

الفصل الثاني

فريق العمل

أشتمل هذا الفصل على:

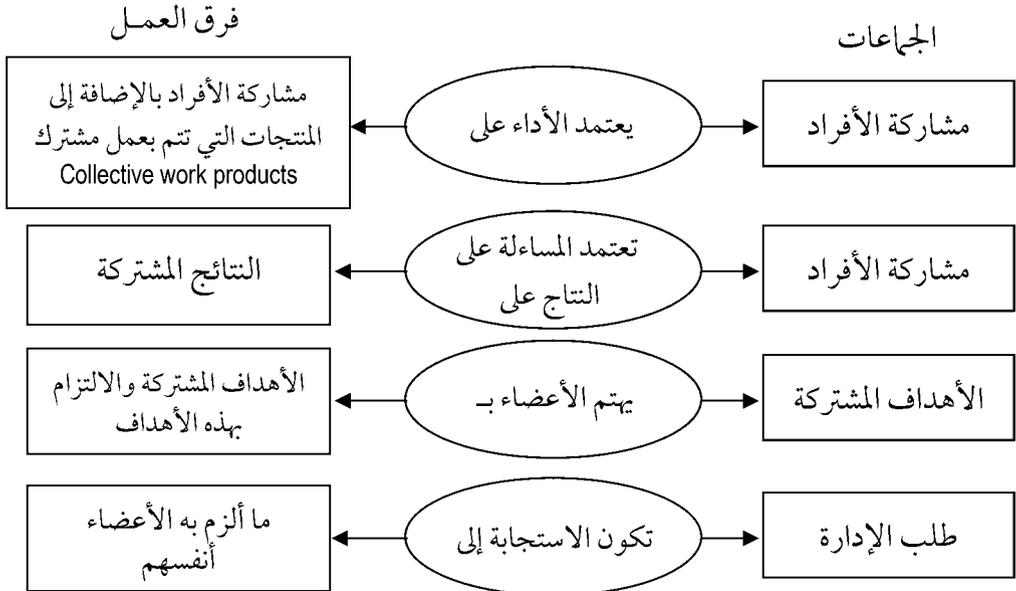
- مقدمة. 
- تعريف فريق العمل. 
- أهمية فرق العمل. 
- أسباب تكوين فرق العمل. 
- مميزات فرق العمل. 
- عيوب فرق العمل. 
- استقصاء: هل تحب العمل في فريق؟ 

« المدير الجيد يدرك أن السبيل إلى تحقيق الإنجازات يقتضي استبدال الحواجز بالجسور لخلق روح من التشارك والتعاون».

د. بول جي. مكي

مقدمة:

يتخذ التفاعل الجماعي Group Interaction - في العادة - صورتين اثنتين هما:
 أ - حين يقوم أعضاء الجماعة بمناقشة الأفكار والموضوعات، وهذا ما يعرف بالاجتماعات Meetings .
 ب - حين يقوم أعضاء الجماعة بإنجاز مجموعة من المهام والوظائف، وهذا ما يعرف بفريق العمل Team Work .
 ويتعين على المديرين أن يدركوا الفرق بين مصطلحين هما: الجماعة أو المجموعة Group والفريق Team، وكيف يحولون مجموعة من الموظفين إلى فريق عمل قوي ومتناسك.
 ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق كالتالي:



شكل رقم (2) مقارنة بين الجماعات وفرق

وما من شك في أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام ويضم في عضويته موظفين أقل مهارة، سيكون قادراً على الدوام على هزيمة مجموعة تتشكل من موظفين ذوي مهارات عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفاعلية والكفاءة التي تجعلهم يعملون معاً، بمستوى عالٍ من الانسجام والتماسك.

وفريق العمل كشكل أو نوع من الجماعات الإنسانية يتصف بالخصائص التالية:

- 1- جماعة صغيرة الحجم Small Group.
- 2- جماعة رسمية Formal Group (*).
- 3- جماعة عمل Task Group وليس جماعة نمو Growth Group.
- 4- جماعة مؤقتة Non-Permanent Group وليست دائمة.

تعريف فريق العمل:

تُعرّف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد.

ويرى بريل Brill فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

كذلك تُعرّف ديورا ماكين Deborah Mackin فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك ملتزمون بتحقيقه.

ويرى رونالد والتون Ronald Walton أن فريق العمل ليس جماعة نمو وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو إنجاز مهمة معينة Task Oriented Work Group.

(*) في بعض الأحيان تتكون فرق عمل غير رسمية.

ويشير جيرري جراي G. Gray بأن فريق العمل يتكون من شخصين أو أكثر معاً لتحقيق هدف مشترك، ويوجد فيما بينهم تقارب نفسي ومكاني.

