

5

الممارسة الفعّالة رقم 1 : تعزيز القدرة العاطفية

بينما يُعد الحصول على موارد مادية للقيام بالعمل أمرًا مهمًا، فإنه من المهم أيضًا الحصول على الموارد للتعامل مع العواطف ضمن الفريق ...

– إليزابيث كريستين ستابس

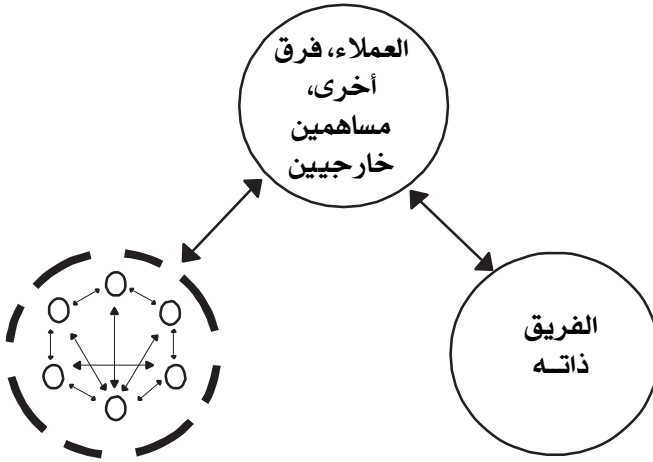
تعمل مهارات العلاقات السامية على دفع فاعلية الفريق. فهذه الحقيقة البديهية تُعد رئيسية وشاملة تمامًا مثل أية حقيقة أخرى متعلقة بعلم النفس التنظيمي. فأَي شخص قد شارك في أي وقت من الأوقات في أي نوع من المشروعات الجماعية ضمن أية شركة يعرف أن فرص النجاح والمعنويات تزداد عندما يكون هناك علاقة جيدة بين أعضاء الفريق

بعضهم البعض. وعلى النقيض، فمن الممكن أن تتراجع الفرق عندما تغيب مهارات العلاقات بين الأعضاء أو تكون معيبة أو مهذرة أو غير قائمة على أساس الثقة أو غير متزامنة على أية نحو مجد.

دعونا نبدأ من خلال كوننا محددين للغاية. تُعد العلاقات ذات أهمية واضحة للغاية فيما يتعلق بالفرق الفعّالة، لذلك كيف يُمكن لتلك العلاقات أن تتشكل وتقوى؟ علام أية مهارات لعلاقات الفريق التي ينبغي التركيز عليها؟ فالحقيقة تتمثل في أن هناك ثلاث مجموعات من العلاقات المترابطة ذات الصلة بالأداء البارز حقًا ضمن فرق المشروعات التنظيمية:

- **علاقات الأعضاء مع بعضهم البعض** داخل سياق الفريق (وبمعنى آخر، ضمن سياق أسباب وجود الفريق، وأغراضه وأهدافه). يتضمن ذلك علاقة الأعضاء بقائد الفريق.
- **علاقة الأعضاء وعلاقة قادة الفريق بالفريق ذاته**، حيال الفريق بأكمله بدلاً من الأفراد المكونة له. فتطوير هذه العلاقة وإدارتها والحفاظ عليها حيال الفريق ذاته يتطلب فهماً وقبولاً لهوية المجموعة.
- **علاقات الفريق بالمجموعات الخارجية**، مثل العملاء أو الموردين أو العديد من المساهمين.

الشكل رقم (3): علاقات الفريق



هل يوجد هناك ترتيب للأولويات لتلك العلاقات المترابطة الثلاثة؟ هل تُعد إحداها أهم من الأخرتين؟ الإجابة هي أن كافة العلاقات مهمة، في ذات الوقت وعلى الدوام. ولكن الفرق بحاجة لأن يكون لديها القدرة على تحديد الزمن الذي تحتاج إليه علاقة محددة لمعظم الاهتمام. تُعد العلاقات بمثابة ظواهر عاطفية، كما أن إدارة العلاقات ضمن أي فريق تُعد بمثابة مهارة عاطفية. فالعمل الجماعي يتطلب المرونة العاطفية للتكيف مع أولويات العلاقات للعمل ضمن مجهود جماعي، وذلك حسب الظروف المختلفة. وفي حقيقة الأمر، فإن الفريق ذاته بحاجة لتطوير "ذكاء عاطفي". فالفرق بحاجة لبناء القدرة على أن تكون ذكية بشأن الجوانب العاطفية الخاصة بإدارة علاقاتها الضرورية والمترابطة.

