

12

الممارسة الفعّالة رقم 9 : دمج أعضاء جدد وأعضاء فرعيين ضمن مجهودات ذات "شعار واحد"

"الجميع من أجل الواحد والواحد من أجل الجميع، هذا هو منهجنا"

الكسندر دوماس مؤلف رواية الفرسان الثلاثة

يسعى الكتاب -على مدار صفحاته السابقة- للوصول إلى هدف، ألا وهو خلق روح الوحدة وإنكار الذات مابين أعضاء الفريق وهذا ليس بالأمر السهل خاصةً عندما يتغير أعضاء الهيكل أو عندما يتم تقسيمه إلى مجموعات صغيرة كل منها له هدف محدد مختلف

عن الآخر. يحرص العملاء سواء أن كانوا شركاء مساهمين في الشركة أو المنظمة أو كانوا عملاء قطاع خاص أو عام أو حتى كلاهما على أن يتم تشكيل فريق عمل متجانس ومتناغم قادر على بذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف محددة. وعند حدوث أي مشكلة أو انقسام داخل الفريق الذي بدوره يؤثر على استمرارية دورة العمل في الشركة أو المنظمة فهذا يستدعي قلق واهتمام العملاء الداخليين وحتى الخارجيين ويسعون لإيجاد حل لإنهاء هذه المشكلة وفي أسرع وقت لأن هذه الانشقاقات في هيكل الفريق ستؤدي مباشرة إلى فقد في الموارد بمختلف أنواعها بجانب ضياع كم كبير من الوقت بشكل لا يمكن تفاديه لأنه يعطي الإيحاء للعملاء أن الأعضاء الذين يعملون في الفريق والمفترض أنه مسئول عن قيادة الشركة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة غير قادر على إدارة أموره الداخلية ومنع أي نزاع من الاندلاع بين أعضاءه ويجد صعوبة في الحفاظ على التناغم والتجانس فيما بينهم. وهذا ما يناضل الفريق والرعاة من أجل أن يتجنبوه بأي شكلاً من الأشكال ومهما كانت التكلفة.

في رأيك، ما هي سمات فريق العمل الناجح؟ أو كيف تقيس نجاح وتميز فريق العمل؟ عملية قياس مدى نجاح فريقاً ما يعتمد على عدة عوامل منها الوحدة بين الأفراد وكفاءاتهم التي تؤهلهم لشغل هذا الموقع بجانب الاستمرارية والاستقرار وأيضاً الأداء المتميز. ولكن هذا ليس كل شيء هناك أيضاً قدرة الفريق على تقديم وتنفيذ حلول إبداعية من خارج الصندوق عندما يتطلب الموقف هذا. في الصفحات القادمة من هذا الفصل سنشرح ونقدم الممارسات التي من خلالها نستطيع التغلب على تحدي الحفاظ على وحدة الفريق والثبات الانفعالي لأعضائه مهما حدث من تغيير.

هناك أيضاً تحدي آخر مرتبط بسابقه ويظهر غالباً عندما شخص واحد مسئول عن عدة كيانات في أثناء تنفيذ مشروعاً ما، للتوضيح فلنفترض أن هناك شركة مكلفة بإنشاء سلسلة متاجر أو مطاعم أو شركات وستكون في أماكن مختلفة هنا يقرر رئيس الشركة أن يرسل في كل مكان من الأماكن المستهدفة فريق ويعين على رأس كل فريق رئيس ليدير ويسير العمل في موقع المشروع فتظهر هنا الاختلافات ما بين الرئيس وأعضاء الفريق

خصوصاً عندما يكونون من ثقافات مختلفة، لذلك يجذب أعضاء الفريق أن يرأسهم رئيس من ذوي الخبرة الذي يستطيع أن يجمع الفريق كله تحت راية واحدة ويمكنهم من توجيه جهدهم بالكامل لتنفيذ المشروع والخروج بأفضل نتيجة ممكنة.