كذلك يُعرّف كل من كاتز Katz وسميث Smith فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

ويشير كل من كاتزينبش وسميث Katz & Smith إلى أن الفريق هو مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، ولهم أسلوباً معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به.

ويرى جون كاتزينباغ Jon Katzenbach أن الفريق الحقيقي (مقابل مجموعة وحسب) بأنه عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

ويُعرّف كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.

ويُعرّف ناصر العديلي فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وتؤكد سامية فتحي عفيفي بأن فرق العمل هي مجموعات أو كوادر معدة إعداداً مهارياً للقيام بالمهام التي تطلبها مقتضيات العمل.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن فريق العمل هو تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك.

كذلك يعرف محمد محمد إبراهيم فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد، الذين يجب

أن يتعاونوا معاً، لإنجاز أهداف مشتركة، عادةً ما ترتبط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة.

أي أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضيفي على روح العمل شئ من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

ففريق العمل أسلوب في العمل والإدارة قائم على أهمية التعاون المتبادل والتنسيق بين مجموعة من المهنيين ذوي التخصصات المختلفة، بما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف فريق العمل بأنه:

- 1- مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة.
- 2- يعملون معاً.
- 3- لتحقيق أهداف محددة.
- 4- لفترة محدودة.
- 5- العمل يتم بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم.
- 6- مع تطبيق مفهوم القيادة وليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل.

أهمية فريق العمل:

فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات

العمل أن يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

إن إنساناً واحداً بمفرده لا يستطيع، مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية، أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، أما فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المؤسسات والمنشآت تزرع بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل مسميات مختلفة، مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث.. إلخ.

إن المزايا التي تحصل عليها المنظمات من فرق العمل الفعالة تعتبر متعددة. ومن أهمها:

- 1- الإنتاجية.
- 2- الانسيابية.
- 3- المرونة.
- 4- الالتزام.
- 5- الجودة.
- 6- رضا العميل.

ويرى أحمد سيد مصطفى أن فرق العمل الفعالة والعمل بروح الفريق تكتسب أهمية مؤثرة في الإدارة المعاصرة. وتعود أهم أسباب ذلك إلى:

1- تزايد حجم التحديات التي تواجهها منظماتنا سواء كانت وزارات أو هيئات حكومية، أو شركات بقطاع الأعمال الخاص والعام. ففي عالم سريع التغير تتوال متغيرات معظمها قيود وتهديدات. مثل تلك القيود والتهديدات التي تفرضها المنافسة الحادة بعد بدء العمل باتفاقية الجات، وتلك التي تجسدها التكتلات الإقليمية، وتحالفات الشركات الكبيرة، وتحديات معايير الجودة العالمية، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها. وهي تحديات لا يمكن مواجهتها إلى بجهود منسقة لفرع عمل متكاملة، وليس بإدارات تعمل كجزر منعزلة.

2- تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو أحد قطاعاتها أو إداراتها. قد تتمثل هذه المشكلات في مشكلات فنية أو تمويلية أو تسويقية أو في مجال إدارة الموارد البشرية أو في البحوث والتطوير. وقد تظهر مشكلات في هيئة صراعات بين إدارات وتؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المنظمة. وتحتاج هذه المشكلات لأفكار وحلول إبداعية. لذلك يمكن أن تسهم فرق العمل - كمجمع خبرات وآراء - في علاج أو تلطيف هذه المشكلات. وقد أفادت الشركات اليابانية - بشكل خاص - كثيراً من فرق العمل كحلقات جودة لتحسين الجودة وحل المشكلات المرتبطة بها. وتبعتها في ذلك عديد من الشركات الأمريكية والأوروبية. واستخدمت شركة «بوينج» الأمريكية لصناعة الطائرات - على سبيل المثال - ضمن مشروع بناء طائرتها 777 فريقاً لحل المشكلات التي تشب بين فرق عمل وبعضها بالشركة وبين أعضاء فريق العمل الواحد.

3- في الهياكل التنظيمية التقليدية، ومع شيوع الجانب السلبي للبيروقراطية ومركزية السلطة وانحصار اهتمام مديري الإدارات داخل نطاق إدارتهم تتوضع أو تتلاشى فاعلية أدوار الإدارات في إنجاز المهام. لذلك يكون أداء فرق العمل التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات والمهام، وتعمل بروح الفريق أكثر فاعلية من الأداء التقليدي للإدارات.

4- سعياً لتعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات تجيء فرق العمل سبيلاً جديلاً إلى ذلك. فالإدارة التي تعني بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن، تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتاكتيكية بما يثري الأداء ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص.

