

## الفصل العاشر

# الوقاية من ربط العمل بالقيمة

### خطوتان قُدماً

يوجد اليوم حاجة كبيرة من أجل التركيز على استعادة ذلك التلهّف الرائع من أجل أن تعرف ما هو فطري للأطفال، ولكن هذا التلهّف قد أُطفئ في الكثير من الكبار. وينبغي أن نلاحظ أن خسارة كبيرة جداً تسبق هذا التلهّف للتعلم. إنّها خسارة الحب من أجل ذاتنا المقدسه الفريدة والقديرة بصورة كبيرة. وهاتان الخسارتان - خسارة حب من أجل ذاتنا وخسارة حب من أجل التعلم - تشيران إلى الخطوتين الضروريتين لمنع ربط العمل بالقيمة. أما الخطوة الأولى فهي من أجل أولئك الذين في مركز القيادة (أولياء الأمور، المعلمون، أرباب العمل، المدراء) لخلق علاقات اشتراكية مع الذات ومع الآخرين. والخطوة الثانية تقوم على ضمان منع بيئة العمل والتعلم من طرح تهديد بالنسبة لرغبة المرء بالتعلم.

يخلق فقدان الحب فقداناً فادحاً للأمن، وإذا رافق فقدان شدة أو نقد أو عقوبة بدنية أو سرعة غضب أو إبعاد أو قسوة أو إساءة جنسية، فإن النتائج ستكون الضعف واليأس وحزناً باطنياً لا يلين أو عنفاً شديداً وقلقاً هائلاً. وتعاذل هذه المعاناة اغتيال الروح. ونحتاج في هذه الحالة حباً وعوناً كبيرين لمدة طويلة لإنقاذ النَّاس من شرٍ رهيب بسبب عدم الاعتزاز بهم. وتتنوع النتائج البدنية والاجتماعية والروحية بسبب فقدان الحب حسب فداحة فقدان. فهؤلاء الذين اضطروا أن يخفوا لؤلؤة ذاتهم الفريدة والثرينة عن أولئك الموجودين في الظل، سيفعلون أي شيء لوقف تعميق إغفالهم. أما الانصياع لتوقعات الكبار البارزين في حياتنا، فهو أسلوب قوي لضمان التخفيف من الإغفال. ومع أننا نعرف أن انصياعاً كهذا لا يكسبنا حباً غير مشروط، لكنّه على الأقل يستحق التقدير من أجل السلوك المتوقع ويهيئ فرصة اكتشاف حب حقيقي.

السلوك الضروري الذي يستحق التقدير يمكن أن يكون: عاطفياً، اجتماعياً، دينياً، مهنيّاً، فكريّاً، بدنياً أو عائليّاً. وهذه أمثلة نموذجية:

- السلوك العاطفي: ● إذا اكرّثت بي فإنني سوف أحبك.
- «إذا لم تُظهر ضعفاً فإنني سوف آخذك بعين الاعتبار».
- السلوك الاجتماعي: ● «إذا تركت انطباعاً حسناً بمنجزاتك فإنني سوف أعتبك».

- «إذا خذلتني أمام الناس فإنني سوف أرفضك» .
- السلوك المهني : ● «إذا أصبحت طبيباً فإننا سوف نفخر بك» .
- «إذا كنت ناجحاً فإننا سوف نحبك» .
- السلوك الفكري : ● «إذا كنت ذكياً بصورة أكاديمية فسنكون فخورين بك» .
- «إذا أدّيت امتحاناتك بصورة رفيعة المستوى فإننا سوف نقدرُك» .
- السلوك البدني : ● «إذا حافظت على نظافتك وطهارتك فإنني سوف أكون مسروراً منك» .
- «إذا كنت جميلاً فإنني سوف أُرغب بك» .
- السلوك المنزلي : ● «إذا حافظت على كل شيء على نحو نظيف ومرتب فإنك ستكون شخصاً حميماً بالنسبة إليّ» .
- «إذا سمحت لي أن أفعل كل شيء لك فإنني لن أهجرُك» .

