

الفصل الثامن

ثقافات العمل

طبيعة ثقافات العمل

إن ثقافة الأسرة أقوى الثقافات وآثارها تُلقَى ضوءاً وظلاً على حياة أعضائها وتستمر حتى عتبة الموت. والثقافات الأخرى التي تؤثر بقوة على حياة الناس هي ثقافة المدرسة وغرفة الصف. ونلاحظ في كثير من الأحيان أن ثقافة صف المعلم المتميز تختلف بصورة واضحة عن ثقافة المدرسة ولها آثار إيجابية عظيمة أو آثار ضارة على أعضائها. وثقافة المجتمع كذلك يمكن أن تؤدي إلى فائدة أو ضرر على أعضائها. وثقافات العمل لا تختلف عن تلك الثقافات. وكل الثقافات معقدة وتعمل في أوقات الاضطراب والتحول الاقتصادي السريع وكذلك التحول الاجتماعي والديني والسياسي والتكنولوجي.

ثقافة العمل مشابهة ومختلفة في آن واحد عن ثقافة الأسرة والمدرسة والثقافة العرقية أو الوطنية أو الدينية. إنها متشابهة في

أساس قِيمِها وتقاليدها وفرضياتها الأساسية ولكنها مختلفة عن الثقافات الأخرى لأنها تركز على حياة العمل أكثر من كل أو معظم مجالات الحياة. وعلى كل حال، يأتي العمال إلى مكان العمل ومعهم ليس فقط مسائل عملهم ولكنهم يأتون ومعهم نظرياتهم الشخصية والعائلية والمدرسية والجماعية والعرقية والوطنية والدينية والثقافية. وقد يسبب هذا مصادمات عندما تتعارض تماماً قِيم الثقافات الأخرى التي ينتمي إليها العمال مع قِيم ثقافة العمل. وإن معرفة القِيم الكامنة يمكن أن تساعد في توقع أو منع أو حل نزاعات العمل والمدراء والعاملين. والوصية التي أوصي بها الذاهبين لمقابلة من أجل وظيفة أن يتأكدوا أن تكون عملية الاختيار ذات اتجاهين وأن يسألوا عن طبيعة ثقافة وإدارة المنظمة. ويعبر عدد من أرباب العمل عن سخطهم حول فكرة أنهم كذلك يجب أن تطرح عليهم أسئلة من قبل العاملين المحتمل تعيينهم. ولكن رب العمل الحكيم سوف يرى بسرعة نضوج طالب الوظيفة الذي يحب أن يفعل ذلك.

ثقافة العمل، كبقية الثقافات، يصعب تعريفها. وليس من السهل تمييزها. وإن ما تراه لا يظهر كل حقيقتها. إن ثقافة العمل مكونة من رموز ولغة وافتراضات وتقاليد وأشكال سلوك تُظهر بوضوح مستوى وقِيم ثقافة العمل. إنها نمط من افتراضات رئيسية أو أشكال سلوك لوحظت في العمل في الماضي وتُلَقَّن للمشاركين الجدد كطريقة صحيحة لكي يُدركوا ويُفكروا ويشعروا ويعملوا. وعندما تكون طبيعة ثقافات كهذه غير مراعية لشعور وحقوق الآخرين فسيكون لها آثار

عويصة على سعادة كل الأعضاء . ولا شك أنه من الضروري أن تدقق وتراجع معتقدات منظّمة العمل حول ما يلي :

□ طبيعة الشخص .

□ طبيعة العلاقات الإنسانية .

□ أسلوب الإدارة .

□ العلاقات بين المنظّمة وأعضائها .

□ العلاقات بين المنظّمة والمجتمع .

□ العلاقات الثنائية .

□ الأسرة .

□ نمط حياة متوازن .

□ الناحية الروحيّة .

□ قابلية السقوط .

