

الفصل السادس

لماذا يعمل الناس؟

لماذا العمل؟

ليس المهم للأفراد أن يفهموا ماذا يدفعهم (أو لا يدفعهم للعمل) فقط ولكن من الضروري كذلك لأرباب العمل والمنظمات أن تكشف الأسباب والأهداف، والحسنات والمثالب لأنماط عمل العاملين. وإن معلومات كهذه يمكن أن تساعد الفرد والمنظمة أن تفيد من أنماط العمل الناضج أو تتخلص مما هو ضار لكل من الشخص أو المنظمة. ومن المعروف أن المنظمات سريعة في معرفة الأفراد الذين تكون دوافعهم للعمل ضعيفة أو الذين يتغيبون كثيراً عن العمل أو يعانون من أمراض جسدية أو نفسية. ولكن من سلبيات المنظمات أنها لا تتحرى كذلك عن أولئك المدمنين للعمل. إذ إن هنالك احتمالاً كبيراً أن عمالاً كهؤلاء سوف يعانون من الاحتراق. والمنظمات التي تفشل في معرفة المدمنين على العمل غالباً لا تكون صديقة للأسرة أو الشخص. وغالباً ما تدعم بقوة ثقافة العمل الإدمان على العمل.

وينبغي على الذين يُدمنون العمل أن يكونوا يقظين، لأن هذه الأنواع من المنظّمات لا تجد صعوبة في التخلص من العامل الذي يُظهر أعراض الاحتراق بغضّ النظر عن عمر العامل أو عدد الذين يعيّلهم أو احتمالات إيجاد عمل بديل.

الأسباب الدافعة للعمل لأسباب خاصّة بكل شخص. ولكل منظّمة ثقافة خاصة بها. ومن المهم للفرد والمنظّمة أن يلبي كل واحد منهما الآخر قبل مباشرة العمل المتصل بعلاقة رب العمل والعامل. وتنزع المنظّمات أن تكون أفضل من العاملين القادرين على تحديد «الملاءمة» بين العامل التقدير والمنظّمة. أمّا العاملون فإنّهم عموماً لا يحلّلون لماذا يعملون. وإن غياب تحليل كهذا يعني أن الأسباب الخفية من أجل الذهاب للعمل يمكن أن تُؤثّر في الشعور بالرّضا عن العمل وعلى الإنتاجية ومعنويات هيئة الموظفين. وأما أرباب العمل الذين لا يتابعون مثل هذه المعلومات فليسوا في مركز من أجل التعويض عن الآثار السيئة عندما تكون أسباب العاملين للذهاب للعمل غير ناضجة أو تستفيد من المواقف الناضجة في العمل.

وقد يعمل الناس لسبب أو أكثر مما يلي:

- للكشف عن الذات.
- للانتماء.
- ليكون مختلفاً عن الآخرين.
- ليكون آمناً مالياً.

- ليكون قوياً .
- ليكون في حالة تحدٍ .
- ليكون حرّاً .
- ليتجنّب الألفة والمودة .
- ليكون متوسطاً .
- ليفشل .
- ليكون صعباً .
- لأنه يريد أن لا يعمل .
- لكي يكون متوازناً .
- لكي يكون روحياً .

سيستقد معظم الناس عدداً من أسباب الذهاب للعمل . ولكن من المفيد أن نرتّب العوامل التي نختارها من خلال سلسلة متدرجة من الأسباب الأقوى إلى الأسباب الأضعف . أما الأسباب الهامة بالنسبة إليّ فهي مرتّبة كما يلي :

- أن أكون حرّاً .
- أن أكون مختلفاً عن الآخرين .
- أن أكون في حالة تحدٍ .
- أن أكون متوازناً .
- أن أكون آمناً مالياً .

□ أن أكشف عن الذات.

وفي الماضي ومن خلال تطور مهنتي كان الترتيب كما يلي :

□ أن أكشف عن الذات.

□ أن أكون مختلفاً عن الآخرين.