الصغار والكبار يعرفون حق المعرفة نتائج عدم سلوكهم وفق شروط الحب . أخبرني والد كيف أراد لابنه أن يكون بالغاً حد الكمال ، حتى يكون معروفاً وغير مغمور بالنسبة للآخرين . ومن المؤسف ، إذا قصّر ابنه مرّة عن توقعاته غير الواقعية كان الأب ينتقد ابنه أو يغضب غضباً شديداً أو يعاقبه بدنياً أو يبعده . ووجد الأب نفسه أيضاً أنه يراقب ابنه باستمرار في البيت وخارجه . وفي سن الحادية عشرة ، أصيب ابنه بعرة عصبية في وجهه وبغمض وفتح العين بسرعة وتجنّب الكبار وكره المدرسة والرغبة أن يكون دائماً مع مجموعة من أقرانه . وطبعاً لم يكن هذا الأب يريد لابنه أن يكون غير

أمن على نحو فادح ولكن شعوره فيما يتعلّق بالإغفال قاده إلى إسقاط حاجته للتقدير على ابنه. في حين تمكنا من تحاشي وقوع مصيبة، ومع ذلك فبعضنا يُسقط الصعوبات الخاصة على الآخرين، وتقع على هؤلاء مسؤولية الاعتناء بأنفسهم، كما عليهم حب واحترام الآخرين من أجل أنفسهم وليس من أجل ما يفعلون إضافة إلى خلق عملية تعلم وبيئة عمل إيجابية.

ليس من الصعب أن نلاحظ متى نؤثر سلباً على حياة الآخرين. وينبغي أن تنبها الآثار السلبية لسلوكنا إلى نقاط ضعفنا والتهديدات التي نطرحها على الآخرين. كما ينبغي أن تحثنا على أن نجد عوناً ودعماً لنكتشف حلاً لصراعنا الداخلي والخارجي. وتشتمل الردود المحتملة من الآخرين على ما يلي:

- تغيب عن العمل
- افتقار إلى التواصل
- عدوان
- افتقار إلى المبادرة
- تجنب الاتصال
- دافع متدنٍ
- انصياع
- ميل إلى الكمال.
- مرض جسدي
- خوف
- جبن

وكلما اشتد الرد واستمر، زادت الحاجة للتغيير لكلٍ من الشخص الذي يُظهر التهديد وللشخص الذي يعاني منه.

والخطوة الثانية تقوم على ضمان منع عملية التعلم وبيئة العمل

من طرح تهديدات على الفضول الطبيعي للناس ورغبتهم في التعلّم. إنَّها خطوة هامة وصعبة في مجتمع يُقدَّر العمل والنجاح والثروة تقديراً عظيماً. وإذا لم نبتعد عن زيف وخداع الناحية المادية، فإننا سوف نُعرّضُ للخطر باستمرار سعادة الناس العاطفية والاجتماعية والروحية. ومما يدعو للسخرية، أننا سوف نحدّد إنتاجهم وإبداعهم كذلك.

ينبغي لجهود العمل المبذولة من أجل الحماية أن تكون موجودة في الأنظمة الاجتماعية الرئيسية التي يعيشها الصغار والكبار، وهي، البيت والمدرسة ومكان العمل.

### الوقاية في البيت

هناك أولياء لا يحملون أي مقدار من النظرية العاطفية التي تتعلّق بدورهم كقادة للأسرة. وكلما عَظُمَت صراعاتهم غير المنتهية، كلما أثار هؤلاء الأولياء سلباً على التطور الكلي لأطفالهم. ينبغي على الأولياء، وهم المخططون في الأسرة، أن يعتنوا بأنفسهم، ويدرسوا كيف يتّصلون بالذات وبأطفالهم، وكيف يباشرون العمل وعملية التعلّم والتعليم. ويحتاج الأولياء أن يسألوا أنفسهم بعض الأسئلة: «هل أنا مدفوع بالأداء؟» و«كيف أستجيب للفشل والنجاح؟».

من الصعب أن تبتعد وبنفس الوقت تدرس كيف ترى العمل. ربما من المفيد أحياناً أن تحصل على التغذية الاسترجاعية من شخص في مركز يُمكنه أن يعطيك تقديراً صادقاً، من شخص ناضج ومتوازن وموضوعي وشفوق. وفي الواقع، إن ما تحاول أن تكتشفه هو مدى

صداقتك مع نفسك . إن الصديق مُحِبٌّ وحميم ومراعٍ للشعور  
والحقوق ولطيف ومشجّع ومؤكّد على الحقوق ومُتَفَهِّم ورؤوف  
ووفّيٍّ ومُتَحَدٍ . الصديق يصغي إليك ويؤمن بقدرتك الهائلة ويساعدك  
أن تتعلّم من الأخطاء وألا يُغريك النجاح . أما العيوب التي تكتشفها  
في صداقتك مع نفسك ، فإنك سوف تراها في علاقتك مع أطفالك .  
ومن أجل تصحيح كيف تكون مع نفسك ، عليك أن تأخذ الخطوة  
الأولى وهي منع أطفالك من فقدان شعورهم بذواتهم المقدسة .

