

الفصل الرابع

عندما يهدد العمل القيمة

تجنب العمل

عندما يهدد العمل قيمتك فهذا يعني أن خبرات التعلم الأولى أصيبت بأذى ويعني أنك تحتاج أن تُنشئ استراتيجية لتخفيف الأذى والحرَج والرفض. إن تجنب العمل هو «المُدافع» الأكثر استخداماً كما إنه أكثر انتشاراً من إدمان العمل. والتجنب يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر. أما التجنب غير المباشر فهو عندما تعمل بطريقة تجعل الآخرين يبتعدون عن المطالبة التي تطرح تهديداً لتقديرك الذاتي. أما التجنب المباشر فهو عندما تعمل، أنت نفسك، لتقلل أو تلغي الأخطار فيما يتعلق بسلوك العمل الذي يهدد سعادتك. إن التجنب غير المباشر عبارة عن وسيلة جيدة، إنها جيدة لأنك دائماً تستطيع أن تلوم الآخرين (المشرف، المدير، الزميل) لعدم إطلاعك عن حاجاتهم، وسيكون جوابهم: «أنت أصعب من أن نقرب منك» أو

«الأمر يشبه السير على قشور البيض لنلتمس عندك مسألة» وبذكاء سيواجه جوابهم بعبارة: «تلك مشكلتك».

إن المفهوم الضمني للتجنب هو الخوف من العمل، لأنك إن خاطرت وعملت فهذا يعني خطر الفشل والتقصير عن التوقعات وعدم الإلتقان وتفوق الآخرين عليك وأن لا تكون محبوباً. أما خطر «أن لا تكون محبوباً» فهو أقوى دافع للامتناع عن العمل. ويوجد ذكاء مدهش في استراتيجية التجنب لأنك بعدم فعلك شيئاً فإنك تلغي احتمال الفشل والرفض. ويمكن أن ترد على هذه الاستراتيجية بسؤالك: «هل يقع استنكار على شخص لعدم إظهار مبادرة؟» لكن الاستنكار أقل تهديداً من الفشل والرفض. ومن الأفضل أن تبقى مختفياً خلف حواجز التجنب من أن تخاطر بكشف حقيقة ذاتك.

استراتيجيات التجنب

استراتيجيات التجنب غير المباشرة

- ☐ المجادلة.
- ☐ إظهار تعابير وجه عدوانية.
- ☐ إظهار الجبن والخوف.
- ☐ ردود فعل خجولة.
- ☐ إظهار العصبية والقلق.
- ☐ البكاء بدموع.
- ☐ إظهار ضيق عاطفي شديد.

- ☐ الانسحاب إلى صمت عدواني .
- ☐ العبوس .
- ☐ زرع شقاق بين الأعضاء العاملين .
- ☐ تشكيل عصابة .
- ☐ نشر إشاعات حول المدير أو رب العمل .
- ☐ تعطيل الإنتاج .

استراتيجيات التجنب المباشرة

- ☐ التأخر .
 - ☐ تناسي المواعيد .
 - ☐ النوم خارج المنزل .
 - ☐ الإهمال .
 - ☐ الجهر بعبارة « لا تتوقع مني الكثير » .
 - ☐ انعدام الإتقان واللباقة .
 - ☐ العمل ببطء .
 - ☐ عدم التطوع لتولي مسؤوليات .
 - ☐ إظهار كفاءة متوسطة ، أو أدنى من متوسطة .
 - ☐ عدم الإبداع .
 - ☐ تجاهل انعدام مسؤولية الزملاء .
 - ☐ غضّ البصر عن فقدان ، أو الخسارة بسبب الاستعمال أو الارتشاح .
 - ☐ التمارض .
-

من المهم أن يفهم أرباب العمل أن الاستراتيجيات غير المباشرة كالخوف والجبن والخجل وتعابير الوجه المتألم قوية قوة العدوان فيما يتعلق بإبعاد الناس عن الطلبات التي تهتد. وإن عبارة: «لا تستطيع حتى أن ترفع صوتك أمامه دون أن تسبب له ضيقاً» تُبرز قوة ذلك السلوك لأنه يقلل المطالبات تجاه العمال الذين يظهرون ضعفاً كهذا.