طرق ضم أعضاء جدد للفريق

عند القيام باختيار وضم أعضاء جدد لفريق العمل يجب أن تتم عن طريق التوظيف الجماعي الانتقائي، بمعنى آخر أن يكون أولاً الاختيار اختياري انتقائي بمعنى أن تحذو حذو الفرق الناجحة وليست أي فرق بل أفضل الفرق على الساحة والتي تتكون من أعضاء يتميزون بمهارات وخبرات تؤهلهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية. لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحرص عند ضم عضو جديد لفريق العمل ومن أجل ضمان ذلك يجب أن تكون عملية الاختيار قائمة على كفاءة المرشحين الظاهرة التي تؤهلهم للقيام بالمهام المسنودة إليهم وأيضاً قدرتهم على العمل والتجانس مع أعضاء الفريق. كل هذا يساعد على ضمان اختيار أعضاء يستطيعون تقديم الإضافة للفريق وتحسين العمل الجماعي لأنه إذا تم الاختيار بطريقة عشوائية أو بدون أسس للاختيار مثل توافر مهارات وتوجهات فكرية تؤهلهم للملاء المنصب الشاغر في الفريق، وعلى الرغم من الاعتقاد بأنه أمر ليس بهذه الخطورة، فإن اختيار وضم العضو الخطأ أو غير مؤهل لن يفقد المشروع أو الفريق جهد ووقت لضم الشخص الخطأ بل أن إنتاجية الفريق والروح المعنوية للأعضاء وروح العمل تصبح في خطر بالغ. لأن هذا العضو نظراً لعدم كفاءته سيكتفي بأداء تحت المنخفض وليس هذا فقط بل سيتحول إلى فيروس يصيب باقي الأعضاء بالإهمال والاعتیاد على الأداء الضعيف.

ثانياً أهمية أن يكون الاختيار جماعياً معروفاً عنه أنه في معظم الأحيان مفيد للغاية للفريق. وعلى الرغم أن المديرين لا ينبغي أن يشاركوا في عملية الاختيار نظراً لتحملهم على عاتقهم مسؤولية تنظيم وتوجيه جهد الأعضاء للخروج بنتيجة جيدة، إلا أنهم إذا استطاعوا تنظيم وإدارة الوقت بحيث استطاعوا المشاركة مع أعضاء الفريق في هذه العملية فإنهم يتحولون إلى "فريق فعال" قادر على أداء المطلوب منه وتوفير وقت للقيام

بأشياء أخرى من شأنها الإضافة للفريق. أصبح غير كافٍ الآن الأساليب المتبعة في أثناء المقابلات الشخصية من أجل إظهار مهارات المرشحين التي تؤهلهم للانضمام للفريق، أصبحنا الآن في حاجة إلى معرفة التجارب والخبرات السابقة للمرشحين. ناقشنا خلال الصفحات السابقة من كتاب "ممارسات قوية لفرق عمل قوية" عدة قضايا ومواضيع، فهم هذه المواضيع هو ما سيساعد أي مرشح على تقديم نفسه بطريقة رائعة أثناء الإجابة عن الأسئلة التالية:

- "من خلال خبراتك وتجاربك السابقة، هل تستطيع ذكر مثال عن فريق في وجهة نظرك يعتبر فريق عمل ناجح أو متميز؟ وما الذي يجعل هذا الفريق مميز أو ما الذي يجعل الجهد الذي يبذلونه لأداء عملهم جهداً استثنائياً؟ أيضاً، هل يمكنك ذكر إسهاماتك في هذا الفريق الناجح؟" تقيس إجابات المرشحين الذين تجري المقابلة معهم مدى تقديرهم لمبدأ العمل الجماعي ويوضح أيضاً الجهود التي قاموا بها ويعتقدون أنها ساهمت في نجاح الفريق وأضافت إلى خبراتهم.
- "في رأيك، ما هي سمات الواجب توافرها في أي فريق ليصبح وحدة واحدة لا تتجزأ؟" يسعى أي شخص يجري مقابلة مع أحد المرشحين أن يفحص ويستكشف بدقة المعايير المتوافرة لديهم ومكونة لشخصيتهم وهل ستعكس على المعايير التي يعمل بها الفريق.
- "من خلال درايتك بالمشروع وسير العمل داخله هل تستطيع أن توضح من هم العملاء الذين من أجلهم يعمل الفريق؟ وعلى ضوء خلفية خبراتك السابقة في العمل مع فرق عمل، كيف تقترح أن تكون العلاقة مابين فريق عمل المشروع والعملاء؟ وماذا سيكون دورك في هذه العلاقة؟" تقييم فهم واستيعاب المرشحين للعوامل الداخلية لا يقل أهمية عن أي جانب آخر مطلوب توافرها ليكونوا مؤهلين للانضمام للفريق لأنه يوضح التوجهات الفكرية ومدى استعداداتهم لإرضاء العملاء وضمان أفضل النتائج" عند حدوث مشكلة سواء داخل الفريق أو تقديم مشكلة لدى أحد العملاء يتعامل الفريق مع هذه المشاكل عن طريق منهج يتبعونه لمواجهة المشاكل، في