عندما يربك الأولياء القيمة بالعمل ، فإن هذا العمل سوف يُسَقِّطُ  
على الأطفال . فالعمل يمكن أن يكون متعة رائعة . فإذا لم يكن كذلك  
فعلى الأولياء أن يدرسوا جدياً الخطأ الذي وقع ، وأن يروا ماذا فُقدَ  
ليُسترد . وإن قطع الروابط التي توثق القيمة بالعمل تجعل الأولياء  
يحبون ذاتهم الفريدة ولا يسمحون لأي سلوك أو عمل أو غيره أن  
يُعْتَمَ نور كياناتهم الفريد . ويشتمل هذا على وضع العمل في زاوية  
وجهة نظر وحيدة لعدة مجالات هامة للحياة ، إضافة للعلاقات والقيَم  
الروحية والتربية والإبداع والاستجمام والسعادة البدنية والعاطفية  
والاجتماعية . وعندما يحب الأولياء العمل ويَبْقون منفصلين عنه  
ويجعلونه في زاوية وجهة النظر ، فإنهم يُقدّمون لأطفالهم بيئة حيث  
سيزدهر فيها حبهم الطبيعي للتعلم ثم العمل فيما بعد .

هذه المسؤوليّات جزء جوهري من أجل تربية الأطفال ، وإن  
الفشل في تحقيقها يُبقي على استمرار ربط العمل بالقيمة ونتائجه  
الوخيمة .

## أحب الأطفال من أجل ذاتهم وليس من أجل ما يفعلون

الحب غير المشروط - أي حب الأطفال من أجل ذاتهم وليس من أجل ما يفعلون - شرط ضروري لتربيتهم. ويضمن هذا الحب، عندما يصبح الأطفال كباراً، عدم ربطهم بالعمل بالقيمة. وبما أن الحب غير المشروط أميل إلى أن يكون ظاهرة نادرة، فإن قلة من الناس فقط مطمئنون عاطفياً واجتماعياً وروحياً ومهنياً. وعلى كل حال يشرق في الوقت الحاضر عهد جديد، حيث يُلاحظ ضرورة وقوة الاعتبار غير المشروط للذات وللأطفال وللآخرين. وحيث يوجد حب غير مشروط، لا يوجد خلط للسلوك مع الشخص. أحياناً سيكون السلوك صعباً وربما مهدداً. فإذا واجهك أحد بسلوك صعب فمن المهم أن لا يَضَعُفَ احترامك للشخص أو لنفسك. ولا يعني هذا أن تَغُضَّ النظر عن المشكلة، بل على العكس، عليك أن تبقى واضحاً ومُصرّاً على أن سلوكاً كهذا لن يُحتمل في المستقبل ولن يُسمح له بتقليل قيمتك. ولكن كيف تواجه هذا السلوك فإنها مسألة صعبة. ومن المناسب أن يكون هنالك رد إيجابي عندما تركز على السلوك أفضل من أن تحكم على الشخص.

فمثلاً، إذا قلت لابني: «مايكل، أنت ولد وقح، ولا ينبغي أن تضرب أخاك». في هذه الحالة يكون ظهر مايكل مستنداً إلى الجدار وسوف يشعر أنه مرفوض مني وأن ملاذه الوحيد أن يقاوم أو ينسحب غَضَباً. وعلى كل حال، أصبحت العلاقة بيننا متوترة وقد تحتاج

مجهوداً كبيراً لإعادتها لصالح كل منا. ولكن من المحتمل أن تحل المشكلة إذا قلت: «مايكل، لن أقبل منك أن تضرب أخاك وإنني أطلب منك أن لا تفعل ذلك ثانية. أريد منك أن تحل مشاكلك بطريقة محترمة». وعموماً، لا يُحسِنُ الآباء الاعتذار لأطفالهم، وقد يؤدي هذا إلى تعميق الصدع بينهما.

وهناك دليل واضح يشير إلى الأسرة غير السعيدة وهو انعدام الاعتذار. ويمكن كذلك استخدام هذا الدليل في المدرسة أو مكان العمل أو المجتمع.