ليس القصد أن نقول إن مدمني العمل لا يخشون العمل بنفس طريقة أولئك الذين يتجنبونه. فالاختلاف هو أن مدمني العمل يكافحون الخوف بإلغاء احتمال الفشل من خلال العمل الشاق والنزوع إلى الكمال. بينما أولئك الذين يتجنبون العمل يقللون من احتمال الفشل من خلال عدم المخاطرة أو بأقل ما يمكن من المخاطرة وتخفيض توقعات الناس تجاههم. ومن نواح كثيرة يوجد عملية إدمان مستقطبة من أجل أولئك الذين ينزعون إلى الكمال وأولئك الذين يتجنبونه. أما النوع الأول فمدمنون على إثبات أنفسهم من خلال العمل. أما النوع الثاني فمدمنون على تجنب العمل كوسيلة للإقلال من الرفض. أما أولئك الذين يتجنبون العمل، فيجدون أمراً غير العمل لكي يشاهدوا في هذا العالم، يجدون وسيلة أقل تهديداً لتقدير الذات، كالرياضة والدعابة والهوايات والاهتمامات والمحادثات والموسيقى. ومما لا شك فيه، وعلى مستوى السلوك والموقف، يباشر العمل المدمنون والمهتدون بطرائق متضادة. أما على المستوى العاطفي، فكل منهما يخشى العمل ويشعر بالتهديد الذي يطرحه على تقدير الذات. وبشكل عميق وغير مدرك بالشعور أحياناً، وعلى

مستوى تقدير الذات، يلتزم كلاهما بقوة بعدم تكرار معاناة التنازل في حلبة العمل. وخبراتهم المدمرة الأولى وقت الطفولة تعزز ردودهم الدفاعية المفرطة.

إن تجنّب العمل ليس مسألة وجود ظاهرة أو عدمها. فإذا كان التجنّب متعلّقاً بعمق وشدة الخوف من العمل، فإنّه يمكن أن يتنوّع على طول سلسلة من التجنّب بحده الأدنى أو حده المتوسط أو الكف الكامل عن التزام أو واجب.

أحيل إليّ للمعالجة شاب في مقتبل العمر، كان يعاني من آلام نفسيّة وجسديّة وتجنّب كامل للعمل. وكان قد مكث في البيت لمدة خمس سنوات بعد ترك المدرسة قبل الأوان. وما عجّل الإحالة للمعالجة أنّه امتنع عن الخروج من المنزل كلياً. ولم يخرج كذلك ليساعد أباه في المزرعة. ولم يقدّم أي عون فيما يتعلّق بأعمال المنزل اليومية وأمضى كل يومه في مشاهدة التلفزيون. وجاء لجلسة المعالجة تحت وطأة إكراه شديد من قبل والدته. وكان، كوالده، ناسكاً اجتماعياً. لم يكن لوالده أصدقاء أو اهتمامات أو أنشطة خارج المنزل. أما الأسرة فلم تكن تدعو أحداً لزيارتها. كان الأب يُدْمِنُ عمل المزرعة ويُمضي في العمل حوالي 12 - 14 ساعة يومياً، وكذلك عطلة نهاية الأسبوع. وكان أيضاً ميّالاً للكمال سريع الغضب وينتقد بحدة إذا لم تجرِ الأمور على طريقته. بدا لي أن العمل المفرط لهذا الشاب والتجنّب صُمّما بذكاء ليعوّضا أي فشل أو رفض في أي منطقة عمل. وإذا لم يكن والده موجوداً عاطفياً من أجل ابنه، فإن أمّه

أخطأت من جهة حضورها المُبالغ به وحرصت أن تحمي ابنها بشدة وتقدّم له سلسلة من السلوك المتعلّق بالتجنّب. لقد بدّلت له كل شيء داخل المنزل. إن ربط الخوف من معايير والده غير الواقعيّة مع طلب والدته غير المدرك بالشعور بأن يكون ضعيفاً ومعتماً عليها جعل هذا الشاب يُنشئ آلية حماية قوية من اللامبالاة. لقد رفض صراحة أن يتولّى أي عمل أو تحديات اجتماعية، ولم يتناول كذلك وجباته من الطعام مع بقية الأسرة وانعزل إذا صَدف أن زارهم أحد في المنزل. وذكر الشاب أن ليس لديه أي طاقة، ولكن هذه العلة لم تكن إلاّ للانسجام مع فكرة التجنّب: أي أن ممارسة الطاقة يمكن أن تعني أن تُدفع إلى عمل هَدّد تقدير الذات. أضف إلى ذلك. أنّه لا شك أن الطاقة ترقى إلى مرتبة التحدي، إلاّ أن هذا الشاب لم يكن لديه شيء ينفخ به الحياة غير التلفزيون.