رأيك ما الذي يميز المنهج الذي تتبعه الفرق الناجحة لحل مشاكلها؟ وما الخطوات التي تتم بالداخل حتى يطوروا من هذه الحلول؟" قياس درجة الإبداع لدى المرشح من أهم ما يقيسه هذا السؤال، العضو داخل الفريق مطالب أن يضيف لمستته الخاصة الإبداعية أن يأتي بأفكار إبداعية لحل المشاكل التي تواجه الفريق أو العملاء بجانب أيضاً قياس التعاونية مع باقي أفراد الفريق.

- "في أثناء عملك في فرق سابقة... هل حدث نزاع داخلي ما بين أعضاء الفريق؟ كيف تصرف الفريق لمواجهة هذا النزاع وإنهائه؟ وهل في رأيك هنالك طرق ووسائل أفضل لحل مثل هذه النزاعات التي تحدث أثناء سير العمل في الفريق؟" يقيس هذا السؤال مدى ايجابية المرشح في العمل في فريق وتأدية مهامه بأكمل وجه حتى في وجود نزاعات داخلية، وأيضاً التعرف على خبراته السابقة والطرق التي عايشها سابقاً عند ظهور نزاع داخل الفريق.

- "هل سبق وعملت أو تعاملت مع عضو كسول ولا يقوم بأداء المطلوب منه؟ كيف تعاملت مع الأمر كزميل عمل وزميل فريق؟" يهدف السؤال إلى معرفة هل التصرفات الذي سيقوم بها المرشح تتوافق مع معايير الفريق أم لا وهل سيحترم تسلسل القيادة والتواصل داخل هيكل الفريق وأيضاً مدى استعداديته لمحاولة تطوير قدرات زملائه والآخرين بدل من أن يشكو منهم طول الوقت فقط.

هذه ليست كل الأسئلة المطلوبة، يتبقى سؤال أخير ومهم ويجب أن يسأل مباشرة ومغزى السؤال هو كيف تجعل أعضاء الفرق الجدد يشعرون بالألفة حتى يستطيعوا الاندماج سريعاً مع باقي الأعضاء:

- "لقد قام هذا الفريق بإنشاء نظام محدد لأداء المهام المسنودة لأعضائه وأيضاً لضمان وحدة الفريق وجعله وحدة واحدة لا تتجزأ، ماذا ستحتاج منا- أعضاء هذا الفريق- كي تشعر بالألفة وتعتاد على نظام سير العمل وثقافة الفريق الداخلية وتندمج مع باقي الأعضاء؟" يركز هذا السؤال على اكتشاف الطريقة المثلى لإدماج العضو الجديد

مع باقي أعضاء الفريق بطريقة صحيحة. وحيث إنها عملية متبادلة مابين الطرفين بالنسبة للفريق فعلى الأعضاء توضيح طريقة سير العمل والمعايير المتبعة بداخل الفريق أما العضو الجديد يتطلب منه مشاركة فعالة وأن لا يأخذ موقف دفاعي أثناء ذلك. بهذا يضمن الفريق "التوحد" الذي يسعى له كل الفرق.

التهيئة المبدئية للعضو الجديد: رغم كل ما سبق إلا أنه من السذاجة اعتقاد أن الفرق ستكون قادرة على عمل تقييم مكثف للأعضاء الجديد قبيل انضمامهم للفريق ويتم فيه تجهيزهم ليكونوا عضواً فعالاً، ترس يجعل من الفريق آلة عمل تعمل بكفاءة. تعيين الأشخاص داخل فرق العمل أو عملية التعيين بشكل عام لها عدة طرق ومنها الأمر المباشر والفوري من المنظمة أو من رئيس الفريق بتعيين شخص جديد بداخل الفريق. هنا لا بد من تهيئة هذا العضو تهيئة مبدئية كأول خطوة من عملية دمج مع أعضاء الفريق والحفاظ على تماسك والتجانس داخل المنظومة. تشمل عملية التهيئة المبدئية على نقل وتوصيل كل ما يحتاج العضو الجديد أن يعرفه مثل مهمة الفريق الذي يتبعه من أجل الوصول للرؤية المحددة مسبقاً، ما هو دوره داخل الفريق، المعايير التي يسير عليها الفريق، بجانب الجودة العالية للأداء وما ينتج عنه من مخرجات منتظرة ومسئول عنها الفريق.

