

الفصل السابع

علم الأنماط والمهنة

أحد جوانب الحياة الذي يتأثر بشكل ملحوظ بالأنماط هو اختيار المهنة حيث يضم الإستبيان المُقدّم من قبل الدكتور " دبليو هارولد غرانت W. Harold Grant 1965 " لصفوف السنة الأولى من جامعة " أوبورن Auburn " السؤال المُميّز التالي:

ما هي الخاصية ذات الأكثر أهمية التي تميّز بها الوظيفة المثالية برأيك؟

- 1- الوظيفة التي تتيح فرصة استخدام قدرات الشخص الخاصة؟
- 2- الوظيفة التي تتيح للشخص الإبداع والأصالة؟
- 3- الوظيفة التي تمكّن الشخص من التطلع إلى مستقبل آمن ومستقر؟
- 4- الوظيفة التي تتيح الفرصة للشخص من كسب كمية كبيرة من المال؟
- 5- الوظيفة التي تتيح للشخص فرصة لخدمة الآخرين؟

حيث كانت الأنماط الخمسة التي فضّلت خاصية المستقبل الآمن والمستقر، كلها أنماط "حسيّة". وفضّل النمط "الحسي" ESFJ الأكثر دفئاً، خدمة الآخرين. وسبعة من الأنماط "الحدسية" الثمانية فضّلوا إما فرصة استخدام القدرات الخاصة أو فرصة الإبداعية والأصالة.

وبالتالي فإن الأنماط "الحسية" كانت أقل اهتماماً بطبيعة الوظيفة أو المهنة منهم باستقرارها على فرض أنهم يتوقعون أنهم سيجدون فيها -أو يُنشؤون فيها

مصادر الرضا والإرتياح الخاصة بهم.

كما تبين أن "الحدسيين" أرادوا أن يجدوا تحقيق غايتهم في المهنة بحد ذاتها، وهو القيام بشيء إبداعي.

لقد وجد الدكتور "دي. دبليو ماكينون" D. W. MacKinnon 1961 في معهد البحوث وتقييم الشخصية "Institute for Personality Assessment and Research" أن المجموعات الإبداعية خصوصاً، سواء كانوا مهندسين معماريين، أو كتّاباً، أو علماء باحثين، أو رياضيين، كانت تتألف جميعها تقريباً من أشخاص "حدسيين".

ومن جهة أخرى، فإن التفضيل الذي يبدو أن له التأثير الأكبر على اختيار المهنة، هو تفضيل SN وهو الذي يعبر عن الجانب الأكبر من اهتمام الناس. فالأنماط "الحسيين" تجدهم منجذبين نحو المهن التي تتيح لهم معالجة تيار ثابت من الحقائق، بينما تجد أن "الحدسيين" يحبون البيئة التي ينظرون ضمنها إلى الإمكانيات.

في حين أن التفضيل التالي الأكثر أهمية هو تفضيل TF الذي يحدد نوع الحكم الأسهل باستخدامه والأقرب للقبول، والأشخاص الذين يفضلون التفكير أكثر مهارة وخبرة في معالجة القضايا التي تتضمن عناصر قليلة الحيوية، أو الآلات، أو المبادئ، أو النظريات - والتي ليس في أحد منها أي مشاعر متضاربة وغير متوقعة والتي يمكن معالجة كل منها منطقياً - في حين تكون الأنماط "الشعورية" أكثر خبرةً بالقضايا التي تشمل أناس من البشر، أو قيمهم، وكيف يمكن إقناعهم أو مساعدتهم.

عندما يختار الشخص مهنة ما بشكل تجريبي، فعليه -وبشكل دقيق تقييم

مدى استخدام المهنة تلك، لنوع الإدراك و الحكم المفضل لهم. فالعمالّ المقبلين على أي ميدان من الميادين عليهم أن يستكشفوا كل ما بوسعهم عما سيقومون به، وكم من الوقت سيستغرق كل نوع من العمل.

ومع أنه لا يوجد وظيفة أو مهنة كاملة، فمن الأسهل تقبّل العيوب بمرح إذا كانت المهنة توفر للعاملين فرصة استخدام العمليات المفضلة لديهم.

يمكن للأشخاص ذوي الفكر المنفتح تماماً للمهن أن يفيدوا من النظر في نوع العمل الذي يستهوي الأشخاص ذوي العمليات "الاحتمالية" و "الحكمية" الأكثر قبولاً لديهم. ذلك أن كل من التراكيب الأربعة الممكنة "للحكمة" و "الاحتمالية" تولّد اهتمامات وقيماً واحتياجات ومهارات أو خبرات متميزة.

والجدول رقم (33) يبيّن مجال التكرار من (0) حتى (81) لخمس عشرة مجموعة.

ومن ناحية أخرى يركز الأشخاص من النمط ST اهتمامهم على الحقائق ويعالجونها من خلال التحليل الموضوعي. فهم يميلون لأن يكونوا عمليين وواقعيين، ويستخدمون قدراتهم بنجاح في المهارات التقنية التي ترتبط بالحقائق والأشياء والمال.

ففي عينة المحاسبين، فقد كانت نسبة 64% من النمط ST ومن بين طلاب التجارة والمالية وموظفي البنوك، شكلت الأنماط ST ما نسبته 51% و 47% على الترتيب.

كما أن أداء الأنماط ST يعد جيداً في الإنتاج والبناء والعلوم التطبيقية، والقانون، ولكن من بين عينة طلاب المحاماة وعلم اللاهوت، فقد كانت نسبة النمط ST تتراوح فقط بين 6% و 3%.

وفي المقابل ، يركز ذوي الأنماط SFs انتباههم أيضاً على الحقائق ولكن يعالجونها بدفء شخصي. فهم يميلون ليكونوا متعاطفين ولطيفين، ويستمتعون بالمهن التي تتيح المساعدة والخدمة العملية للناس.

ففي عينات مهن المبيعات والعلاقات مع الزبائن كانت نسبة 81 % منهم من النمط SF، ومن بين طلبة التمريض والتربية، تبين أن نسبة 44% و 42 % منهم على الترتيب كانوا من النمط SFs.

كما أن أداءهم يعتبر جيداً في الإختصاصات الطبية التي تتضمن العناية الأولية والمهن المرتبطة بالصحة، وخدمة المجتمع، والتربية (وخصوصاً المرحلة الإبتدائية) والتربية البدنية.

ولكن من بين طلبة القانون والمحاماة والعلوم، كانت نسب الأنماط SFs فقط تتراوح بين 5 و 10.5 %.

وهكذا ، يبين التكرار العالي للأنماط SFs في المبيعات والعلاقات مع الزبائن التأثير القوي الذي يمكن أن يكون للأنماط على المال.

وقد قام الباحث " آرثر لاني 1949 Arthur Laney" بدراسة لأنماط موظفي شركة " واشنطن للإنارة بالغاز Washington Gas Light " حيث قام بتحليل أصول التفضيلات كلاً على حدى وليس ضمن تراكيب معينة .وبعد تسع سنوات، وضمن التجهيز للجدول المبين في الشكل رقم (33) سألنا عن الأنماط بالكامل ووجدنا أن الشركة كانت قد تخلصت من سجلات المستقلين في حين كانت أربعة أخماس الأنماط "الشعورية" تقريباً ما تزال في الشركة، غير أن أربعة أخماس الأنماط "الفكرية" تقريباً كانوا قد تركوا العمل .

