

كيف نجعل التنوع يُفلح؟

كان نائب رئيس إحدى الشركات لشؤون العمليات يتناقش مع رئيس الشركة حول إعطاء ترقية لعدد من أعضاء الإدارة عندما قال حول أحد المرشحين «أنا لا يمكنني فعلاً أن أتصور كيف يعمل فكره. إنه منتج جيد ولكنه غير تقليدي وله وجهة نظر مختلفة فعلاً. لست واثقاً من أننا يمكن أن نجازف بنقله إلى المنصب الجديد».

وعندما انهالت السلاسل والزناير ضرباً على رجلي وظهر أحد الأولاد الذي تصادف وجوده مع مجموعة من المراهقين في منصة الملعب أثناء مباراة كرة قدم للمدرسة الثانوية صاح الفتى «لماذا تفعلون ذلك معي؟» فصاحوا مجيبين «لأنك مختلف عنا».

وربما كانت المشكلة الكبرى النفسية لزمنا هذا هي مشكلة تطوير قدرة على تقدير واحترام الفروقات الإنسانية. ويبدو أننا حينما جُلْنَا بأنظارنا فإن هناك صراعاً (حتى في الحرب) بين

الناس لأن معتقداتهم مختلفة وجذورهم مختلفة وتاريخهم مختلف. ومثل هذا الصراع حتمي ولا يمكن تجنبه وذلك عندما تكون الفرضيات الداعمة له عند كل فريق هي أن الاختلاف يعني أن أحد الأطراف هو الأفضل وأن الآخر هو الأسوأ؛ أحدهم ذو قيمة والآخر عديم القيمة؛ أحدهما أكثر أهمية والآخر في الدرجة الثانية من الأهمية في أفضل حالاته. وفي مثل هذا التطرف يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلى الاستنتاج أن المختلفين عنا ليست لهم أية حقوق، ولا حتى الحق في العيش. ونجد حتى في الديمقراطيات حيث يُفترض أن يُتسامح في الفروق أن صدوعاً هائلة بين مجموعات الناس موجودة ويعود سببها إلى الفوارق المدركة والتفسيرات العدوانية لهذه الفوارق.

وتكون بعض الفوارق أكثر وضوحاً وإيلاماً من فروقات أخرى ولكن هناك فروقات فردية ونفسية في جذور تجاوبنا معها. وما كان للفروقات التي يمكن ملاحظتها كالعرق والإعاقة النفسية أن تميز الناس بلا ضرورة لولا نفسية مراقب هذه الفروقات. والأفكار الذين يؤمنون بأن الأعراق الأخرى متدنية وغير جديرة بالثقة، أو مَنْ يعتقد أن شيئاً لا يجمعه مع المعوقين - هؤلاء يحاولون في الغالب أن يتجنبوا التعامل معهم. فهذه الاعتقادات والمواقف والتوقعات حول الآخرين جزء من منظوراتنا الفردية، وهي التي تدعم إدارتنا للتعاملات اليومية.

الفوارق المزعجة

من المؤكد أن بعض الفوارق مزعجة . فالأفراد الذين يسمعون أصواتاً من مكان ما تعطيهم الإذن في مخالفة القانون أو أولئك الذين يشعرون أنهم مضطرون لسبب ما أن يدمروا الآخرين - هؤلاء مختلفون في أساليبهم التي أعلن المجتمع المتمدن أنها لا يمكن التساهل فيها . ويُنظر إلى هذه الفوارق في السلوك والأفكار على أنها غير مقبولة أبداً . تخيل وجود سلسلة متصلة للتساهل والتسامح : النهاية الدنيا أي (صفر تسامح) ويحتلها مَنْ يرتكب جرائم شائنة لعدم وجود تساهل لديهم نحو الفروقات ؛ والنهاية القصوى يقطنها مَنْ لديهم انفتاح تام نحو وجهات النظر الأخرى ، فهم واثقون ومرتاحون جداً تجاه قِيَمهم حتى إنهم لا يحسّون بأي تهديد أياً كان فيظلون لذلك منفتحين نحو الآخرين . وبين طرفي السلسلة لدينا أمل أن هناك أناس عاديون يعملون على تحسين حياتهم ويربّون أسرهم ويسهمون في الصالح العام ، وبيننا وبين نقطة (الصفر تسامح) مسافة طويلة . وسيكون أمراً لطيفاً إن كان هناك بضع فوارق فقط مما يجدها كل واحد منا غير مقبولة لديه . ولكن الأمر ليس كذلك تقريباً . ويبدو السلوك الإنساني على أنه مكوّن بشكل يوسّع رد فعله ويمدّده ليشمل كل الفروقات الأخرى وذلك ما أن نعلن عن وجود فروقات غير مقبولة .

والفوارق التي نراها مباشرة هي فروقات في الجنس

والعرق. وتُبرز الملابس أحياناً الفروقات في الحالة الاجتماعية وتسَلِّط الضوء عليها. ولهذه الفروقات مكانها الخاص بها في تاريخ الصراع البشري، وهو ما يتجاوز مجال هذا الكتاب. ولكن الفروقات المتمثلة في الشخصية وعلى الرغم من رقّتها خاضعةً لنفس القوى مثل تلك الموجودة في الجنس أو العرق أو الدين. فمثلاً، نجد في الشركات حيث جمعنا معلومات من أجل مؤشر (إم. بي. تي. آي) لجرد الشخصية من الإداريين والمديرين والمساعدين ومن مشرفي الشركة المنتخبون حديثاً، نجد أن الإداريين ينتقون المديرين والمشرّفين ممن يشبههم هم، بعد أن تَمَلَّكهم عدمُ التسامح تجاه من يختلفون عنهم⁽⁴²⁾.

القطعان المفضلة

وكيفما نظرت إلى الأمر، فإننا عادةً نحَبُّ من هم مثلنا. ونشعر براحة أكبر معهم وتقبَّل أكبر لنقائصهم. والميل إلى التجمُّع في مجموعات مع من يشاركنا اهتماماتنا وآراءنا في العالم ومواقفنا السياسية ونظرتنا إلى الحياة أمرٌ أساسي. إنه متأصل في الحاجة إلى الاجتماع مع من يؤيدون ويؤكدون على حاجاتنا وخبراتنا.

(42) (بيرمان. روجر. آر) وكتاب (التنوع المرفوض: تحيُّز الأنماط في انتقاء المديرين)، الورقة المقدمة في المؤتمر الحادي عشر الحوولي (كل سنتين مرة) لرابطة النمط النفسي يوليو/تموز 1995، كنساس سيتي، مونتانا.

ويُطلب منا الكثير عندما نتوسع سيكولوجياً لنشمل الخلاف بجناحيننا وفي أي مستوى له. فنحن من البداية مبرمجون إلى حد ما حتى نتجنب التعاملات المطولة مع مَنْ هم مختلفون عنا حقاً. وهذا هو أول موضوع للتخاطب مع تقدير أو احترام الفوارق والخلافات.

والمشكلة الثانية هو إيجاد معادلة بين التفاهم والتقدير. وإنها لخطيئة قاتلة في المنطق أن تستنتج أنك عندما يفهمك الآخرون فهذا يعني أنهم يقدّرونك. إن تفهمك لفكرة أن النساء يكسبن (70) سنتاً بينما يكسب الرجل الذي يقوم بنفس العمل دولاراً كاملاً لا يغيّر من وجه الحقيقة، ولا يعني أبداً أن النساء قد قُدِّرْنَ أكثر مما يُدفع لهن. وكثيراً ما يخطئ الأطفال عندما يظنون أن تفهم الوالد لتصرف معين لهم يعني أنهم قد أخذوا الإذن أن يفعلوه. وسرعان ما يتعلّم الصغار أن تفهم الآباء ماذا ومتى ولماذا وكيف لا يعني بالضرورة تقبلاً بالنشاط المقترح. التفهم لا يعني التقدير: التفهم عملية صحيحة بحدّ ذاتها، مع أنها مسألة حسّاسة وخطوة دقيقة في عملية التقدير.