وبناءً على إصدارات دانييل جولمان وآخرين وأعمالهم التي تناولت الذكاء العاطفي، فالآن هناك قبول واسع النطاق على مسألة أن الأشخاص الذين يُظهرون مجموعة محددة من القدرات العاطفية يتقدمون على نحو أكبر في مهنتهم ويُعتبرون أكثر نجاحًا فيما يتعلق بأدوارهم الاجتماعية (على سبيل المثال، باعتبارهم شركاء في علاقات أو آباء أو أصدقاء أو أعضاء بالمجتمع) مقارنة بهؤلاء الذين يتمتعون بمستويات أقل من تلك القدرات.

فنموذج جولمان حول الذكاء العاطفي يُحدد أربعة أجزاء، من شأنها أن تعكس السلوكيات التي توضح مهارات الوعي والإدارة التي تنطبق على الفرد وعلى الآخرين.

وعلى الرغم من نتائج إظهار نسبة مرتفعة من الذكاء العاطفي لدى الأفراد وقادة الشركات، فإن مفهوم الفريق أو المجموعة الذي لديه مستويات أعلى أو أقل من الذكاء العاطفي يُعد مفهومًا جديدًا نسبيًا. فهناك قدر متزايد من الأبحاث التي توضح أن تلك المجموعات ليس بإمكانها التعبير عن الذكاء العاطفي فحسب، بل عندما تُظهر ذلك الذكاء العاطفي، فإن أدائها يكون أكثر نجاحًا.

الشكل رقم 4: جوانب رئيسية لنموذج جولمان للذكاء العاطفي

	الذات	العلاقة
الوعي	• إدراك الذات عاطفياً • تقدير الذات بدقة • معتقدات وقيم أساسية معروفة • ثقة بالنفس	• مشاركة وجدانية • وعي تنظيمي • توجيه الخدمات • الوعي بالأحداث "السياسية الحالية"
إدارة	• إدارة الضغوط • التحكم في الذات • الدافع للإنجاز • التكيف • التفاؤل	• إدارة النزاع • بناء علاقات عملية • تطوير القدرات في الآخرين • التأثير • دافع التغيير

عرض ستيفن بي وولف وفانيسا أرك دروسكات، ضمن مقالته المنشورة في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال Harvard Business Review، عوامل من شأنها دفع نجاح الفرق بشركة IDEO، وهي شركة رائدة في مجال التصميم الصناعي.

كيف تتمكن شركة IDEO من ضمان أن فريقها يُواصل إنتاج المنتجات الأكثر إبداعًا وابتكارًا في ظل مهلة زمنية مشددة وضغوط ميزانية مكثفة؟ يأتي ذلك من خلال التركيز على الذكاء العاطفي لفرقها – ذلك المزيج القوي من مهارات إدارة الذات والقدرة على التواصل على نحو جيد مع الآخرين.

فقد ذكروا بعض الأمثلة على الذكاء العاطفي بالعمل لدى شركة IDEO.

- لاحظ قائد مشروع إحباط أحد المصممين حيال قرار تسويقي وبدأ النقاش للتوصل إلى حل للمشكلة.
- خلال جلسات العصف الذهني، قام المشاركون بإلقاء ألعاباً لينة على زملائهم في حالة ما إذا أصدروا أحكاماً مسبقة على الأفكار.
- يُقيم الفريق بانتظام نقاط القوة التي تتسم بها المجموعة ونقاط الضعف وأنماط التفاعل.

وخلال بحثها عن أطروحة رسالة الدكتوراه الخاصة بها بجامعة كيس ويسترن، وجدت إليزابيث كريستين ستابس أنه كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي لقائد الفريق ومعايير الذكاء العاطفي للفريق ذاته. علاوة على ذلك، أكدت دراساتها على أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يؤثر مستوى الكفاءة العاطفية لدى الفريق وأدائه خلال تطوير ما أشار إليه دروسكات وولف باسم معايير المجموعة ذات الكفاءة العاطفية. وبالتالي، فمن المحتمل أن يؤثر الذكاء العاطفي للقائد على كيفية تطوير المجموعات للقدرة العاطفية.

