهذیب است.

۳. الگوی رهبری بحران مبتنی بر شجاعت حکیمانه: رهبر و مدیر حکیم در شرایط بحرانی، با تمسک به عقل عملی تربیت‌یافته خود، از یک فرآیند پنج‌مرحله‌ای (ادراک اصول، سنجش جزئیات، مهار غضب، تحریک حکیمانه غضب، و اقدام متناسب) پیروی می‌کند. او ضمن پرهیز از انفعال و ترس (جُبْن) و اقدامات شتابزده و بی‌پروا (تهوّر)، با مراقبت از امنیت و توانمندی‌ها و در عین حال استمرار در مقاومت فعال و هوشمندانه، فضیلت شجاعت را در میدان پراکسیس محقق می‌سازد. این الگو در سیره معصومین علیهم‌السلام و در مقاطع حساس تاریخ اسلام به روشنی قابل مشاهده است.

۴. دلالت‌های عملی برای عصر حاضر (فرونسیس در میدان مقاومت): در مواجهه با بحران‌ها و تهدیدات معاصر، این الگو به ما می‌آموزد که راه صحیح، نه انفعال و سازش ذلیلانه (جُبْن مدرن) و نه اقدامات احساسی، غیرعقلانی و وحدت‌شکن (تهوّر مدرن) است. بلکه راهبرد برآمده از حکمت اسلامی، مقاومت حکیمانه، عالمانه و مستمر است که در آن، هر اقدام و هر موضعی، بر اساس سنجش دقیق عقل عملی و در چارچوب اصول کلی (حکمت نظری) صورت می‌گیرد.

در پایان، همان‌گونه که کوپرس و پاولین (۲۰۱۳) تصریح می‌کنند، حکمت عملی (فرونسیس) را نمی‌توان به یک فرمول یا تکنیک تقلیل داد. این حکمت، یک فضیلت فکری و یک سبک زندگی است که نیازمند پرورش مستمر در بستر تجربه، تأمل و تهذیب نفس است. پژوهش در باب حکمت عملی، همان‌طور که آنان پیشنهاد می‌کنند، باید از روش‌های کیفی، طولی و مشارکتی بهره گیرد و پژوهشگر را به ایستادن شانه به شانه کنشگران فراخواند (Rooney & McKenna, 2008).

پیشنهادهای پژوهش‌های آتی

- انجام مطالعات تطبیقی میان مفهوم شجاعت حکیمانه در فلسفه اسلامی و مفاهیمی چون تاب‌آوری، رهبری اصیل و رهبری تطبیقی در نظریه‌های مدرن مدیریت بحران.
- تحلیل محتوای سیره مدیریتی و رهبری امیرالمؤمنین علیه‌السلام با تمرکز بر کاربردهای عقل عملی و

فضیلت شجاعت در شرایط بحرانی (مانند جنگ‌های جمل، صفین و نهروان) با استفاده از روش‌های تحلیل گفتمان و تحلیل مضمون.

- طراحی و اعتباریابی یک پرسشنامه یا ابزار سنجش شجاعت حکیمانه در رهبری سازمانی بر اساس مبانی فلسفه اسلامی برای استفاده در ارزیابی و توسعه مدیران و فرماندهان.
- بررسی موانع نهادی و ساختاری (مانند بوروکراسی‌های ناکارآمد یا فرهنگ‌های سازمانی سمی) که در برابر پرورش عقل عملی و شجاعت حکیمانه در سازمان‌های ایرانی مقاومت می‌کنند.

منابع

- ابن سینا، حسین بن عبدالله. (۱۳۶۴). الشفاء (المنطق). قم: کتابخانه آیت الله مرعشی نجفی.
- ابن سینا، حسین بن عبدالله. (۱۹۵۲). رسالة في معرفة النفس الناطقة و احوالها (مقدمه و تصحيح: احمد فؤاد الاهواني). قاهره: دار احياء الكتب العربية.
- ابن مسكويه، احمد بن محمد. (۱۳۷۵). تهذيب الاخلاق و تطهير الاعراق. قم: انتشارات زاهدي.
- ارسطو. (۱۳۷۸). اخلاق نيكوماخوس (ترجمه محمدحسن لطفی). تهران: انتشارات طرح نو.
- بهمنيار بن مرزبان. (۱۳۷۵). التحصيل (تصحيح و تعليق: مرتضى مطهری). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- صدرالدين شيرازی، محمد بن ابراهيم (ملاصدرا). (۱۴۱۰ق). الحكمة المتعالية في الأسفار العقلية الأربعة (جلد ۹). بيروت: دار احياء التراث العربي.
- نصيرالدين طوسی، محمد بن محمد. (۱۳۷۳). اخلاق ناصری. تهران: انتشارات خوارزمی.
- Alvesson, M., & Spicer, A., 2012. «A stupidity-based theory of organization». *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194–1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>
- Aristotle, 2009. *The Nicomachean ethics*. Trans. D. Ross, Ed. L. Brown. Oxford University Press. (Original work published ca. 350 BCE)
- Bernstein, R., 1986. *Philosophical profiles: Essays in a pragmatic mode*. Polity Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., 2007. «Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model». *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Flyvbjerg, B., 2001. *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge University Press.
- Gadamer, H.-G., 2004. *Truth and method*. Trans. J. Weinsheimer & D. G. Marshall, 2nd rev. ed. Continuum. (Original work published 1960)
- Jackall, R., 1988. *Moral mazes: The world of corporate managers*. Oxford University Press.
- Kemmis, S., 2012. «Phronēsis, experience, and the primacy of praxis». In E. A. Kinsella & A. Pitman (Eds.), *Phronesis as professional knowledge: Practical wisdom in the professions*, pp. 147–162. Sense Publishing.
- Küpers, W., & Pauleen, D. J., Eds., 2013. *A handbook of practical wisdom: Leadership, organization and integral business practice*. Gower Publishing.
- MacIntyre, A., 1981. *After virtue: A study in moral theory*. University of Notre Dame Press.

- MacIntyre, A., 2007. *After virtue: A study in moral theory*, 3rd ed. University of Notre Dame Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., 2019. *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R., 2007. «Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)». *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>
- Peltonen, T., 2022. «Practical wisdom and the philosophy of management». *Philosophy of Management*, 21, 1–15.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M., 1973. «Dilemmas in a general theory of planning». *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Rooney, D., & McKenna, B., 2008. «Wisdom in public administration: Looking for a sociology of wise practice». *Public Administration Review*, 68(4), 709–721.
- Sandel, M., 2012. *What money can't buy: The moral limits of markets*. Farrar, Straus and Giroux.
- Shotter, J., & Tsoukas, H., 2014. «Performing phronesis: On the way to engaged judgment». *Management Learning*, 45(4), 377–396.
- Sternberg, R. J., 2003. «WICS: A model of leadership in organizations». *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386–401.
- Tsoukas, H., 2005. *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.