5- وعلى ذكر المنافسة، فعندما يتعثر الاتصال المثمر داخل وبين فرق العمل لا سيما الفرق الدائمة مثل إدارات أو أقسام البيع والإنتاج، تزداد سلوكيات عدم الانسجام والعدوانية. ويؤثر سلباً على الأداء. لكن عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية

وحماس أكثر، وسترکز أكثر على تحسين العمليات، وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا، وستنجز أفضل في الأداء الابتكاري لحل المشكلات وتحسين الأداء. وتستخدم الشركات اليابانية - على سبيل المثال - تكتيكات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل.

6- تفيد فرق العمل المؤقتة في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة. وقد يسأل سائل فيقول: لماذا؟ ألا يكفي أن تقوم بذلك لجان من مديري الإدارات؟ والإجابة أن فرق العمل مهمة في هذا الصدد للأسباب التالية:

أ - مديرو الإدارات مشغولون في مشكلات وضغوط العمل اليومية.

ب- وقد يكون بينهم صراعات.

ج- وبعض المديرين الذين لديهم مشكلات بإداراتهم يعيشون أسرى المشكلة ويفكرون من داخلها. بينما فريق العمل الذي يتشكل من إدارات متعددة، وتتكامل خبرات ورؤى أعضائه سيرى المشكلة من خارجها، فيكون أقدر على معالجتها.

د- تعمل فرق العمل أفضل من اللجان لو أشعلت المنافسة الإيجابية داخلها وبينها.

أسباب تكوين فرق العمل:

تشكل المنظمات فرق عمل لأسباب عديدة نذكر منها:

- 1- إنجاز الأهداف الكبيرة.
- 2- إنجاز الأهداف المشتركة.
- 3- إنجاز المهام التي تتطلب تخصصات مهنية متنوعة.
- 4- لحل مشكلة معينة.
- 5- لتحسين طرق العمل.
- 6- لمساعدة الأعضاء على تحمل المسؤوليات بشكل جماعي.

مميزات فرق العمل:

هناك كثير من الناس أحاديي النظرة يصر فون معظم وقتهم في تسفيه وجهات نظر الآخرين.

إن أول درس يجب أن يعيه كل شخص مهني هو أن وجهة نظره لا تمثل إلا جانباً واحداً من الحقيقة.

إذا أردت مثلاً أن ترى الفيل على حقيقته فإنه يجب أن تجبو حوله وتحقق فيه من كل الجهات، وقد تتمكن من الاتصال والتعاطف مع أولئك الذين يحدقون فيه من الجانب الآخر، قد تفكر أيضاً في تحريك الفيل من مكانه ووضعه في مكان آخر مناسباً أكثر ولكن مهما أوتيت من قوة لن تستطيع تحريك الفيل وحيداً حتى لو وضعت خطة صائبة مائة في المائة، ستحتاج لفريق عمل يحمل الفيل من جميع الأطراف ويعرف تماماً الهدف من نقله وكيف سيبدو للعيان في وضعه الجديد.

فريق العمل أو العمل الفريقي Team Work أصبح ضرورة من ضرورات نجاح وتقدم المنظمات، في ضوء حرص كل منها في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality.

إن تحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة. وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

وتعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أنه يمكن لأية مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب.

إن إنساناً واحداً فرداً فرداً لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده، إلا أن فريق العمل يمكنه أن يفعل ذلك. ولهذا السبب نجد أن المنظمات تزخر بأعداد كبيرة من فرق العمل التي تحمل أسماء مختلفة مثل: مجموعات العمل واللجان وفريق المشروع وفريق البرنامج وفريق البحث.

لقد تعاضم الاهتمام ببناء وانتقال تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة حيث لم يعد الفرد في نظرهم هو المحور الوحيد الذي يحرك العمل دائماً، وأصبح المحور الحقيقي هو فريق العمل، وسادت قناعة مغزاها أن تقسيم المنظمة إلى مجموعات عمل من شأنه أن يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبني هذا على افتراض أن أهم حافز للفرد في مجال العمل هو انتمائه إلى جماعة حيث أن العمل في كنف الجماعة يرتقي بكفاءة الفرد وتزداد وفقاً لذلك إنتاجية المنظمة بشكل عام.

وتشير سامية فتحي عفيفي إلى مزايا تكوين فرق العمل داخل المنظمات كالتالي:

- 1- فرق العمل تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.
- 2- فرق العمل تعطي جو من الرضا للعاملين الأعضاء في هذه الفرق.
- 3- فرق العمل تساهم في إشباع حاجات أعضاؤها.
- 4- فرق العمل تقرب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة.
- 5- فرق العمل تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين في المنظمة.

ويترب على كل هذه المزايا نتائج إيجابية يمكن رصد بعضها كالتالي:

- 1- تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.
- 2- تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.
- 3- تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- 4- تحسين خطط المنظمة.
- 5- تقليل التكاليف.