وبالفعل، فإن "الذكاء العاطفي للفريق" يتم توجيهه جزئياً من خلال تطوير كل من الكفاءات العاطفية وتطبيقها من قبل قادة الفريق والأعضاء الأفراد بالفريق. ولكن الحقيقة هي أن الفرق ذات قادة وأعضاء يتمتعون بذكاء عاطفي ليست هي الفرق التي تُظهر ذكاء عاطفي باعتبارها مجموعات. فأساس تحول مهارات الذكاء العاطفي للأفراد إلى مهارات ذكاء عاطفي للفريق يُعد أمراً اختيارياً، على نحو جزئي. فالأمر يكمن في الرغبة - من المحتمل بالإضافة إلى نوع من الاستسلام العاطفي - لهيكل الأمور من منظور الفريق وليس من محض المصلحة الشخصية. فأساس تطبيق مهارات الذكاء العاطفي للأفراد على فريق ينتمي إليه الفرد، يتضمن التحول من التركيز على المهارات التي تُعزز الوعي وإدارة الذات والآخرين، إلى مهارات من شأنها تعزيز الوعي وإدارة "ذات" الفريق وذات الآخرين. فهي القدرة على إظهار الإيثار و"الاتحاد" مع الفريق التي

تحدثنا عنها في المقدمة. فذلك النوع من السلوك يُعد هو جوهر ما يحتاج الفريق للقيام به لبناء قدرته العاطفية.

راجع أمثلة الحالة التالية:

مثال حالة

شكّل قسم علم النفس بإحدى الجامعات لجنة مكونة من ثمانية أعضاء لإجراء إصلاحات منهجية، قائمة على آراء الطلاب التي تذكر أن المنهج قديم ولا يتضمن المزيد من التفكير المعاصر حول ما هو جديد من الاختبارات والاتجاهات النفسية والمناهج المبتكرة حيال العلاج النفسي للفرد والمجموعة. فكل عضو من الأعضاء الثمانية المخولين بمشروع اللجنة من قبل رئيس القسم، حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال علم النفس. وعلى نحو فردي، فإن كل عضو من أعضاء اللجنة لديه ذكاء عاطفي عالي فيما يتعلق بالتفاعلات مع الطلاب وعملاء العلاج النفسي (فكل عضو من الأعضاء يُقدم استشارات خاصة بالمجتمع). وفي حالة قياس الأفراد كل على حده، فإننا سوف نجد أن نسبة الذكاء العاطفي الكلية للمجموعة مُرتفعة على نحو فائق للغاية. ولكن الفريق المُشكل لاستكمال مشروع إصلاح المنهج لم يُطور قط أي ذكاء عاطفي بذاته. فأعضاء الفريق لم يُطبقوا على الإطلاق تلك المهارات على الفريق. وبالتالي، فإن اللجنة سريعاً ما تحولت إلى مجموعة غير ذات كفاءة على الإطلاق.

فالعقبة التي واجهت الأعضاء لتطبيق ذكائهم العاطفي الفردي ضمن هذا المشروع قد اشتملت على مقاومة لاتباع مجهودات الفريق لتنفيذ التغيير. فالأساتذة الدائمون قاموا للغاية فكرة تقديم توصيات لأية اختلافات أساسية فيما يتعلق بالمنهج المستقبلي، حيث من المحتمل أن يكون ذلك نتيجة لأنهم شعروا بالتهديد من خلال حقيقة أن أية مناهج جديدة قد تأتي خارج نطاق خبراتهم. وعليه، فقد انقسم الأعضاء إلى أقسام، واتخذوا مواقف صلبة ضد بعضهم البعض، ليتمسك كل منهم بفكرته، وفي النهاية فقدوا تركيزهم على الهدف المحدد للفريق. أما عن الأساتذة الأصغر سناً والمؤقتين ضمن اللجنة قد بدأوا في نهاية الأمر في الانسحاب بطاقتهم والتزامهم حيال الفريق، ليروا أن اللجنة تُهدر وقتهم

وغير ذات جدوى. أما عن القائد، الذي تحيز على نحو أكبر لجانب الأساتذة الدائمين، قام بمحاولات من دون مبالاة لحل النزاعات التي قللت من فاعلية المجموعة، ولكنه بدا عاملاً واضحاً في ذلك القصور الذي شهده الفريق، لأن النتيجة الحادثة - وهي عدم التغيير - هي ما قد سعى إليها. وفي النهاية، انحلت اللجنة عقب استقالة نصف أعضائها من المجموعة وهم في حالة من النفور.