هل تفهمني؟

هناك صرعة وطنية اسمها (هل تفهمني؟) واضحة في برامج التدريب التعددية الكثيرة وفي كل مجال من مجالات الصناعة أو الحكومة. وإنها لمهزلة تدعو إلى الأسى أن هذه

الكثرة من الناس تمضي الساعات الطويلة في حلقات دراسية حرة وهم يستمعون إلى قصص الآخرين ولكنهم يخرجون دون أن يقدروا الآخرين بأفضل من السابق، ويظنون يتصرفون نفس التصرفات حتى ولو أحرزوا تفهماً لما يشعر به الآخرون أو يفكرون به. إن تفهم حالة الأقليات في مجتمعنا لم تسهم إلاً بالقليل في تغيير المواقف الاجتماعية باتجاه تقدير الإسهام الذي يمكن أن يقدموه لمجمل المجتمع. والسعي نحو الفهم أمر ممتاز بحد ذاته: ولكن الخطأ يكمن في الاعتقاد أنه يستدعي تقدير من يختلفون عنا.

وسنذهب بعيداً لنقول إن من وطّد نفسه على أن يفهم ويفهم قد طور إمكانياته في التواصل بشكل كامل إلاً قليلاً. ورأى (يونغ) أن فكرة أن تفهم تعني في الحقيقة أن تنضم إلى الآخرين وأن يفسروا تصرفاتك تفسيراً صحيحاً. إن من كان همهم أن يفهموا إنما يسعون وراء الرضا والإرضاء لأهم الدوافع والحوافز الأساسية أن يضمهم المجتمع ويشعرهم بالارتياح. والشخص الوحيد الذي يقترب جداً من فهمنا بالفعل وبهذا المعنى هو أمنا في أغلب الحالات. لذلك فإننا يمكننا أن نقدر أن من يسعى وراء الفهم (إلى الآخرين) إنما يسعى إلى عناق وضم أمه له⁽⁴³⁾. وفي حين أن هذه المعانقة تكون مُرضية فإنها

(43) (يونغ كارل. جي) في كتاب (رموز التحول)، برنستون، نيوجرسي، مطبعة جامعة برنستون، 1956، صفحة 440.

تفشل في اختبار النضج. فهي تفشل في الإقرار بالمهمة الدقيقة للكائن البشري الناضج ألا وهي أن يطور نوعاً من الاتكال المتبادل مع من لا يفهموننا ولا يرغبون في أن يدعمونا في أبحاثنا. وقد يكون تعلّم احترام الفوارق وإظهار ذلك أحد الواجبات التطورية لسن البلوغ وهو ما يؤدي إلى الحكمة والرشاد.

لغة للتقييم

إذا كانت محبة من يحبنا ورغبنا أن نُفهم وبكل بساطة من قبل الآخرين يجعل من الوصول إلى طبيعة التقييم المركزية أمراً صعباً، فإن عليك عندئذ أن تنظر في موضوع ثالث: فنحن لا نمتلك لغة سهلة للتقييم والتقدير. وتشبه الكثير من أفكارنا حول التقييم أفكار الأطفال الذين يعتقدون أنهم عندما يفهمون ويقدرّون فإن ذلك يعني أن يسيروا كما يشاؤون. ومن الواضح أن تقديرك على اختلافك لا يعني أن كون المرء مختلفاً ضماناً للسير على هواه. ويصعب وصف التقدير أو تحليله. ومن الصعب تحويل عقولنا وتوجيهها نحو أهمية التقدير. ونحن مثل بسطاء الناس في المناطق الاستوائية الذين لا يمتلكون كلمة بمعنى (الثلج)، كذلك فإن ما لدينا من خبرات في التقدير قليلة ولغتنا تخبّ آمالنا في ذلك. ونحن نرى أن التقدير يبدأ بمعرفة الفوارق والاختلافات ثم العمل بطرق تجعل ممّن يختلف عنا قادراً على تجربة التقدير.

والصعوبة اللغوية واضحة مثلاً على الشبكة العالمية www. اركب أمواجهها مرة من المرات وحاول أن تجد مادة حول التقييم أو التقدير. وإنك سوف لن تعثر على مثل هذه المناقشات أو البنود إلا فيما يتعلق بالأمور المالية، تقييم الشركات أو العقارات التي يرغب الناس ببيعها. ولكن هناك مئات الإدخالات حول الكثير من المواضيع من مثل التواصل أو القيم. إقرأ بعضها وستجد أن الناس تكافح من أجل تقدير أو تقييم الفروق والاختلافات.

النمط النفسي يمتد إلى ما وراء الفهم

يقدم لنا النمط النفسي أسلوباً في فهم الاختلاف وتقييمه. ويفترض النمط أن مجمل الميول في الأساليب والعمليات الفكرية وفي إدخال الطاقة وإدراك المعلومات وفي اتخاذ القرارات موجودة في الفرد الذي يقوم بوظائفه بشكل طبيعي. وتمكّننا هذه الوظائف من التكيف والاستجابة لتحدياتنا اليومية بسهولة وفعالية أكبر. وهكذا فإن وجود اختلاف في الاستجابة هو في الواقع مسألة ملائمة وليست مسألة صحة وصواب.

والنمط طريقة عقلانية لفهم الاختلافات في أساليب استجابة الناس للأحداث. ومع وجود التعبيرات والمظاهر المتأصلة في الإدراك والحكم المنفتحين والمنغلقين نجد أن لدينا اختلافات ملحوظة في السلوك. وما أن نتفهم مصدر هذه

الاختلافات وطبيعتها حتى نتمكن من ردّ الفكرة القائلة أنّها تهديد لطريقتنا في النظر إلى العالم . وكما رأينا طيلة هذا الكتاب فإن النمط النفسي يزودنا بنفاذ بصيرة إلى الطريقة التي تعمل بها عقولنا وإلى طريقة استجابتنا كنتيجة للعادات الفكرية هذه . وفوق ذلك فإن ميول النمط تمهّد لنا السبيل لتقييم الاختلافات والفوارق .

إذا سلّمنا بالاختلاف، فماذا يعني ذلك؟

لماذا التساهل والتسامح مع الاختلافات؟ ولماذا نكلّف أنفسنا عناء العبور إلى الفهم ثم محاولة تطوير سلوكات تعبّر عن تقديرنا للآخرين؟ ولماذا يكون ذلك جديراً بهذا الجهد؟ والجواب على كل هذه الأسئلة هو أن الفروقات في الشخصية ذات أهمية قصوى في العلاقات والتعاملات وصنع القرارات وفي التطور البشري، مما يجعل دراستها أمراً جديراً بالقيام به .

والحقيقة المُرّة هي أن التقييم يعني تحديد درجة الأهمية أو مقدار أهمية شيء ما أو إسهام ما أو خبرة ما . ولدينا الفضول لمعرفة كيفية قياس قَدْر شيء ما، وما نستخدمه هنا هو عملية التقييم والتقدير . ولا يكاد الفضول يكون كافياً لدفعنا نحو سلوكات التقييم .

وأهم سبب يدفعنا نحو منظور في التقييم هو أن طبيعة الحياة ذات الاعتماد المتبادل بين أفرادها يعني أنّ قدرتنا على

البقاء والتكيف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بقدرتنا على إدارة هذه الاختلافات. ويصح هذا في علاقات المرء بالمرء وعلى المستوى العالمي كذلك.

قصة حكيمة وقديمة

(من يتكلم بالنيابة عن الذئب)⁽⁴⁴⁾ هي قصة قومية أمريكية. تقدم لنا حالة ملحة في العمل على إيجاد طريقة لتقييم الفوارق. وكما تقول القصة فقد قرّرت إحدى القبائل أن تنتقل بقريتها. وطبقاً لتقاليد القبيلة فقد تعلم الشباب فيها أن يتواصلوا مع الطبيعة؛ وعندما كان لا بد من اتخاذ قرار ما كان الشباب يُرسلون إلى البرية ليتعلموا دروس الطبيعة. وعندما كانوا يعودون ليسهموا بوجهات نظرهم، كانت القبيلة تجتمع لتقرر، مستخدمةً مختلف مصادر المعلومات بأجمعها.