فمثلاً، هل تنظر ثقافة العمل إلى النّاس كأشخاص غير عاديين ومقدّسين وطيبين في جوهرهم، أم هل ترى النّاس عموماً ضعافاً وبحاجة إلى مراقبة؟ وهل ترى مهمتها في تقديم خدمة للمجتمع أو استغلال المجتمع من أجل الكسب والبحث والتعلّم؟ هل ترى المنظّمة الإمكانيات غير المحدودة للبشر، أم هل تعتقد أن النّاس لا يمكن الوثوق بهم ويحتاجون أسلوباً إدارياً حازماً؟ هل المنظّمة صديقة للشخص والأسرة والعلاقات أم ترى الربح أكثر أهمية من النّاس؟ وما هو موقفها تجاه العاملين الذين يعملون ليكونوا متوازنين

وروحانيين، أو تجاه أولئك الذين يهدّدهم العمل أو الذين عليهم أن يبرهنوا عن أنفسهم من خلال العمل. هذه أمثلة من الأسئلة العديدة التي يمكن أن يتحرّى عنها العامل المحتمل توظيفه.

ومن المدهش كيف طوّرت ثقافة العمل استعارة بلاغية أو رموزاً خاصّة لتضغط بها المسائل المعقّدة وتحولها إلى صور بلاغية بسيطة. وهذه أمثلة شهيرة عن الاستعارة البلاغية:

- عسكري.
- رياضي.
- اجتماعي.
- ميكانيكي.
- حيواني.

إن ثقافات العمل الموصوفة بنعوت عسكرية تشير إلى القادة كزعماء أو ربان سفن، وتشير إلى المدراء كضباط. فمن العبارات الرائجة المستعملة: «إنها حرب»، «إننا ندير سفينة مترنحة» أو «على الناس أن يشدّوا الأحزمة هنا». ويُنظرُ إلى العاملين هنا وكأنّهم فرقة كشافة أو جنود مشاة. أما العبارات المستعملة للتشجيع فإنها تُضخّم اللغة الرمزية العسكرية: «الوضع شاق جداً في الخنادق»، «احرس مؤخرتك»، ويتحدّث المدراء والعاملون عن انتصار في المعارك أو هزائم في الحملات ودائماً في حالة حذر ويقظة فيما يتعلّق بتخريب آلات المصنع أو تعطيل الإنتاج. أما المكافآت فتُعطى «للشجاعة» أو «لتقدمك عن الآخرين».

وفي مكان العمل الموصوف بنعوت رياضية ، فيشار إلى مكان العمل كفريق ويشار إلى المدراء والمشرفين كرؤساء للفريق ومدرّبين ، وهكذا . وتُقدّر بصورة خاصة كلمات مثل عمل الفريق والقيام بالقسط الكامل من التمرين والعمل . ومع أنه يسمح لبضع «نجوم» أن يبرزوا من الفريق ، ولكن أن تكون لاعب فريق جيد يُعتبر أكثر أهمية . ويُقدّر مكانُ العمل هذا السباق السنوي وتمارين بناء الفريق واحتفالات تقديم الجوائز . ويُتوقّع من العمّال في هذه الاحتفالات أن يُظهروا حماساً يعزّزه فريق هتافات التشجيع الذين مهمتهم أن يخلقوا معنويات عالية وروحاً جماعية . ويمكن أن يكون لهذه الشركات أعلام ورايات وكذلك أغنية خاصة بالشركة . والمهم القيام باللعب والفوز بالمباراة . أما أولئك الذين لا يتقنون اللعب فقد يوضعون خارج خط نطاق الملعب . إن ثقافة العمل هذه مشابهة للأسرة المتكافلة حيث التماثل هو القاعدة . أما الفردية فيُنظرُ إليها كتهديد عام ، وإن أي محاولة لتحرير نفسك تقود إلى إبعادك تماماً . وغالباً يشتكي العمّال الأعضاء في الأسرة المتكافلة أن المنظّمة تطالب بولاء مطلق وهي غير مراعية لحياة العامل الشخصية والعامة والعائلية .

منظمة «أسرة سعيدة كبيرة واحدة» تعبّر يمثّل ثقافة تُنعت بالثقافة الاجتماعية . فالقادمون الجدد عبارة عن صغار ، والمدير العام عبارة عن الوالد الكبير أو الأم الكبيرة ، والعمّال المفضّلون عبارة عن حيوانات أليفة مُدلّلة . ويوجد كذلك أعمام وعمّات موجودون لمساعدة العمّال في الحصول على ما يريدون من الوالد الكبير الذي