الجدول 33 توزيع الأنماط ضمن مجموعة أكاديمية ومهنية				
ST (%)	SF (%)	NF (%)	NT (%)	
المهنة				
<u>64</u>	23	4	9	المحاسبين
<u>47</u>	24	11	18	موظفي البنوك
11	<u>81</u>	8	0	مبيعات، وعلاقات مع الزبائن
12	0	<u>65</u>	23	كُتّاب إبداعيين
0	0	<u>23</u>	<u>77</u>	علماء البحوث
ميادين دراسات التخرج				
3	15	<u>57</u>	25	علم اللاهوت
31	10	17	<u>42</u>	القانون
ميادين الدراسات في الكلية				
<u>51</u>	21	10	18	المالية والتجارة
15	<u>44</u>	34	7	التمريض
6	9	<u>76</u>	9	المحاماة
12	5	26	<u>57</u>	العلوم
13	36	<u>44</u>	7	المهن المرتبطة بالصحة
13	<u>42</u>	39	6	التربية
15	23	<u>42</u>	20	الصحافة
32	34	24	10	P. E. and health

وهكذا، فإن الأنماط NFs تفضّل الإمكانيات على الحقائق، وبعالجونها بدفء شخصي. حيث يجلب لهم حماسهم وبصيرتهم النجاح في فهم الناس والتواصل معهم.

وفي عينة طلاب المحاماة والكتاب الإبداعيين، كانت نسبة 76٪ و 65٪ منهم من النمط NF، ومن بين طلاب علم اللاهوت، والمهن المرتبطة بالصحة، والصحافة، كانت نسبة الأنماط NF 57 و 44 و 42٪. كما أن أداء هذه الأنماط يعد جيداً في ميادين التعليم والبحوث والأدب والفن، ولكن بين طلاب المالية والتجارة، والمبيعات والعلاقات مع الزبائن والمحاسبين، كانت نسبتهم فقط 10.8 و 4٪.

كما أن الأنماط NT يركزون اهتمامهم أيضاً على الإمكانيات، ولكن يعالجونها بالتحليل الموضوعي. فهم يميلون ليكونوا منطقيين ومبدعين، وغالباً ما يستخدمون قدراتهم في التطوير النظري والتقني.

ومن بين علماء البحوث من العينة المختبرة كانت نسبة 77٪ منهم من النمط NT ومن بين طلبة العلوم والقانون، كانت نسبة 57 و 42٪ منهم من النمط NT.

كما أن أداء الأنماط NT يكون جيداً كمخترعين ومدراء ومنتبئين ومحللين أمنيين.

وفي هذه الميادين الأربعة التي تم دراستها، مثلت الأنماط NTs فقط نسبة مئوية صغيرة:

نسبة 9٪ من المحاسبين وطلبة المحاماة، ونسبة 7٪ من طلبة التمريض والمهن المرتبطة بالصحة، ونسبة 6٪ من طلبة التربية، ولم يكن هناك نسبة أشخاص في المبيعات والعلاقات مع الزبائن.

لكن ذلك لا يعني أن يتخوف الناس من السعي وراء مهنة ما لأنهم "ليسوا هم من النمط المناسب لها".

فعندما يتم اختيار مهنة ما - نادراً - ما يكون ذلك من قبل أناس من نفس أنماطهم.

فالعاملين المتوقعين لمهنة ما يجب أن يتحققوا منها بعمق. فإذا ما زالوا يرغبون بها ويريدون أن يبذلوا الجهد المطلوب ليتم فهمهم من قبل زملائهم، من الممكن أن يكونوا ذوي أهمية كبرى كمشاركين بقدرات نادرة من بين زملائهم.

وعلى سبيل المثال :

من بين الضباط التأديبيين في سجن ولاية فلوريدا وفقاً لأبحاث الباحث "بوغارت" Bogart, 1975 " كان هناك القليل من "الحدسيين" ليس أكثر من 12 %، ولكن عندما تم القيام بدورة تدريبية في العلاقات الإنسانية لمساعدة الضباط في إصلاح المساجين، فقد أحرز أولئك القلة من "الحدسيين" مستوى أعلى من المهارة مما أحرزه الأنماط "الحسيين".

ويمكن ذكر مثال آخر وهو رجل الدين من النمط ESTJ، وهو النمط الذي يعد نادراً بين رجال الدين الذين سألناهم عن أداء هذا الرجل. وكانت الإجابة: "إنه يدفع قيم رهونات. وما أن يتم دفع الرهن، ينتقل إلى أبرشية أخرى برهن آخر".

عندما يجد الناس ميداناً مثيراً لاهتماماتهم، متيحاً لهم الفرصة لاستخدام مهاراتهم وخبراتهم بأفضل ما يمكن، فعادةً ما يكون هناك تنوع لا يُستهان به من الأعمال في ذلك الميدان.

وهنا تبرز أهمية التفضيل EI فعلى الرغم من أن كل شخص يعيش جزئياً في العالم "الانبساطي" من الأشخاص والأشياء، وجزئياً في العوالم الذاتية من

المفاهيم والأفكار، حيث يشعر معظم الناس بالارتياح بشكل واعٍ في أحد تلك العوالم ويقومون بأفضل ما لديهم في عالمهم المفضل.

فمن بين الأنماط ST مثلاً، يتمتع "الذاتيين" من النمط IST بتنظيم الحقائق المباديء المرتبطة بالظرف، وهذا جانب مهم في العمل الذي يشمل القانون وعلم الاقتصاد.

أما "الانبساطيين" من النمط EST فيرغبون بتنظيم الظرف بحد ذاته ويجعلون منه مثيراً للمشاعر، الأمر الذي يعد بالتحديد على درجة من الأهمية في ميادين الأعمال التجارية والصناعية.

ولذلك يميل "الانبساطيون" لأن يكونوا أكثر اهتماماً وفعاليةً عندما تحدث الأشياء كلها من حولهم، ويتعاملون بنشاط مع الأشياء والأشخاص. بينما يميل "الذاتيون" لأن يكونوا أكثر فعاليةً واهتماماً عندما يتضمن عملهم أفكاراً ويتطلب بأن يحدث الجزء الأكبر من نشاطاتهم بهدوء وداخل أذهانهم.

وهكذا، فإن معرفة مدى العملية "الانبساطية" المطلوب (بالنسبة للذاتيين) والمتاح (بالنسبة للانبساطيين) تعد جزءاً من دراسة وظيفة مخصصة ما. فبالنسبة لبعض EI قد يكون التنقل بين العملية "الذاتية" و"الانبساطية" ذهاباً وإياباً أمراً سهلاً جداً، وبالتالي سيجدون في العمل أو الوظيفة التي تتضمن أو تتطلب كمّاً كبيراً من كلا العمليتين، أكثر ارتياحاً ورضاً، في حين أن معظم الناس يكونون أكثر سروراً عندما يكمن عملهم بشكل رئيسي في العالم والخبراء به أكثر.