وكانت القبيلة في حالتنا هذه قد أرسلت الشبان إلى الخارج ليعرفوا ماذا ستوصي به الطبيعة حول انتقال القبيلة. وعاد كل الشباب إلاّ من يتكلم عن الذئب. واختارت القبيلة ألا تنتظره، وعملت بموجب المعلومات المتوفرة لديها. وكان القرار فاجعة مما أدى إلى الموت والمرض. وعندما ظهر الفتى الذئب أخيراً أخبرهم أنه كان يعلم أنهم كان لا يجب أن ينتقلوا

(44) (سينسر. بي. يو) في (من يتكلم عن الذئب؟)، أوستن، تكساس، مطبعة قبيلة الاثنيين، 1983.

إلى ذلك المكان المعين. لذلك اجتمعت القرية كي تقرر ماذا تفعل:

وهكذا كان الأمر، فقد أوجد الناس بين أنفسهم طريقة في التساؤل فيما بينهم كلما كان هناك قرار سيُتخذ حول (المكان الجديد) أو (الطريق الجديد). كانوا يسعون أن يدركوا (ويفهموا) تدفق الطاقة من خلال كل احتمال جديد، وكم من ذلك كان كافياً وكم كان زائداً عن الحد، وذلك إلى أن ينهض أحدهم ويطرح السؤال القديم الذي يذكّرنا بالأمور التي لم تتوضح لنا بشكل كاف وذلك كي نتذكرها: «أخبروني أيها الإخوة، أخبروني أيتها الأخوات الآن مَنْ سيتكلم عن الذئب؟».

وبين هذا الشعب الحكيم مَنْ سيسألون عما كان صحيحاً بالنسبة إليهم وإن لم يروه بعد. ويتساءلون كيف لكل هذه الأمور المراثية وغير المراثية أن تؤثر على حياتهم وحياة أطفال أطفال أطفالهم. وبعد ذلك وبغية تذكيرنا بالمصاعب الكبرى التي قد تنشأ عن إغفال أمرٍ نسينا أن نفكر فيه فإنهم سيسألون السؤال العتيق: «أخبروني أيها الإخوة، أخبروني أيتها الأخوات الآن: من سيتكلم عن الذئب؟»⁽⁴⁵⁾.

وكما تُعلمنا القصة القديمة فإن من المحتمل أن تُتخذ بعض القرارات؛ وحتى عندما تُقيّم وجهات النظر فإنه سينظر في كل وجهات النظر. ففي مئات التحضيرات التدريبية مثلاً يقرأ

الناس شيئاً حول وضع ما ويقدرّون الإجراء الواجب اتخاذه. وبعدهما يقدر الأفراد الإجراءات المطلوبة تتدارس المجموعة لماذا قدر كل شخص طريقة معينة. وإذا سمحت المجموعة بالتعبير عن كل وجهات النظر ودرستها بحرية فإن تقديرات المجموعة تكون عادة أضخم وأرقى من تقديرات الأفراد؛ أما في المجموعات التي لا يُسمح بالمناقشة أو الحوار فيها فإن حسابات الأفراد وعلاماتهم تكون أعلى من علامة المجموعة وحسابها، ويكون تقدير المجموعة أدنى وسطياً في العادة من تلك المتأتية عن المجموعات التي تتساهل مع اختلاف الآراء. وتبين هذه النتيجة نفس الفكرة الموجودة في قصة الأمريكي الوطني (الأصلي): تعني الاختلافات حياة كل من يرفع من قدر البيئة التي يوجد فيها اختلافات، وهي اختلافات لها قيمتها وقدرها.

التقييم يعني....

التقييم يعني النظر في كل وجهة نظر على أنها هامة بحد ذاتها، وإعطاء متسع للتعبير عن وجهة النظر بدون أية خيبة أمل وذلك من خلال التعاملات. وفي حين أن وجهة النظر المعينة قد تلعب دوراً صغيراً في القرار أو الاستنتاج النهائيين فلا بد مع ذلك من وجود متسع لها للتعبير عن نفسها. ولا يجب أن يفهم من التقييم أنه قبول أعمى برأي الآخر، ولكنها تعني اندفاعاً موجهاً نحو حق الرأي الآخر في أن يُسمع. والتقييم يعني

التصرّف تجاه الآخرين بشكل يشعرون معه بالاحترام. إنها عملية تفاعلية وتبادلية تفتح عيون الأفراد على النتائج الخلاقة وتجنّبهم الاستنتاجات غير الناضجة.

لذلك فإننا نبدأ النظر في عملية التقييم أن نقترح في أن تكون الإرادة الطيبة بين الأفراد هي المطلوب الأساسي؛ وعند عدم وجود ذلك فإن التسامح يصبح أمراً غير ممكن وبالتالي فالتقييم للآخرين يصبح غير ممكن أيضاً.

مراحل التقييم

انظر في المراحل التالية عند التفكير بتقييم الفروقات. وكلّ منها مهم وهو يؤدي إلى المرحلة التالية. ومن المثير أن هذه العملية ستساعدك أياً كان الاختلاف موضع النظر، ثقافة أم عرقاً أم مزاجاً عقلياً نفسياً.

المرحلة 1: الشروط السابقة للتقييم

تناول التعامل المتبادل بشيء من النية الطيبة والإيمان أنّه من خلال هذا التعامل سيحدث تعاون يزودنا بجواب أو ظرف أفضل مما يمكن لواحد لوحده أن يُحدّثه. إلّزم بالمشاركة في الملاحظات والأفكار دون الخوف من التقييم السلبي، ولكن بتوقع النظر الدقيق.

المرحلة 2: إقامة قواعد أرضية متينة

ضع قواعد أساسية للحصول على الوضوح حول مقدار الوقت المخصص للتعامل المتبادل وحول القصد من النقاش؛ اجعل المواضيع العامة للنقاش أو الحديث جلية وواضحة.

المرحلة 3: التبادل

أمضِ ضعفِ الوقت المخصص للاستماع في التكلم واضعاً نصب عينيك أن منظور كل شخص يأتي من خبرته وشخصيته وهما أمران مختلفان عن خبرتك وشخصيتك؛ وابحث باستمرار عن الوضوح بالتساؤل وبإعادة الصياغة للتوضيح واستيضاح ما سمعته أو فهمته. راجع تحيزاتك الخاصة بك ومفاتيحك العاطفية الساخنة (راجع الفصل السادس حول التواصل)؛ شارك في الأفكار والآراء بشكل يكون متماشياً مع منظورك واحترم أسلوب الشخص الآخر.

المرحلة 4: الختام أو النهاية

لخص فهمك واستخدم معرفتك بميول الأنماط كمرجع للتدقيق: حصلتُ على الحقائق

(الاستشعار)، ونظرْتُ في الاحتمالات (الحدس)؛ وراجعتُ ما للموضوع وما عليه (التفكير)، وبادرتُ بالعمل المتماشي مع القِيم (الإحساس)؛ وعملت خطة من أجل المناقشة التالية (الحكم)، وتركت الباب مفتوحاً على المعلومات الجديدة وكيفية الإتيان بها (الإدراك).

وهذه المراحل نوع من أنواع الطريقة المنظمة في التواصل بالقيَم. وإن الاستهلاك بموقف فيه النية الطيبة وفيه وجهة النظر القائلة إن الفوارق قد تؤدي إلى فرص أكبر، هذا كله سيزيد من احتمال أن يحدث التقييم. وتوجد القواعد الأرضية (الأساسية) مجالاً للعب التنظيف بالنسبة للمعاملات. فكّر كيف ستشعر شعوراً مختلفاً عندما يستدعيك رئيسك لعقد اجتماع ويخبرك عما سيبدو في الاجتماع لا مجرد أن يستدعيك ببساطة ويطلب منك الحضور. فكّر كيف سيتطور التفاعل تطوراً مختلفاً إن قال لك الشخص المهم الآخر «أنا بحاجة إلى ساعة معك أدرس فيها شراء سيارة»، في مقابل التوقف على الطريق في سيارة جديدة وهو يزعم «مفاجأة!».