□ أن أكون حرّاً.

□ أن أكون آمناً مالياً.

أمّا حالة الاتّزان والتّحدي فلم تكن دافعاً لي في المرحلة المبكرة، ولذلك كان إيمان العمل عندي عالياً. وأعتقد أن رغبتني أن أكون حرّاً في عملي يكمن في شعوري أنني كنت مقيداً في أسرتي، وبعد ذلك كشاب في دير محاط بالأسوار. أضف إلى ذلك أنني نشأت في ثقافة كاثوليكية فردية، حيث كانت هناك قوّة حازمة شديدة لكي تكون نفسك وأن يكون لك رأيك الشخصي. والتقليد كان النظام اليومي. أذكر عندما كنت يافعاً أنني أردت أن أنفصل عن قيود أسرتي، وعندما كنت في العشرينات، أردت أن أتحرّر من أغلال الكاثوليكية. وعملت لكي أكون مختلفاً، وكان ذلك وسيلة لكي أكون غير مقلد. وكان ذلك قوة إضافية لأكون حرّاً. لم أكن يوماً ولن أكون «تابع المجموعة». لقد حصلت في النهاية على حريتي بتأسيس عيادة سريرية خاصة بي وخدمة استشارات.

وفي بداية سنوات مهنتي، سيطرت عليّ ضرورة الكشف عن نفسي، ولكن عندما بدأ الاستفتاء عن آراء النّاس بي يزداد، صارت

الضرورة أقل وأقل كقوة دافعة. ويبقى الأمان المالي له أهميته، ولكن ليس كقوة دافعة طاغية، وهي، لا شك، مربوطة بالحاجة الأساسية في أن أكون حراً. ولما أصبح التوازن وحب التحدي مسائل هامة، فإن مستوى إدمان العمل قد انخفض كثيراً، ولكن ما يزال يظهر أحياناً نزعة للعمل المرهق. ولحسن الحظ، تعمل زوجتي، قبل كل شيء، لتكون متوازنة ويجعلني نمط حياتها وموقفها تجاه العمل متيقظاً لحاجتي الخاصة للتغيير.

لماذا يعمل المدمنون على العمل؟

الفرد المدمن على العمل يمكن أن يعمل لعدة أسباب مما يلي:

- للكشف عن الذات.
- للانتماء.
- ليكون مختلفاً عن الآخرين.
- ليكون آمناً مالياً.
- ليكون قوياً.
- ليكون حراً.
- ليتجنب الألفة والمودة.

أما القول إن الشخص ربما لا يكون مدركاً تماماً للأسباب الخفية، فإن هذه الحقيقة لا تقلل، في أية حال، من قوة إدمان العمل. وعلى العكس، عندما يدرك هؤلاء المدمنون ما يدفعهم

للعمل المرهق، فإنَّهم يصبحون في طريقهم لتبديد الإِدمان. وعلى كل حال، إن معلومات كهذه لن تُقدم إلى العقل الواعي إلى أن تحدث تغييرات داخلية وخارجية تُزيل، أو على الأقل، تقلل من التهديدات العاطفية والاجتماعية التي تُعزز إدمان العمل. من أجل ذلك تَخْلُق ثقافات العمل التي تؤيِّد وتقدر العاملين تربة خصبة من أجل نمائهم الشخصي.

إن الشخص الذي يستخدم العمل كوسيلة ليكون مُشاهداً في هذا العالم قد تعلَّم درساً قاسياً أن «قيمتي تكمن في عملي» وهذه صيغة سائدة للتعويض عن حاجتك أن تكون محبوباً لذاتك.

إن أسباب إدمان العمل المختلفة تكمن أصلاً في خبرات الناس الأولى في البيت والمدرسة وفي الثقافة الواسعة أو الثقافة الدنيا. وسيكون لبعض العمال أسرة ذات منشأ كانت مهيمنة في طبيعتها وإن نسبة من هؤلاء سيختارون وسيلة للكشف عن أنفسهم ليعبدوا عنهم النقد والرفض. أما الحدود المفرطة التي ذهبوا إليها في طفولتهم لكي يكشفوا عن أنفسهم فمن المحتمل أن تتكرَّر في مكان العمل. وسوف يُنظر إلى أرباب العمل والمديرين كأشخاص أولياء متسلطين فرضوا تهديداً على الأمن العاطفي.