يجد معظمنا مشقة في ممارسة الحب غير المشروط، وهذا لا يدهشنا لأن معظمنا نشأ على عكس هذه الفكرة. ولذلك، أصبحنا مقتنعين بأن سلوكنا وأن قيمتنا تكمنان في ما نفعل وليس في أنفسنا. ولكن كل شخص فريد ومقدس، وليس له نظير، ورائع وجميل وقدير بصورة عظيمة. وقبل أن تظهر أول ناحية من السلوك، وكل ما أنت عليه الآن كان موجوداً ولا يزال موجوداً بالرغم من أنه قد يكون مخبأً في ظلام فقدان الأمل والشك واليأس. ولا يوجد سلوك يضيف إلى شخصك أو يأخذ منه. السلوك هو أسلوبك في اختبار العالم. وعبرة: «أنا لست سلوكي» ينبغي أن تُقال بصوت مرتفع من قمم سطوح المنازل والمدارس وأماكن العمل. وعلينا جميعاً أن نقول: «أحبني من أجل نفسي. شجع سلوكي وصحّحه وارشده ولكن لا تربط شخصي مع أي ناحية من السلوك».

## أحب الفشل والنجاح بصورة متساوية

إذا أحببت الفشل والنَّجاح على حد سواء، فسيكون ذلك حجر الزاوية من أجل منع فقدان حب العمل. لقد فَقَدَتِ الثقافة الغربية أهمية الفشل وضرورته وقدرته وإبداعه وعلاقته الحيوية مع العملية التعليمية الفعَّالة. ونحن نميل إلى اعتبار النجاح كما لو كان هدف كل مسعى، كما نميل إلى معاقبة الفاشلين والسخرية منهم. علاوة على ذلك، لقد شَخَّص المجتمع النِّجاح والفشل بالتصنيف للنجاحيين وتشويه سمعة الفاشلين. لا توجد ظاهرة تتحدَّث عن شخص ناجح وشخص فاشل. ويمر كل شخص كل يوم بمزيج من خبرات النِّجاح والفشل. إن الفشل والنَّجاح ظاهرتان متمازجتان في عملية التعلُّم. وكل فاشل يوضح ما تعلَّمه ويشير إلى ما يلزم من أجل التعديل أو المراجعة أو الإضافة أو عدم الاستمرار. وجب أن يُرحَّبَ بالفشل كفرصة لمزيد من التعلُّم، ولا ينبغي أن يكون سبباً للنقد والعقاب. ولقد ظهر تقدير الفشل في قصة الشخص الذي قال لتوماس إديسون بما أنَّه قد فشل ألفي مرة في صنع المصباح الكهربائي ألَمْ يحن الوقت لكي يتخلَّى عن طموحه فأجاب إديسون (الذي كان يُعتبر غيباً في المدرسة): «لا، لأنني أعرف الآن ألفي طريقة عن كيف لا أصنع مصباحاً كهربائياً!».

وعلى الأولياء أيضاً أن يُقيِّموا استجاباتهم للنجاح. فأنا أصاب بالغثيان عندما أرى الأولياء مبتهجين بالنَّجاح ومصابين بخيبة أمل واضحة حينما لا يدركهم النِّجاح أو يدرك أطفالهم. والتعلُّم هو الذي

ينبغي أن يُحتفل به أكثر من أي شيء آخر . والتعلّم موجود دائماً، سواء كانت التجربة ناجحة أو فاشلة . ولكي نعامل النّجاح على نحو مختلف عن الفشل علينا أن نقطع الاتصال الحيوي بينهما . وتَجعلُ الثقافة المدفوعة بالنّجاح التعلّم والعمل تحديات صعبة . ويعني التركيز على النّجاح ضرورة المحافظة على مستوى رفيع . ويؤدي هذا الضغط إلى تجنّب النَّاس للتعلّم وتحديات العمل .

يجب أن يُستقبل النّجاح بنفس الطريقة التي يستقبل بها الفشل فكلاهما متمّمان للتعلّم والعمل . وإن استقبالا إيجابياً لوجودهما سيضمن بقاء التعلّم والعمل كتحديات مثيرة وجديرة بالاهتمام .

### الجهد له أهميته

إذا كان الفشل والنّجاح يشكّلان محرّك عملية التعلّم، فإن التعلّم هو الوقود الذي يُسيّر المحرّك . يحاول الكثير من الأولياء والمعلّمون والمدراء أن يجعلوا التعلّم والعمل نشاطين مدفوعين بالأداء . ولكن النتيجة ستكون احتراق المحرّك أو توقفه مؤقتاً أو توقفه بصورة تامة . إن القلق حول الأداء يؤدي إلى جفاف القدرات أو إرهاقها . أما الأولياء الذين يؤكدون على الجهود ويمدحونها فهم في طليعة أولئك الذين يحمون التعلّم والعمل من أن يُصبحا مصدر تهديد .