لم يتمتع هذا الفريق بالكفاءة الوظيفية ليس بسبب أن الأعضاء لم يكن لديهم ذكاء عاطفي، ولكن لأنهم لم يُطبقوا ذكائهم العاطفي حيال بعضهم البعض، وحيال الفريق ذاته وعملاء الفريق - حيث ركز الآخرون بالجامعة على الشؤون الأكاديمية وتطوير المنهج الدراسي، بالإضافة إلى الطلاب الحاليين والمستقبليين بالقسم. لم يتمكن أعضاء اللجنة من بناء قدرة عاطفية للمجموعة التي انضموا إليها. فقد تحول الأمر إلى أنه بدلاً من ممارسة الذكاء العاطفي في اللجنة بأكملها، احتفظ الأعضاء بمهاراتهم في بناء العلاقات للأقسام التي نشأت فيما بعد وكانت لديها دوافعها الذاتية. فالفريق لم يتوحد قط نتيجة لسيادة المواقف الذاتية الخاصة. وتماًماً مثلما نصت عليه الأقوال المأثورة Bhagvad Gita sutra التي ذكرناها في المقدمة السابقة، فإن الأعضاء قد أظهروا الغطرسة والرغبات الشخصية التي تميز حالة الانفصال التي كانوا عليها. أما عن مهارات الذكاء العاطفي الجماعية، فلم يُلق لها بالاً وذلك في مقابل التأكيد على حفظ الذات. بينما أن الحصول على ذكاء عاطفي عالٍ بين القادة وأعضاء الفريق يُعد بمثابة نقطة بدء مفيدة للغاية، فإن أي فريق لا يمكنه أن يتسم بالذكاء العاطفي سوى عندما يقوم كافة أعضاء الفريق بتطبيق كفاءات العلاقات على كافة الأعضاء الآخرين بالفريق، وعلى الفريق ذاته وعلى عملاء الفريق أيضاً.

دعنا ننظر إلى الاختلاف في مدى فاعلية الفريق الذي يُطبق مهارات الذكاء العاطفي على عضو آخر، وعلى الفريق ذاته، بهدف تعزيز التناغم الكلي للفريق وفاعليته، كما هو مُوضح في مثال الحالة التالي.

مثال حالة

طُلب من أحد الفرق المُخصصة لكتابة مقترحات العروض تغيير مخطط المقترح الذي كانوا يعملون من خلاله في قسم واحد، وذلك نتيجة لوجهة نظر المدير التنفيذي للمبيعات الذي يرى أن هناك حاجة لإضافة محتوى إضافي لخوض المنافسة. وبينما أن المحتوى الإضافي ليس مطلوبًا على وجه التحديد ضمن طلب العروض الخاص بالعمل، فإن المدير التنفيذي للمبيعات يعتقد أن هذا القسم هو المكان الأفضل لتقديم معلومات تنافسية مهمة.

وعليه، فقد تفاجئت العضوة التي وضعت مخطط المقترح باقتراح مدير المبيعات. فمدير المبيعات ليس جزءًا من الفريق، ولن يكون له سوى دور ضئيل في الكتابة الفعلية للمقترح ذاته. ومن ثم، عارضت هذه الفكرة زعمًا منها أنها تشعر بالقلق لأن هذا القسم لديه متطلبات محددة في طلب العروض الذي ينبغي تناوله، كما أن مساحة المقترح مُحددة للغاية. وعبرت عن خوفها من أن الاتجاه الجديد لهذا القسم سوف يقلل من المحتوى الذي ينبغي أن يتوافق مع متطلبات طلب العروض.