إن الدافع للانتماء للعمل يكون غالباً نتيجة شعورك بأنك عضو غير مشمول في أسرة المنشأ أو أنك عضو في أسرة متكافلة. لقد عملتُ مع رجال ونساء شعروا عندما كانوا أصغر سنّاً بعدم الانتماء

لأسرهم بعد أن وجدوا الانتماء إلى مجموعة أقرانهم أو إلى ناد رياضي أو إلى العمل فيما بعد. أما الأسرة المتكافلة فهي الأسرة التي يتحرك أعضاؤها كفرد واحد ولا تُري أي مقدار ضئيل من الفردية أو الاستقلالية. وينزع أعضاء الأسرة أن يلبسوا الشيء نفسه ويتحدثوا الشيء نفسه ولهم المواقف نفسها ويخلصون لبعضهم ويبعدون عنهم الغرباء.

إن كل ما يهم في الحياة هو الأسرة ودونها أنت لا تملك شيئاً. وكما أشر سابقاً، الفردية والاستقلالية أمران مُحَرَّمان في الأسرة المتكافلة. وقد أحلَّ هذا الرجل أسرة الدير محل أسرة المنشأ. وعندما جاء يطلب العون كان «متزوجاً من عمله» ولكن كان يتوق دائماً للحياة الحميمة في الدير.

ليس من الحكمة أن «تنتمي» لنظام عمل. فعندما يصبح أناس كهؤلاء زائدين عن الحاجة أو يُنقلون من جهة إلى أخرى في المنظمة، أو عندما يفشل العمل أو يُرقى شخص ما أكثر منهم، فإنهم يعانون كثيراً جداً أو يشعرون بالخذلان أو الحرمان أو الضياع أو العجز. والمسألة الرئيسة هي أن انتماءهم إلى نظام العمل يخفي حقيقة عميقة وهي أنهم لم يتعلموا أن ينتموا إلى الذات. فعندما يرتبط هؤلاء الناس بأصلهم الفريد والقوي الموجود في داخلهم، فإنهم سَيَتَعَامَلُونَ على نحو فعّال مع أي خسارة متعلّقة بالانتماء إلى مكان العمل، وسوف يقفون على أقدامهم ويتخذون القرارات الجديرة بكرامتهم.

وهناك عمّال ينحنون إلى الخلف «ليكونوا مختلفين» عن النَّاس . وهذا سبب من أجل إدمان العمل وناشئ من اختلافهم المتأصل وهو أنَّهم غير ملحوظين وغير مُحْتَفَى بهم من قِبل الأولياء أو المعلمين . إن النَّاس الذين يعملون ليكونوا مختلفين عن النَّاس بعيدون جداً عن اختلافهم الطبيعي الخاص بهم . ومع ذلك ، فإن الحصول على التقدير بسبب كونك مختلفاً مهنيّاً وسلوكياً عن الآخرين ، طريقة تعويض ذكية لتجنّب الاحتجاب عن النَّاس .

ويوجد عمّال لهم تاريخ أليم عن إهمال أبوي أو جسدي بسبب أولياء أمور يَصرفون دخلهم على الكحول وإدمان المخدرات . وليس مفاجئاً أن الأمان المالي يمكن أن يصبح إدماناً تعويضياً من أجل هؤلاء العمّال كما يمكن أن يشكّل أساساً لإدمان العمل .