تعتبر عملية التهيئة المبدئية للأعضاء الجدد كتدريبات ممزوجة مع بعض الأنشطة التي من شأنها جعل العضو الجديد يتأقلم مع معايير الفريق. الهدف الرئيسي منها هو نقل المعرفة بطريقة فعالة لدرجة أن يكون العضو قادر على الأداء باستقلالية وجودة بنسبة تعلو تدريجياً كلما استطاع أن يثبت قدميه أكثر ويثبت نفسه في هذا المنصب حتى يصل إلى جودة الأداء العالية المنتظرة بدون أي توجيه أو تدريب إضافي من أي عضواً آخر.

لضمان أفضل النتائج لعملية التهيئة يفضل أن تتم بطريقة جماعية مثلما حدث في عملية اختيار وضم عضو جديد. وهنا يجب على كل الموارد المتوافرة في الفريق أن تشارك سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث يتحول الفريق إلى العضو الوهمي المطلوب من العضو الجديد أن يكون ظله أثناء عملية التهيئة لضمان أن يكون التدريب تدريباً تفاعلياً

وإشراكي على كيفية أداء دوره في الفريق بفاعلية وكفاءة وأيضاً يحتاج أن يكون باقي أعضاء الفريق على دراية بطريقة سير عملية التهيئة. يحتاج الأعضاء الجدد أن يعرفوا أدق التفاصيل عن العمليات المسؤول عنها الفريق ونظام سير العمل من أجل أن يفهموا جيداً كل جنبات المشروع وكيف يتم تنفيذ أجزائه بجهد جماعي متعاون. لا بد أن يرى أعضاء الفريق أنفسهم على أنهم أنظمة وهو مبدأ مشابه لوجهة نظر "نظرية الأنظمة" والتي تنص على:

"في النهج القديم كان يُعتقد أن أي نظام معقد يمكن فهمه عن طريق خواص أجزائه أما في النهج الجديد فالعلاقة ما بين الأجزاء والنظام بأكمله تم عكسها حيث الآن تستطيع فهم خواص الأجزاء عن طريق فهم ديناميكية النظام ككل، جوهرياً ليس هناك أجزاء من الأساس بل أهي أنماط داخل شبكة من العلاقات المرتبطة ببعضها والتي لا يمكن فصلها".

إذاً في ضوء هذه النظرية كيف يمكن للعضو فهم واستيعاب ديناميكية سير العمل داخل نظام هيكل الفريق إلا إذا استطاع أن يفهم جميع أجزائه المكونة له؟ إذا المغزى أن الأعضاء الجدد سيشعرون فعلاً أنهم جزء من كيان يعمل كشخص واحد عندما يفهموا العناصر التي ساهمت في هذا النظام الذين أصبحوا جزءاً منه والذي يتضمن جميع المهام التكميلية التي تم أداءها، لذلك يجب أن توضح عملية التهيئة المبدئية كيف سيقوم الأعضاء بتكملة بعضهم البعض من أجل الوصول للهدف المشترك الذين يعملون من أجله.

هنالك أيضاً ممارسات من فرق أخرى تسعى لدمج وإشراك الأعضاء الجدد بطريقة فعالة وسريعة وتتم عن طريق الآتي:

يقوم قائد الفريق بتقديم العضو الجديد أمام جميع الأعضاء من مختلف الأقسام ويتضمن هذا الإعلان-الذي يتم عادةً عن طريق البريد الإلكتروني في الوقت الحالي- معلومات عن العضو الجديد مع رسالة ترحيب قوية يدعو فيها القائد كل أعضاء الفريق أن يقوموا بتقديم أنفسهم لهذا العضو في اقرب فرصة مع شرح دور كل عضو داخل الفريق طوال عملية التهيئة لهذا العضو وأيضاً شرح علاقة وتأثير ما يقومون به على الدور الذي سيقوم بتأديته داخل هيكل الفريق.