التبادل الحساس

إن الإنصات والتحدّث بطريقة تسمح بالتعرّف على الفوارق في الأسلوب والمنظور أثناء التركيز على القصد من التواصل

ومحتواه مفاتيحُ نحو التقييم. ولنذكر أن التقييم هو ما نختبره أثناء تعاملٍ ما، وهو ليس مجرد ما نقوله أو ما يقال لنا. وترتبط خبرة التقييم بمجمل هذه المراحل وتظهر من خلال الطريقة التي نتواصل بها مع بعضنا البعض.

لقد ناقشنا في الفصل السابق أبعاد التواصل وكيف أن النمط النفسي هو جزء من هذا المجهود. ونظرنا إلى كيفية أن الأنماط تكون تحيزاتٍها الخاصة بها وتعبّر عن أساليبها المختلفة وتناضل كي تضيف معنى ومنطقاً على فحوى الرسائل. وتصبح هذه المسائل أكثر حسماً عندما نفكر في كيفية تكوين خبرة في التقييم. والتواصل هو الوساطة التي تسمح باحتمال حدوث التقييم.

وستتناول الأنماط بتفهم التقييم العام المطلوب أولاً والمعبر عنه عن طريق ميول الأفراد. وسنتفحص في كل الأنماط الستة عشر الدور الذي تلعبه ديناميكيات الأنماط في تقييم الاختلافات.

تقييم الميول

وكالصقر الذي يحوم فوق الغابة فنحن بحاجة إلى منظور واسع للتقييم يظهر من خلال الميول وذلك قبل الانتقال إلى أشجارٍ محددة أي أنماط نفسية محددة. وإذا ما سلّمنا بأهمية كل ميل بالنسبة إلى مجمل عمل كل فرد فمن المنطقي أن ندرس

التقييم عن طريق الميل أولاً ثم عن طريق ديناميكيات الأنماط .

وكما بيّنا سابقاً فإن الانفتاح والانغلاق عمليات نبدأ بها ونتأمل وننهمك في عملٍ ما أو ننسحب منه أو نهتم بالخبرة في خارجنا أو داخلنا . وبما أن هذه الشبكة من التمديدات الفكرية تشبه شبكة التمديدات الكهربائية فإن الانفتاح والانغلاق هما قطبا الشحن في دارتنا الكاملة . وفي حين أن كليهما ضروريان لعمل الوظائف البشرية العادية فإنه يبدو أن بطارياتنا تُشحن بصورة أساسية من واحد منهما أو من الآخر . فالأشخاص ذوو الميل المنفتح يُشحنون بالطاقة من المحيط والبيئة ؛ والذين لهم ميول منغلقة يشحنون بما يُخبئونه في داخلهم للنظر والتفكير . وهذا البعد أساسي جداً بالنسبة إلى الشخصية الفردية حتى إن خبرة التقييم تبدأ من عندها .

التقييم بالانفتاح وعبره

يتطلب الانفتاح فسحة من الخارج حتى تقع الأحداث . ونظراً لكونه امتدادياً وتوسعياً نحو العالم الخارجي فإن الانفتاح يغتبط بفرصة التعبير عن نفسه . ويقول كثير من الانفتاحيين إن الأفكار لا تكون حقيقية ما لم يعبر عنها وتظهر . ويتطلب الانفتاح كجانب مبدئي للتقييم فعلاً وحركة وخبرة يمكن رؤيتها أو سماعها .

تأمل في الطفلة المنشغلة بمحيطها بشكل متواصل ، فهي

تتحدث عن أمور وتتدبر أموراً أخرى وتخبرك عنها وهي تفعلها: فهي منشغلة بشكل تام بالعالم من حولها بطريقة عامة نوعاً ما. وإذا كان ميلها نحو الانفتاح وبدا أن هذه الأفعال هي التي تحفزها وتثيرها، فليس من المحتمل أن تشعر بالتقدير عندما ينجم عن سلوكها المفضل رتبة أن يقال أخرسي واجلسي هادئة وكوني فتاة ناضجة. وعندما تصبح امرأة فإن رغبتها في المبادأة ومشاركة الأفكار والانشغال بما حولها قد تُحتوى وتكبت بسبب رسالة الطفولة تلك والقائلة أن تعبيرها الطبيعي غير مرحّب به. وهذا أمر يؤسف له من جانبين: فقد لا يعرف الآخرون أبداً غنى أفكارها وحماسها، وهي كذلك لا تجرب حسنات انهماكها وانشغالها بمحيطها. وبالمقابل فلو أنها مُنحت طفولة ترعى انفتاحها لنشأت قدرتها على التعبير والنشاط أثناء تعاملاتها مع الآخرين، وستكون مرتاحة تماماً وهي تتحدث عن أفكارها وهي تسعى في البحث عن خبرات جديدة.

ويحتاج الانفتاح حتى يقيّم تقييماً جيداً إلى فرصة ليستنفد نفسه وليتلقى بعض الاستجابة ورد الفعل تجاه أدائه. والتغذية الاستراتيجية حسب تعريفها تعني عودة الطاقة إلى مصدرها، ولا خلاف حول ذلك. وللحصول على مثل هذه الفرصة في تعاملك مع الآخرين فإن على من لديه ميل انفتاحي أن يوضح أنه يحتاج إلى فرصة أن يُستمع إليه. وفوق ذلك فإنهم يرغبون بالانشغال من خلال التعامل، لأن نقطة بداية الحديث ليست

نقطة نهايته، ويطلب الانفتاح من التعامل بصورة عامة أن يجعل من الأفكار أكثر واقعية وأن يطورها إلى أفكار أكثر كمالاً. والتقييم برأي الشخص المنفتح يوجد من خلال التعامل الذي يشجع على تطوير الفكر.

التقييم بالانغلاق وعُبره

الانغلاق عملية تأمل وإدراك. وإذا ما مُنحت العملية الوقت الكافي للحدوث وبدون مقاطعة فإن قيمة ونفع العملية يكون قد ظهر. والحاجة إلى حيز زمني داخلي أمر حاسم بالنسبة للانغلاق وحجم الوقت المطلوب يختلف بحسب الحالة. على خلاف الانفتاح حيث يؤدي الفعل إلى الوضوح، فإن الهدوء في حالة الانغلاق هو الذي يؤدي إلى الوضوح والتركيز.

قد يؤدي سؤال أو تعليق بالنسبة للانغلاقيين إلى إطلاق العنان لرد فعل قد يبدو مكبوتاً. وكما في لعبة الكرة والديابيس: تُطلق الكرة فتراها تتحرك متمائلة بين الديابيس إلى أن تجد فتحة مناسبة لتسجيل النقاط. وليس الانغلاقيون أشخاصاً يكتبون ردود فعلهم: إنهم كالطابة تنتظر الفتحة المناسبة حتى يُظهروا ردة فعلهم. وتلعب هذه الصفة دور الاختلاف في السرعة في التعامل. فبينما يُظهر المنفتحون سرعة كبيرة يبدو المنغلقون وكأنهم لا يستطيعون أن يلحقوا بالآخرين.

ولكن المظاهر خداعة. انظر في مسألة السرعة في حلبة مختلفة: فالمنغلقون يفضلون في الغالب القراءة والمحفزات البصرية الأخرى على المحفزات السمعية عند التعلّم أو عند تطوير فهم ما. والسرعة الوسطية للقراءة هي (420) كلمة بالدقيقة؛ والسرعة الوسطية للتكلم هي 75 - 100 كلمة في الدقيقة.

لذلك فبينما يبدو الانفتاح سريعاً وألصق بالفعل يستطيع الانغلاق فعلياً معالجة المعلومات الأكثر تعقيداً في فترة زمنية أقصر بكثير. كلنا نفعل الأمرين وكلنا نحتاج الأمرين.

بالإضافة إلى الزمن والفرصة للتأمل فإن الانغلاق يعتمد عادة ويعول على الاقتصاد في الكلام. وفي حين يمكن أن يستخدم الانفتاح بحسب طبيعته كلمات كثيرة في تعبيراته، يميل الانغلاق إلى الاعتماد على أقل الكلمات الممكنة ليوصل الفكرة إليك؛ فاللغة مستخدمة في الغالب بحرص وانتقائية. وهذا لا يعني أن كل نطق للكلمات هو حصيلة الفكر العميق؛ إنما يعني عادة أن المنغلق يقدر تقديراً عالياً الدقة الداخلة في نسيج شبكة هذه العملية.