واستخدمنا علاج الأسرة في هذه الحالة لأن كلا الوالدين كانا يحتاجان أن يغيّرا أنماط عملهما وسلوكهما الأبوي والاجتماعي من أجل خلق مناخ عاطفي مأمون ليبدأ ابنهما أن يُصبح محباً للمغامرة. كانت هذه العملية بطيئة، لأن كلا الوالدين لم يكونا راغبين على نحو قوي أن يُبصرا ضرورة التغيير. وفي البداية حاولا أن يتمسّكا بمنطق أن ابنهما هو الذي كان يعاني من مشكلة وليس هما. فبينتُ بلطف أنّهما قد تصرّفا دائماً بنية طيبة وأن أساليبيهما القاتمة موروثه من طفولتهما، وأن ابنهما كان يقدّم لهما ولنفسه فرصة رائعة لتحريرهم من المخاوف والمخاطر.

ليس من الصعوبة بمكان أن تكشف متى يُهدد الناس بالعمل .
اسألهم عن رأيهم في العمل ، وعن شعورهم نحوه ، وكيف يتصرفون
فيما يتعلق بتحديات العمل . أما الأنماط الفكرية النموذجية لأولئك
الذين يتجنبون العمل ، فهي كما يلي :

□ العمل أَلَم وعَبء وشرٌّ لا بدّ منه .

□ أنا أكره العمل .

□ أنا أخشى الذهاب للعمل اليوم .

□ أتمنى ألا أضطر إلى الذهاب للعمل اليوم .

□ من اخترع العمل يجب أن يقتل .

□ أنا أعيش من أجل عطلة نهاية الأسبوع .

وعندما ألمس أعماق مشاعر العمال حول العمل فإنني أسمع عن
خوفهم وروعهم وبؤسهم واستيائهم وغضبهم وثورتهم . أما بعض
دلائل السلوك الرئيسية المتعلقة بالعمل كمصدر لتهديد قيمة الذات
فهي كما يلي :

دلائل سلوكية عن العمل كمصدر لتهديد لقيمة الذات

□ تعابير لفظية عن كراهية العمل .

□ إظهار مبادرة ضئيلة أو عدمها .

□ السلبية في اجتماعات العاملين .

□ مقاومة التغيير .

- عدم الراحة عند حضور أولئك الذين في السلطة.
- إنتاج عمل بحده الأدنى.
- معدل عمل متوسط.
- الاستياء عند الطلب بالقيام بعمل إضافي.
- العبوس عند توجيه الانتقادات.
- التغيب عن العمل.
- الإخلال بالمواعيد.
- تفضيل الآخرين لتولي أخذ المبادرة.
- المطالبة بإشراف مهم.
- التصلب فيما يتعلق بالحقوق الخاصة.
- مراقبة الساعة.
- السرقة.

عندما ينظر العمال، الذين يُشكل لهم العمل مصدر تهديد، إلى مشاعرهم حول أنفسهم، فإنهم يستخدمون كلمات مثل: «متوسط»، «تابع»، «ليس ذكياً جداً»، «ليس طموحاً»، «سلبي» أو «عدواني»، فإن أبواب عملهم كذلك يمكن أن يستخدموا الكلمات نفسها.

إن تجنب العمل يمكن أن يؤدي إلى تدمير خبراتك عن الحياة، وشعور قاتم عن الذات ناشئ عن جعل توقعات الناس بك من الدرجة

المنخفضة إلى المتوسطة وإضعاف قدرتك الواسعة وذكائك . أما بعض آثار تجنّب العمل فهي كما يلي :

آثار تجنّب العمل

- شعور قاتم عن الذات .
- انعدام الثقة .
- ضياع حب العمل .
- انعدام الطموح أو مقدار ضئيل منه .
- نمط حياة مقيد .
- قدرة كسب منخفضة إلى متوسطة .
- الاستياء أو السخرية من الناجحين .
- خيبة أمل من الآخرين (الأولياء، الشريك، الأطفال) .
- مخاطرة منخفضة إلى متوسطة .
- نقص الدافع لغرس حب العمل في الأطفال .
- أعراض جسدية نفسية (أمراض متكرّرة، الشقيقة، الإمساك) .