أيضاً يمكن أن يقوم العضو الجديد بتقديم نفسه للفريق من خلال اجتماع تعارفي ويمكن أن يتضمن الاجتماع حضور جميع الأعضاء بمختلف المناصب والدرجات، ويمكن أن يتم استثمار الوقت ويقوم العضو بتقديم نفسه من خلال اجتماع يشمل أعضاء الفريق بهدف التخطيط وبعد أن يقوم بتقديم نفسه وأين كان يعمل سابقاً ويعطي نبذة مختصرة عن نفسه يبدأ الاجتماع بطريقة طبيعية، وهذا له منفعة ثنائية للعضو الجديد حيث يشعر أن الأعضاء يرغبون في التعرف عليه وعلى خلفيته العملية وأيضاً يتيح لهم الفرصة ليتعرفوا على خبراته ومهاراته التي تؤهله ليكون معهم.

ليس هذا فقط بل يمكن كذلك أن يتم إشراك العضو في واحدة من المناقشات الخاصة بأي جزء من أجزاء المشروع وهنا يجب أن يراعي الأعضاء أن يكونوا أكثر إيضاحاً عندما يتكلم أياً منهم أو يبدي رأيه حيث يجب عليه أن يوضح ما الذي يتناقشون حوله ويقومون بتغطية كل الجوانب الممكنة حتى تصل الصورة كاملة لهذا العضو وأيضاً يناقشون توابع هذا الأمر وتوابع الرأي المقترح. حيث يعاين العضو طرق النقاش داخل الفريق على أرض الواقع والتجربة ويستطيع أيضاً أن يرى كيف يختلف الأعضاء مع بعضهم البعض في الآراء والأفكار المقترحة وكيف يتم التعامل مع هذه الاختلافات حتى يشعر أن الاختلاف في الرأي والأفكار بطريقة صحية وصحيحة بدون أن يتحول الأمر إلى خلاف شخصي هو شيء مرحب به ويتم الحث عليه من أجل تطور الفريق ونجاحه.

في بعض الأحيان يفضل العضو الجديد أن يلتزم الصمت ويشعر بالإحراج من قول أي شيء أثناء طرح الآخرين لأفكارهم وآراءهم هنا يجب على المدير أن يتدخل ويشركه معهم في المناقشة بقول شيء مثل " هذه أفكار جيدة ولكننا نريد أفكار من منظور جديد وبالفعل نحن لدينا عضو جديد لذلك نحب أن نسمع منه رأيه فيما طرح."

إدارة العضو المنتدب لإدارة الفريق

عندما يدار الفريق بواسطة مدير أو شخص مسنود إليه الإدارة من المهم ضمان الالتزام الواقع على الفريق بتقديم الخدمات كوحدة واحدة لا تتجزأ خاصةً حتى إذا كانت

المهام مقسمة على مناطق عمل مختلفة ومتفرقة سواء في نفس المكان أو حتى إذا كانت في بلد آخر. يجب أن تكون جودة الأداء وجودة المنتج أو الخدمات جودة واحدة والجهد المبذول يكون جهد جماعي.

ولكي تكون الإدارة المعينة إدارة تتميز بالكفاءة ينبغي أن تطبق وتدعم سياسة المسؤولية المشتركة والحكمة في ذلك أن تضمن قوة ونجاح الفريق حتى عندما يشارك اضعف الأعضاء في أي عملية خاصة إذا كانت خارجية.

يتم تعيين العضو المنتدب بعقد قانوني ينظم علاقته مع المدير المباشر له. ويتضمن العقد الاتفاقيات والشروط والمسؤوليات التي تسري على كلاً من المدير والمندوب أو العضو المنتدب وهذا يضمن ويحافظ على مبدأ الوحدة والمسؤولية المشتركة داخل الفريق. فعلى سبيل المثال كل معايير الجودة التي تطبق على المديرين بما فيهم المقاييس التي تستخدم لتقييم جودة الأداء يتم أيضاً تطبيقها على النواب كما الحال في المهام المنتظرة من النواب الحاليين والمستقبليين أن يقوموا بتنفيذها كما يجب.