يضبط الناحية المالية أو الأم الكبيرة التي تضع الأنظمة. والكبار يعرفون أكثر من غيرهم، ولكن، مثل الكثير من الأولياء، سوف يستجيبون بصورة إيجابية فقط إذا التزم العاملون بأنظمة الشركة أو طلبوا نصيحتهم. والمكافآت تقدّم بصورة خاصّة من أجل دعم وحدة «الأسرة» وللخدمة الطويلة وللولاء. واجتماعات المنظّمة، مثل حفلات عيد الميلاد، جزء من تلك الثقافة. أما العمّال الذين لا يرقون إلى توقعات «الأسرة» والذين يتركون الشركة لا يُرحّبُ بهم مرّةً أخرى في أي وقت. بينما أولئك الذين كانوا موالين يُرحّبُ بهم دائماً. ومحابة الأقارب في التوظيف أمر عادي، وأولئك الموجودون داخل الأسرة يُعزّزون ويُرفّعون إلى المراكز العليا بينما يُبعد أولئك الموجودون خارج الأسرة.

أما الثقافات الميكانيكيّة فتُظهر باستخدام نُعوت مستعارة مثل: «يدار العمل في هذا المكان كآلة مُزوّدة بالزيت بصورة جيدة» أو «أنت هنا كالعصا في الدولاب» أو «إنه مجرد خط تجميع» أو «كل شيء يجري بدقة كالساعة» ونتوقع أن نجد هنا تقليداً صارماً حسب المعايير والقيّم.

هناك منظّمة من نوع نادر وتوصّفُ بنعوت مستعارة من الحيوانات. قد يُشار إلى منظّمة من هذا النوع كحديقة حيوانات ويشار إلى الأعضاء بالقط الأول أو الكلب الأول أو الأسد الملك أو حصان العمل أو النحل الناشط أو الدجاج أو حَمَل الأضاحي. وتشتمل العبارات العادية على: «إنهم يجعلوننا نعمل كالكلاب»، أو «هذا

المكان فخ يشبه قفص العصافير»، «نادرًا ما يلقون إلينا بِعَظْمَةٍ»، أو «عندما تَفْشل، يُلقى بك للذئاب». في كثير من الأحيان، يكون هذا النوع من الشركات عديمة الشعور في طبيعتها ومشابهة لثقافة الأسرة عديمة العاطفة حيث التشديد يقع على القلق المادي وليس هناك متسع للمودّة. إن مكاناً كهذا أو ثقافة عمل كهذه تُهمل على نحو فادح الرعاية الاجتماعية والعاطفة لأعضائها. وإن منظّمة عمل كهذه مثال عن أن «الأرباح قبل الناس».

ولا يوجد أمثلة كثيرة عن منظّمات عمل تركز على الشخص، ولذلك لم تنشأ نعوت مستعارة تمثّل هذه الثقافة. وبينما يوجد إدراك متزايد يقول إن ثقافات العمل تحتاج أن توسع وجهة نظرها لتشمل الأفكار الثقافية والشخصية التي يجلبها لمكان العمل العمّال والمدراء وأرباب العمل، فإن التوكيد لا يزال يتجه إلى كيف يزداد الإنتاج إلى حدّه الأعلى. أما إدارة الثروة البشرية ودوائر هيئة الموظفين وأنظمة اختيار العاملين المعقّدة، فإنّها تتجه للتكيف مع حاجات المنظّمة. إن هذه التطورات، وإن كانت خطوة في الاتجاه الصحيح، إلاّ أنّها تضيف إلى ثقافة المنظّمة أكثر من أن تكون جزءاً لا يتجزأ منها أو مصدرًا لتحذّ حكيم.

ثقافات العمل وقيمة العمّال

كل نوع من الأنواع الستة من ثقافات العمل التي عُرِفَتْ له أنماط معينة خاصة متعلّقة بالإدارة والتواصل:

- العسكري: مهيمن، متحكم، تواصل رأسي/ سفلي.
 - الرياضي: طلبات متكافلة، تواصل رأسي/ سفلي.
 - اجتماعي/ أسرة سعيدة: وقاية مفرطة، تواصل سفلي/ علوي.
 - ميكانيكي: غير مراعى للعواطف، التوكيد على الإنتاج والمكافآت المادية.
 - حيواني: تواصل متعسف، غير مراعى للعواطف ولا للجسم؛ قاس، يركز على الإنتاج والتواصل الاستغلالي.
 - الشخصي: مساواتي، ديموقراطي، تواصل صريح ومباشر.
- الثقافات الرياضية والعسكرية اشتراطية في طبيعتها؛ فإذا «التزمت بالقاعدة أو السياسية» فإن خضوعك سوف يكسبك تقديراً واحتراماً وترفعاً ومكافآت مادية مشروطة. وعلى كل حال، لا تسمح لك أي من الثقافتين بالاستقلال الشخصي أو المبادرة أو الإبداع. أما المزايا التي تقدمها ثقافات العمل هذه لأعضائها فهي: الأمان المالي، إمكانية الترفيه والعمل لمدة طويلة مقابل الولاء والخضوع. أما السيئات: فهي فقدان الاستقلال، تقديرك ليس من أجل ذاتك ولكن من أجل ما تقوم به، الخوف من عدم وضعك في المستوى المناسب، الاعتماد على الآخرين، الأمر الذي يعرقل عليك الانفصال عن العمل، إخماد فريديتك الشخصية وقدرتك الهائلة. وهناك بعض التقدير الرمزي للحاجات الشخصية والعائلية ولللاقات. وتقدم المنظّمات التكافلية العون كما يمكن أن تكون منصفة في دفع الأجور المنصفة، ولكنها تطلب التماثل وانطفاء الفردية والتفاني من أجل المنظّمة.

أما الأفراد الذين تجذبهم ثقافة الهيمنة والتحكُّم فيكونون في غالب الأحيان من أولئك الذين يعملون:

- ليبرهنوا على أنفسهم.
- ليكونوا آمنين مالياً.
- ليكونوا متوسطين.
- ليكونوا أحراراً.

أما أولئك الذين تجذبهم ثقافة عمل الأسرة فغالباً ما يكونون من هؤلاء الذين كانوا مدلّلين في الماضي ولهم شعور ضعيف عن التنافس والثقة، ويأتون بحاجة أو أكثر من هذه الحاجات:

- ليتنموا.
- ليكونوا آمنين مالياً.
- ليفشلوا.
- كي لا يريدوا أن يعملوا.

وثقافات العمل غير المراعية للعواطف ولكن مراعية للجسم (ميكانيكيّة) والاستغلالية بالكامل (الحيوانية) لا تقدّم أي دعم أو احترام أو تقدير للكائنات البشرية ولا تكافئ عاطفياً المساعي الإنسانية. ويهيمن على العمل المضايقات الشفهية والجسديّة، وإن أي محاولة لمواجهة الظلم تعامل بشدّة أو خشونة.

وجميع تلك الثقافات غير صديقة للشخص أو الأسرة أو العلاقات.

الحقوق التي تؤكّد على القيمة

إذا كانت مسؤوليّة كل عامل منفرد أن يدعو ويقبل السلوك الذي يؤكّد على قيمته ويرفض بشدّة أي رد يُضعف الشخص، فإنّه من الواجب على ربّ العمل ومنظمة العمل أن تحترم العمّال. ولا يعني هذا أن يتغاضى أرباب العمل عن مركز اهتمام المنظمة - الإنتاج إلى حده الأعلى - ولكن يجب أن يُحافظ على مركز الاهتمام مع المحافظة على الاحترام لكل التابعين لنظام العمل. وينبغي أن يكون هناك اعتراف واقعي أن للعمّال مسؤوليّات شخصية واجتماعية وعائلية هامة خارج العمل. ويجب أن تُؤمّن لهم كل وسائل الراحة من أجل الأحداث الهامة كولادة طفل أو زواج أو أزمة (كإصابة عضو في الأسرة بمرض خطير أو اكتئاب نفسي أو وجود أطفال ليسوا بخير). ويقلق الكثير من أرباب العمل من أن خلق بيئة لرعاية العمّال يعني أن تكون «ليّنة». وهناك مشكلة أخرى وهي أن معظم أرباب العمل والمدراء من الذكور الذين لا يروقّ لهم تعابير عاطفيّة عن التقدير ويستعملون أساليب «قاسية». ولكن العدوان أو الهيمنة أو النقد المخزي أو القمع أو المضايقة الشفهية أو التهديد، أشكال من السلوك لم تُعدّ مقبولة من أجل التعامل بين أرباب العمل والعمّال أو بين العاملين أنفسهم. وعلى كل حال، إن سلوكاً كهذا عبارة عن إعاقة للإنتاج، ولا يُؤلّد إلاّ الاستياء والمرارة والعدوان المضاد والقلق والتفكير بالانتقام وتخريب آلات المصانع وتعطيل الإنتاج. وفي أمريكا، نجد أن أكثر سبب دائم للموت في مكان العمل هو الجريمة.