كما أن التفضيل EI قد يكون له أثر كبير على رأس المال. حيث أظهرت دراسة كل من الباحثين "لاري ومايرز" Laney 1949 و Myers 1962 " أنه

من بين الرجال ذوي درجات نسبة الذكاء IQ الأعلى من (100) فإن رأس المال لدى "الانبساطيين" منهم الذين يعملون في الوظائف الإدارية المكتتبية الهادئة كانت تقريباً بمقدار الضعف بالنسبة لرأس المال لدى "الانبساطيين" الذين يعملون في الوظائف النشيطة كالميكانيكي أو قارئ العدادات والمقاييس. في حين أن "الذاتيين" الذين كانوا يعملون في الوظائف النشيطة تلك، كانوا مرشحين لترك أعمالهم بنسبة ضعف عدد "الذاتيين" الذين كانوا يعملون في وظائف إدارية هادئة.

وقد يكون أيضاً لتفضيل الـ JP تأثير على الرضا بالوظيفة، فالأشخاص "الحكميين" يقومون بعمليتهم "الانبساطية" ويتعاملهم مع الأشخاص والظروف بشكل رئيسي من خلال عمليتهم "الحكمية" المفضلة سواء "الشعورية" أو "الفكرية" كما يتطلبه الحال.

في الوقت الذي يقوم به "الاحتماليين" من الناس بعمليتهم "الانبساطية" بشكل رئيسي من خلال عمليتهم "الاحتمالية" المفضلة سواء "الحسية" أو "الحدسية". وبناءً عليه، فإن الأنماط "الحكمية" و"الاحتمالية" ينظرون إلى الظروف بشكل مختلف تماماً.

فالأنماط "الحكمية" وخصوصاً منهم الذين يفضلون "الحس" (أنماط SJ)، يحبون أن يكون عملهم نظامي منظم وقابل للتنبؤ - وغالباً لدرجة معرفتهم لما سيقومون به في الخميس القادم الساعة الثالثة مثلاً.

أما "الاحتماليون" وخصوصاً منهم الذين يفضلون "الحدس" (الأنماط NP) فإنهم يريدون من عملهم أن يكون كاستجابة لما تتطلبه اللحظة الحالية. حيث تتفاوت هنا بشكل كبير.

كما أن الوظائف تتنوع بشكل كبير في عدد القرارات المطلوبة خلال النهار. "فالحكميين" وخصوصاً الذين يفضلون "الفكر" منهم، يميلون إلى رؤية القدرة على إصدار القرار كخاصية ممتعة لوظيفتهم المفضلة. والأنماط "الاحتمالية"، وخصوصاً الذين يفضلون الشعور، فغالباً ما يجدون القرارات الروتينية على أنها عبء ويفضلون أن يروا طريقهم إلى الحل، على انتقاء الخيار الهش بين البدائل. لذلك فإنه من غير المستغرب أنه في عينة مدرء المدارس، كانت نسبة 86 % منهم "حكميين" وفقاً لدراسة الباحث "فون فانج (von Fange, 1961)" وفي عينة طلبة التربية الاستشارية، كانت نسبة 64 % منهم من النمط "الاحتمالي" (يرجى الرجوع للفصل الثالث، الجدولين رقم 19 و 23).

كما أن الجداول (34) و (35) تبين بعضاً من الاعتبارات الكثيرة التي يميل من خلالها الأشخاص المتضادين في تفضيل معين إلى الاختلاف في ردود أفعالهم لمختلف ظروف العمل وبسبب عمومية ردود الأفعال تلك، فمن غير الممكن أن تصف كل فرد ضمن كل ظرف، ولكن يمكن توقعها وفهمها على ضوء نظرية الأنماط.

وعلى سبيل المثال:

يستقي "الذاتيون" قدرتهم على التركيز، على الأقل جزئياً، من ميولهم لإعارة انتباه أكبر لما يجري في أذهانهم، مما يجري من حولهم. ويعتبر ذلك أكبر عون لهم عندما تعتمد إنتاجيتهم كعمال على قدرتهم لتجنب تشويش الآخرين من حولهم.

ففي بنك ولاية "بنسلفانيا" الأول في مقاطعة "فيلادلفيا" طلب من رئيسة قسم الديوان المركزي، والتي تعتبر "انبساطية" تقييم ما لديها من ضاربي الآلة

الكاتبة من حيث كمية وجودة أدائهم، فأعطت قيم أعلى لموظفيها الثمانية "الذاتيين" من موظفيها الثمانية "الانبساطيين".

كما أن نفس القسم كان قد عانى من إيجاد مراسلين مرضيين حيث تضمنت مسؤولياتهم جلب المطبوعات من الآلات الكاتبة من كل أقسام البنك وحمل العمل المنهي منها وإعادته لمكان الأصل.

وفي الفواصل الزمنية بين كل جولة من جولات المراسلين، فقد حافظوا على مخزون المؤن لطابعي الآلة الكاتبة. وبعد أن كان قد عمل في القسم مراسلين سيئين جداً ، أراد العاملون الآخرون في القسم من إداريي شؤون الموظفين أن يشرحوا لهم لماذا كانوا يواجهون صعوبات في إيجاد مراسلين جيدين. فسأل طاقم شؤون الموظفين عن الخصائص المطلوبة لهذه الوظيفة ووجدوا أنه لم يكن هناك سابق معرفة بهذا الموضوع.

ومن ثم فإن طاقم شؤون الموظفين سألوا عن أسماء المراسلين السيئين مع وصف مفصّل عن عيوبهم، وعن أسماء المراسلين ذوي الأداء المرضي. فأوحت إليهم ملفات مؤشر الأنماط شرحاً تجريبياً تلخص في أن الشكاوي ضد المراسلة الأكثر إزعاجاً الأخيرة هي بأنها كانت تجعل من كل جولة لها مناسبة اجتماعية:

أي أنها كانت تتكلم كثيراً وطويلاً ومع الكثير من الأشخاص، بمن فيهم ضاربي الآلة الكاتبة حيث كان النمط هنا هو ESFJ – ومما يغري هذا النمط هو الكلام الكثير ، في حين كان عيب المراسلة المزعجة الأخرى أنها تصمم على فعل ما خطت لفعله، بدون أن تعبأ بالقيام بالجولات فالنمط هنا هو ISTJ – ومن الصعب لمثل هذا النمط أن ينحرف عن مهمته التي بين يديه، وهي

الميزة فعالة في كل الظروف -أما بالنسبة للمراسلين الجيدين، فكانت أحدهن من النمط ESFP والتي تطورت مهنيًا لتصبح ضاربة آلة كاتبة ومن ثم إلى سكرتيرة، والأخرى من النمط ISFP والتي كانت قد تركت هذا العمل لتدخل في الرهينة.

وبناءً على هذا الدليل الهزيل، قرر قسم الديوان المركزي تجريب شخص من النمط SFP، حيث تعبر S عن وعي الشخص للتفاصيل، وال F للرغبة في الإمتثال لكل متوقع.

وعلاوةً على ذلك فال P من أجل التكيّف مع احتياجات اللحظة.

أرسل قسم شؤون الموظفين إلى الديوان أول شخص من هذا النمط أتى ليتقدّم إلى هذه الوظيفة، حيث كان الديوان المركزي مسروراً بذلك ونقلوا في تقريرهم أن المراسلة الجديدة كانت دائماً تسجّل المطلوب في كل لحظة. وتمكنت من تذكير ضاربي الآلة الكاتبة أن "هذا هو الشيء العاجل الذي يريده السيد " راتشيت Ratchett مثلاً وبطريقة لطيفة لدرجة أن حاجة السيد " Ratchett " كانت تعود إليه بزم من قياسي.