ويوجد عمّال آخرون يبحثون بيأس عن السلطة لأنَّهم لا يستطيعون أن يتولّوا أنفسهم . إنهم يستخدمون السلطة ، ليستروا مشاعرهم بالنقص والضعف . إنَّهم مهدّدون بشدة بمنافسة الآخرين لهم ، وغالباً ما يمارسون مراقبة غير عادلة على زملائهم ويحاولون التقليل من الحكم الذاتي واستقلال العمّال . ويهدف هؤلاء النَّاس الحصول على مراكز قيادة ، ولكنهم يعاملون مرؤوسيهم كأشياء ، وهم ميّالون للاستغلال . وإذا كانوا مديرين فإنَّهم يستخدمون سلطتهم غير الناجحة لِيَسْتَأْسِدُوا أو يَنْتَقِدُوا أو يُهَدِّدُوا أو يُعَرِّضُوا كرامة العمال للفضيحة ليطردهم . وفي مواقف كهذه يصبح مكان العمل عدائياً ورهيباً .

أما إدمان العمل لتجنّب الألفة والمودة فأمر معروف . ولكنه أكثر ما يظهر لدى الذكور . فالكثير من الرجال يعانون من صعوبات مع الألفة العاطفية بسبب تسلّط الأمهات أو التشبّه بالآباء الذين لم يظهروا أي محبة أو دفء أو حنان . ويصبح العمل وسيلة قوية للوقاية من الألفة أو الضغط من أجل التعبير عن الحب . والشكاوى الكثيرة التي تتردّد على ألسنة الزوجات هي : «إنه متزوج من العمل أكثر مما هو متزوج مني» .

حسنات وسيئات إدمان العمل

هنالك مكاسب تجنيها المنظمّة من العمّال الذين يدمنون العمل :

- التزام رفيع المستوى .
- منافسة رفيعة المستوى .
- رغبة في تولي مسؤوليات إضافية .
- وجدانية مفرطة .
- تغيب قليل أو عدم تغيب .

ولكن الأمر الذي تفشل المنظّمات في رؤيته هو سيئات استخدام العامل المدمن . ومن خبرتي السريريّة، من الأفضل أن نقول «الفناء» في العمل بدلاً من «التفاني في العمل»، لأن أولئك الذين يدمنونهم معرّضون جداً أن يعانون من الاحتراق ومن أمراض تهدّد حياتهم . وقد

تستفيد المنظّمات عديمة الضمير على المدى القصير، ولكن من مصلحتها على المدى الطويل أن تستخدم شخصاً له مواقف أكثر توازناً تجاه العمل.

سيئات إدمان العمل التي غالباً ما يفشل أرباب العمل في رؤيتها تشتمل على ما يلي:

- صعوبة إيجادها العاملون الآخرون في العمل جنباً إلى جنب مع أولئك المدمنين على العمل.
- استحالة محاولة إثبات جحود المدمنين.
- التصلّب.
- حساسية مفرطة تُجاه النقد.
- مقاومة التغيير.
- النفور من طلب العون والدعم عند الحاجة.
- العجز عن قول كلمة «لا» للطلبات المتزايدة.
- تجاهل أعراض الاحتراق.
- توقعات من الزملاء غير واقعية.

قد تعتقد أن العاملين الذين لا يفوتهم يوم عمل يشبهون الذهب، ولكنهم في الواقع يخلفون ثقافة عمل غير سوية تجعل المرضى أو أي مشكلة مهنية أو عاطفية أو اجتماعية أمراً محرماً. أما أولئك العدوانيون من الذين يحبون الكمال فلا يمكنهم أن يعترفوا بالمشاكل،

وإنما يلومون الآخرين أو النظام من أجل صعوباتهم، فيخلقون بذلك جو نزاع.