وكي نعبر عن التقدير نحو الانغلاق فإن الحيز الزمني للفكر والتساهل في السرعة والاهتمام باللغة المستعملة أمور جوهرية. وقد تُحدث بضع لحظات فرقاً كبيراً في نوعية ما هو

مشارك فيه، وكذلك تفعل الصراحة المعروضة. والتساؤل حول الأفكار المشتركة قد يؤدي إلى فهم أوسع لعمليات التفكير المرتبطة بقراءة وتفهم استنتاج معين. كذلك فإن إيجاد التوازن بين المزيد من التساؤل وبين قصف المنغلق بنيران المعلومات جزء هام في خبرة تقييم هذه الوظيفة.

تقييم المعلومات من وجهة نظر الاستشعار

وكي نفهم الاستشعار تلك العملية الإدراكية التي تهتم بملاءة وكمال اللحظة فإن على المرء أن يبدأ بإدراك الحقائق المحسوسة وينتهي بالاهتمام بالحاضر. وطبقاً لتصميمه فهو (أي الاستشعار) العملية التي تعطينا حقائق الحياة. فالغرف ليست مجرد غرف مطلية بل إن طلاءها من لون خاص. والسجادات ليست طرية فقط بل إن لها لوناً وتصميماً يمكننا أن نحددهما. مثل هذا الاهتمام بالمعلومات الفورية والراهنة هي من طبيعة الاستشعار.

هذا الميل نحو الاهتمام التام بالحاضر يظهر أو يعبر عن نفسه في الغالب عن طريق تصرفات محددة وعملية محسوسة. فإذا وجد من يميلون نحو الاستشعار مثلاً طريقة لحل مشكلة ما فهم يسارعون وبكل بساطة إلى اتباعها لا إلى مناقشة مختلف أنواع الخيارات. والمعلومات التي تفسر وتصف لها تقدير عالٍ. والخبرة بالنسبة إلى وظيفة الاستشعار هي ما هي عليه دونما

تفسير وشرح. فالفيلم هو مجموعة المناظر والأزياء وتتابع الأحداث والحوار والموسيقى، وليس الفيلم هو الكفاح الملحمي بين الخير والشر الذي يقوله جماعة الحدس بالمقابل.

وينجذب الاستشعار نحو إدراك ووعي بالأحداث يتركز بشكل إيجابي على اللحظة الراهنة. وما يحدث في المستقبل هو مجرد تكهنات لا تستحق إلا القليل من الاهتمام من الشخص ذي الميل نحو الاستشعار إلا إذا أمكن مناقشته ضمن مصطلحات واقعية وما لم يكن قائماً على إسقاطات من معلومات واقعية وراهنة. ونظراً لارتباطه بأرضية الحاضر فإن الاستشعار يتصور المعلومات كما يختبرها. ولهذا فإن له في الغالب تشابهاً مع ما هو مألوف ومع ما قد حدث من أمور. وينجم عن ذلك تقدير للطقوس التقليدية والدروب المطروقة المؤدية إلى نتيجة معينة. وإذا ما منحنا الاستشعار الخيار بين أن يكون لديه جدول أعمال وبين مجرد صب الأفكار بشكل مفاجئ وغير منسق خلال اجتماع ما، فإن الاستشعار ينجر نحو جدول الأعمال لأنه يضع للخبرات أطراً ويزودنا بمسامير نعلق عليها الحقائق.

إننا نقدر الاستشعار عندما نبدي اعترافاً بالحقائق حول حالة ما ونحو الإجراءات العملية التي يمكن أن تتخذ. ونظراً لأننا واثقون من أن الاستشعار لا ينزل من قدر المعلومات والطلبات الواقعية في سبيل الخبرة المباشرة العملية، فإن ذلك

أحد مجالات تقديرنا له. ومن أجل تقدير الاستشعار داخل كل فرد لا بد من أن يَخْتَفِيَ بالحاضر ونبدي التقدير نحو الكفاءة والفعالية في الاهتمام بالمعلومات المحددة.

وأحد طُرق تقدير الاستشعار هو الوجدان والضمير أي: المتابعة حتى الإنجاز والقيام وبدقة بعملٍ ما قلتَ إنك ستفعله عندما قلتَ إنك ستفعل ذلك. وكثيراً ما تزودنا الأعمال الدالة على الاهتمام مثل الرسائل القصيرة والبطاقات والتوضيحات والمكالمات الهاتفية بإقرار كاف حول أهمية التركيز على الحاضر. ويتجلى التحدي في اعترافك بالأمر الواقع وفي إدراكك المنظم للحاضر، تفعل ذلك جنباً إلى جنب مع تشجيعك الاعتماد المتبادل والتقدير لعمليات الحدس المجازية.

تقييم المعلومات من وجهة نظر الوظيفة الحدسية

بالنسبة إلى ذوي الميل نحو الاستشعار يكون مجرد التلميح إلى أن فكرةً ما أو احتمالاً ما يمكن أن نعامله وكأنه معلومات حقيقية أمراً يكاد يكون شاذاً وغريباً. فكيف يكون لأمر لا يمكن توثيقه وليس بالأمر المحسوس أن ندركه وكأنه معلومات؟ ومع ذلك فإن ذلك بالضبط هو ما صُمِّم للحدس أن يفعله: خذ التفاصيل التي سرعان ما تخبو في خلفية الصورة واثت بنماذجها واحتمالاتها وتوجهاتها إلى مقدمة الصورة.

والميل هو الانشداد نحو الطبيعة المجازية والترابطية

والإدراكية لوضع أو خبرة أو ظرف ما. فبينما تكون الكأس بالنسبة إلى وظيفة الاستشعار ذات صفات معينة وأبعاد محددة، فإنها بالنسبة إلى عملية الحدس وفرة من الأمور: حاملة للسائل، سلاح متوقع وقطعة فنية. وبينما يفكر الحدس بالكأس على أنها مجاز وتجريد يركز النمط الاستشعاري على الخصائص المادية والاستخدامات العملية.

ويُعتبر انتقاله الفوري من المعلومات الواقعية الراهنة إلى الاحتمالات - وهو أمر متأصل فيه - استقلاليةً في الإدراك. لا ترغب الوظيفة الاستشعارية الاستقلال عن الحقائق المحسوسة والعملية، ولكن وظيفة الحدس تُصر على الاستقلال والتحرر من الحاضر المادي الدنيوي. ويتبدى ذلك من خلال القيام بعمل ما يجب بأسلوبٍ خلاقٍ ولا تقليدي. ويبدو الأمر وكأن ذا الميل الحدسي يستخدم هوائيات الإدراك للعثور على نماذج في الإشارات أكثر من بحثه عن إشارة محددة أو تردد معين. ونظراً لكونه في الغالب نظرياً وذا طلاقة لفظية فإنه يبدو أن الميل الحدسي ميل يقدر المعقد والتجريدي. وينجم عن هذا الانجذاب عادة نحو مواقف متسامحة جداً لأن معظم الأمور تبدو رمادية تماماً أكثر من كونها سوداء أو بيضاء.

ويُقَدَّر الحدس في الغالب لأنه يولد أفكاراً ذكية، لذلك فهو مصدر لطفرات فكرية مفاجئة. ولكن في البيئات حيث تتحكم إجراءات التشغيل الموحدة وحيث التجديد والإبداع

مصدران لا يُعترف بهما يذبلُ الحدس أو يترك العمل . وكما نقدر أساليب الحدس فعلينا أن نبدأ بإثارة مناقشات فلسفية ونظرية وأن نتسامح مع الحديث المفرط الحساسية الذي يبدو أنه لا يقود إلى أي مكان ولكنه قد يكون اختصر الطرق إلى أبعد نقطة .