ويوجد كذلك الوباء الشائع للأمراض المتعلقة بالعمل . وقد آن الأوان أن يدرك أرباب العمل والمدراء أن الاستخفاف والسخرية والتهكم أو أي سلوك يقلل من شأن شعور العامل بالذات لن يؤدي إلى مزيد من الإنتاج أو الأرباح ، وإنما خلافاً لذلك تماماً . وليس العمال السعداء أكثر إبداعاً وإنتاجاً فقط ولكنهم أيضاً مؤيدون ومناصرون لبعضهم بعضاً وللإدارة كذلك ، وهذا يظهر بصورة خاصة وقت الأزمات .

وتحتاج منظمات العمل ، ليس فقط إلى تطوير ثقافة الاحترام للعمال ، ولكن يجب أن تكفل أن يحترم العاملون بعضهم بعضاً أيضاً وأن يحترموا أرباب العمل والمدراء كذلك . وعندئذ ، سيعرف الجميع أن أرباب العمل يحترمون العاملين وأن العامل يحترم زميله بالعمل . وبعبارة أخرى ، كما تزرع تحصد .

ومع ذلك ، يوجد عمال وأرباب عمل ومدراء أفراد يجلبون إلى مكان العمل نظريات عاطفية وثقافية عن كراهيتهم لأنفسهم وللآخرين ، وعن العدوان والاعتماد المزمّن على الآخرين أو على أداء العمل أو عن كرههم للعمل أو مستويات متعصبة عن تجنّب العمل . ولكن لا ينبغي أن يُسمح للمشاكل الشخصية لأي كان في المنظمة أن تنتهك حقوق الآخرين . وإن إهمالاً كهذا يقلل من شأن تقدير الذات لذوي العلاقة كلهم .

وللعمال والمدراء وأرباب العمل حقوق محددة مشتركة :

□ الحق بالسّلامة الجسديّة .

□ الحق بالسّلامة الجنسيّة .

- الحق بالسَّلامة العاطفيَّة .
- الحق بالسَّلامة الفكريَّة .
- الحق بالسَّلامة الاجتماعيَّة .
- الحق بالسَّلامة الإبداعيَّة .

الحق بالسَّلامة الجسديَّة

لا شك أنه يوجد تحسُّن حول السَّلامة الجسديَّة في مكان العمل، كالتياب الواقية، وأدوات الحماية الخاصَّة بالأذن والعين، وبيئة عمل وتجهيزات أكثر أماناً. ولكن لا يزال هنالك أماكن عمل تنقصها دورات المياه الصحيَّة وتسهيلات غسل الأطباق ومطاعم عمَّال نظيفة ومصمَّمة بصورة جميلة. ولسوء الخط ليس هناك إلاَّ القليل من التقدُّم فيما يتعلَّق بالاعتداء على سلامة العمَّال الجسدية (وأرباب العمل كذلك)، الأمر الذي له الآثار المدمِّرة على تقدير الذات: الدفع، الاستئساد، البصاق، العنف، التهديدات الشفهية، التهديد الجسدي، عبارات قمعية بحجم كبير، التنافس، والمظهر.

وكلما كان مكان العمل أكثر سلامة وسروراً، كلما زاد عدد العمَّال الذين تصلُّهم الإشارة: «أنتم جديرون بالرعاية الجسديَّة».

الحق بالسَّلامة الجنسيَّة

إن الحدود الجنسيَّة لكل من الرجال والنساء، وخاصة النساء، كانت ولا تزال مُتَّهَكَةً بصورة خطيرة. ولكل عضو في منظمَّة العمل

حق ثابت بالسَّلامة الجنسيَّة ولا ينبغي أن يعاني أيّاً من الأمور التالية :

- مضايقة جنسية شفوية .
 - مضايقة جنسية بحركة أو إشارة بدنية .
 - معانقة أو ملامسة لم يطلبها أحد .
 - فضح جنسي .
 - أي تدخل جسدي من طبيعة جنسية .
- إن الإشارة القوية التي تحتاج أن تَجهر بها منظَّمة العمل دائماً هي : «إن حَقك بالسَّلامة الجنسيَّة مُعترف به ، وإن أي انتهاك لهذا الحق سوف يُنظر إليه بصورة خطيرة» ، وينبغي على منظَّمات العمل أن تضمن وجود محكمة آمنة غير علنية للعاملين والمدراء للتشاور ، وإن أي إثبات لأي حقوق انتهكت يجب أن يتم من خلال بنية مُعترف بها .