إن آثار التجنّب الواقعة على أداء عملك، والتي تسبّب خسائر خطيرة لرب عملك، يمكن أن تشمل على انعدام الفعالية، وغضّ الطّرف عن هدر الوقت والموارد، وموقف غير متعاون تُجاه الزبائن والتغيب عن العمل ومستويات مسؤوليّة ضعيفة .

عندما يقع مزيد من التهديدات في العمل

من أكثر الردود المهددة نتيجة تجنّب الشخص العمل محاولة الإقلال منه مباشرة أو إلغائه، ويمكن هذا أن يفاجئ أرباب العمل الذين يمكن أن يكونوا قد فقدوا صوابهم بسبب خسائر التجنّب. وإنه لأمر عصيب أن ترى أن تجنّب العمل ليس المشكلة التي تتطلب حلاً. هنالك مسائل عميقة ومتشابكة تتعلق بمعاناة فقدان الأمان إذا كنت نفسك حقاً في عالم العمل والأسرة والمجتمع وعدم قبولك بسبب كونك صادقاً وغير مقلد. وينبغي الاعتراف أن استراتيجية التجنّب في العمل سلاح صُنِعَ ببراعة محاولاً أن يحمي الشخص من سلوك العمل الذي يُهدّد السعادة العاطفية أو الاجتماعية أو الجنسية أو الفكرية أو البدنية أو الأعمال الخلاقية أو الروحية. ولا يعني هذا أن على الزملاء أن يوافقوا أو يقبلوا كل شيء يقوله الشخص أو يفعله. ولكن يعني أن يحترم هؤلاء الزملاء أساليب الشخص الآخر، ولا يسعون لأن يفرضوا وجهة نظرهم بعد أن عبّروا عن وجهة نظرهم الخاصة. ولا ينبغي، دائماً وأبداً، أن يكون هنالك التحدي بالرفض عندما تنشأ اختلافات. وعلى المدى الطويل، سيفيد أرباب العمل إذا وجدوا وسائل لكي يساعدوا هؤلاء العمّال كي يكونوا مطمئنين في أنفسهم ويستردوا حب العمل والتحدي. (راجع الفصل 8 و9).

ويعاني العديد من الناس من الخوف عندما يُعبر أرباب العمل والمدراء عن توقعات عمل واقعية أيضاً. فعندما تكون التوقعات فوق المستوى الدفاعي لمعدل إنجاز العاملين فإنّهم يشعرون بالتهديد

وسوف يضطرون في هذه الحالة إلى أن يتدعوا طرائق دفاع جديدة أو يُصعّدوا طرائق الدفاع القديمة من أجل إزالة التهديد. أما الردود النموذجية فتعتمد على العدوانية والمخاصمة والعبوس والتمارض أو الشكوى من أنه لا يزال أمامهم الكثير من العمل لم يُنجز بعد. وتهدف هذه الردود إلى جعل أرباب العمل يتراجعون عن توقعاتهم الزائدة وضمنان عدم محاولتهم لذلك العمل الطائش مرة أخرى. ويُصاب بعض أرباب العمل بالعصبية عند طلبهم من بعض العاملين أن ينفذوا مسؤولياتهم كما ينبغي. ويحمي أرباب العمل أنفسهم بوضع ضغوط على كاهل العاملين السليبين والوجدانيين. وما يحصل غالباً أن الوجدانيين، الذين لم يعترضوا، يصبحون مثقلين بأعباء المسؤوليات أما أولئك الذين يتجنّبون ويعادون، فينجون من الوقوع في تحمّل المسؤوليات. وهناك استراتيجية أخرى تقوم على تنفيذ المسؤوليات كيفما اتفق وعلى نحو تعوزه الحيوية، والتأكد أنه لن يطلب أي عمل إضافي مرة أخرى.