على الأولياء أن يقدروا في ما إذا كان أسلوبهم الخاص تجاه العمل مدفوعاً بالأداء أو لا . وليس من الصعب أن يفعلوا ذلك :

فكلماتنا وأفكارنا وأفعالنا تُظهرُ باستمرار اعتمادنا على الأداء .

- «أنا لا أفعل أي شيء بصورة صحيحة».
  - «الربح هو المهم».
  - «إذا كنت لا تستطيع أن تفعل أي شيء بصورة صحيحة فلا تفعله إطلاقاً».
  - «لا أستطيع أن أتحمّل ألا أربح».
  - «سأتجنب التحدي إذا وجد تهديد يقول إن شخصاً آخر سوف يتفوق عليّ».
  - «نتيجة امتحان بدرجة اجتياز لا تعني لي شيئاً».
  - «عندما لا أنجح في مقابلة، فأنا أعتبر نفسي فاشلاً».
- قد يساعد الأولياء أن يخاطروا بتناسي ضرورة النّجاح كي يدركوا أنّهم عندما يبذلون جهداً ليتعلّموا ويحقّقوا هدفهم، فإنّهم يوجهون كل طاقتهم إلى المهمة التي بين أيديهم أكثر من شطرها بين القلق من أجل النّجاح والتركيز على العمل. ويزداد الإنتاج ويتعزّز التعلّم بتقدير الجهد، ولا يوجد نتائج مُقيّدة بقدر ما يوجد من أجل إطراء ومديح الأداء. وتقوم أهم مسؤوليّة للأولياء على المحافظة على حب أطفالهم الطبيعي للتعلّم والعمل. وعندما لا يكون الآباء أنفسهم (والمعلّمون والقادة الآخرون) غير مدفوعين بالأداء، فإنّهم يستطيعون أن يروا بوضوح أننا يمكن أن نحترم عملية التعلّم والعمل على أحسن وجه وذلك بتشجيع الجهد والثناء عليه.

يشكو الأولياء والمعلّمون وأرباب العمل من أن الأطفال «كسالى للغاية». إن النفس البشرية لا تكون كسولة أبداً ولكنها يمكن أن تخلق

صورة من عدم المبالاة والكسل لإبعاد التهديدات الواقعة على الذات. وما الكسل إلا سلوك الظل الذي يحمي التوق للتعلّم والعمل الذي أصبح مهذّداً كثيراً ولا يستطيع أن يظهر نفسه في بيئة حيث الأداء فيها مقياس قيمة الشخص والعمل. ولا تفيد الأحكام والنقد والتحرش إلا في زيادة صلابة الحماية. وسوف تستمر الحماية إلى أن ينظر هؤلاء الذين يصدرن الأحكام إلى أسلوبهم تجاه العمل ومن ثم كيف يتعاملون مع جهود عمل الآخرين. ينبغي على الأولياء والمعلمين والمدراء وأرباب العمل أن يفعلوا ما يقولون، وإلا ستقع طلباتهم على آذان صماء.

### الحماية في المدرسة

المعلّمون، كالأباء، عليهم أولاً أن يدرسوا علاقتهم الخاصة مع أنفسهم، ودرجة ربط العمل مع شعورهم بالذات، وطبيعة علاقتهم مع الطلاب، وردودهم تجاه الفشل والنجاح، وإلى أي درجة يضعون الجهد فوق كل شيء في ما يتعلّق بتعليم الأطفال. وإن أي صعب حول أي من هذه المسائل سوف تؤدي إلى صعوبات مشابهة لدى طلابهم.

يقع على عاتق المعلمين مزيد من المسؤوليات إضافة لتلك المسؤوليات المشتركة مع الأولياء. وتدور القضايا الرئيسية حول مفهوم المدرسة عن التربية ونظرتهم إلى الطلاب وكيف يتم التعليم.