وهناك صعوبة معينة تواجه أرباب العمل الذين لديهم عمال يدمنون العمل وهي إذا كان هنالك عمال يفتشون، على نحو عصبي، عن الدعم والاعتراف من أجل العمل الهائل الذي يقدمونه، فإن حاجتهم لا تُلبى أبداً. فبعض هؤلاء العمال ينبد فكرة التغذية الاسترجاعية المتلقاة، تاركين أرباب العمل محبطين فيما يتعلّق بالمطلوب إنجازه. وإلى أن يجدوا حلاً لمسألة تقدير الذات الخاصة، فإن الخلو الداخلي حول الشعور بانعدام الحب لن يُملأ. وصعوبة أخرى لدى العاملين المدمنين على العمل وهي توسيع مشاكل العمل. فالمدمنون على العمل يجعلون أمثال هذه المواجهات مواجهات شخصية. أما السلبيون فإنهم سيعبسون وينسحبون. أما العدوانيون فسيهاجمون ويلومون الآخرين. هذا وسيعمل النوعان بجهد ليضمنا عدم وجود نقد في المستقبل. إن الكثير من المديرين وأرباب العمل يتخذون حذرهم فيما يتعلّق بهؤلاء العاملين، مع النتيجة أن المسائل التي ينبغي أن يُجهر بها أو يُعمل بموجبها تُترك لكي تنهار. وإن سلوكاً وقائياً كهذا لا يخدم رب العمل أو المدير أو العاملين الآخرين أو العامل مدمن العمل أو أسر جميع العاملين. تحتاج منظّمات العمل أن يكون لها بنية في المكان حتى لا يُرتكب إهمال كهذا. أما الاعتماد على رب العمل الفرد أو العامل لكسر هذه السلسلة فليس هذا من الحكمة بمكان

لأن شعورهم بالذات يمكن أن يقع في مصيدة العمل مما يجعل المواجهة بالغة التهديد.

إن أكثر الإدمانات انتشاراً، هي تلك الناشئة من الحاجة للكشف عن الذات، والحاجة للانتماء والحاجة لحماية الذات من الألفة وذلك بالانشغال دائماً. وكما شوهد سابقاً، إن الدافع للانتماء هو انزياح إلى مكان العمل من حاجة الانتماء للأسرة. هؤلاء الأفراد لم يشعروا أنهم مرغوبون في أسرهم الأصلية، ولذلك فهم يحاولون بذكاء وعلى نحو مسعور أن يكونوا مشمولين كعضو مُقدَّر من منظّمة العمل. وهناك أناس آخرون حاجتهم أن يعطوا ويأخذوا حُبّاً. هذه الحاجة رُفِضت عندما كانوا أصغر سنّاً، وهم يستخدمون العمل كوسيلة لإبعاد أنفسهم عن الاتصال العاطفي.

إن الإدمان على العمل الناشئ من الدافع لتكون مختلفاً عن الآخرين وبالتالي لتكون مُشاهداً في العالم، يقدّم لأرباب العمل حسنة وهي طاقة وإبداعية بلا حدود. ولكن شخصاً كهذا يشبه الفراشة التي تطير من زهرة إلى زهرة. والسيئة الإضافية، إضافة للسيئات المذكورة سابقاً، أن عاملاً كهذا ينقصه وضوح الرؤية كما أنه يمكن أن يسبّب إحباطاً من خلال الحاجة للانتقال إلى شيء جديد بدلاً من البناء على ما هو موجود. أما الناس الذين يرهقون أنفسهم بالعمل لكي يكونوا أحراراً فهم الأقل إدماناً لأن هدفهم النهائي أن يحرّروا أنفسهم من القيود التي قيّدتهم. وقد بيّنا سابقاً أن التصميم على الحرية ما هو إلاّ ردة فعل للنقد المفرط والتحكّم في فترة الطفولة وحاجة دفاعية

للاتنتقال إلى مكان يكونون فيه سادة أنفسهم . والسيئة التي تصيب أرباب العمل الذين يَستخدمون هؤلاء المدفوعين للحرية هي كما يلي: إذا كان التزام هؤلاء إلى المنظمة التزاماً شديداً، فإن التزامهم العميق لأنفسهم يعني أنهم سوف يتركون العمل في النهاية .