وإذا كانت التوقعات الحاصلة تهدّد الذين يستخدمون استراتيجية التجنّب فإن التوقعات غير الواقعية كذلك تهدّد كثيراً وعلى نحو شديد. وكلما عَظُم التهديد، عَظُم سلاح الحماية الذي سوف يبرز. وقد ينجم عن التوقعات غير الواقعية، غضب فوري وتكلّف في السلوك أو الكلام ومرض طويل الأمد. وقد يلتمس العامل أحياناً عملاً جديداً مَطْلَبه ومسؤولياته أقل. ويمكن لأرباب العمل أن يتأكّدوا أن التوقعات غير الواقعية لن تحصد لهم أي منافع عند

العاملين، بل على العكس، قد يتلو ذلك خسائر مالية وإنتاجية. ويكره العاملون المهددة قيمتهم الذاتية التغيير، كما يثير إدخال أنظمة عمل جديدة ردود دفاع لديهم، وسَيَرَوْنَ كذلك التغيير في الإدارة أو دخول أعضاء حديثين أمراً مهدداً لهم.

الوهن وتجنب العمل

الوهن عكس الحرق ولكنه مساوٍ له في القضاء على سعادة أولئك الذين يعانون منه. وأهم صفاته اللامبالاة والعجز المكتسب (اعتقاد وقائي يقوم على أن العامل عاجز وضحية بالكامل لمنظمات العمل المهيمنة).

الأسباب الرئيسية للعمل أسباب بعيدة نوعاً ما أكثر منها قريبة. ولكن لا يزال هنالك منظمات عمل تدعم ماذا حصل في الماضي. إن أولئك الذين «وهنوا» قد فقدوا التحدي ومتعة العمل، وضَعُفَتْ علاقاتهم مع الزملاء. إنهم يبذلون الحد الأدنى من الجهد ويرون أن الأشياء لا تتغير أبداً. شأنهم في ذلك شأن الذين احترقوا، فهم لا يجابهون بالحجة ولكنهم بانتظام يُدينون أرباب العمل الذين لا يقدمون بدائل إبداعية. أما بعض الأعراض الرئيسية للوهن فهي كما يلي:

أعراض الوهن

- ☐ استياء شديد من العمل.
- ☐ بؤس مكتسب.
- ☐ لا مبالاة.

- فقدان الأمل .
- تغيب عن العمل متكرّر .
- موقف عدم اكتراث وأحياناً شك فيما يتعلق بالعمل ومنظّمات العمل .
- تجنّب المسؤوليّات والتحديات الجديدة .
- الانعزال عن أعضاء هيئة العاملين .
- عدم الاشتراك أو عدم حضور هيئة العاملين .
- شكوى نفسيّة جسديّة (نشاط منخفض، ضغط دم منخفض، شهية ضعيفة) .
- نظام مناعة منخفض .
- اكتئاب .
- تقدير ذات وقائي بالغ .

يأتي الوهن كنتيجة لسلسلة من الضغوط . ومن الحكمة أن ينتبه العمّال ومنظّمات العمل للأعراض المبكرة من الضغوط وأن يأخذوا الإجراءات اللازمة أو على الأقل يخفّفوا أسباب الضغوط .

لماذا يكون العمل مصدر التهديدات؟

يمكن أن يكون العمل مصدر تهديد عاطفي للشخص وتهديد اجتماعي وفكري وجسدي وجنسي وللحياة الخلّاقة لأسباب بعيدة وقريبة . ومن المهم أن يحاول كل من العامل ورب العمل أن يعزل

الأسباب التي أدت إلى تجنُّب العمل لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الأسباب البعيدة لتجنُّب العمل

- والد أدمن العمل.
- والد لم يحب / أو كره العمل.
- معاملة خشنة للفاشلين.
- وصفك بكلمة «أحمق»، «بطيء»، «غير جيد»، «متوسط».
- مقارنة متكررة بقريب «أكثر ذكاء».
- توقعات غير واقعية.
- توقعات منخفضة.
- التوكيد على الأداء أكثر من الجهد.
- افتعال ضجة صاحبة حول النجاح.
- عقوبة جسدية عندما لا يكون العمل (واجب مدرسي مثلاً) غير مُرضٍ.
- سرعة غضب وضييق عند التعلُّم.
- ثقافة دنيا حيث لم يُعتبر العمل هاماً.

لا شك أن خبرات الطفولة المبكرة تصيغ المواقف الحالية تجاه العمل. وقد تكون أكثر الأسباب التي تجعل العمل مهدداً هي التوقعات غير الواقعية ومعاقبة الفاشلين والتوكيد على النجاح وتقليد

الأولياء أو الكبار المهمين (كالأجداد والعمّات والخالات والأعمام والأخوال والمدرّسين) في الاعتماد على العمل كوسيلة للفت النظر أو في العداوة تجاه العمل أو تجنّبه. وكما رأينا سابقاً، سيتكيّف الأطفال مع التهديد لكيانهم المحبوب أو يتمردون عليه. وفي كل الأحوال، سوف يقعون في شرك واقع خلف أسوار الدفاع عن التقليد أو التمرد أو التجنّب.