### كيف تنظر المدرسة إلى التربية؟

مما يؤسف له، لقد وقع الكثير من المدارس في شرك نظام

التربية المدفوع بأداء الامتحان أكثر من حب التعلّم. وقد أدّت الضغوط الصادرة عن الأولياء ومدرّاء المدارس وأرباب العمل ودوائر الحكومة إلى إتلاف متعة التعليم لدى الكثير من المعلمين وإضعاف رغبتهم في تربية الأطفال من أجل مجالات الحياة. وأكثر من أي جهة أخرى، يُقدّر المعلمون من قبل الناس حسب النتائج. ومما يدعو للسخرية، أن أفضل التعليم لا يتحقّق دائماً على أيدي أولئك الطلاب الذين يحصلون على درجة ممتاز أو جيد (إنهم مدفوعون بحب التحصيل على كل حال، ولكنهم غير ناضجين كفاية) ولكن على أيدي أولئك الطلاب الذين يخشون التعلّم أو أولئك الذين يأتون للمدرسة وتحصيلهم أقل من أقرانهم المتميزين. واليوم يوجد تقدير ما لهذه المسألة كما تتوفر المصادر الآن من أجل أولئك الطلاب الذين يأتون من ظروف أقل حظاً من غيرهم. ولكن الذي لم يُقدر بعد هو أن قدرة هؤلاء الطلاب مساوية لقدرة أولئك الطلاب المتميزين، ولكن بذل المزيد من العمل يرفعهم إلى المستوى اللازم من المعرفة والمهارة.

قد تحقّق المدارس التي ترى أن مهمتها هي تحضير الطلاب للامتحان نتائج أكاديمية، ولكن قد يكون هنالك افتقار عاطفي واجتماعي واستجمامي وروحي لدى كل من المعلمين والطلاب. أما المدارس المهيأة باتجاه تطور الطلاب الشامل فإنّها تستطيع أن تطمئن أن طلابها سيحتفظون بذكريات عزيزة عن سنوات مدرستهم. وإنني أتنبأ، إذا قارّنت الدراسة فقط النتائج الأكاديمية

لهذين النوعين من المدارس، أن المدارس الشاملة سوف تصيب نجاحاً أفضل.

يمكن منع مشاكل العمل والقيمة أن يتحقق في المدارس التي تتمتع بمفهوم مركز على الطالب، والتي تقدر الأساليب الفريدة ومساهمة كل طالب والتي ترى أن التربية ليس فقط تراكم المعلومات ولكن عبارة عن تطوير شامل للطالب.

### كيف ينظر المعلمون إلى الطلاب

العلاقات، في المدرسة أو البيت أو مكان العمل، هي مفتاح تطور الناس السليم. والعلاقة الناضجة الوحيدة هي العلاقة غير المشروطة. أما المعلمون الذين جاؤوا لمكان غير مراعى للشعور والحقوق، فإنهم يكسبون المشاكل حول القيمة والعمل من أجل أنفسهم ومن أجل طلابهم. إلا أن إهمالاً كهذا غالباً ما يُترك دون مجابهة. فالمدرسة التي تصر على منع مشاكل كهذه سيكون لديها وقاية داخلية ضد نشوء وتوسع العمليات المعيقة. وسيحتفل ببيانها الثقافي بقدسية وفردية كل طالب ومعلم ولن يتحمل عدم احترام لأي عضو. وستؤكد المدرسة أيضاً على القدرة الفكرية الهائلة لجميع الأعضاء ولن تخلط الذكاء مع المعرفة. ستتجنب المدرسة تسمية الطلاب بكلمة «ضعيف» أو «متوسط» أو «جيد». وسوف تقدر كل أسلوب تعابير الشخص وليس التعلم الأكاديمي فقط. سوف تتجنب التنافس بين الطلاب وتشجع التنافس الذاتي. ستريد من كل طالب أن

يشعر أنه مرغوب به وتريده أن يحب عملية التعلّم ويتمتع بها. سوف تقدم المحبة والاهتمام والمساعدة الفعّالة لأولئك الطلاب الذين نُوَقِّهم للتعلّم صار له طبقة حماية حوله. هذا وإن أي رأي لن يفسد رعايتها وسوف تتم هذه الرعاية بطريقة لا تعرض للخطر الشخص أو حقوق الآخرين.

### كيف يعلم المعلمون؟

بالع المعلمون في التوكيد على تعليم كلمة «ماذا» على حساب وإيذاء كلمة «كيف» يجب أن يكون التعلّم ممتعاً ومتحدياً وغير مهدد. والمعلمون الذين يُعلّمون بمحبة وسرور لا يجعلون عملية التعلّم شيئاً يخشاه الطلاب أو يكرهونه أو يسأمونه، بل يجعلون منه خبرة إيجابية يستحقها الطلاب. ومما يؤسف له، يمكن للمدرسة أن تتّصف بصفات متنوعة للأطفال. فبعض المعلمين ممتازون في ما يتعلّق بعلاقتهم مع الطلاب وجو التعلّم الإيجابي الذي يخلقونه. وبعضهم يغرس الخوف والرغبة في النفوس. ويطرح آخرون توقعات غير واقعية. وأخيراً يوجد عدد قليل فاتر الشعور وغير مبال ولا يستطيع أن يشجّع الطلاب أن يحافظوا على حبهم للتعلّم.