الحق بالسَّلامة العاطفيَّة

بينما نجد أن الحقوق الجسدية والجنسية تحترمها القوانين في معظم الدول ، فإن الحقوق العاطفيَّة ، وهي مهمة كذلك من أجل تعزيز تقدير النَّاس لذاتهم ، لم تحرز بعد حماية كهذه . ومن أشهر الاعتداءات على قيمة العمَّال وأرباب العمل الاعتداءات العاطفيَّة . وأكبر حق مقدَّس لكل شخص هو أن يكون محبوباً ومقدَّراً وإن أي سلوك يُضعف هذا الحق هو انتهاك عاطفي . علاوة على ذلك ، إن كل عالم العمَّال العاطفي يحتاج أن يُحترم ، وعلى أرباب العمل أن يدركوا

أن المشاعر أدقُّ مقياس لمعرفة ما يجري لعامل في أي لحظة من الوقت. وإن الزيادة في الإصغاء العاطفي سيفيد العمّال والمدراء وخصوصاً الذكور الذين يتجسّبون العواطف، ما عدا عاطفة الغضب. وعندما لا يخلق مكان العمل جواً آمناً يعبر فيه الناس عن خوفهم وحزنهم واستيائهم وغضبهم وسرورهم وعدم استقرارهم وحنقهم وأذى يصيبهم وفزعهم، فهذا يعني خلق عالم الجريمة والرذيلة الذي يستطيع في النهاية أن يهزّ أساسات المنظّمات.

بصرف النظر عن الفشل المستعمل لتقييم الشخص، فإن التهديد للكيان العاطفي يمكن أن يأخذ عدة أشكال:

- التعبير عن الرفض الصريح أو الكراهية.
- السخرية أو الاستهزاء بمخاوف العمّال.
- معاقبة العواطف («لا تكن ضعيفاً على هذا النحو»، «الرجال الحقيقيون لا يكون»).
- تخفيف العاطفة («سوف تشعر بصورة مختلفة غداً» «نحن جميعاً نشعر هكذا أحياناً»).
- كبت العاطفة («لا ينبغي أن تشعر بالغضب هكذا»).
- تحييد العاطفة بعدم الاعتراف بها («إذن ماذا تريد»، «ما هي المشكلة؟»).

إن القبول والتسامح والعمل بتعاطف يكفل لدرجة كبيرة، أن قيمة الذات لكل أعضاء المنظّمة ثابتة لا تتزعزع.

الحق بالسَّلامة الفكرية

إن حق احترام القدرة الفكرية غالباً ما يُنتهك في مكان العمل . ودائماً يخلط معظم الناس المعرفة والمهارة مع الذكاء ، كما يُستخدم الإنجاز والمنزلة الرفيعة في الشركة كوسيلة أن شخصاً أرفع مقاماً ولجعل الآخرين يشعرون أنَّهم أدنى منزلة . ولكن المعرفة والمنافسة ومنزلة الشخص في العمل دلالة على التعلُّم والخبرة ، ولَسَنَ أبداً مقياس ذكاء . وكما ذُكر سابقاً ، الذكاء إمكانية هائلة وغير محدودة لنفهم ونتكيّف مع عدد وافر من الثقافات . إن حق السلامة الفكرية يشتمل على معرفة هذه الموهبة الطبيعية وقبول أسلوب العمّال في ما يتعلّق بتكوين وتنظيم عالمهم . وإن إثبات هذا الحق يُمكن العمّال أن يُطوّروا إمكانياتهم الفريدة . وإن أي نقد لن يؤدي إلا إلى إحكام قبضتهم على طريقتهم بالقيام بعملهم الحالي .