قرأ أعضاء فريق المقترح رد فعلها العاطفي، الذي اعتبروه مدفوعًا بأنه بمثابة "فخر بملكية" المخطط التي وضعت. استمع الأعضاء لاعتراضاتها، ولكنهم لاحظوا أن الأمر دفاعي قائم على اهتزاز فخرها بالمخطط الذي وضعته والذي ينبغي تغييره لاحقًا. علاوة على ذلك، شعر الأعضاء بأنها لا تشعر بالراحة العاطفية حيال حقيقة أن ذلك المدير التنفيذي قد رأى مخططها أنه أقل من المثالي ويفتقر إلى عناصر استراتيجية. وبمجرد إجراء الأعضاء الآخرين بالفريق لذلك التقييم العاطفي، أشاد العديد منهم بمخططاتها والمجهود الذي بذلته لوضعه. واستخدموا المرح القصصي لتبادل مواقف أخرى عندما قام المدير التنفيذي ذاته بتغيير عملهم الجاد في الدقيقة الأخيرة. وبناء على شعورها بدعم الفريق وتفهمه، وسماع كيف أن هذه الأنواع من التدخلات قد تحدث باستمرار من قبل المديرين الأعلى وأنه لا ينبغي حملها على محمل شخصي، شاركت المسئولة عن مخطط المقترح في المجهودات المبذولة لتعديل المخطط لملاءمة التغيير المقترح.

هناك قدر كبير من الصحة في هذه الحكمة الرئيسية حول المجموعات: فقوتهم لا تُقاس سوى بأضعف رابط بينهم. وفي حالة تفسير هذه الحكمة من ناحية الذكاء العاطفي، فإننا نجد أنها تنص على أن المجموعات الفعّالة تفهم أنه عندما يشعر العضو الفرد بعدم الراحة أو أنه لا يتوافق مع معايير المجموعة أو أنشطتها، فإنه يكون من الأفضل تناول المشكلة وعلى الفور. فالأمر يُعد أقل من التركيز على حل "نقطة الضعف" عوضًا عن حل مسألة الافتقار إلى التوافق مع معايير الفريق وتوقعاته وعملياته وأنشطته وأهدافه. وكثيرًا ما يُمكن حل نقاط الضعف الفنية من خلال التوجيه أو التدريب أو إضافة خبرات جديدة للفريق. فالأمور العاطفية تمثل معظم المشكلات التي يواجهها الفريق، وكثيرًا ما تكون في هيئة انعدام التزامن مع عمليات المجموعة. فإذا كان هناك عضو في الفريق في حالة عدم توافق أو تزامن مع الآخرين لأي سبب من الأسباب، فحينها سيكون من المؤكد أن فاعلية الفريق سوف تتأثر بالسلب. وبالتالي، ينبغي أن تواجه تفاعلات الفريق التفاعلات العاطفية للأعضاء أفراد الفريق والتي قد تؤدي بدورها إلى هدم ترابط الفريق. وفي بعض الأوقات، من الممكن للفرق أن تُطور فاعلية المجموعة من خلال إظهار علاقات الذكاء العاطفي والمهارات الإدارية نحو أفراد معينين ضمن الفريق. يُعد ذلك أمرًا وثيق الصلة على وجه التحديد بالتدخلات التي من المحتمل أن تُعزز إنتاجية الفريق وتحافظ على مسار المشروع.

تبذل الفرق الفعّالة جهدًا لقياس درجة العاطفة الجماعية لديها، ومن ثم تتفاعل حيالها. كيف يتم ذلك، عندما يتكون الفريق من أفراد؟ تتضمن الطريقة على مشكلات وقضايا هيكلية ومناقشات ناتجة حول سياق المجموعة، وليس حول أي شخص فردي من أعضاء الفريق. وفي بعض الأوقات، يتمثل التحدي في انصراف التركيز عن محتوى محدد يجري النظر فيه (على سبيل المثال، بيان أو تقرير أو خطاب مراسلات للفريق) أو ما يتبادله أي عضو من أعضاء الفريق لفظيًا ضمن الفريق. وعلى الجانب الآخر، ينصب التركيز على تقييم مشاعر المجموعة ذاتها. وعليه، يتم التحكم في اعتبارات المجموعة؛ حيث يرى أعضاء الفريق أنفسهم أن الفريق ذاته يُعد بمثابة كيان حي ومتحرك ولديه

حرارة عاطفية. وبافتراض هذا النموذج، فإن التفاعلات ضمن الفريق الفعال تتغير من بيانات مثل:

- إنني مُتَحِير لما أسمع، وأعتقد أننا بحاجة لأخذ التالي في الاعتبار؛ إلى
- يبدو أن هناك بعض القلق في المجموعة، ويؤدي ذلك بالطبع إلى إحباطنا.