ينبغي على المدارس أن تراقب بيئة التعلم لكل غرفة صف حتى تضمن عدم وجود روح سيئة تهدّد الأطفال وعملية التعلّم. وليس المقصود بتصميم نظام مراقبة كهذا أن تراقب المعلمين، بل على عكس ذلك، يحتاج المعلمون الذين يخلقون بيئة صعبة في غرفة

الصف العون لهم ولطلابهم الذين يعلموهم. والهدف من ذلك أن يكون هنالك مدرسة تقدر وترحب بقيمة كل عضو فيها وأن يكون العمل فيها متعة للجميع.

### الحماية في مكان العمل

يشعر كثير من العمّال أن مكان العمل سجن، حيث يشعرون أنهم مجهولون ومغمورون وليس هنالك متنفس للعاطفة أو الإبداع. وإذا وُجدت روح كهذه، فإن العمّال يستيقظون صباحاً فزعين من يومهم. ولا يوجد شك في أن بعض أماكن العمل يمكن أن تُوقّع الكآبة في النفوس البشرية. ويشعرُ العمّال أن إنجازهم ما هو إلا واجب وظيفي ونادراً ما يُقدر. ويُعيّق مكانُ عمل كهذا النماء الشخصي والإبداع ويخلق صعوبات عامة حول القيمة الشخصية والعمل.

طالما أن الروح في مكان العمل عبارة عن كيان جماعي معقد ودقيق، لذلك فإن له تأثيراً قوياً على أولئك الذين يدخلونه. وإذا أراد أرباب العمل منع مشاكل العمل والقيمة، فعليهم أن يشرعوا بخلق جوٍ يحترم ويرحب بالفردية، جوٍ سعيد ومراعٍ للشعور والحقوق ورؤوف ويرحب بأسلوب التعبير العاطفي والإبداع. وعندما يوجد جو عمل ينبض بالحياة، فإن أموراً رائعة يمكن أن تحدث. فمن المتعة أن تأتي للعمل ولديك شعور بالانتماء والكرامة. كما يمكن أن يوجد فيض خصب ديناميكي بين بيت العمّال والحياة الخاصة والعمل.

أما العنصر الحاسم والمقرّر لروح العمل، سواء في البيت أو

المدرسة، فهو كيف يَنْظُرُ أرباب العمل والمدراء إلى أنفسهم والآخرين والعلاقات والنجاح والفشل وعملية التعلّم وتطور المعرفة والمهارات. وما أوجزناه عن البيت والمدرسة حول هذه المسائل ينطبق كذلك بصورة متساوية وقوية على مكان العمل.

### كيف ينظر أرباب العمل إلى العمّال؟

عندما لا تلاحظ الفردية ولا يُشاهد الإنجاز لكل عامل في مكان العمل، فسيشكل هذا أرضاً خفية تُسبّب مشاكل حول العمل والقيمة. ولذلك على أرباب العمل والمدراء أن يجدوا وسيلة لتمييز الحاجات الفردية والظروف الخاصّة للعمّال حتى في الأماكن التي يوجد فيها قوى عاملة كبيرة. ويتحقّق هذا الأمر على أيدي أرباب العمل والمدراء فيما إذا كانوا يملكون احتراماً حقيقياً لأنفسهم أو لا. أقول «حقيقياً» لأن لبعض القادة نظرة متشامخة عن أنفسهم ونظرة وضيعة عن العمّال. فالاعتبار الحقيقي تجاه الآخرين يساوي بين العلاقات. ويمكن أن تُلزم مبادرة حماية هامة من قبل منظمات العمل قاداتها لإجراء تقييم عن علاقتهم مع أنفسهم والآخرين والعمل.

وإن حل هذه الصعوبات في هذا المجال سيخفض مستوى الإسقاط من القادة على العمّال. ومن المهم أن أي فرصة تنعكس على الذات والآخرين والعمل يجب أن تتوفّر بأسلوب مأمون وغير شخصي، وديناميكي، من قبل أناس مؤهلين بصورة جيدة. ويمكن أن تنظم هذه العملية على مستوى الجماعة والأفراد. أما أرباب العمل