ومن البداية لا بد من شيء من الإيمان نتوقعه ممّن يقيّمون الحدس . وعلى خلاف الاستشعار حيث يمكن إظهار صحة أو زيف المعلومات ، فالحدث يتطلب أن نقوم بقفزة من النقطة (أ) إلى النقطة (د) ، وقد نعود إلى نقطة (ب) أو (ج) فيما بعد . وتقييم وتقدير الحدس يعني اعتناق أفكار ما يمكن أن يكون ثم التعرف إلى الحقائق والوقائع .

تقييم القرارات من وجهة نظر التفكير

باعتبار أنه يُنظر إلى التفكير على أنه الوظيفة التنفيذية بسبب ميله نحو إقامة ضوابط وبسبب تقويمه على أساس المميزات والمساوئ وبسبب انتقائه لاختيار قائم على المنطق ، لذلك فهو يسعى ويبحث عن القرار والحسم . وذوو الميل إلى التفكير يطالبون في الغالب بدليل على التأكيد أو الجزم ، وهم يعولون على التحليل المنطقي لإيجاد أفضل الحلول .

وتستجيب هذه العملية مع الكفاءة القابلة للتوثيق بالتوضيح والمثال المنطقيين . يقول من يفضلون التفكير مثلاً أن الاعتراف

بمقدرتهم في التخاطب مع مشكلة ما أهم من الاعتراف بسعيهم في المساهمة. وهذا الأمر مهم جداً بالنسبة إلى وظيفة التفكير بحيث إن نقداً مدروساً تماماً يؤدي إلى التحسين في الأداء أمرٌ يقدرونه عالياً.

إن وظيفة التفكير هي أسلوب العقل في البحث عن معيار غير متحيز تحكم بواسطته على الخبرة. وباعتبار أن كليهما ذاتي إلى أبعد الحدود فإن كلاً من الأساليب التفكيرية والإحساسية تعول على المقدرات الداخلية الشخصية؛ ووظيفة التفكير لدى كل منا هي الصوت الذي يبحث عن معنى منطقي ومعقول ومنظم لخبرتنا. والأشخاص ذوو الميل نحو التفكير يقدرون التحمل والإنجاز والاستقلال والمعالجة الفكرية النشطة لحل المشاكل.

ومن طرق تقييم هذه الوظيفة تكوين تفاعل متبادل يرفع من قيمة الاستقلالية الضرورية للسعي وراء إجابات على أسئلة وبشكل فضالي. والسماح بنقد الخبرة والفكر يعتبر بمثابة تقديم متسع وفسحة لوظيفة التفكير كي تعبر عن نفسها بصورة طبيعية. وعندما يبدو شخص ما كثير النقد والتساؤل والتحليل فإن ذلك قد يساعد من حوله على أن يروا أنه من وجهة نظر التفكير إنما يقيم الخبرة أو الشيء المنتقد. وعندما لا يشعر ذوو الأنماط التفكيرية بقيمة شيء ما فإنهم لا يضيعون وقتهم الثمين ومواهبهم في محاولة تحسينه. ولا يتوقف تحليلهم إلا حينما يتوقف اهتمامهم.

وكثيراً ما يكون ذلك هو الجزء الأصعب من التعامل مع من كان ميلهم هو التفكير. فنقدمهم كثيراً ما يُبعد الناس عنهم مع أن مقصدهم هو تعزيز الالتزام بحل المشاكل. ولا يُجدي النقاش حول جرح مشاعرك حيث التركيز على الفعل الواقع. وعندما تعمل وظيفة التفكير فإن العواطف الشخصية تعمل على التشتيت المزعج الذي يبعد عن السعي وراء الخيارات المنطقية. لذلك فإنك إن أردت أن تُظهر احترامك للتفكير فإن عليك أن تركز على المشكلة. تقدّم بطلب لمناقشة كيفية اتخاذ القرار وأثر ذلك عليك في تاريخ لاحق. ورغبة وظيفة التفكير البسيطة هي وجود تحليل فعال ورائع. ومثله في ذلك مثال الكريستال الجيد الصنع: فهو واضح ولَمّاع ونقي، كذلك فإن عملية التفكير هي البحث عن إجابات واضحة ودقيقة وكاملة.

تقييم القرارات من وجهة نظر الإحساس

يصعب تفسير وظيفة صنع القرارات هنا لأن كلمة (إحساس) مستخدمة بقرائن ودلالات كثيرة. فنحن نستخدم الكلمة في وصف العاطفة والإحساس الجسدي والرأي. ونحن نشعر بالحب ونحن نلمس المخمل فنجد أنه طري ونحن نشعر أن أحد الآراء أفضل من الآخر. وكل هذه المعاني هي ظلال لوظيفة الحكم.

أرضية صنع القرارات عند وظيفة الإحساس هي الروابط

البشرية، ونجد في جذورها قِيم الخير واجتناب الضرر. وقد يتجلى ذلك في رعاية سلوك محب للجماعة أو التزام واقعي برؤية معينة لمصلحة الإنسان.

وعلى خلاف وظيفة التفكير التي يمكن تشبيهها بخارطةٍ للتحليل المنظم التابعي التي يستطيع اتباعها كل واحد منا تقريباً، فإن وظيفة الإحساس هي كالمخطط وهي أقرب ما تكون إلى القطعة عديمة الشكل في نظرية نشوء الأرض. وتفترض وظيفة الإحساس أن هناك إجابات في نماذج العلاقات. وكما أن في نظرية تشكّل الكون هناك جواذب تعمل عمل الجذب والدفع فوق الجزيئات كي تكوّن النماذج بيما تقوم بالتأثير على الكائنات البشرية. وتبدأ هذه القوة بالتأكيد على الوجود ثم تبني القِيم والنماذج من حولها مثل طبقات عرق اللؤلؤ التي يفرزها المحار لتكوين اللؤلؤة.

ويعبر هذا التأكيد عن نفسه من خلال شبكة متكيفة ومتقبلة ولطيفة من السلوكات. وكثيراً ما يعبر ذوو الميل الإحساسي عن التقدير نحو مساهمة الآخرين أو نحو موجد شيء ما أو حالة ما، وهم بذلك يتصرفون وكأن أهمية الإسهام أمر جلي بذاته. وهذا جزء من الافتراض القائل إن كلا الجانبين يمكن أن يفوزا في وضع ما بغض النظر عن المشكلة. وتعمل وظيفة التفكير على رهان خاص: وهو أن الوثوق بردود فعلك وربطك للقيم ونماذج العلاقات سيعطي نتيجة متفوقة وأعلى من السابق.

ولآلئ الحكم (أو الحكمة) ليس لها منطق تتابعي أو متسلسل؛ وبدلاً من ذلك فإنهم يحبّون أن يُنظر إليهم من خلال قيمتهم الأصيلة قبل تحليلهم ومعرفة سعر النوعية المفروضة ومقاسها. لذلك فإذا كان علينا تقدير وظيفة الإحساس فإن علينا أن نتعرّف إلى المساهمة ونلاحظ تعبيرات ومظاهر الالتزام والتعرّف على قيمة العلاقات ونُقيّم تقييماً تعاطفياً مع الوضع أو المشكلة أو الموضوع.

وكثيراً ما يحسّون بفقدان الاحترام من الآخرين الذين يقدّرون التحليل النقدي لذلك فإن من يميلون إلى وظيفة الإحساس لا يجدون إلا القليل للتأكيد عليه في صنع قراراتهم. ونظراً لأنّه يُطلب منهم أن يُجروا نقاشاً منطقياً لذلك تراهم مضطّرين في غالب الأحيان إلى تجاهل ما يعتبرونه الأهم وذلك للبحث عن ممر منطقي يعبرون به عن آرائهم. ولكننا نقدر هذه الوظيفة في الحديث عندما نركّز على القيم والعلاقات الإنسانية والنتائج الإنسانية الناجمة الأوسع على الأفراد. ويمكننا إعطاءها قيمة مساوية في صنع القرارات بمنح الوقت الكافي لمن يميلون إلى وظيفة الإحساس كي يوضحوا رأيهم حول كيفية تأثير وضع ما على نوعية الحياة.