أو:

- إنني أواجه صعوبة في فهم السبب الرئيسي لهذه المشكلة؛ إلى
- لا يبدو أن الفريق يصل إلى السبب الرئيسي لهذه المشكلة؛ دعونا نقيم ما سنواجهه.

لقد تم استبدال الجُمْل التي تبدأ بلفظة "أنا" بتلك التي تبدأ بلفظة "الفريق" أو "نحن". إن حدوث أي تغيير طفيف في نهج التواصل يُعزز من هوية الفريق، ويجمع الفريق بأكمله معًا باعتباره كيان واحد بذاته، وليس مجموعة من الأعضاء الأفراد ذوي نطاق واسع من الخلفيات ووجهات النظر. فالعبارات التي تبدأ بلفظة "أنا" تؤكد على وجود حاجة لمساعدة المتحدث على الفهم، ولكن العبارات التي تبدأ بلفظة "نحن" و"الفريق" تساعد على تعريف المجموعة وتصب تركيز الفريق على مساعدة المجموعة باعتبارها كيان واحد كلي.

يُوضح مثال الحالة هذه النقطة:

مثال حالة

اجتمع فريق تكنولوجيا المعلومات لمشروع عميل من جهة حكومية لمراجعة ومناقشة بيانات ردود الفعل التي تم جمعها عن طريق دراسة استقصائية روتينية وكان يتكون الفريق المجتمع من رئيس الفريق وثلاثة نواب مفوضون لهم دور أساسي لتسيير أعمال العميل. وجاءت النتائج في المجلد رائعة للغاية باستثناء شكاي مقدمه أن هناك مستخدمين لا يستطيعون الدخول إلى حسابات البريد الإلكتروني الخاص بهم عن بعد. عند سماع هذه الشكوى في أثناء انعقاد اجتماع الجودة يتخذ مهندس الشبكات المسئول عن هذه الجزئية والذي يعمل تحت احد النواب موقفاً دفاعياً ويعبس وجهه. ويكون هذا

بسبب تصميمه انه ليس على خطأ وأنه قام بتأدية مهمته بالشكل الصحيح ولكن هناك عوامل أخرى خارجة عن إرادته مما يمنعه عن تقديم الخدمة في الشكل المثالي وسيظهر شعوره بالإحباط جلياً من خلال لغة جسده ويجب على الفريق أن يتفهم حالة شعوره بالهجوم عليه وبدلاً من توجيه الشكوى أو مسألتته هو متفرداً عن أدائه يفضل أن يتم توجيه الشكوى إلى كل أقسام الفريق بإعلان "أن لدينا كلنا مشكلة" وبهذا يصبح التركيز على الفريق ككل، كنظام واحد متكامل ومتواصل مع بعضه البعض ولهذا يجب توجيه أي مشكلة تم التعرف عليها أو تلقيها إلى الفريق ككل بأقسامه وليس فقط شخصاً واحداً كما وضحنا الآن انه بعدم استهداف المهندس المختص عن الشبكات والاتصال عن بعد وتوجيه هذه المشكلة للفريق كله والذين قاموا بتكوين مجموعة مخصصة لإيجاد حل لهذه المشكلة وتتكون هذه المجموعة من ممثلين من كل الأقسام.