والمدراء الذين هم في حالة كآبة شديدة من الشك الذاتي والابتعاد عن الآخرين (من خلال عدوانهم أو سلبيتهم) وإدمانهم للعمل أو تجنبه، فإنَّهم بحاجة إلى استشارة علاجية حميمية ووجهاً لوجه. وعلى المنظَّمة ذاتها أن تُظهر دعماً واضحاً لقادتها ليكونوا ناضجين وليحترموا الآخرين وليكون لهم أسلوب متوازن تجاه العمل. هذه الناحية يجب أن تكون في البيان الثقافي للشركة كما ينبغي أن تتحقَّق في سياسات العمل والعاملين. ويمكن لمكان العمل أن يشكل أسلوب حماية آخر يقوم على مراجعة دورية لثقافتها. وينبغي على المستشار أن يتمتع بمعرفة وخبرات ثقافات العمل، والأهم من ذلك، عليه أن يتمتع بمهارة خاصة لملاحظة مكان العمل بعين فاحصة وواسعة الخيال. وإن دراسة كهذه ستكون جذابة ومشجعة للقادة والعاملين أكثر من دراسة عاجزة عن التقدم بسبب أسلوب روتيني محض ولغة مبهمة. والهدف من هذا كله هو إطلاق طاقة وإبداع وفردية والمساهمة الفردية للجميع في جوٍّ من الاحترام المتبادل لكل أعضاء منظَّمة العمل.

### كيف ننظر منظَّمة العمل إلى العمل؟

عندما يخدم العمل منظَّمة العمل فقط، فإن ذلك يشير إلى نقص في ثقافة العمل. على العمل أن يخدم العمَّال أيضاً، وخاصة في ما يتعلَّق بالأجور العادلة، وشروط عمل جيدة، والشخص، والعلاقة، ورعاية الأسرة، والحفلات الاجتماعية. كما أن المشاركة في الأرباح يمكن أن ترفع المعنويات إلى حد كبير. وعلى

المنظّمات كذلك أن تَبْسُطَ إحسانها ليصل إلى المجتمع، وليس بالنقود فقط ولكن بالمشاركة في المشاريع كذلك (كالرياضة مثلاً والصحة والمدن المرتبة والمبادرات الخلاّقة التي تُحَسِّنُ صورة المجتمع وتقدم العون للمحرومين. وكلما رأى العمّال أن للمنظّمة تقديراً ثميناً للعمل، كلما شعروا بالتكريم عند اعتبارهم بين صفوفها أنها رفيعة المستوى، الأمر الذي سيؤدي إلى التقليل من مشاكل القيمة والعمل. وما ينبغي على منظّمات العمل أن تحميه وتدافع عنه هو تخفيض عدد العمّال بقدر ما يحتاج العمل. وهذا ما يحطم الروح في الواقع ويقلّل من الإنتاج على المدى الطويل. يجب تقدير الناس أكثر من الإنتاج.

إن منع مشاكل القيمة والعمل أيضاً تُحلّ من قِبل أماكن العمل لأنّها معنية إلى حد كبير بتثقيف العاملين لمدة قصيرة وطويلة. ولا ينبغي لهذا الأمر أن يُوجّه بالضرورة إلى تطوير الحِرْفة. وإن خطوة كهذه سوف تُشعِر العمال بأنّهم موضع تقدير واحترام. كما يمكن لهذه الخطوة أن تزيد حسنة أخرى وهي بقاء العمّال أوفياء مخلصين للمنظّمة. ويقاوم الكثير من أرباب العمل إعادة تنظيم الموظفين ذوي المناصب العليا. إلّا أن المناخ الاقتصادي السليم الحالي يجعل انتقال العاملين من مكان لآخر كثير الاحتمال. إن أماكن العمل وحلقات البحث والمحاضرات والنشرات لكل من الإدارة والموظفين حول الطبيعة الإيجابية للعمل وعلاقات الموظفين والاتصال والإدارة المؤقّته والمساعدة الشخصية والقيادة والإدارة الشديدة وتقدير الذات ونمط

حياة متوازن . . كل هذه الأمور يمكن أن تفيد الأفراد وثقافة العمل إلى حد كبير .

على منظمات العمل أن تتمسك باستمرار بالمبدأ الذي يقول إن العاملين الناضجين والقانعين هم العمود الفقري لمحصول عمل قدير وفعال . وينبغي أن يكون هنالك اتصال حقيقي مباشر مع مبدأ كهذا . أما المنظمات التي تدعي الإخلاص فلن تحصد الجزاء الحسن للعاملين الراضين الذين يعملون بسرور ومهارة وفعالية . وعلى أرباب العمل أن يكونوا مستعدين لمعرفة شكوك العاملين عندما يدير أرباب العمل إدارة تركز على الشخص . وعلى كل حال ، إن المواظبة على ممارسات حقيقية ومخلصة سوف تجد حلاً لمخاوف العمال الوقائية .