تقييم التكييفات لتمضية اليوم: الحكم والإدراك

لقد لاحظنا في كل أنحاء هذا الكتاب أن (مايرز) قد

طوّرت بُعداً جديداً في النمط النفسي يمكن أن يساعد في التعرف على استخدام الوظائف الفكرية في المواقف المتفتحة والمغلقة. وهذان التكييفان أو التوجهان هما الحكم والإدراك، فالأول منهما يدفع باتجاه القرار والحسم، والثاني نحو المعلومات الجديدة.

وبسبب الطبيعة العامة لعادة العقل هذه فقد تمكنت (مايرز) من أن تصف من يميل نحو الحكم في العالم الخارجي بالأشخاص الراغبين في الإنهاء وفي البنية وفي النظام، بينما يتصف من يميلون إلى الإدراك في العالم الخارجي بأنهم ممن يبحث عن العفوية وعن المزيد من المعلومات.

وتبتدئ هذه الصفات بصورة عامة عند التعامل مع شخص آخر، فتسهل ملاحظتها مباشرة، ولهذا فهي في الغالب العوامل الأولى المستخدمة في تقييم أسلوب عمل الشخص الآخر والتفاعلات الشخصية المتبادلة وإدارة وتوظيف المحيط.

ويشعر الأفراد المنظمين ذوي الحسم في قراراتهم أنهم يُقدِّرون عندما يعلمون أن للنقاش بداية ووسطاً ونهاية. فهم يريدون خطة للعمل أو خطة لتكوين خطة على الأقل. وتقييم الحكم يعني أن تقول كلمة متداولة بين الناس مثل كلمة (نعم) لفكرة الوصول إلى الاستنتاج الأخير.

ولكن الأفراد ممن يؤمنون بالسير مع التيار كثيراً ما يسبقون

الآخرين بإقحام أنفسهم بتهورٍ دون التبشير بإنهاء فوري مفضلين التغيير الممتع وغير المتوقع. فهم يريدون أن يعلموا بأنه يمكن العودة مرةً أخرى إلى القرارات وإعادة تدشينها. وهم يسعون وراء الارتياح عندما يعلمون أن الأشخاص سيكونون مرّنين في القرارات. وهم في الغالب يعملون بشكل خاص، مضيفين معلومات جديدة عندما تظهر. ويشعر أفراد الميل نحو الإدراك أنهم ذوو قيمة عندما يُمنحون الوقت حتى يتسكعوا فيما حولهم من الناحية الفكرية ومن الناحية الجسدية.

أبعاد التقييم بالنسبة إلى كلٍّ من الأنماط الستة عشر

إن وجهة النظر المذكورة أعلاه حول ميول الأفراد هو أول ممرّ نحو طرق ووسائل التقييم من منظور النمط النفسي. ومع أن الأنماط تزودنا بدلالات فهي لا تعطينا الصورة المعقّدة التي يمكن الحصول عليها إذا ما فكرنا بديناميكيات الأنماط؛ ويجب أن تساعدنا الصورة الكاملة على إيجاد طرقٍ لنعبر بها بشكل أفضل عن تقييم الآخرين، وهي الصورة المطلوبة بشكل مستعجل في العلاقات البشرية.

وكما بيّنا مراراً وتكراراً في هذا الكتاب فإن معظم الناس يقدّمون إلى الآخرين ما هم بأمسّ الحاجة إليه في الغالب؛ فنحن نفترض أن ما يكون ذات معنى ومنطق بالنسبة إلينا هو

الأفضل للجميع، ولا نفكر بما يمكن للآخرين أن يبدوا تقديرًا أكبر تجاهه فعلياً. وعندما نريد للناس أن يعرفوا أننا نُكَنّ لهم الاحترام وأن يعلموا أننا نقدرهم فإننا نتصرّف تجاههم نموذجياً كما نودّ أن يتصرّفوا هم تجاهنا. ولكن لكل نمط شروط معينة يشعرون بموجبها أنهم يقدرّون؛ فكل نمط يعبر عن التقدير بطريق متميزة. وحتى نقدر الآخرين علينا أن نتعلم هذه الطرق وأن نكبر وننمو مع أيّ من أبعادنا الشخصية التي تحتاج إلى الاهتمام. وإذا كان النمط يقودنا إلى معرفة صفاتنا الخاصة بنا وأن نرى كيف نختلف عن الآخرين فقط وبدون أن يجذبنا نحو حلات جديدة للنمو، فإن هذا النموذج يقدم نفسه على أنّه حاجة متركزة على الذات. ولكن فهم النمط في مستوى أكثر عمقاً يمكن أن يساعدنا على تقدير الآخرين تقديراً حقيقياً، وهذا هو الشرط الضروري لتكوين الجماعة أو المجتمع، سواء وقع ذلك فتعامل واحد يتيم أو على مدى سنوات كثيرة.

ويسجل الجدول (17) ثلاثة من العوامل الهامة المتعلقة بالتقييم: كيف يختبر كلّ واحد من الأنماط الستة عشر كونه موضع التقدير، وكيف يعبر كلّ منها عن التقدير نحو الآخرين، وما هي الدروس التي يتوجب على كل نمط أن يتعلّمها كي يقدر الآخرين طبقاً «للقاعدة الإنجيلية الذهبية» وهي: إفعل للآخرين ما تريدهم أن يفعلوه لك.

الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

ISTJ

الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

يمارس التقدير عندما: يكون النظام والبنية والتحليل المنطقي واضحاً جلياً.
يُظهر التقدير عن تنظيم وضع ما وتفصيله وتحليله.
طريق:
بأمن الحاجة لأن يتعلم مَنْ يتساءلون ويلتزمون بالقيّم يقدمون لنا بنية وتحليلاً جديرين
أن: بالاهتمام.

ISFJ

الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

يمارس التقدير عندما: يكون الاهتمام الملحوظ والحريص واضحاً جلياً.
يُظهر التقدير عن إظهار العمق في التفكير مع إعادة النظام والتأكد من أن الناس
مرتاحون.
طريق:
بأمن الحاجة لأن يتعلم مَنْ يكونون تحليليين وذوي نهاية مفتوحة (تقبل حلولاً أخرى)
أن: هم أناس يظهرون نوعاً من الاهتمام.

INFJ

الحس المنغلق مع الإحساس المنفتح

يمارس التقدير عندما: تمنح الأفكار الخاصة بمساعدة الآخرين الصلاحية في النقاش،
وتوضع الخطط لتنفيذ الأفكار.
يُظهر التقدير عن العمل بموجب المعلومات الخاصة بالاهتمام بحاجات
الآخرين.
طريق:
بأمن الحاجة لأن يتعلم استحصال آراء أخرى قد يخدم أغراضاً عملية، وأن العمل قيم
أن: كقيمة الفكر.

(تابع) الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

INTJ

الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

يمارس التقدير عندما: يزودنا النقاش المنطقي بتحليل كافٍ يفسر المساوئ والمحسنات واتجاهات العمل في المستقبل.

يُظهر التقدير عن تحليل الأوضاع وتقديم وصف منطقي لما قد حدث وما طريق: يمكن أن يحدث.

بأمر الحاجة لأن يتعلّم التحليل المنطقي قد لا يكون مفيداً في مختلف الحالات، وأن أن: السلوك المتكيف قد يكون أكثر نجاعة في تغيير عقول الناس.

ISTP

التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُبنى الأفعال البسيطة والعملية على المعلومات الدقيقة والنقاش المنطقي.

يُظهر التقدير عن التركيز على الخبرات الراهنة وتقديم نموذج لتفسير ما حدث بمصطلحات مادية محسوسة.

بأمر الحاجة لأن يتعلّم الناس يُدخلون تطلعات وتواريخ شخصية لا علاقة لها بال لحظة وأن: الراهنة وهو ما يؤثر على القرارات المتخذة والإجراءات المتخذة.

