

7

الممارسة الفعّالة رقم 3 : الممارسة التعاطف والاحترام

سوف يتطلع الآخرون إلى وجهة نظرك بمجرد شعورهم بأنه تم الاستماع لهم أو فهمهم. وعلى العكس، لن يتقبل الأشخاص ما تقدمه لهم في حالة عدم شعورهم بأنك لا تفهمهم. ومن خلال استماعك لهم فإنك تقدم لهم خبرة كيفية الاستماع والفهم.

– تشارلز اتش جرين اندريو بي هوي

وكما أكد ستيفن كوفي في كتبه المعروفة فإن الأشخاص الأكثر فاعلية يسعون إلى أن يتم فهمهم في المقام الأول، فإنهم عادة ما يتعاطفون مما يعني أنهم يضعون أولويات

التفاهم على فرض وجهات نظر أحدهم على الآخرين. وتعد هذه المهارة بمثابة حجر الأساس للأشخاص الاجتماعيين ذي الذكاء العاطفي وتعد هذه الخصائص ذات فاعلية عالية. وتشمل المجموعات العديد من الأشخاص بمعلومات ووجهات نظر متعددة. فكيف سوف تقوم المجموعة بتعلم ما يحتاجونه أو كسب وجهات نظر من أعضاء الفريق الآخر إن كانوا غير قادرين على توفير فرصة للفهم المتبادل؟ فمن المحتمل أن ينحرف فرد بمهمة فردية مع التفكير الفردي والسلوك الخاص به بوجه عام. ولكن لا يحدث ذلك مع الفريق: فيجب أن يتم توجيهه للآخر ولكن هذه هي طبيعته في الأصل من حيث الأهداف والتركيب. وتتواجد الفرق لتشجيع المشاركة والتعاون وتنسيق العمل مع الآخرين. وهذه العوامل الجوهرية للفرق لن تظهر إذا لم يقيم الأعضاء بأي جهد لفهم ما يحاول الآخرون في مشاركته ضمن جهود المجموعة.

ويعد السعي للفهم بمثابة مهارة لبناء العلاقات لأن الفرق تحتاج إلى أن تطور ثلاثة جوانب من العلاقات المترابطة، يجب توجيه هذا الجهد للفهم تجاه بعضهما البعض وتجاه الفريق نفسه، وتجاه العملاء الذين تقدم لهم الخدمات. ويلاحظ أن التعاطف يظهر الاهتمام، ويتم بناء العلاقات على سلوكيات الاهتمام. بعبارة أخرى، نحن جميعا نريد أن نجذب الاهتمام، ويرجع ذلك إلى طبيعة الإنسان بشكل عام وتطور العلاقات الوثيقة.

قمنا من خلال صفحات أعمالنا السابقة بالكتابة باستفاضة عن مهارة التعاطف وقمنا بتعريفها على أنها "المقدرة على تفهم واستيعاب الظروف الفريدة للآخرين". تقترن القيادة الإشرافية بعادة معينة أخرى ألا وهي تطبيق القاعدة الذهبية - عامل الآخرين كما تحب أن يقوم رئيسك بمعاملتك ووضع أنفسنا في مكان الآخرين من أجل فهم ماذا يشعرون في مواقف معينة. ويخطر لنا أن هذه القاعدة ما هي إلا امتداد للوعي الذاتي والشعور بالتعاطف. نحن نبذل جهد من أجل أن نفهم كيف نعامل الناس كما نحب أن تتم معاملتنا ومن منطلق هذا المبدأ التعاطفي نقوم بجمع هذا الفهم لهم مع رد فعل الوعي النفسي لنفس الموقف وبهذا نطور مسار عمل يجمع الاثنين ليضمن الحفاظ على القيم والمبادئ.