وتهديد السَّلامة الفكرية للعاملين والمدراء وأرباب العمل يمكن أن يأتي بأساليب عديدة :

- التهكم على جهود العمل («لقد شاهدت طفلاً يفعل ذلك على نحو أفضل» ، و«انتبه لنفسك»).
- الضجر والانفعال حول العمل «لن يفيد هذا شيئاً».
- عدم تحمُّل وانتقاد الأخطاء والفشل («إن كلمة فشل لا تُستخدم هنا» ، «هل كنتَ في الفضاء الخارجي عندما اقترفت تلك الخطيئة؟»).

- الضغط على نحو مفرط من أجل النجاح («لا يوجد عذر لعدم تحقيق الأهداف»، «الفشل غير مقبول هنا»).
 - نبذ الآراء («ماذا تعرف عن أي شيء؟»، «من طلب رأيك»).
 - التناوب بالألقاب («أنت أحق»، «أنت غبي»، «أنت قضية فاشلة»، «أنت لا تصلح لشيء»).
 - انتقاد الإدراك والفهم وأسلوب صنع الأشياء («من أين أتت تلك الفكرة؟»، «فقط التزم بما طُلب منك»).
- ما يحتاج العمّال أن يسمّعوا من المدراء وأرباب العمل هو الاعتراف بذكائهم والإيمان بقدرتهم على التعلّم وقبول الفشل والنجاح كأمرين مكملين للعمل والإبداع وتقدير جهودهم الحقيقية لتحقيق أهداف العمل.

الحق بالسّلامة الاجتماعيّة

- إن الوجود الاجتماعي لكل عامل ظاهرة فريدة ولكل عامل الحق بالاعتراف بتلك الخصوصيّة في مكان العمل. وقد يُنتهك حق النّاس بالسّلامة الاجتماعيّة من خلال ما يلي:
- تجاهل حضورهم أو غيابهم.
 - عدم مخاطبتهم بألقابهم المفضّلة.
 - عدم الالتفات إليهم على نحوٍ متعمد.
 - نبذهم.

- تركهم وحدهم .
- إطلاق تعليقات وضیعة عنهم .
- إظهار عداوة غیر شفهیة لحضورهم (التصرف بأسلوب متكبر والنظر إلیهم بازدراء) .
- عدم إشراكهم بالحديث .
- تعبير واضح عن السخط والعدوانیة تجاههم .
- التفوه بتعليقات ساخرة («لقد حضر السيد كامل الأوصاف» ، «إنك لا تملك دليلاً واحداً عما تعني كلمة العمل الجِدِّي ، أليس كذلك يا همفريز؟») .

لا يوجد تشجيع للعامل أفضل من أن يُقال له بصورة صادقة ومخلصة: «أنت عضو عزيز وموضع تقدير واحترام في هذه المنظمة» .

الحق بالسَّلامة الإبداعیة

إن أكثر ما یحتاجه الإنسان هو أن يكون مقبولاً من أجل ذاته وحرّاً أن یعيش وجوده الفريد والخاص بصورة حرة . فالتقدير من أجل الذات عبارة عن جواز مرور یسمح لنا أن نكون أحراراً مع أنفسنا .

أما الضغط من أجل التقليد فهو أكبر عائق یمنع العمال من ممارسة حقهم في أن یعيشوا حياتهم بطریقتهم الخاصّة والفريدة وأسلوبهم المبدع . إن إجبار العمال أن یتابعوا سلوكاً مخالفاً

لمعتقداتهم وقيَمهم الخاصّة فذلك مخالفة فادحة لحقوقهم، كما أن عدم تحمّل الاختلاف بالرأي والمعتقدات عبارة عن انتهاك آخر. إن مصدر الكثير من المشاكل في مكان العمل يكمن في الضغط على العمّال أن يعملوا ضد مزاجهم وميلهم الفطري لذواتهم الفريدة. ومن سخرية الأقدار، أنّه عندما يسمح للعمّال بالحرية ليكونوا أنفسهم ويكتشفوا العالم بطريقتهم الفريدة الخاصة وأسلوبهم المبدع، فإنّهم يصبحون أكثر إنتاجاً وأكثر رضاً عن عملهم وأكثر وفاءً. ومن المؤسف أن الكثير من العمّال يعانون من أنّهم مجهولون في مكان العمل. وعلى منظمات العمل أن تضمن إلقاء الضوء عليهم وإعطاؤهم الفرص من أجل التعبير عن مشاعرهم الحقيقيّة وإبداعهم. ثم إن الوجود القوي للعمّال هو الذي يهيئ الصورة من أجل مكان عمل فعّال ونشط.