ليس القصد أن لا يكون للأولياء والكبار الآخرين توقعات من أطفالهم في ما يتعلّق بالمسؤوليات المنزلية والمدرسية والاجتماعية والفكرية والبدنية والعاطفية والإبداعية، ولكن القصد أن تكون التوقعات واقعية. أما التوقعات غير الواقعية فهي غير متصلة بمستوى عمل الطفل الحالي. وتضع التوقعات الواقعية الهدف أبعد قليلاً من مستوى المنافسة الحالي. ويرى الأطفال أنه يمكن تحقيق ذلك ويشعرون بأمان كاف لكي يقبلوا التحدي. وتضع التوقعات غير الواقعية الهدف بعيداً جداً عن مستويات المنافسة وتطلب أداءاً كاملاً. فلا يبقى متسع للأخطاء والفسل.

من المهم جداً عند وضع التوقعات وعند دعم وتشجيع الأطفال لتلبية هذه التوقعات أن ننظر إلى أي خطأ على نحو إيجابي. لا ينبغي أن يكون هناك نقد أو توبيخ أو عقاب بسبب الفشل. وقد يعني الفشل أنّه يلزم المزيد من الجهد والتدريب، وقد يعني إدخال بعض التعديلات على عملية التعلّم. وربما احتاج الطفل المزيد من الصبر أو أن التوقعات كانت غير واقعية أو لعلّه احتاج إلى المزيد من

الإرشاد والمساعدة. إن الفشل يعطينا فرصة رائعة لمعرفة العوائق أمام التقدم. فإذا استمر تركيزنا على عملية التعلّم وشجعنا ذلك ومَدَحناه وكافأناه، فسوف يسيطر الأطفال على أي تحدٍّ في العمل.

وإذا كانت التوقعات غير الواقعية مُهدّدة للغاية، فإن التوقعات الضئيلة أو عدم وجودها يعيق أيضاً تقدم الأطفال. إن التوقعات الضئيلة تشكّل جزءاً أو كلاً من السلوك الوقائي المفرط. ويتعلّم المتلقي، من أجل بقاءه، أن يكون ضعيفاً أو مُتمرداً أو مستقلاً على نحو زائف. والهدف من التوقعات الضئيلة إخفاء الثقة في المقدرة الكبيرة للطفل. وإذا وُجدت الثقة تمكن الأطفال من إبراز قدراتهم الهائلة فيما يتعلّق بالتعلّم والعمل. والثقة هي المعرفة أننا نملك قدرة ضخمة. ولكن ينبغي أن يكون هناك أمان لإظهار تلك القدرة في النظام الاجتماعي الذي نعيشه. وإذا كان هناك تهديد لقدرتنا، فإننا بذلك نتصرّف كعاجزين أو رافضين لذلك النظام.

قد تنشأ التوقعات الضئيلة من شعور الأولياء أن منزلتهم أقل من غيرهم. وبما أنّهم لا يخاطرون بوضع توقعات غير واقعية على أنفسهم، فهم لا يُحمّلون أطفالهم طلباتهم. أضف إلى ذلك أنّه من الخطورة بمكان لأمثال هؤلاء الأولياء أن يسمحوا لأطفالهم أن يتجاوزوا المستوى الخاص بتطورهم. ويتضح ذلك لدى العاملين أو المدرّاء أو المشرفين الذين يُهددهم أي شخص أكثر خبرة منهم أو أقوى دافعاً أو إبداعاً. ولكي يحمي هؤلاء أنفسهم، فإنّهم لن يكافئوا

أمثال هذه المساعي المستمرة من جهة، وسوف يحافظون من جهة أخرى على توقعات العاملين محافظة ضئيلة.

وبصرف النظر عن تأثير الأسرة، يمكن أن تنشأ التوقعات الضئيلة حول العمل في الثقافات الدنيا حيث لا يُقدَّر العمل، وفي مناخ اقتصادي ضعيف حيث نسبة البطالة عالية.