برد فعلنا الإدراكي لنفس الموقف، وتنمية أفعال تجعل هذين المفهومين متفقان مع قيمنا الجوهرية ومعتقداتنا. التطبيق السلوكي الأولي لمبادئ القاعدة الذهبية والذي ذكرناه في مديرين رائعين فعلا كان إظهار الاحترام. الاحترام هو شعور تعاطف - ومتأصل فالآخر، فهو يضع التفاهم كأولوية، وإظهار الاهتمام والقدرة على فهم المواقف والأشخاص. كلنا نود أن نعامل باحترام؛ فهو أساسي لشعورنا بالتقدير، وبأن الآخرين يكثرثون لأمرنا. وبالتأكيد مهم لبناء العلاقات. لا شيء يدمر العلاقات بسرعة كقلة الاحترام. ونرى هذا بوضوح عندما يعامل أحد أفراد الفريق بقلة احترام، أو قلة الاحترام للفريق ككل، أو تجاه منظمة أو فريق آخر أو لعميل فريق.

نتيجة لوجود عوامل نفسية مشتركة بين الاحترام والتعاطف، فنرى كلاهما موجودين كسمة في الفرق الناجحة. فنحن نعتقد بأنهم نتيجة العلاقات الإنسانية الناجحة.

دعونا نراجع معاً مرة أخرى جوهر التعاطف مع الآخرين والسلوك التعاطفي الناجح في المنظمات.

أهم خصائص هذه المهارة تشمل :

- السعي إلى الفهم أولاً
- أن تكون مهتم بالآخرين
- الشعور بالشخص الآخر أو الآخرين
- الإنصات باهتمام

ونقوم بمعاملة الآخرين بما نرغب أن نُعامل به حينما نسعى لفهم ما هم عليه وما يشعرون به. ويمكن أن يتم تجميع فهمهم من خلال الجهد العاطفي الموجه للآخرين. أو الأشخاص (بدون العودة إلى التوجه الذاتي) وضع حدود للعوامل الخارجية، والمحتوى العرضي، والتركيز على الحقيقة الفعالة (العاطفية).

ونعتقد أن الفرق تستطيع تعلم المهارات العاطفية مثلهم مثل الأفراد. ومن الصحيح أن البعض منا يجلب بعض التعاطف لتجربة فريقنا، ولكن في حقيقة الأمر أن التعاطف

هو مهارة يمكن تطويرها. وفي بادئ الأمر فإن زيادة التعاطف للفريق وأعضاء الفريق هي ببساطة الإقرار بها ولماذا هي مهارة مهمة لتطوير من هم في الفريق والذين يتشاركون هدف واحد. ويجب على الفريق فهم أن التعاطف يحرك علاقات الفريق والتي بدورها تؤثر على فاعلية الفريق، ولهذا فإن القواعد السلوكية للفريق يجب أن تبنى على جوانب زيادة تعاطف الفريق. ويجب أن تكون معايير السلوك المشترك للفريق من أولويات الفهم والسمع وليس على أعضاء الفريق الذي لديهم توجه أناني، وبمجرد فهم أعضاء الفريق لهذا الأمر (أن عمل الفريق هو ظاهرة أخرى موجهة) فإنهم يسرون على الطريق الصحيح لبناء بيئة تعزز كافة العادات الأخرى للفرق الفعالة.

ثانيًا: الفرق المتعاطفة تستمع بعطف ويشير البعض إلى هذا بـ "الاستماع الفعال" ولكن الجزء "الفعال" في هذا الوصف يشير في واقع الأمر إلى أن المستمع هو: (1) منخرط في التفاعل (2) منخرط في السلوك للتوجه الخارجي أكثر من كونه موجه ذاتيًا. أصبحنا مستمعين فعالين حينما لا يركز سمعنا لأنفسنا أو احتياجنا الخاصة بنا أو وجهات النظر الفريدة من نوعها.