وهكذا، يمكن إضافة هذا النموذج الإستثنائي، والأصغر من أن يُعد إحصائياً، إلى الخبرة بالوظائف وبعلم الأنماط. وقد يصبح هذا النموذج إحصائياً إذا تم التأكد منه بالمراقبة المستقبلية.

وفي دائرة أخرى، وهي دائرة التحقيق الائتماني (دائرة تحري عن المقترضين ما إذا كانوا قادرين على إعادة القرض من خلال مرجعياته، وذلك قبل إعطائه القرض الذي يطلبه)، حيث كانت رئيسة هذه الدائرة تنتقد العاملين باستمرار، والذين كانوا يقومون بالتحقيق الائتماني من خلال الهاتف. وكانت تشتكي

أنهم بعد أن يكونوا قد اتصلوا بنفس مصدر المعلومات لعدة مرّات، يُنشؤون معهم صداقات خاصة، فطلبت من قسم شؤون الموظفين أن يرسلوا إليها بأشخاص لا تخرج عن نطاق العمل. فأظهر مؤشر الأنماط أنها أي رئيسة القسم، من النمط T وأن العاملين معها من النمط F، بحيث أن أفكارهم في العمل لم تتطابق مع أفكارها. فبحث طاقم شؤون الموظفين لها عن شخص من النمط T وأرسلوا إليها شخص من النمط ENTP، والذي لم يكن من الأشخاص المناسبين للعمل في الروتين المكتبي. غير أن رئيسة القسم أكّدت أن العامل الجديد كان أفضل محقق ائتمان كانت الدائرة قد حصلت عليه. كما يمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن الأنماط من هذا القبيل، من حالات يكون فيها الشخص غير راضٍ عن وظيفة معينة وينجح عند نقله إلى وظيفة أخرى.

الجدول 34 آثار تفضيلي EI و SN في ظروف العمل.	
الأنماط الذاتية	الأنماط "الانبساطية"
يحبون الهدوء من أجل التركيز	يحبون التنوع والتأثير
يميلون للدقة في التفاصيل، ولا يحبون العبارات الإجمالية	ييلون لسرعة، ولا يحبون الإجراءات المعقدة.
لديهم مشكلة في تذكر الأسماء والوجوه	ماهرين في إلقاء التحية على الناس
يميلون إلى تدبير العمل في مشروع واحد ولوقت طويل دون مقاطعة.	لا جلد لهم على المهمات الطويلة والبطيئة.
مهتمين بالفكرة وراء مهماتهم أو وظيفتهم.	مهتمين بنتائج مهامهم، في إنهاؤها وكيفية قيام الآخرين لها.

لا يهتمون للمقاطعات الهاتفية	لا يحبون المقاطعات والتطفلات الهاتفية
سرعان ما يتصرفون، وأحياناً بدون تفكير.	يحبون الكثير من التفكير قبل القيام بالأعمال وأحياناً بدون القيام بها
يحبون كونهم بين الناس من حولهم	يعملون لوحدهم مع القناعة.
عادةً ما يتواصلون بطلاقة.	لديهم بعض الصعوبات في التواصل.
الأنماط الحسية.	الأنماط الحدسية
لا يحبون التعرض إلى حل مشاكل جديدة ما لم يكن هناك معايير للحلول	يحبون التعرض إلى حل مشاكل جديدة.
يحبون الطرق الراسخة للقيام بالأعمال.	يكرهون تكرار القيام بنفس العمل.
يستمتعون باستخدام ما تعلموه مسبقاً من خبرات أكثر من تعلم الجديد منها	يستمتعون بتعلم الخبرات الجديدة أكثر من استخدامها.
يعملون بثبات أكبر، مع فكرة واقعية عن الزمن الذي يستغرقه هذا العمل	يعملون بانفجارات الطاقة، مدعومة بالحماس، مع فترات تقطع بينها
عادةً ما يتوصلون إلى الاستنتاجات خطوة بخطوة.	سرعان ما يتوصلون إلى الاستنتاجات.
عندهم جلد على التفاصيل الروتينية.	يضيقون ذرعاً بالتفاصيل الروتينية.
يضيقون ذرعاً يتواید تعقيد التفاصيل.	عندهم جلد على الظروف المعقدة.

نادرًا ما يتبعون إلهاماتهم أو يثقون بها عند حدوثها.	تابعين لإلهاماتهم، سواء السيئة منها أو الجيدة.
نادرًا ما يخطئون في الحقائق.	يخطئون في الحقائق بشكل متكرر.
ماهرين بالأعمال الدقيقة.	لا يحبون استغراق الوقت في التدقيق.

الجدول 35 آثار تفضيلي TF و JP في ظروف العمل.	
الأنماط الفكرية	الأنماط الشعورية
لا يظهرون العواطف بسهولة وغالبًا ما يمتعضون من التعامل مع مشاعر الناس.	شديدي الانتباه للآخرين ومشاعرهم.
قد يجرحون مشاعر الآخرين بدون علم منهم.	يستمتعون بإسعاد الناس، حتى ولو في الأمور عديمة الأهمية..
يحبون التحليل ووضع الأشياء ضمن ترتيب منطقي، مع إمكانية التعايش بدون انسجام	يحبون الانسجام، وربما يسبب العداء ضمن العمل ضياع في الكفاءات.
يميلون لإصدار القرارات الموضوعية، مع إعارة القليل من الانتباه لأمنيات الآخرين.	غالبًا ما يتركون قراراتهم لتتأثر برغباتهم وأمنياتهم ورغبات وأمنيات الآخرين، الشخصية
يحبون أن يُعاملوا بعدل	هم بحاجة للمدح أحياناً
لديهم قابلية تأنيب الآخرين وقذفهم عند الضرورة.	لا يحبون قول السوء للآخرين.
أكثر تركيزاً على التحليل - وأسهل استجابةً لأفكار الآخرين	أكثر توجهاً نحو الآخرين - وأسهل استجابةً لقيمهم
متحجّرين	يميلون للتعاطف.

الأنماط الاحتمالية	الأنماط الحكيمة.
بارعون في التكيف مع الظروف المتغيرة	يجودون بأعمالهم عندما يتمكنون من التخطيط لها ومن ثم اتباع التخطيط.
لا يهتمهم ترك الأشياء مفتوحة للتغيير.	يحبون استقرار القضايا وإنهائها.
قد يواجهون مشكلة في اتخاذ القرارات.	قد يتخذون القرار بعجلة.
قد يشرعون بالكثير من المشاريع ويواجهون صعوبة في إنهائها.	قد لا يحبون تأجيل المشروع القائم عليه من أجل مشروع أكثر إلحاحاً.
قد يؤجلون ما يسيئهم من مهماتهم.	قد لا يلحظون الأشياء الجديد التي لا بد من إنهائها.
يحبون التعرف على كل شيء متعلق بالمهمة الجديدة.	يريدون التعرف فقط على الأساسيات المطلوبة للشروع في العمل.
يميلون للفضول والترحيب بإلقاء الضوء على الأشياء والظروف أو الأشخاص الجديدة.	يميلون للقناعة حال توصلهم للحكم على شيء ما أو ظرف ما أو شخص ما.