يجب أن يشكل عقد العضو على قواعد مدونة السلوك للفريق حيث يتم تدوين كل الممارسات المنتظرة والمتوقعة منه، إلى جانب توضيح سلوكيات العمل التي يجب أن يتبعها في أثناء سير المشروع. لذلك يفضل أن يطلب العضو من أعضاء الفريق أن يتواجدوا في أثناء وضع مدونة قواعد السلوك والتدريب على تنفيذه.

على الرغم من المجهودات المبذولة للحفاظ على وحدة الفريق وتماسكه بالإضافة إلى ترسيخ مبدأ المسؤولية المشتركة إلا أن ذلك يكون صعب للغاية خاصة عندما يتكون من أعضاء من أماكن مختلفة. لذلك يجذب إلا يتم تقسيم الفرق إلى مجموعات صغيرة وخلق الأعضاء. تميل الفرق أن تحد أعداد الأماكن التي تضم منها أعضاءها وبدلاً من الاعتماد على الشعب في ضم الأعضاء يفضل الاعتماد على انتقاء الأفضل والأكثر كفاءة.

يمكن أيضاً اتباع مبدأ آخر عند اختيار العضو وهو أن يكون ببساطة أفضل المرشحين أفضل من أي شخص يمكن أن يشغل هذا المنصب سواء من الداخل أو من

الخارج ويتم ذلك بناءً على الآتي:

- هل يمتلك العضو الكفاءة الكافية التي تمكنه من توزيع المصادر المناسبة توزيع عادل على أعضاء الفريق؟ يحتوي بعض الفرق في معظم الأحيان على العديد من الكفاءات التي لا تتوافر لنظائريهم.
- هل تم عمل فحص دقيق لكفاءة الفرق التي أشرف عليها سابقاً وهل كان تركيزه منصب على تطوير الأعضاء وإرضاء العميل أثناء إدارته للفريق؟
- هل البنود المتفق عليها مسبقاً توضح للنائب كيف يتم تصحيح مسار سير العمل إذا انحراف عن مسار التماسك المرغوب إلى الفردية والتشتت؟
- ما مقدار ما يتقاضاه العضو المنتدب؟ إذا شعر أفراد الفريق أنه يتقاضى مبالغ باهظة أو مبالغ فيها قد يضر بمعنويات الفريق.

جرت العادة في معظم الفرق على أن يتم تقديم العضو المنتدب المسنود إليه إدارة الفريق في اجتماع ترحيبي يحضره ليس فقط أعضاء الفريق بل أحياناً أيضاً مناصب عليّة في الشركة. فمن المفيد أن يتم سرد كل القوانين والمعايير والهدف المرجو على من سيسند إليه الإدارة وأيضاً الاستماع إذا كان هناك أي تعديل يرغب في إضافته على ما قيل.

تتكون أنجح الفرق من الأعضاء الذين يقدرّون قيمة الفريق لدرجة أن يعرفوا ويقدموا أنفسهم بناءً على خبراتهم وعملهم في الفرق. وجود مثل هذه العقلية في الفريق يجعل منه مثال يحتذى له للآخرين للوصول للتميز.

في النهاية، فإن تكوين الشركة لفريق وجمع أعضاء ليس ما يجعل منه فريق ناجح أو متميز بل الالتزام بالممارسات التي قمنا بسردها على مدار الصفحات السابقة هو ما يضمن ذلك. أيضاً الوحدة أو التماسك ليس شيئاً يمكن أن يتم إزالته مثلاً لسبب أن الفريق يتكون من أعضاء من أماكن مختلفة بل هو هدف لا بد أن يسعى من أجله كل أعضاء الفريق لتحقيقه.

التلخيص

تتعرض وحدة الفريق للتهديد عندما ينضم له أعضاء جدد أو بوجود ظروف خاصة بالشركة ولا يمكن إزالتها والتخلص منها من خلال الخطوات التي شرحناها خلال صفحات هذا الكتاب. لابد من الحرص على أن تكون عمليات اختيار الأعضاء الجدد وتوجيههم للعمل كوحدة واحدة مع باقي الأعضاء عمليات جماعية ومنظمة وأن يكون الأعضاء على أهبة الاستعداد لقبول تحدي ضم دماء جديدة للفريق من دون التأثير على جماعية وتعاون الفريق.