ففي حقيقة الأمر، فإن الاستماع غير الجيد يعد توجه ذاتي، فإن خصائص الاستماع غير الجيد (الذي يفتقد إلى التعاطف) يشمل:

- قضاء وقت في التمرن على ما سوف يقال أثناء محاولة الاستماع إلى ما يقوله الآخرون لنا.
- التسرع يدعم المتحدث بالأفكار الفورية حول كيفية "إصلاح" الموقف من خلال النصائح.
- انتقاء بعض المحتويات أو الجمل وتجاهل الباقي
- تكوين فكرة قبل انتهاء المتحدث من ما يرغب في مشاركته.
- ربط كافة ما يشاركه المتحدث لنفسه أو نفسها متجاهلاً الجوانب المعينة للموقف.

الفرق التي تستمع لبضعها البعض بهذه الطرق لن تتطور لديها مهارة التعاطف أبدًا لأن الاستماع للأعضاء هو توجه ذاتي. فضلاً عن ذلك فإن فاعلية الفريق تركز على الاستماع الذي يتمتع بهذه الخصائص:

- الرغبة في التوجه للآخرين فضلاً عن إظهار المشاعر والأفكار الخاصة للآخرين.

- الرغبة في التمتع بحالة غير دفاعية فضلاً عن حماية الذات فإنه من الصعب التركيز على شخص آخر في الوقت الذي يتم فيه حماية الذات.
 - الرغبة في فهم الأدوار ووجهات النظر أو خبرات الآخرين فضلاً عن افتراض أنهم على نفس الشاكلة.
 - الرغبة في الاستماع كمستقبل وليس كناقذ والرغبة في فهم الآخرين فضلاً عن التوصل إلى اتفاق أو تغيير شيء ما بالشخص.
- تم إدراج ووصف المهارة التي تحرك التعاطف في الجدول التالي والذي يمكن الاستفادة منه في بحوث مارسيو بيكرينغ في جامعة ماين.

الشكل 6: مهارات الاستماع الفعال

مهارات الاستماع الفعال	وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT
الحضور التعرف الدعم	توفير وعي لفظي وغير لفظي ودعمهم لبقية أعضاء الفريق، فعلى سبيل المائل: الاتصال بالعين، هز الرأس والابتسام الفرق الفعّالة هي الفرق المتببهة لبعضها البعض. وتظهر سلوكيات الاستماع التي تدعم فكرة مشاركة وإثبات أن الانتباه قائم.
الاقتراس وإعادة الصياغة	ورداً على رسالة شفوية من قبل عضو بالفريق، من خلال إعادة صياغتها للآخرين لسماعها. هذه المهارة بسيطة لكنها فعالة: يبدأ الأعضاء بالرد على الآخرين من خلال روابط مثل، "لذلك، يجب أن تكون واضحين بشأن فهم الفريق لما سمعناه للتو...." ثم يتم إعادة صياغة المحتوى الذي شاركه المتحدث السابق دون تعديل أو تفسير ذاتي. وقد يكون من المفيد أن يتم سؤال المتحدث لتأكيد أن المحتوى المقترس قد تم إعادة صياغته بدقة، حتى يمكن للفريق المضي قدماً بالفهم الذي تم تأكيده.

وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT	مهارات الاستماع الفعال
عكس المشاعر والخبرات أو المحتوى الذي تم الاستماع إليه أو فهمه من خلال العديد من العظات الواضحة. حينما يقوم عضو بالفريق بعكس مشاعر "يبدو أن الفريق محبط الآن" - هو أو هي يتجهون بالفريق إلى الأمام مع فهم هام جداً، وفي الوقت ذاته، فإن المشاعر المنعكسة تعزز الوعي الذاتي وعلاقات الفريق.	الانعكاس
تقديم تفسير مؤقت لمشاعر ورغبات ومعاني الآخرين. أي تفسير للمحتوى الذي تم مشاركته من قبل عضو آخر بالمجموعة (في مقابل إعادة صياغة ما تم سماعه بشكل بسيط) هو مؤقت والفرق الفعالة تفهم ذلك، فإنهم يعرفون أن الفهم يكون موجوداً حينما يحاول أعضاء الفريق توليف معلومات سابقة وتطوير نظر الفريق المكتسب حتى الآن. ويتجلى تعاطف الفريق في فهم أن التفسيرات ليست نهائية، بل هي وسيلة يتم من خلالها كسب فهم أوسع نطاقاً من خلال الجمع بين مجموعة من المفاهيم الأصغر. وفي حالة أن تكون مخطئاً في فهم هذه التفسيرات فهم أكثر من مجرد أنها على ما يرام لأنها ذات قيمة حيث أن الفريق يفهم أنه بحاجة إلى شيء لكي يكون هناك ردة فعل.	تلخيص تفسير توليف
معرفة ما إذا كان التفسيرات والتصورات صحيحة ودقيقة. تستمع وتقدر الفرق العاطفية الجهود لتلخيص وتوليف التصورات. بعد ذلك، يبرهنون جوهر العاطفة من خلال التحلي بالصبر لاكتشاف "هل بالفعل هم يفهمون هذه المشكلة وآثارها؟" فحص تصورات أعضاء الفريق هو أمر عاطفي لأنه يعكس مفهوم أن التفسيرات هي "أول شرح" مؤقت في الفهم والذي يحتاج فيما	فحص التصورات