انضم أحد الأشخاص من النمط INTP إلى طاقم موظفي بنك ما من خلال عملية دمج مع بنك آخر، حيث بدا هذا الشخص غير مناسب في كل قسم يضعونه فيه للتجربة. ولم يرد أي من رؤساء الأقسام أن يحتفظ به. وفي النهاية كان هناك شاغراً في قسم تحليل السندات المصرفية، الأمر الذي كان قسم شؤون الموظفين بانتظاره. وتم نقل هذا الشخص INTP إلى هناك، حيث حقق أعلى التقييمات منذ ذلك الوقت.

وفي إحدى شركات الخدمات العامة التي كانت تضم (22) محاسباً بدرجة الإشراف أو أعلى، وكان منهم فقط ثلاثة "حُدسيين"، ولم يكن منهم أحد راضٍ أو مرضيٍّ عنه في مكان عمله.

ومن خلال بعض الجهود لتحسين الأحوال، تم تعيين واحد منهم والذي يعتبر "حُدسي" من النمط التنفيذي الإداري كمساعد لمراقب النفقات، حيث أُجِدت قدرته التنظيمية وافكاره لتحسين الإجراءات نفعاً أكثر من دقته الشخصية بالتفاصيل المكتبية. وخلال فترة سنتين، تم عرض نفس الوظيفة عليه من قبل شركة أخرى الأمر الذي حقق له نتائج مرضية، إذا لم يكن لشركته الأصلية. أما "الحُدسي" من النمط التحليلي INTP فقد تم تعيينه كمساعد أمين صندوق، حيث عمل في منصبه الجديد في مشاريع مجمّعات أبنية مثل مخططات الفنادق العائلية، وكان يكمل عمله برضاً تام من قبله ومن قبل الشركة. في حين أن الشخص الثالث من النمط INFJ، وبعد أن حطّم معنويات مرؤوسيه بطلبه منهم القيام بإعادة تحقق غير ضروري في بعض المهام (حيث كانوا يرون ذلك على أنه إفراط بالميل إلى الكمال)، طلبوا منه ترك المنصب. فكان استنتاج قسم شؤون الموظفين النهائي أن "اجتماع" الحُدس "والشعور" في قسم المحاسبة يعد إفراطاً.

ومن ناحية أخرى، ثمة دليل من عامل مناسب جداً لمنصبه يأتي من مساعد مدير النقل - من نمط INTP - الذي يعمل في شركة نفط كبرى. فبسؤاله عن عمله، وصفه على أنه مثل مهمة لغز تجميع الصورة من أجزائها معاً حيث يتطلب الأمر "تكيّفاً مستمراً مع تبدل المتغيرات" أي، انتقاء أي من تراكيب أشكال النقل الأكثر توفيراً لكل عملية شحن. مضيئاً، مع حرية غير مسبوقه في

التعبير عن نمطه :

"ولا أعرف شيئاً أكثر متعةً من ذلك".

كما استخدم مركز "نيبون Nippon" للتوظيف في طوكيو Nippon Recruit Center in Tokyo ولكثير من السنوات، مؤشر الأنماط المترجم إلى اللغة اليابانية، وذلك من أجل تعيين العاملين في أفضل الأماكن في أعمال التجارة والصناعة، حيث أوحى تجاربهم أن العلاقات الأساسية بين علم الأنماط والمهنة تجاوزت حدود اللغة والثقافة وحيث ازداد تكرار التفضيلات في أربعة مهن مختلفة من صحة نظرية الأنماط.

فعلى سبيل المثال: كان نصف رؤساء الأقسام في مكاتب البنك المركزي من النمط ES. وبعد ذكر مثابرة وواقعية الأنماط "الحسية"، أضاف المعلق الياباني:

"بإمكانهم أيضاً أن يتحملوا المهمات العملية والثابتة".

ومن بين عمال أحد المصانع الذين يقومون بأعمال تكرارية بارعة، كانت نسبة "الحسيين" من بينهم 85 ٪، الأمر الذي اعتبره المعلق على أنه دليل على أن "هذا النوع من المهام ليس له علاقة مع القضايا التجردية".

وكانت عينة كتّاب الإعلانات من النمط ENP بشكل مسيطر، ومن بين تقنيي الاتصالات الذين يقومون بالبحوث التخطيطية، كان "الحدس" و"التفكير" يمثل الأغلبية وكانت الأنماط INT تتكرر بمقدار خمس أضعاف عما هي عليه في المجموعات الأخرى.

تم جمع معظم البيانات المتعلقة بالمهن من تحضيرات الطلبة لمهنتهم المستقبلية. كما وجد الباحث "ستيفنس 1972 Stephens بدراسته لطلبة الفنون (الفصل

الثالث ، الجدولين 16 - 18) اختلافات ملحوظة من حيث الأنماط بين أولئك الذين سعوا وراء مهنة الفن، وأولئك الذين أرادوا تعليم الفنون، وأولئك الذين خططوا لاستخدام الفن في العلاج. فساد بين الفنانين نمط IN بقدرتهم على اتباع دافعهم الإبداعي الداخلي بدون الكثير من الإشارة إلى العالم الخارجي. في حين كان معظم المعالجين من النمط EF بتصميمهم على استخدام الفن لمساعدة الأشخاص أصحاب المشاكل.

ومن جهة ثانية يبدو أن هناك القليل من التطابق بين هاتين المجموعتين، فإحدهما تركّز على الإبداعية والأخرى تركّز على الأشخاص، وأما المجموعة التي بينهما، أي أولئك الذين يريدون تعليم الفن ويبثّوا للآخرين معرفتهم وفهمهم للجمال، فإن نمطهم السائد هو NF وبالتالي فهم مشتركين بانجذاب الفنانين للإبداعية وانجذاب المعالجين للأشخاص.

وفي المقابل ، ففي مدرسة القانون (الفصل الثالث الجدول رقم 21) يؤثر النمط ليس فقط بمن يدخل بل أيضاً بمن يترك. فقد وجد الباحث " ميللر " في دو FJ له لطلبة القانون في مدرسة بارزة، إن انسحاب الطلبة من المدرسة أو تركهم ليس له أهمية بالنسبة لمستوى المتبئين بالنجاح (بعمليات اختبارات القبول وصفوف الكلية) بل ارتبطت بالنمط حيث كان أداء الأنماط TJ هو الأفضل لكل من الوافدين منهم والناجحين، بينما كان أداء الأنماط ضعيفاً من كلا الوافدين والناجحين.

أما النمط الذي بينهما، أي TP و FJ فقد انسحبوا بنسبة أسوأ من المعدل لحد ما، ولكن كان هناك من الأنماط TP ضعف الأنماط FJ.

إن مهنة الطب هي المهنة التي من أجلها تمت دراسة العلاقة بين النمط واختيار المهنة بشكل أكبر حيث تمت متابعة دراسة أكثر من (4000) طالب من طلاب الطب الذين أجري عليهم مؤشر النمط في أوائل الخمسينيات من القرن المنصرم، وبعد ذلك في أوائل الستينيات من نفس القرن، ببياناتهم عن تخصصاتهم في دليل الإتحاد الطبي الأمريكي (Myers & Davis, 1965) لعام 1963 ومرة أخرى في السبعينيات في دراسة أكثر شمولاً بكثير لقسم الصحة والتربية والإنعاش الاجتماعي، وذلك من قبل علماء النفس في جامعة فلوريدا ومدير مركز تطبيقات الأنماط النفسية (McCaulley, 1977).