الاعتماد على النجاح شيء معروف في ثقافتنا. وليس الأطفال فقط الذين يعانون من خيبة أمل عميقة وحزن وغضب عندما يفوتهم النجاح. فردود الفعل ذاتها تصيب الكبار كذلك. وتُشَاهَدُ بسهولة هذه الردود في المجالات الأكاديمية والرياضية. ولكن تحديات أبسط كحضور مقابلات أو التحدّث علناً واتخاذ أصدقاء جدد، أيضاً يكشف عن إدمان الناس على النجاح. ومما يرثى له أن الكثيرين يُؤثرون الابتعاد عن التحديات إلاّ إذا ضُمن لهم النجاح. وهكذا يفقد الناس الكثير من الخبرات بسبب اعتمادهم على النجاح. ولكن الخبرة هي التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار. إن النتيجة ما هي إلاّ علاقة تشير إلى الخبرة. ولكن الطريق إلى التقدم في الحياة ليس له نهاية. وعندما يصبح النجاح أكثر شأناً من التقدم فالمعاناة ستصيب الجميع.

الفشل والنجاح جزآن لا ينفصلان عن بعضهما ومجالان للتعلم والعمل متعاقبان. ولا ينبغي أبداً أن يُستعملا كقوتين دافعتين وإلاّ فسيكون لهما آثار مدمرة على حب التعلم والعمل، ويدفعان الناس إلى متاهة من التجنّب أو التعويض أو التمرد.

الأفعال أعلى صوتاً من الكلام. وعندما يُدمن الوالدان أو يتجسبان بوضوح أو يكرهان الذهاب إلى العمل، فإن سلوكاً كهذا غالباً ما سوف يُقلد أو يُعارض تماماً من قبل أطفالهما. وتقليد الأطفال أو معارضتهم لأنماط سلوك الوالدين يعتمد على أيهما أقوى دفاعاً ضد التهديد المتعلق بالقبول. ولا شك أنها مسألة هامة. ولا يتقيد الناس دائماً بنموذج دفاعي واحد (الإدمان مثلاً). فإذا توقف النزوع إلى الكمال في العمل عن الدفاع عن الفشل، فإن الشخص يمكن أن يتحوّل إلى الامتناع عن العمل أو العدوان. لقد عملتُ مع رجل كان له مهنة ناجحة جداً. إلا أنه لجأ إلى استعمال المخدرات الممنوعة بسبب ضغوط العمل المتزايدة، الأمر الذي أثر على أداء عمله ومن ثمّ فقد مهنته. وبعد أن شُفي من الإدمان فيما بعد، وبالرغم من معرفته ومهارته الكبيرتين، رفض طويلاً أن يفكر بالعودة إلى العمل. لقد غيّر أسلوب دفاعه من الإتقان إلى التجسّب. ولكن لا عجب في ذلك. فقد كان والده، الذي كان ينظر إليه هذا الرجل أنه كامل الصفات، مدمن عمل.

يوجد مسألة مهمّة حول عملية التعلّم وهي أن طالب العلم والآخرين المشتركين به (كالأولياء وأرباب العمل والمعلّمين) يجب أن يتمتّعوا بالصبر ويتأكّدوا أن عملية التعلّم لها دائماً تداعيات إيجابية. فغياب النزق وعدم التسامح وعدم الصبر والطرّد والنقد والتهكّم والتعليقات الساخرة والاستهزاء والوقاحة والعدوان ضرورات ملحة حتى تبقى عملية التعلّم مرتبطة بالفاعلية والتحدي. وما يحافظ

على حب عملية التعلّم توفّر المديح والتقدير والإيجابية والتفهم والصبر والتشجيع والدعم والاحترام. وعموماً، تُقوّي الأسباب المباشرة التي تشير إلى العمل كمصدر تهديد الأسباب غير المباشرة كما تنشئ المزيد من الردود الدفاعيّة.

الأسباب المباشرة لتجنّب العمل

- أسلوب إداري يقوم على الشدّة أو عدم التدخّل.
- تواصل غير واضح.
- توقعات غير واقعية أو ضئيلة.
- ثقافة عمل مدفوعة بالنّجاح.
- محاباة الأقارب في التوظيف.
- تحرش بدني أو لفظي أو جنسي.
- نظام ضريبة دخل قاسٍ.
- رواتب منخفضة.
- شروط عمل سيئة.
- معنويات موظفين منخفضة.
- غياب المديح والمواقف الإيجابية.
- معاقبة الفاشلين.