مهارات الاستماع الفعال	وصف المهارة وأمثلة الفريق المستخدمة من الفرق FT
	بعد إلى أن يتم النظر فيه قبل أن يتم استيعابه في المعرفة المشتركة للفريق. تقوم الفرق الفعالة بتجميع أعضائها وإجراء المناقشات لتعلم كيفية ردة الفعل تجاه التفسيرات، للتأكد من أن هذا الوقت مخصص لعملية شاملة من الاستماع لكافة المدخلات. وتظهر الفرق تعاطف حينما يستغرقون بعض الوقت حتى تكتمل القصة.
التحقق	أعضاء الفرق المتسائلين، ولكن بطريقة بناءة والتي تتطلب المزيد من المعلومات أو التي تحاول إيضاح حالة الغموض. أهم ما في هذا الفريق هو السلوك الاستماعي الذي يصل بين المحتوى الذي يدور حوله التساؤل الذي يجب أن يتم سؤاله في صيغة مفتوحة: مثل "أخبرنا المزيد عن ما تعنيه بقولك..." أو "هذه معلومات قيمة، هيا بنا نستعرض ما تعنيه بشكل مفصل. شاركنا كيفية..."
رد الفعل	مشاركة التصورات في رد الفعل على أفكار أو مشاعر الآخرين، وكشف وجهة النظر إضافة إلى المعلومات التي يمكن أن تستفيد منها المجموعة. الفرق الفعالة تستخدم تقنية تسمى بـ "تقنية الساندوتش" إذا كانت ردود الفعل تحتوي على أي نوع من النقد البناء. هذا هو أسلوب تعزيز وتوطيد العلاقة من خلال تواصل ردود الأفعال بطريقة تسمح بأن يتم الاستماع إليها وفهمها.. ما تشاركه ثمين جداً؛ تضيف الكثير إلى ما يحتاج الفريق معرفته عند هذه النقطة. على ما يبدو، على الرغم من أن هناك جزء مفقود. نخبرنا المزيد عن "ثم، يحتاج الفريق لدعم إجابة الآخرين. ويعد هذا توضيح لما نحتاجه ويحظى الفريق حالياً بإدراك حقيقة المشاكل.

الفرق التي تتمتع بمهارات الاستماع التعاطفي تبني عمليات صلبة يومًا بعد يوم للقيام بمجهود واعي لـ:

- التجاوب أو التفاعل مع لم يتم النطق به. "أنا" استمع إلى الكثير من القضايا ولكنني أشعر بأننا جميعًا نجلس حاليًا في حالة من القلق حيال رد فعل العميل في المرة الأخيرة التي حاولنا فيها القيام بتغيير كهذا" تخصيص التحيزات والأحكام المسبقة. يتم التعبير عن تعاطف فريق العمل عن طريق المواقف غير حكيمة بين الأعضاء الذين يستمعون دون رفض على الفور ما يسمعون على أساس التحيز الشخصي.
- دع التحيزات والأحكام المسبقة. يكون العضو قادر على إظهار التعاطف عندما لا يقوم بإطلاق أحكام مسبقة والاستماع بدون انتقاء ما يناسبه وينحاز إليه وتجاهل الباقي.
- التواصل مع عواطف أعضاء آخرين بدون الإنجراف معهم. إذا كان أعضاء الفريق يعبرون عن الغضب وخيبة الأمل أو حتى الإفراط في التفاؤل بشأن قضية الفريق، فإن الفرق المتعاطفة تواصل في محاولة فهم معارضة الانخراط في ردود الفعل الغير محسوبة للمشاعر القوية التي يشعرون بها. وهذا مثال لاستجابة الفريق المتعاطف للغضب العلني لعدد من الأعضاء. "يبدو أن ما لا يقل عن بعض أعضاء الفريق غاضبون حقًا عن هذا القرار". دعونا نتأكد من أننا نفهم لماذا يحدث هذا. هذا المفهوم عكس المفهوم المتعلق بأعضاء الفريق الآخر من حيث "التغيير" من ناحية الغضب. بناء على عدم الارتياح مع المشاعر الغاضبة التي تتم مشاركتها في المجموعة.
- التركيز على تفاعل الفريق دون الهاء. إن الانحرافات تقلل من احتمالات تعاطف وتفاهم الفريق وإن الأعضاء الذين يتلقون المكالمات على الهواتف المحمولة الخاصة بهم في اجتماع الفريق والأعضاء الذين يقومون بمحادثات جانبية هم أمثلة شائعة من سلوكيات الفريق الذي تقلل من فرصة الفرق في الاستماع بشكل متعاطف. معايير الفريق ينبغي أن تعالج السلوكيات المتوقعة التي تعزز قدرة الفريق على التركيز على ما يأخذه الفريق بعين الاعتبار عند نقطة معينة من الزمن.

- الشعور بالراحة مع الصمت في بعض الأحيان عندما يسهل الانعكاس أو يسمح لأحد أعضاء الفريق المواصلة دون مقاطعة. إن صمت الفريق قد يكون ذا مغزى، والجانب الأكثر أهمية من استماع الفريق بتعاطف هو السماح لأعضاء الفريق لاستكمال فكرته دون مقاطعة. حتى عندما يتوقف المتحدث عن الكلام فيجب أن يسأل المستمعين بتعاطف مجدداً "هل استطعنا أن نفهم؟" هل تركنا القصة متداولة؟

الصلة بين مهارات الاستماع للنتائج المرغوبة لتهيئة بيئة مترابطة للفريق بطريقة مباشرة. فإن الاستماع هو حجر الزاوية للتفاعل والتفاهم بين الأشخاص. وكثير ما يقوم به الفريق يتركز على الاستماع التعاطفي لأنها عملية التعامل مع الآخرين المطلوبة من قبل أي مجموعة مترابطة. وهى مهارة تعزز عن طريق إنشاء وصيانة قواعد الفريق التي تتعلق بكيفية إظهار الأعضاء الرعاية والاحترام لبعضهم البعض.

إن الاستماع التعاطفي هو المهارة التي يحتاجها أعضاء الفريق لممارستها في جميع جوانب حياتهم. وعندما يصبح الاستماع التعاطفي جزء من نمط شخصية الأعضاء فإنه يصبح من السهل للفريق استيعاب المعايير التي تتمحور حول السلوكيات التي سبق وصفها.

الاستماع التعاطفي هو أكثر من مهارة فردية بل إنه مهارة يتشاركها الفريق وإنه سيكون أسهل بكثير أن يتم التوافق مع المعايير الصحية للفريق التي وضعت لتعزز الاستماع التعاطفي إذا فهم أعضاء الفريق أهمية هذه المهارة وجعلوها شيء أساسي في حياتهم اليومية.

الأمانة ..