قبل أي متابعة كانت عمليات الاختيار الذاتي واضحة. حيث وجد من "الذاتيين"، و"الحدسيين" و"الشعوريين" و (بشكل أقل) "احتماليين"، بين طلبة الطب أكثر مما كان متوقع ضمن مجموعة عامة محدودة من طلبة الكلية في الخمسينيات. حيث كان بالإمكان توقع اختلاف التكرارات من انجذاب الضعف لاختصاص الطب.

فالطبيب يمكن أن يكون عالماً، أو مصلحاً اجتماعياً (ناشطاً في حقوق الإنسان)، أو كلاهما. فالجانب الإنساني من الطب يتيح لدفع "الشعوريين" دوراً تاماً في حين كان الجانب العلمي يلائم نزعة "الحدسيين" لحل العضلات، وموهبة "الذاتيين" في التركيز، ورغبة الأنماط "الاحتمالية" لاستكشاف كلما يتعلق بالخطأ الحالي قبل معالجته.

وهكذا ، فإن النتيجة النهائية لهذا الاختيار الذاتي تكمن في أن درجة احتمال أنتساب المتخرجين من المدرسة العليا بكل تفضيلاتهم الأربعة المهيئين لها INFPs، إلى المدرسة الطبية، أكبر بأربع أضعاف على الأقل من زملائهم ذوي

التفضيلات الأربعة المضادة، ESTJs حيث أنه من الواضح أن تركيبة "الحدس" و"الشعور" تمهّد لأقوى الدوافع، ربما لأن الطب يعرض مشاكل للحل من أجل فائدة الناس.

وفي المقابل، فإن أقل الأنماط انجذاباً كان الـ ESTJ وهو نمط رجال ونساء الأعمال، والذي ترتبط فيه كل التفضيلات الأربعة تلك مع اهتمامات رواد الأعمال في القيم الاقتصادية والقوية في دراسة AVL للقيم. والواضح أن العائدات المالية لمهنة الطب، والتي من المفترض أن يكون الأنماط ESTJ لهم اهتمامهم الخاص بها، لم تعدل من الاهتمام المتدني نسبياً لذلك النمط، بالجوانب الإنسانية والعلمية للعمل ذاته.

ولذلك، يبدو أن الأنماط تؤثر بمعدلات الانسحاب أو ترك الدراسة. وهي نسب الطلبة الذين تركوا المدرسة العليا مؤقتاً أو فشلوا فيها.

ففي هذه العينة، ظهر وجود علاقة بين حالات الانسحاب وطبيعة العملية المسيطرة - وهي "الحكمية" بالنسبة لـ EJs & IPs و"الاحتمالية" بالنسبة لـ EPs & IJs. ورغم تماثل متوسطات درجات اختبار القبول في كلية الطب لكل من الطلبة "الاحتماليين" و"الحكميين"، كانت نسب المنسحبين من "الاحتماليين"

3.1%، بينما كانت نسبة "الحكميين" من المنسحبين هي 5.0%. وقد يكون السبب في ذلك هو أن "الاحتماليين" لهم نظرتهم وإدراكهم الأدق لأنفسهم ومهنتهم وبالتالي سيكون لهم خيارهم الأكثر ملائمة بالنسبة لهم، الأمر الذي يقلل من احتمال الفشل أو الانسحاب. في حين كانت أعلى نسبة انسحاب بالنسبة لأي نمط في هذه الدراسة هي 7.0% من نصيب الأنماط ESTJ، وهو

النمط الأقل انجذاباً للشروع في مهنة الطب.

كما أن النمط ESTJ كان لهم نسبتهم الأعلى بأعضائه في الطب العام من أي نمط آخر، على الرغم من أنه ليس النمط المتوقع له أن يستهويه دور طبيب العائلة الملتزم. حيث أنه قبل أول دراسة متابعة، تم اقتراح الطب العام على أن كون أنسب ما يكون للأنماط ذات القلوب الطيبة مع "الحس" و"الشعور" وعلم القياسات النفسية والتعليم للأنماط ذات البصيرة النافذة والفهم العميق مع "الحدس" و"الشعور" ومهنة الجراحة للأنماط الموضوعية مع "الحس" و"التفكير". وقد أكدت الأنماط نفسها تلك الفرضيات أو الاقتراحات من خلال اختيار هذه الميادين بتكرار ملحوظ. وبالتالي فإن انتشار الأنماط ESTJ ذات القلب القاسي في الطب العام يبدو أنه نتج من جِراء التحمّس لذلك الميدان من المهن أقل منه من جِراء التحمّس إلى البدء في كسب المال - بدون التأخير إلى ما بعد الخمس سنين من التخصص في الطب.

في أول دراسة متابعة للتخصص، كان الاختلاف الأكبر في نوع "الإدراك الاحتمالي" المفضّل. بينما كانت العينة بمجملها:

53٪ "حدسيين"، فالعلماء بالقياسات النفسية كان 82٪ منهم "حدسيين" والبحوث 68٪، وعلم الأعصاب 76٪، وكلية الطب 69٪، وعلم الأمراض 68٪، وكان النمط الذاتي مفضّل أيضاً في كل من هذه الميادين، ولكن بدرجة أقل حيث تستهوي هذه الميادين المعقدة النظرة الفكرية "للذاتيين" وصفة القدرة على حل المشاكل وتحمل ما هو معقد، التي تميّز "الحدسيين".

وهكذا، تفضّل الأنماط المضادة، وهم "الانبساطيين" مع "الحس" مجالات الجراحة العامة والتوليد حيث تتطلب هذه التخصصات أقصى درجات الوعي

"الحسي" للظروف البدنية لحظة بلحظة وكلاهما يتطلب الخبرة والمهارة في العمل، وهي مواطن القوة عند "الانبساطيين". فالانبساطيين مع "الحس" مالوا إلى اختيار المجالات المرتبطة بعلم التوليد بمقدار الضعف بالنسبة "للذاتيين" مع "الحدس"، وكانت نسبة الجراحة العامة بمقدار النصف أيضاً.

وهكذا، فإن جدول أنماط الإختصاصات رقم (36) يبين الانجذاب الملحوظ لأنماط الستة عشر إلى تلك الإختصاصات مثل البحوث والمناصب الطبيّة في الكلية.

فمثلاً: يستهوي قسم طب الأطفال الأنماط ESFJ بدرجة عالية، والذي فيه يكون "الشعور" من بين التفضيل SF وهو العملية "الانبساطية" الأكثر ظهوراً.