ولكن لماذا لا يوجد أحياناً عامل غير قادر على الوفاء بالتزاماته فالأسباب كما يلي: أجور منخفضة أو شروط عمل سيئة أو نظام

ضريبي شديد. ولكن هنالك عوائق أكثر خطورة تجاه العمل وتنشأ مبدئياً، كما يحدث في الطفولة، من طبيعة العلاقات الجارية في مكان العمل. أما أنواع المسائل المتشابكة فهي أسلوب الإدارة ونوعية التواصل ومستوى الاحترام تجاه الأفراد وطبيعة نظام التقييم. وسنبحث في (الفصل 8 و9) الأساليب الإدارية الفعّالة والتواصل الفعّال وبيئة العمل الصديقة للشخص والأسرة. ويكفي أن نقول هنا إن الإدارة المعروفة بأنها غير محترمة وغير منصفة وغير إيجابية تستحق الردود التي تنالها - وهي التجنّب والعصيان والدوافع الضعيفة والمعنويات المنخفضة. ولسوء الحظ، تُؤثّر الإدارة الضعيفة كذلك على العامل الفرد، فتسبّب له الخوف وعدم الاستقرار والجبن وكره العمل - وجميعها تؤثر على نحو خطير على رفاهية العامل البدنية والعاطفية والاجتماعية.

إن محاباة الأقارب في التوظيف، حيث يعطى بعض العمال رعاية أو ترفيحاً أو تقديراً أكثر من غيرهم يمكن أن يحدث سلسلة كاملة من الردود الدفاعية من قبل أولئك الأقل محاباة. وللعمال هوائي (أنتين) رائع من أجل الكشف عن المحاباة، ولذلك ينبغي معاملة حاجتهم على نحو متساوٍ وعادل.

الإسقاط على الذات: عائق في طريق التقدم

كوسيلة من أجل البقاء، الإسقاط على الذات هو عكس الإسقاط ولكن له نفس القوة فيما يتعلق بإبعاد تحدي التغيير

المخيف . وإذا كان الإسقاط يحمي المرء عن طريق لُوم الآخرين ، فإن الإسقاط على الذات يحمي المرء عن طريق تشويه سمعة الذات : «أنا عديم الفائدة والقيمة» ، «إن الظلم الذي يصيبني في العمل هو ما أستحق» ، «لا أعرف لماذا يتحمّلني الآخرون» . إن الدفاع غير المدرك بالشعور في حالة الإسقاط على الذات يقوم على أنك ترى نفسك ضعيفاً جداً وأحمقاً جداً وغير فعّال وأنك تعتقد أن أي مخاطرة أمر غير وارد ولا مجال للبحث فيه . أما الردود النموذجية للتحدي فهي : «أنا هكذا» ، «الأمر خارج سيطرتي» ، «أنا ضعيف جداً ولا أستطيع أن أفعل شيئاً» .

إن الإسقاط على الذات أمر مختلف تماماً عن السيطرة . فعندما تسيطر على عملك وصعوبات عملك فإنك ترى الأشياء من زاوية معينة وتشعر بقدرتك الخاصة وتدرك على نحو واقعي أخطار التغيير . وفي حالة الإسقاط على الذات ، لا توجد علاقة مدركة بالشعور مع كرامتك الخاصة بك وذكائك وإبداعك . أما أن تسمح لنفسك أن ترى كامل حقيقة موقفك ، فسيكون الأمر مهدداً للغاية . أما العمّال الذين يقومون بالإسقاط على الذات ، فهم معرّضون أن تنالهم نظرة وضیعة عن ذواتهم عند المقارنة بعقدة الاستعلاء لأولئك الذين يَقومون بالإسقاط .

إن القضاء على قوة دفاع الإسقاط على الذات ، يشبه التصميم على الإسقاط : أي السيطرة والاعتراف أن كامل التغيير في يدك ، واتخاذ الإجراءات الضرورية كي تصل إلى الهدف وأنت بكامل

حضورك . أما بالنسبة للإسقاط فكلما حصلت على المزيد من التأييد على مستوى العلاقات الشخصية والنظام ، كان الأمر أكثر أمناً من أجل قبول تحدي البحث عن قدرتك الفريدة الخاصة بك وأن تصبح مستقلاً عن الآخرين وعن عملك .