من الواضح أن أنماط أولئك المدمنين يخدم هدفاً قوياً وهو الإقلال من التهديدات على كونهم مقبولين من أجل الذات . وهناك أمر غير مقدّر غالباً وهو كالتالي: إذا كان هناك شخص في سلسلة دفاعية من السلوك المدمن، فإنه من غير المحتمل أن يتقدّم تجاه التقدير من أجل الذات والانفصال عن الآخرين والاهتمام بهم . وفقط عندما يتوفّر الأمان العاطفي خلال فترة من الزمن، يمكن لأولئك المدمنين على العمل أن يبرزوا من وراء أسوارهم الدفاعية . هذه هي حكمتهم، وإن أيّ إجبار أو نقد من الآخرين لن يزعزعهم، بل إن ردود فعل عدوانية كهذه لن تقود إلا إلى زيادة دفاعاتهم .

لماذا يعمل الناس الذين يُهدّدهم عملهم؟

قد يعمل الناس الذين يهدّدهم عملهم لسبب أو أكثر مما يلي :

□ ليكون الواحد منهم متوسطاً .

□ ليفشل .

□ ليكون صعباً .

□ لأنه لا يريد أن يعمل .

لقد تعلّم الناس الذين يشعرون بالتهديد أن الأداء أكثر أهمية من

شخصهم. ويقوم ردّ فعلهم لهذه المأساة على اعتمادهم على أنماط تجنّب واسعة تقلّل أخطار الرّفض في العمل. أما أولئك المهدّدون بالعمل فلهم مستوى عال من التغيّب أكثر من أولئك المدمنين على العمل. أوقات الراحة سوف تستغل من قبل أولئك الذين يتجنّبون العمل. المسؤوليّات الإضافية يُنظر إليها كتهديد من قبل هؤلاء الذين يرون العمل خطراً عاطفياً كبيراً.

أما أن «تصبح متوسطاً» فهي وسيلة لا شعورية تستخدم للإقلال من توقعات أرباب العمل. ودائماً يضع أرباب العمل المسؤوليّات على كاهل النّاس الذين يُظهرون جدارتهم في العمل، ولكنّهم لا يرغبون أن يطلبوا عملاً إضافياً والتزاماً من العمّال الذين يكونون متوسطين. والواقع المؤسف أن الكثير من العاملين وأرباب العمل لا يسعون للترقية، ولا يظهرون حافزاً للعمل ولا يتوسّعون بدراستهم ولا ينزعون للسعي وراء عمل بديل، وعادة ما يثابرون على ما يعرفون. وقد انتُهكت حقوق هؤلاء النّاس على نحو عميق في ما يتعلّق بالأداء في خبراتهم الأولى في البيت والمدرسة. وغالباً ما تُرتكب هذه المأساة في بيئة العمل. إن وجود النقد والسخرية والاستهزاء والتهكّم والتحرّش الشفهي والإذلال أمام النّاس فقط يخدم في تدعيم الردود الوقائية لأولئك الذين يرهبون العمل.

هنالك بعض العمّال الذين، بسبب خبراتهم الأولى حول انسحابهم المفرط من الحب بسبب الفشل، يُطوّرون رد فعل وقائي تجاه الفشل حتى لا يتوقّع الآخرون منهم شيئاً وبالتالي لا يكون

للآخرين حجة لرفضهم. عددٌ كبيرٌ من الأولياء والمعلّمين وأرباب العمل يستحقّون بالقدرة المدهشة التي يمتلكها النَّاس ليتجنّبوا الأذى، وهذه القدرة تبدأ بالعمل في أول سنتين أو ثلاث سنوات في الحياة. وأرباب العمل لا يستفيدون من عامل شَرَحوا له مراراً وتكراراً كيف يؤدي عملاً ولكنه يفشل في كل مرة. أما هؤلاء الذين برهنوا عن ذاتهم من خلال العمل، والذين يرهّبونه، فقد يستجيبون إمّا على نحوٍ سلبى أو عدواني عندما يُواجهون بسبب أداء عمل غير مرضٍ أو عندما يُطلب منهم القيام بعمل جديد. والسبب وراء السلبية هو: «إذا لم أكوّن ردّ فعل فإنني لا أصاب بمزيد من الأذى»، والسبب وراء العدوانية هو: «إن كوّنت رد فعل شديد، فسأمنعهم من الإساءة إليّ». أما أولئك الذين يرتبطون بالسلبية فإنّهم بسهولة يشعرون بالضيق أو القلق أو الجبن أو الخوف. أما أولئك الذين يُكوّنون ردود فعل عدوانية فيمكن أن يكون الواحد منهم متبلّد الشعور، عدوانياً، متعصباً أو مستعداً للشجار والقتال.