لا شيء يعرقل بناء الاحترام والثقة بين الفرق كخيانة الأمانة. من ناحية أعضاء الفريق أو من ناحية الفريق نفسه تجاه أعضائه أو عملائه، يجب على الفرق أن تقدر الصراحة والأمانة مهما كانت الحقيقة يمكن أن تكون مؤلمة للاعتراف بها. الصدق هو وقود المساءلة المتبادلة التي تذهب إلى حقيقة ما يجعل الفريق فريق. وعندما تحترم الفرق وجهات نظر بعضها البعض وأيضاً المدخلات ويستند هذا الصدد على افتراض أساسي أن

جميع الاتصالات داخل الفريق مفتوحة وصادقة تماماً. وينبغي أن يتضمن التقييم الذاتي للفريق تقييماً حول ما إذا كان الفريق:

- يتسامح ويحتضن الصراحة الكاملة من قبل الأعضاء.
- يثق ببعضه البعض وكيف أن هذه الثقة مرتبطة بصدق الفريق.
- يتحدى أي اتصالات أو سلوكيات التي قد تكون مضللة عن عمد.

العدالة / القيام بما هو الصحيح

إن عدم المساواة في معاملة الآخرين، وعدم المساواة الأساسية داخل الفريق يقلل من بيئة الاحترام المتبادل ولكن كيف يمكن أن تظهر عدم المساواة في الفريق؟ قد تشمل الأمثلة على ذلك:

- تقاسم معلومات متفاوتة عبر الفريق، حتى أن بعض الأعضاء مطلعون على معلومات معينة والبعض الآخر لا. وتحتاج الفرق إلى ترسيخ ممارسات تبادل المعلومات ونشر البيانات والأخبار عبر الفريق بشكل موحد ومتساو.
- تغيير دور عضو في الفريق دون إشعار مسبق كافٍ أو بدون مبررات كافية. تم بناء معنويات الفريق على فهم وتنفيذ دور واحد للفريق بالتنسيق مع الآخرين. وتتبدد الروح المعنوية سريعاً عندما يتم سحب البساط من أسفل عضو أو عضوه من أعضاء الفريق، حتى إذا كان هناك مبررات لهذا القرار من قبل رئيس فريق المشروع، فإنه من الأفضل السماح بمدخلات الفريق ومنحهم الوقت لمعالجة الآثار المترتبة على التغيير.
- رؤية أوضح للزبون أو للعميل لبعض أعضاء الفريق وليس للآخرين. يتم تقليل الروح المعنوية عندما لا يكون هناك سبب تجاري لمثل هذه الخلافات داخل الفريق فيما يتعلق بمدى اتصال العميل بالأعضاء. وتكون الفرق الفعالة شاملة وغير مريحة باستثناء الأعضاء من أي اجتماعات أو تفاعلات ما لم يكن هناك سبب واضح وراء هذا النهج.

- التوزيع غير المتكافئ لمهام أكثر مللاً أو أكثر صعوبة. يجب على أعضاء الفريق خاصة إذا لم تكن هناك توقعات واضحة حول من هو العضو الأنسب لهذه المهمة. وعلى

العكس، عندما يظهر كافة الأعضاء رغبتهم في أن يكونوا جزءاً من المهام التي يقر الجميع بأنها مهمة فيقوم الفريق ببناء روح المشاركة بغض النظر عن الموقف أو الدور. من أجل تعزيز معنى أن الفريق هو كيان واحد و"نحن جميعاً في هذا معاً".

مثال على هذه الحالة

هناك تطورات جديدة في جدول أعمال الفريق، وأنه من الواضح أن الإنتاج النهائي من وثيقة الاقتراح يجب أن تتم في إطار زمني أقصر من المعتاد وأن أعضاء الفريق المسؤول عن الإنتاج قد تخلوا عن عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء العملية وعند وصولهم صباح يوم السبت تفاجئوا لرؤية كل قادة التطوير من أقسام مختلفة من يسألون كيف باستطاعتهم تقديم المساعدة. ومع هذه المجموعات الإضافية من الأيدي والموارد والقيام بالوظائف الأساسية مثل نسخ الوثائق وإعداد ثلاث مجلدات فإن الفريق قادر على إنهاء الإنتاج في وقت أبكر مما كان متوقعاً. وذلك سوف يتيح وقت ثمين في عطلة نهاية الأسبوع لفريق الإنتاج الذي كان يعمل في ثلاث عطلات لأربعة أسابيع أيضاً.