تعمل التفاعلية في المضمون على إبقاء مسافة مناسبة بعيداً عن إلقاء اللوم على شخص واحد أو نائب من النواب بسبب مشكلة ما، وفوق هذا فهي تدعم وتعزز من احد المعايير المهمة لأي فريق وهي المسئولية المشتركة عن الأداء المبذول ونقوم بهذا عن طريق إعلان أن المشكلة مشكلة الفريق كله وأن على الكل المشاركة في إيجاد حل لها. وبهذا يتفاعل الأعضاء مع بعضهم البعض من أجل إيجاد الحل وتعزيز وتدعيم هوية الفريق وبهذا يصبحون كتلة واحدة ويتجنبون النزاعات الداخلية فيختلفون ويتفرون مما يزعزع استقرار وتماسك الفريق. ليس هذا فقط بل جعل أمر إيجاد الحل جماعياً يساعد على خلق جو نفسي خالٍ من إلقاء اللوم ويعمل فقط على الخروج بحل جماعي مثمر.

لا يكتفي المثال السابق بالإشارة إلى مهارات الوعي النفسي والعلاقات الإدارية الجيدة لأفراد الفريق بل أيضاً يقوم بعرض هذه على أرض الواقع في أثناء استغلال هذه المهارات هذه الكفاءات في عملية إيجاد الحلول للمشاكل المعروضة. الأمر سلس وبسيط الفريق لديه عميل وهذا العميل لديه مشكلة، إذا فهذه المشكلة هي مشكلة الفريق ومن أجلها يتم القيام بعمليات إيجاد الحلول ويجمع ممثل من كل قسم من أقسام الفريق لأجل هذا ويكون هذا نابعاً من تفهم أن المشروع نتاج عمل جماعي من كل أعضاء الفريق . لا

يصبح الفريق قلقاً بسبب أن هناك عضواً من أعضائه قد تم إلقاء اللوم عليه بسبب مشكلة بل بسبب أن العميل غير راضٍ عن أداء الفريق. كلما زادت المقدرة النفسية للفريق كلما أدى هذا إلى استجابة أسرع للعميل. ولهذا يجب على أعضاء الفريق توجيه مهاراتهم في تكوين العلاقات على بعضهم البعض بالاستدلال على علاقاتهم بالعملاء ومن خلال ذلك فيتم تغطية المحاور الثلاثة المتداخلة التي تخص علاقة الفريق الموجودة بين أعضاء الفريق وبين الفريق ككل وبين الفريق والعميل.

تلخيص

يعتبر مبدأ الذكاء الانفعالي في الفريق كشيء جديد على الرغم من التقبل الواسع والاتفاق على مدى قيمته للقادة والأفراد. ولكن ما يميز الفرق الناجحة والأكثر فاعلية هي تلك الفرق القادرة على بناء مقدرة نفسية على خلق علاقات صحية بين أعضائه.

ويرتبط بناء هذه المقدرة النفسية ارتباطاً وثيقاً بفهمك لمبادئ الذكاء الانفعالي وتطبيقها على الفريق ويعتبر الأفراد الذين يمتلكون الذكاء الانفعالي ولكن لا يستغلونه لصالح الفريق كخطر داهم على الكيان.

يجب على الفرق التركيز على هذه العلاقات المترابطة:

- 1- علاقة الأعضاء ببعضهم البعض
- 2- علاقة الأعضاء بالفريق
- 3- علاقة الفريق بالعملاء الخارجين

يجب على الفرق أن تفهم جيداً كيف يمكن بناء عمليات الذكاء الانفعالي لتحقيق متطلبات الفريق من أجل خلق علاقات جيدة مع العملاء الخارجين. ويجب عليهم إظهار هذه الكفاءات لبعضهم البعض التي تعرف بالذكاء الانفعالي، على سبيل المثال:

- الوعي الوجداني
- التقسيم الذاتي الدقيق
- المعتقدات والقيم الأساسية المعروفة

- الثقة بالنفس

ويجب أيضاً إظهار مهارات الإدارة الذاتية مثل:

- إدارة التوتر
- التحكم في النفس
- العمل الجاد من أجل الوصول للهدف
- التكيف
- التفاؤل

كما يجب عليهم إظهار التعاطف والوعي المنظمي وحرصهم على الخدمة بجانب وعيهم للأحداث السياسية الجارية. وأخيراً عليهم أن يظهروا بوضوح مهارات إدارة العلاقات:

- فض النزاعات
- بناء علاقات فعالة
- تطوير إمكانيات الآخرين
- التأثير
- أن يكون الحافز للتغيير