العمّال الذين يصعب التعامل معهم أشخاص يجعلون العمل لا يُطاق لزملائهم العاملين ورب العمل. إنهم لا يرون شيئاً صحيحاً، فهم يتذمّرون باستمرار وينشرون الإشاعات ويضعون اللوم على الآخرين حول أساليبهم الصعبة: «إنك لا تستطيع أن تُرضي أحداً هنا». «الناس يستغلونك». «لا تتوقّع أي شيء من أي شخص». إن حياة هؤلاء النَّاس صعبة من مدة طويلة وهم يكافحون النار بالنار في محاولة ليبعدوا عنهم الإذلال وعدم المحبة.

تَمَكَّنَتْ إرلنده في السنوات الأخيرة أن تقلِّل جذرياً من معدل البطالة. وهناك وظائف شاغرة حتى الآن. وهناك تحقّق أن الدولة قد ضربت قلب أولئك الذين لا يريدون أن يعملوا في الصميم. وقد يكون لهذه الظاهرة جذور في بعض الأسر أو الأقليات الثقافية، حيث لم يكن العمل طُمُوحاً له مكانه المرموق، أو حيث وقع أذى أصاب سلوك العمل. وهناك معلّمون هجروا المهنة بسبب التوتر والمرض وليس لديهم رغبة أن يعودوا للمهنة. وهناك آخرون وقعوا في شرك الالتزامات العائلية والمالية وهم باقون في مكان العمل ولكن كارهون له ويُمضون الساعات وليس أكثر من ذلك.

حسنات وسيئات تجنّب العمل

من وجهة نظر رب العمل، العمّال الذين يهدّدهم العمل، يمكن أن يُسيطر عليهم ويُوَجِّهوا، وغالباً ما سيقبلون أجوراً منخفضة وشروط عمل سيئة. وحتى أولئك الذين يُظهرون عدواة ويصعب التعامل معهم نادراً ما يعملون بعدوانية، ويستمرّون بقبول شروط سيئة في العمل. وكثيراً ما يحافظ هؤلاء العمّال على ولائهم لمدة طويلة للمنظمة (فالتغيّر يُرى كتهديد). وعلى كل حال، ومن أجل أرباب العمل الوجدانيين على وجه الخصوص، إن السيئات تَرَجِّحُ على المكاسب:

- انعدام المبادرة.
- حافز منخفض.
- أداء غير دقيق.

□ تغيّب عن العمل .

□ تشكيل عصابات .

□ انعدام الأمانة .

□ مقاومة التغيير .

□ البطء .

□ ردود فعل معادية أو سلبية للتغذية الاسترجاعية .

«إن الطيور على أشكالها تقع» وأولئك الذين يهدّدهم العمل ينزعون للتجمّع معاً. وبذلك يدعمون نزعتهم للتجنّب. ويمكن أن يكونوا أقوياء بتضامنهم مع نقابة العمل. وهذا يحمي وظائفهم دون أن يضطّروا أن يقوموا بأي تغييرات جوهرية. والتغيير الضئيل أمر محتمل إلى أن يحدث تطور شخصي أو ثقافي.

لماذا يعمل الناس المتوازنون؟

أولئك الذين يملكون أسلوباً متوازناً للعمل يكدحون من أجل نفس أسباب أولئك الذين يدمنون العمل أو الذين يهدّدهم العمل.