التفكير في وحدة الفريق الذي مثل "تشمير الأكمات والترويج" من إحدى السلوكيات التي يمكن أن يقدمها كبار أعضاء الفريق.

تعزيز التنوع في الفريق:

إن احترام الاختلافات في الفريق هو جانب هام من جوانب العمل الجماعي، الاختلافات يجب أن تحترم ليس فقط لأنها من المحتمل أن تحدث في أي فريق يضم أنواع مختلفة من الناس مع مجموعة من المهارات المختلفة، لكن أيضاً لأنها تضيف قيمة وخلفيات متنوعة ووجهات نظر ومصالح توفر للفريق مصادر أكثر ثراء وأكثر قوة للمعلومات والأداء والكفاءات. يمكن للفرق المتنوعة الالتفاف حول الأهداف والمعايير المشتركة ولكن هذا يتوافق مع توقعات سلوكيات الفريق ولا يستبعد هذا التنوع من إظهار نفسه بطريق إيجابية جداً.

يجب تعريف التنوع والحث عليه كمصدر للفريق. ويعد هذا صحيحاً على وجه الخصوص ضمن مجهودات الفريق لفهم العميل الخارجي أو الزبائن أو أصحاب المصلحة. على صعيد آخر، يعتمد فهم العميل على المعلومات المثالية حول كافة الجوانب المتعلقة بالعميل وباحتياجاته. الفريق المتنوع لديه فرص أفضل لتوقع احتياجات العميل وتطوير ما تم ذكره سابقاً مثل "العملات" التي يمكن استبدالها لتعزيز العلاقة الفعالة مع العميل. ففي واقع الأمر، كلما كان العميل ومثليه على قدر من التنوع كلما كان يجب أن يكون الفريق متنوع لفهم وتقدير احتياجات العميل.

تلخيص

لابد أن يكون توجه أعضاء الفريق إلى الآخرين، يجب عليهم الاهتمام ومحاولة فهم أنفسهم وبعضهم البعض وأيضاً فهم العملاء الخارجين وبهذا تستطيع الربط بين التعاطف وإظهار الاحترام والذي يربط بينهم أيضاً منح الأولوية لفهم الأشخاص بدلاً من الحكم عليهم مسبقاً وإظهار الاحترام والاهتمام لهم.

تتميز الفرق التي تعرف بالكفاءة بأنهم مستمعين إيجابيين وهذا يعني أن أعضاء الفريق :

- لا يتخذون مواقف دفاعية وليسوا بمستمعين منتقنين لما يفيدهم من مبدأ الحماية الذاتية.
- تقبل اختلاف الآخرين واحترام وجهات نظرهم وخبراتهم بدل من الحكم عليهم أنهم كلهم واحد.
- الذين يكونون مستقبلين فقط عند الاستماع وليس كناقدين لكي يفهموا المتحدث وليس لأجل الحصول على شيء منه أو إقناعه بشيء ما.

تتناقل الفرق الفعالة الأفكار فيما بينهم عن طريق وسائل استماع وتواصل مثل :

- إظهار الاهتمام والدعم
- إعادة صياغة المحتوى

- أن تتحول لعاكس للمشاعر
- التفسير والتلخيص والتوليف
- التأكيد على أن الكل قام باستيعاب ما تم قوله وتقديم تفسيرات
- إعطاء واستقبال ردود الأفعال
- تظهر الفرق الاحترام بطرق كثيرة مثل:
- إن تكون صادق وتقدر الصراحة
- تجنب ومواجهة الظلم ووضع أساسيات لتحقيق العدل
- احتواء الاختلاف والتنوع