الجدول 36 انجذاب الأنماط للاختصاصات. (نسبة التكرار الفعلي إلى التكرار المتوقع لكل اختصاص لكل نمط) يتبع..	
الأنماط الحسية	
مع التفكير	مع الشعور
ISTJ	ISFJ
1.74 علم الأمراض	1.76 علم التخدير
1.46 علم التوليد والجينات	
.44 علم القياسات النفسية	
ISTP	ISFP
2.05 علم التخدير ❖	1.84 علم التخدير
.39 علم القياسات النفسية ❖	الطب العام ❖
.33 علم الأمراض	
ESTP	ESFP
1.38 الجراحة العامة	1.44 علم التوليد وعلم الجينات
.25 علم القياسات النفسية ❖	.43 عضو في كلية الطب.
	.33 علم القياسات النفسية ❖
ESTJ	ESFJ
1.46 الطب العام ❖❖	1.51 علم أمراض الأطفال
.68 داخلية	.61 علم القياسات النفسية ❖❖
.36 القياسات النفسية	

"تابع" الجدول 36 انجذاب الأنماط للاختصاصات. (نسبة التكرار الفعلي إلى التكرار المتوقع لكل اختصاص لكل نمط)	
الأنماط الحدسية	
مع الشعور	مع الفكر
INFJ	INTJ
1.42 الداخلية	2.75 علم الأعصاب ❖
	2.72 البحوث ❖❖
	1.99 علم الأمراض ❖
	1.44 الداخلية ❖
INFP	INTP
2.04 علم القياسات النفسية ❖❖	2.35 علم الأعصاب ❖
	1.98 البحوث ❖
	1.84 علم القياسات النفسية ❖❖
	1.78 علم الأمراض ❖
	.44 علم التوليد والجينات ❖❖
INFP	INTP
2.04 علم القياسات النفسية ❖❖	2.35 علم الأعصاب ❖
	1.98 البحوث ❖
	1.84 القياسات النفسية ❖❖
	1.78 علم الأمراض ❖
ENFP	ENTP
1.52 القياسات النفسية ❖	.70 الطب العام
.73 الطب العام	
ENFJ	ENTJ
1.69 عضو في كلية الطب	1.35 الداخلية

وفي المقابل، كانت الأنماط "الحدسية التواصلية" ENFJ هي الأكثر اجذاباً للتعليم بدوام كامل في المدارس الطبية. كما أنهم يغدّون الشباب، ويُعنون بالاحتياجات الفكرية للبالغين الشباب أكثر منهم للحاجات البدنية المادية لـ"الاحتمالية" مدعومتان فأكثر ما يستهوي الأنماط ISTP و ISFP لكون مراقبتهم الحادة الناشئة عن العمليتين "الحسية" "الاحتمالية" مدعومتان بقدرة "الذاتيين" على التركيز ولفترات طويلة.

بيد أن هذا العلم لا يستهوي النمطين "الحسيين الاحتماليين" الآخرين ESTP & ESFP وربما يكون السبب أن "انبساطيتهم" تقلص من امتداد انتباههم. من ناحية أخرى، فقد شاع كل من علم الأمراض والبحوث الطبية بشكل ملحوظ عند الأنماط INTJ و INTP المشتركين بالتفضيلات الثلاث التي تعد أكثر ما يفضي إلى التحرر أو الاستقلال الفكري.

فعلماء الأمراض والباحثون الطبيون يمكنهم التغلب على مشكلات الحياة والموت بدون رؤية المريض وجهاً إلى وجه.

لم تتمكن دراسة المتابعة الأولى أن تبين شيئاً عن الرضا الناجم عن انتقاء الاختصاص، أما دراسة المتابعة الثانية والتي تم فيها البحث في تغيير الإختصاصات، وأظهرت كم مرة غير فيها الأطباء من كل نمط اختصاصاتهم إلى اختصاصات أكثر مثالية (أو الاختصاص الأكثر اختياراً من قبل أنماطهم عموماً) وكم مرة غير بعضهم الآخر إلى الاختصاص الأقل مثالية، حيث أكّدت النتائج -بشكل مدهش -الأحكام النهائية المستوحاة من إجابات طلبة السنة الأولى في جامعة " أوبورن Auburn " أن الأنماط "الحسية" إما أنها أقل خبرة بكثير أو أنها تهتم بشكل أقل بكثير من الأنماط "الحدسية" من حيث

ملائمة أي وظيفة ما مع أنماطهم.

من بين أولئك الذين غيَّروا اختصاصاتهم، كانت الأنماط "الحسية" قد تحوَّلت إلى اختصاص أكثر مثاليةً بنسبة 54% فقط. الأمر الذي يعد أفضل بقليل مما تم احتمالاه، بينما تحوَّلت "الحدسيون" إلى اختصاصات أكثر مثاليةً بنسبة 71%. وكالمعتاد، مثَّلت الأنماط ESTJ و INFP تبايناً شاسعاً حيث غيَّرت الأنماط ESTJ إلى اختصاص أقل مثاليةً بنسبة 86%، الأمر الذي يوحي إلى أن الظروف الخارجية قد تكون هي التي أملت أو فرضت عليهم هذا التغيير، وليس حب الوظيفة بذاتها، بينما حوَّلت النمط INFP إلى نمط أكثر مثاليةً بنسبة 83%، فمن بين كل الأنماط تبين أنهم أكثر الأنماط التي تهتم بفرصة استخدام مواهبهم الخاصة.

لقد كان إطراءً خاصاً وساراً ذلك الذي قدمته سيدة لا تُنسى وهي مديرة مدرسة تميز، بزيَّها الأبيض كراهية، وبعينيها على جدول الأنماط، فقد استمعت بانتباه إلى الشرح الذي طال لمدة دقيقتين عن الأنماط. ومن ثم أشارت بأصبعها على النمط ESTJ في الزاوية اليسرى السفلية، حين قالت: "هؤلاء هم المدراء".

وقد كانت محقة، ولكن من أين لها أن تعرف ذلك؟ لا بد أنها كانت قد نظرت إلى الأحرف الأربعة المشتركة، نمط، والتي تم اختيارها من مجرد شرح موجز للصفات البارزة المرتبطة بكل حرف، وجمعتهم بصورة مميزة: حيث الانتباه المركِّز على العالم الخارجي، وتقدير الحقائق وسعة استيعاب التفاصيل، والأحكام المبنية على السبب والنتيجة، والقرارات الفورية - أولئك هم المدراء.

يشكل العمال المساعدون ذهنياً فريقاً بغاية مشتركة، ومن المفترض أن يعملوا لأجل هدف عام مشترك، حيث يمكن أن تكون اختلافات أنماطهم مصدر قوة لأنها تساعد الناس في القيام والتمتع بأنواع مختلفة بشكل واسع من الأعمال. فالوظيفة الواحدة يمكن أن تشكل مصدر ضجر وملل أو إرباك لأحد الأنماط وبالتالي سيتم أداؤها بشكل سيء. لكنها يمكن أن تكون ممتعة ومجزية لنمط آخر وبالتالي يتم أداؤها بمهارة.

فالشخص نفسه يمكن أن يشكل عائقاً في الوظيفة الخطأ، وقد يكون متميزاً بارزاً في الوظيفة المناسبة.

وعلى سبيل المثال :

يفكر "الذاتيون" مع "الحدس" أولاً بالإمكانات الجديدة كأفكار، ثم يأتي "الانبساطيين" مع "الحدس" لترجمة الأفكار إلى أفعال، ولكن مع القليل من الاهتمام بنقل الأفعال إلى ما وراء نقطة النهاية.

في المقابل، يشعر ذوي الأنماط "الحسية" بالارتياح الكبير في إحداث النتائج الملموسة والاحتياط للظروف التي من الممكن أن تتدخل في عملية الإنتاج.