□ ليكونوا آمنين مالياً.

□ ليكونوا أحراراً.

□ ليكونوا في حالة تحدٍ.

□ والاختلاف يكمن في طريقة أولئك الذين يطرقون العمل متوازنين. فالعمل والعلاقات والذات والبيئة تُعامل بخشية

واحترام ولكن نادراً ما يأخذ العمل الأفضلية على الذات أو الآخرين. هؤلاء العمّال يملكون مرونة كافية ليدركوا أنّه، أحياناً، يُحتاج طاقة عمل أكبر، ولكنهم لن يؤجلوا، على نحو غير مناسب، العودة إلى التوازن.

النّاس المتوازنون في العمل لهم خبرات مبكرة عن الأمان العاطفي حيث لن يُضحى بالشخص والعلاقات على نار التقدير المشروط. وجهود العمل وعملية التعلّم شُجّعتا ومُدّحتا بدون أي تهديد لقيمة الشخص. وعندما وقعت انتهاكات، جرى بسرعة إصلاح على شكل اعتذار وأعمال تصحيحية ملائمة (كالعودة للميزات التي جردوا منها) وكانت الفلسفة في السّابق قد واءمت بين الأولوية في الترتيب مع الفردية الفذة والذكاء وقابلية الحب والإبداع والحضور الاجتماعي لكل شخص. وقد نُظر إلى مسؤوليّات العمل والمسؤوليّات الاجتماعية والبيئيّة كمساعٍ ضروريّة وجديرة بالاهتمام، وإنّ أية محاولة للتهرّب من مسؤوليّات كهذه كانت تُواجه على نحو بات وإيجابي.

من المؤسف أن 5 - 10 بالمئة من النّاس فقط يمارسون تنشئة ناضجة كهذه. وليس مفاجئاً أن نعلم أن وجود اتصالات محترمة ومتعادلة بين النّاس ليست في أكثر الأحيان موجودة في المدارس والجاليات وأماكن العمل. وهذا واقع لا يستطيع واحد ممّا أن يتجنّبه. وبدون أشكال علاقات كهذه، فإن العاقبة ستكون وخيمة: أفراد

يملكون إحساساً بالذات ولكِنَّه وقائي ومحدود، علاقات مضطربة، تفكُّك في العلاقات الزوجية والعائلية، اختلال وظيفي في أماكن العمل، خسارة في الإنتاج والإبداع. وإذا عملنا جميعاً باتجاه رؤية قدسية الإنسان والحاجة إلى علاقات غير مشروطة بين النَّاس، تَمَكَّنَّا من إطلاق المزيد من القدرة.

حسَنات التوازن في العمل

قد تعتقد أن أيَّ رب العمل يرحَّب بعامل له موقف متوازن تُجاه العمل. وهذا غير صحيح. يوجد الكثير من أرباب العمل عديمي الضمير الذين يشعرون في أعماقهم بتهديد مثل هذا العامل. فالعامل المتوازن لن يطبق الممارسات غير العادلة، والتحرَّش الشفهي والأجور السيئة والطلبات غير المُنصِّفة. بل إن أرباب العمل يرون السيئات أكثر من الحسنات في عامل مثل هذا. وعلى كل حال، من أجل ربِّ العمل المنصف والمنظَّمة المنصفة نقول إن المكاسب في استخدام عمَّال لهم أسلوب متوازن في العمل مكاسب كبيرة:

- الإصرار على الحق.
- الالتزام.
- الوجدانية.
- الإبداع.
- المساواة.
- الإنصاف.

- المرونة.
- الطموح السليم.
- الإنتاج الجيد.
- المبادرة.
- التغيب القليل.

ومما لا شك فيه، قد يستاء بعض أرباب العمل من أن هؤلاء الناس لا يعطون الأفضلية لشيء فوق الذات والعلاقات والأسرة. ومن غير المحتمل لمنظمة غير صديقة للأسرة أو الشخص أن تحتفظ بعامل متوازن في خدمتها.