ثقافة عمل مراعية لشعور وحقوق الآخرين

ليس لأماكن العمل تاريخ معروف بمراعاة شعور وحقوق كلّ من العمال والمدراء. أما منظمات العمل المراعية لهذه الأمور فلها عقيدتها أن كل أولئك الذين يعملون تحت مظلتها أفراد أفاض ولهم حقوق وحاجات جسدية وجنسيّة وعاطفيّة وفكرية واجتماعية وإبداعية وروحيّة، كما أن هذه المنظمات تعمل ما بوسعها لتُصغي وتستجيب لهذه الحقوق والحاجات. إن منظمات العمل المراعية للشعور والحقوق تعلم أن أسلوبها المركز على الشخص سوف يخلق الأمان والسّلامة والتّحدي والبهجة لكل العمّال لتحقيق أهداف العمل. إنها

تعلم أن تقدير واحترام العمّال والإصرار على حقوقهم يجب أن تُعطى الأفضلية قبل الإنتاج والأرباح. كما أنّها تفهم وتقدر الأثر العميق لمستويات حماية تقدير الذات الواقع على الإبداع والإنتاج والإدارة. إنها تشارك في العلاقات التي تعزز وعي العمّال والمدراء بأنفسهم، وترعى تلك العلاقات. وتلتفت بصورة خاصّة لأولئك المرضى منهم أو الذين تنقصهم الثقة بالذات. إنها تلاحظ الخصوصية والقيمة والإمكانية غير المحدودة لأولئك العمّال القلقين وتحاول أن تنقل لهم تلك الصورة. إنّها تؤكد على القدرة الفكرية لكل عامل من عمّالها ولا تخلط المعرفة والخبرة مع الإمكانية الفكرية. إنّها تقبل الفشل والنجاح كمرحلتين متساويتين في العملية الرائعة للعمل. كما انها تمتدح جهود العمل وحب العمل. إنها تسعى أن تجعل العمل والإدارة يعزّزان مصلحة العاملين وخيرهم. إنّها تعرف الشّرك المستور في التوكيد على أداء العمل، وآخر موعد للتسليم، والمقارنة والمنافسة مع الشركات الأخرى. إنّها تشدد بصورة خاصّة على العلاقات المراعية للشعور والحقوق بين أعضائها من هيئة العاملين، ولا ترى أي تسامح تجاه عدم الاحترام بين العاملين أو بين المدراء والعمّال. إنّها ترى نقاط الضعف وقابلية السقوط لدى العمّال والمدراء وتقدّم لهم وسيلة وصول لخدمات استشارية سرية غير علنيّة. إنّها قلقة من أجل أولئك العمّال الذين فقدوا حبّهم للعمل أو الذين لم يكن لديهم حب العمل في الماضي، وتقدم فرصاً للنماء والتطور الشخصي والمهني. إنّها ترى أن العمّال أغلى ما تملك وتسعى أن تضمن ألا يصبح عملهم أكثر أهمية من قيمتهم.

لا تعني كلمة الرعاية تَحْمُلُ مسؤولية الناس . إن ما تعنيه هو خلق بيئة خدمة اجتماعية لتحسين الأحوال يتعلّم الناس من خلالها أن يتحمّلوا مسؤولية الذات وتزويد الدعم والعون للعمال الذين يشقون طريقهم بصعوبة .

يأتي العمال إلى مكان العمل ومعهم سلسلة هائلة من الحاجات . فإذا أغفلت هذه الحاجات أو نُبِذت أو أُهْمِلت فإن دافعهم ليعملوا ويلبوا طلبات الوظيفة سوف تتأثر سلباً . إن منظّمة العمل المراعية للشعور والحقوق تمدّ يدها ، بكل قلبها وعقلها ، إلى أعضائها وتفعل ذلك بطريقة لا تعرض للخطر أهداف العمل . بل على العكس من ذلك ، إن المنظّمة الناضجة تعرف أن الجميع يربحون عندما يشعر العمال أنهم معزّزون ومكرمون .