(تابع) الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

INTP

التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُدرس النماذج والأطر في العمل على أنها ممكنة.
يُعبّر عن التقدير منحك الاهتمام لعرض قضيتك وشرح وضعك.
عن طريق:
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم الإفصاح عن الذات جانب مهم من جوانب العلاقات.
أن:

ISFP

الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُقدّم إليه مساعدة شخصية ملتزمة.
يُعبّر عن التقدير عن تشجيع الآخرين بلطف للعمل طبقاً لموضوع ما، ثم الانتقال
طريق: يهدوء للقيام بما يعتقدونه ضرورة يجب القيام بها.
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم اللطف والمعتقدات لا يغيّران طريقة عمل الناس أو منطقهم
أن: في تفسير الأوضاع؛ ومن المفيد أن تكون شديداً وكثير
التساؤل.

INFP

الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

يمارس التقدير عندما: يُعرّف بأن الجهود هي عطاءات ذات معنى شخصي.
يُعبّر عن التقدير عن كتابة الملاحظات والقيام بالاتصالات وإرسال الهدايا الرمزية.
طريق:
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم التحليل الدقيق والمنطقي والنقدي أمر ثمين جداً ومهم جداً
أن: لحل المشاكل.

(تابع) الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» عند الأنماط

ESTP

الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

يمارس التقدير عندما: تؤكد الخبرات والتجارب على مقدراتهم وإمكانياتهم.
يُظهر التقدير عن توريث الآخرين في النشاطات وتقديم الدعم إلى التحديات
طريق: المناسبة.
بأمن الحاجة لأن يتعلم التأمل الهادئ يُعتبر في الغالب نوعاً من التحدي وهو يقدم
أن: إلينا وجهات نظر لا يمكن أن تلتقط عن طريق الفعل.

ESFP

الاستشعار المنفتح والإحساس المنغلق

يمارس التقدير عندما: يتورط توزطاً نشطاً في أحداث تتعلق بالناس، ويعرض
المساعدة ويطلب الفرصة لأن يفعل ذلك.
يُظهر التقدير عن دعوة الآخرين للمشاركة في نشاط ما أو وجبة أو حديث حول
طريق: الأوضاع الشخصية الراهنة.
بأمن الحاجة لأن يتعلم عدم ضم الناس لك إليهم ليس مؤشراً على عدم المحبة أو
أن: عدم الاحترام، فبعض الناس يفلحون عندما يكونون لوحدهم.

ENFP

الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

يمارس التقدير عندما: تكون هناك فرص للمشاركة في الآراء ولكشف القيم
والالتزامات بشكل علني.
يُظهر التقدير عن تقديم أفكار متنوعة واستراتيجيات لمخاطبة وضع ما، وإرسال
تذكيرات بالتجارب والأحداث.
طريق: بأمن الحاجة لأن يتعلم قواعد العمل الشديدة والانتقادية في صنع القرارات هي طرق
أن: لتحسين أوضاع الآخرين.

(تابع) الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

ENTP

الحديث المنفتح مع التفكير المنغلق

يمارس التقدير عندما: يُشجّع على التساؤل وتناقش الأفكار .
يُظهر التقدير عن إبداء الاهتمام اللفظي الشديد بالأحداث .
طريق:
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم الكشف الهادئ والصبور عن المعلومات قد يزودنا بمعلومات
أن: أكثر فائدة من الإجابات على الأسئلة .

ESTJ

التفكير المنفتح والاستشعار المنغلق

يمارس التقدير عندما: تُدعم الأسباب المنطقية لبعض الأفعال ويُعترف بها .
يُظهر التقدير عن تقديم وصف مفصّل لتجربة أو خبرة ما .
طريق:
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم الرؤية والعلاقات الموضحة والمعززة قد تكون أكثر نفعاً أحياناً
أن: من الوقائع والتفاصيل والمنطق .

ENTJ

التفكير المنفتح مع الحديث المنغلق

يمارس التقدير عندما: تُنتقد الأفكار وتُقدّم الاقتراحات .
يُظهر التقدير عن تقديم وجهات نظر جديدة ومزيد من الأفكار العالمية النزعة .
طريق:
بأمرس الحاجة لأن يتعلّم الدفء العاطفي مع الاهتمام الشخصي المتبادل هما كالشحم
أن: الملتين للعلاقات وهما يُمكنان الأفكار من أن تصبح حقائق
بالنتيجة .

(تابع) الجدول رقم (17)
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

ESFJ

الإحساس المفتوح مع الاستشعار المغلق

يمارس التقدير عندما: يكون السلوك الدال على الاهتمام واضحاً جلياً.
يُظهر التقدير عن التعاطف مع الآخرين والعمل بموجب المعتقدات المتعلقة
طريق: بالوضع.
بأمر الحاجة لأن يتعلّم توضيح نظرية ما أو نموذج ما والتركيز على المواضيع العالمية
أن: قد يُقدّم لما أساساً مهماً للعلاقات.

ENFJ

الإحساس المفتوح مع الحدس المغلق

يمارس التقدير عندما: يُعترف بالأفكار المشتركة ويُلاحظ ذلك في الحديث.
يُظهر التقدير عن البحث عن الفرص لمناقشة الأوضاع ولتدقيق مدركات
طريق: الأحداث.
بأمر الحاجة لأن يتعلّم يُعرّف بأهمية الحصول على الحقائق فوراً وعلى إيجاد مُثل
أن: موثوقة بأسلوب منطقي.

وبغية تقييم الفوارق البشرية بشكل حقيقي بحيث يستفيد
الجميع علينا أن نُقرّ أن الفوارق حقيقة واقعة. فالفوارق موجودة
وبكل بساطة: إنها سُنّة الطبيعة. والواجب الثاني هو التسامح مع
الفوارق. وأخيراً ومع شيء من النضج علينا أن نعرف ونتعلّم أن
نتناول الفوارق بالنية الحسنة لا بمجرد التسامح.

وللوصول إلى مثل هذه الحالة من النضج فإن مما يساعدنا على الفهم هو أن مصادر هذه الفروقات هي النماذج الإنسانية الأساسية من الحكم والإدراك. وما أن يفهم النمط ويُعترف به وما أن تُفهم المظاهر السلوكية اللاحقة حتى يكون لدينا فرصة لتتبع عملية التقييم المؤدية إلى الاحترام المتبادل والإسهامات المتبادلة في مصلحة وخير بني البشر.

ويمنحنا النمط النفسي مساراً نحو دراسة الفروقات البشرية. وتفترض نظرية الأنماط أن كل العمليات الفكرية من انغلاق وانفتاح واستشعار وحس وتفكير وإحساس لها قيمة متساوية، وأن كلاً منها يلعب دوراً متساوياً في قدرتنا على التأقلم والتكيف مع تحدياتنا اليومية. فكّر بها وكأنها نظرية في الكمال الفكري. والأهم من ذلك هو أن إدارة الفروقات هي أولاً وقبل كل شيء مسألة تقوم على نفسية الفرد، وأن النمط النفسي يكسب لنا مدخلاً إلى طريقة عمل عقولنا.

كتبت (إيزابيل بريغز مايرز) تقول: «إننا لا نتجاوز الحقيقة عندما نأمل أن نفهم مهارات ومزايا التنوع بشكل أكبر وأعمق قد ينزل ويخفف بالنتيجة إساءة استخدام هذه الهبات والمزايا أو عدم استعمالها. فهو يجب أن يقلل من هدر القدرات الكامنة وضياع الفرص ومن عدد المتهاونين والمنحرفين. وربما يساعد في الوقاية من الأمراض الفكرية. وأياً كانت ظروف حياتك أو روابطك الشخصية أو عملك أو مسؤولياتك فإن فهم النمط قد

يجعل من مدركاتك أمراً أكثر وضوحاً ومن أحكامك أكثر سلامة وصحة، ومن حياتك أقرب وألصق برغبات قلبك»⁽⁴⁶⁾.

وإن إقرارك بهذه المواهب واعترافك بدورها وبتعبيراتها الطبيعية ومنحها متسعاً في أحاديثك وعلاقاتك هو البشارة أن يُزودك ذلك بجسرٍ بين الفوارق وأن يستدعي منك الاحتفاء بالقيمة الموجودة في التنوع البشري.

(46) (مايرز ومايرز) في (الاختلاف في المواهب) صفحة 178.