ولذلك، تميل الأنماط "الفكرية" تميل إلى الفعالية بالتحديد في الوظائف التي فيها تعامل مع الأشياء غير الحيوية (والتي يمكن تغييرها من خلال تطبيق قوى معينة عليها)، كما تميل الأنماط "الشعورية" إلى المهارة في التعامل مع الأشخاص (الذين لا يمكن إجبارهم على التعاون عنوةً بل يجب كسب هذا التعاون منهم كسباً).

أما "الحسيين" ذوي السلوك "الحكمي" فيقتنعون ويجدون في أدائهم في الوظائف المنظمة ذات الخطوات الشديدة الوضوح التي لا بد من إتباعها، غير أن

"الحدسيين" ذوي السلوك "الاحتمالي" يستاءون من تلك الوظائف التي من غير الممكن لهم أن يبادروا من خلالها في السعي وراء الإمكانيات التي يرونها. وبالتالي فإن أي فريق يجب أن يتضمّن تنوعاً كافياً في الأنماط لتأدية المهام المطلوبة بشكل فعّال مع الرضا من كل الأطراف.

يمكن للتعاون أن يواجه معوقات مختلفة لأن الأشخاص ذوي الأنماط المتضادة غالباً ما تختلف على ما يجب فعله، وكيفية القيام به، أو ما إذا كان هناك شيء لا بد من فعله أو لا. وهذا الاختلاف طبيعته تظهر للناس المختلفة تظهر للناس جوانب مختلفة للظرف موضع الجدل، وأنواع الأحكام المتضادة توجّه الأفعال إلى نهايات مختلفة. فإذا لم يتم حل الاختلافات في الآراء، قد يسبب ذلك تحطيماً لمعنويات الفريق وفعاليته ويقلّص من الرضا عن الوظيفة، مهما تكن الوظائف ملائمة.

لذا فإن إدراك أعضاء الفريق لحقيقة أن كلا النوعين من الوظائف "الاحتمالية" وكلا نوعين من الوظائف "الحكمية" يعتبر أساساً عميقاً لحل المشاكل، وبالتالي سيخرج هذا الفريق بمعنوياته ونشاطه سالمين. وهكذا، فإن القاعدة لحل المشكلة بشكل استقلالي هي بممارسة العمليات الأربعة بالتعاقب:

- "فالحسّ" : لترسيخ جميع الحقائق.
 - و"الحدس" : لطرح كل الحلول الممكنة.
 - و"التفكير" : لتحديد النتائج المحتملة لكل تسلسل أفعال.
 - و"الشعور" : لتقييم درجة قبول حصيلة العلاقات الإنسانية المتبادلة.
- ولذلك، فحين يقوم الفرد بممارسة العمليات الأربع، يكون قد حقق

التكافؤ المطلوب لأن المنظور "الاحتمالي" و"الحكمي" الأقل تفضيلاً يكون غير ناضج نسبياً ، وبالتالي ليس على مستوى من الفائدة بالقدر المطلوب، لكن الفريق ذو التوازن الجيد والمؤلف من أفراد معينين لا بد أن يتضمن على أقل ممثلاً ماهراً عن كل عملية.

وهكذا ، فبوضع إسهامات كل عضو من الفريق بعين الاعتبار، يمكن لهذا الفريق أو رئيسه التنفيذ أن يقوم بقرار أكثر شمولاً وخبرة مما قد يكون عليه الحال بغير ذلك.

وكمزيد من الدعم للتعاون فإن هذه الإسهامات تُبرهن على أن كل عضو ضعيف في الموطن الذي يكون غيره فيه قوي . ولكنه أيضاً يعتبر نفس الشخص قوياً في الموطن الذي يكون فيه غيره ضعيفاً وهكذا .. فالاحترام الشديد للآخر المضاد ينتج عنه تعايشاً آمناً وفعالاً. كما يساعد ذلك في تمييز وصقل الفرد لعملياته الأقل تطوراً.

إن التواصل بين مختلف الأنماط يشكل عقبة أكبر مما يدركه الناس عموماً. فالعبارة الواضحة والمعقولة بالنسبة لنمط ما قد تكون منافية للعقل و لا معنى لها بالنسبة لنمط آخر.

بعد أن علم زوجان مدى اختلاف نمطيهما، ذكرا في تقريرهما بشيء من الفخر:

"إذا تجادلنا لمدة 15 دقيقة بدون طائل، نرجع كل لنفسه لتحديد شروطه، حيث أننا لم نكن نتكلم عن الشيء ذاته".

ولذلك، حتى يكون التواصل على درجة من المنفعة، فلا بد من أن يتمتع هذا التواصل بقدرة على الإصغاء والتفاهم المتبادلين، وأن يتم اعتبار هذا التواصل

بعيداً عن الحقد أو العداة ، حيث أنه من الطبيعي أن لا يصغي الشخص بانتباه ما لم يتوقع الطرفين بأن هذا التواصل متعلق بالموضوع وعلى درجة من الأهمية. لذلك لا بد من أن يبدأ هذا التواصل بجملة أو حكم موضوعي فيه وعد بشيء جدير بالإصغاء. وبالطبع فإن ما يُحكم عليه بأنه هام يتنوع بتنوع النمط، غير أن طريقة عرض الفكرة الحسنة يمكن تصميمها عادةً لتلائم مصلحة المستمع. فالأنماط "الحسية" التي تتخذ من الحقائق على أنها على درجة من الجدّة أكبر من الإمكانيات، يرغبون بتعبير صريح عن المشكلة قبل اعتبار الحلول الممكنة. أما "الحدسيين" فيرغبون بترشيح الإمكانيات الهامة قبل النظر في الحقائق. في حين يطلب "الفكرين" عبارة لها بداية، وتسلسل نقاط موجز ومنظم بطريقة منطقية، ومن ثم نهاية وخصوصاً النهاية. وفي المقابل يهتم ذوي الأنماط "الشعورية" وبشكل رئيسي بالقضايا التي تؤثر على البشر مباشرةً. يمكن للتواصل أن يكون مسموعاً ومفهوماً وما يزال مع ذلك يخفق في هدفه إذا أثار الخصومة والتنافر. وهكذا :

- يعتبر "الفكرين" هم الأشخاص الأكثر احتمالاً في الوقوع في هذا الفخ لأنهم يميلون لأن يكونوا لادعين في انتقاداتهم .
- في حين أن الأنماط "الشعورية" أيضاً يعتبرون أنفسهم مغولين لمهاجمة ما يبدو لهم على أنه خطأ. وغالباً ما يثير أي هجوم دفاعاً نشيطاً ، وقد يؤدي إلى صراع يفضي إلى الانقسام بين الزملاء بدلاً من الهجوم الموحد على المشكلة ذاتها. فإذا امتنع المنشق من بين الزملاء عن رفض الحل

الناقص وبكل بساطة أكّد على الجزء المستعصي من المشكلة، حيث
يمكن للطرف الآخر -مع احتفاظه بماء وجهه- أن يحترم تعليقات
هذا المنشق، وأن يوسّع أو يتحوّل للبحث عن حل آخر بناءً على ذلك.
وهذه التقنية تتجح مع الطرفين سواء عرفوا أنماط بعضهم أم لم يعرفوا.