وفي برنامج تدريبي عن «العمل الجماعي» قدمته شركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات تم عرض الجدول التالي، والذي يوضح المزايا التي تحققت لبعض المؤسسات والشركات التي شكلت فرق العمل لأهداف مختلفة وكانت نتيجتها كما هو موضح أمام كل منها:

جدول رقم (3)

أمثلة على بعض الشركات التي حققت مزايا بارزة
لتشكيلها فرق عمل ناجحة

المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
BNR	خلق مجالات أعمال جديدة وسط المناخ الذي يسود فيه عدم التنظيم	أصبحت الشركة الأولى في مجال النقل المتوسط خلال عام واحد من تأسيسها.
DH&S	تنمية استراتيجيات عمل جديدة، وأساليب مبتكرة في القيادة.	قلبت الموازين، فبعد عشر سنوات من انخفاض الربحية الفعلية، وبعد أن كانت الأخيرة أصبحت الأولى في كسب التعاملات الجديدة.
Dun & Bradstreet	الحد من التباطؤ في إعداد التقارير.	انخفض من 7 إلى 3 أيام.
Eli Lilly	طرح منتج جديد في السوق.	طرح منتج جديد خلال عام واحد يعتبر الأول في تاريخ المنتجات الطبية للشركة.
Enron	التخلص من عنق الزجاجة في مراحل الإنشاءات.	فائض قدره 10 ملايين دولار في ستة أشهر مع وضع نظام للتحسين المستمر
المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
Garden State	أن يحظى القطاع بالمركز الأول.	حققت أعلى الإيرادات، وأصبحت أعلى القطاعات ربحية في ستة أشهر.
Knight Ridder	التخلص من الأخطاء في إعلانات الصحف.	إعادة تصميم عمليات إنتاج الإعلانات، وخفض معدل الأخطاء بنسبة تصل إلى أقل من 1٪، والحد من الخسائر التي كانت تتحملها الشركة نتيجة هذه الأخطاء.

المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
Motorola	إعادة تنظيم وحدة الشركة الرئيسية،	تحسين الجودة بنسبة 50٪ ويعني تراجع الأخطاء، 70٪ انخفاضاً في التأخير في التسليم، وتأسيس نظم ومهارات جديدة لضمان التحسن المستمر.
Pall Corporation	إقامة عمليات دولية	منذ 1970 - 1980 حققت أعلى عوائد لحاملي الأسهم.
Pfizer	تصميم أدوات تقطيع في زمن قياسي.	وضع التصميمات الأولية بتكاليف أقل من الميزانية المقررة، وقبل المواعيد المحددة لذلك.
Sealed Air	التفوق في التصنيع	انخفاض التالف إلى النصف بالنسبة لأحد المنتجات، وانخفاض الوقت المستغرق من 20٪ إلى 5٪ بالنسبة لمنتج آخر، وانخفاض نسبة تغييب العاملين إلى 1.6٪.
Weyerhaeuser	وضع توصيات حول التغيرات اللازمة لتحسين مستوى خدمة العميل	قفز مستوى تحسين الخدمة من 85٪ إلى 95٪.

عيوب فرق العمل:

- كما أن لفرق العمل مميزات، إلا أنها أحياناً لها عيوب نذكر أبرزها كالتالي:
- 1- قد تحتاج وقتاً حتى يتحقق منها نتائج ملموسة.
 - 2- قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.
 - 3- قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
 - 4- قد تكون مُضيعة للوقت، ولا تدع وقتاً لأعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي.

استقصاء

هل تحب العمل في فريق؟

إذا أردت أن تعرف هل أنت تحب العمل في فريق أم لا؟ فأجب عن هذه الأسئلة.

الاستقصاء

- 1- هل ترى أن مناقشة المشكلات وتبادل الرأي فيه تعطيل للعمل؟
 نعم أحياناً لا
- 2- هل تتخذ معظم القرارات في العمل دون استشارة أحد الزملاء، من منطلق أنك تعرف تماماً ماذا تفعل؟
 نعم أحياناً لا
- 3- هل لا تحب أن يتدخل أحد زملائك في عملك، حتى ولو كان على حق؟
 نعم أحياناً لا
- 4- هل لا تتقبل مناقشة أحد زملائك حول أسلوب عملك؟
 نعم أحياناً لا
- 5- هل تحب العمل الجماعي وتفضله عن العمل الفردي؟
 نعم أحياناً لا
- 6- هل تحب قيمة التعاون مع الآخرين؟
 نعم أحياناً لا
- 7- هل سلوكك مع زملائك يعتبر سلوكاً تعاونياً؟
 نعم أحياناً لا
- 8- هل ترى أنه ليس عيباً أن يساعدك زملائك في بعض الأحيان؟
 نعم أحياناً لا

9- هل ترى أن اختلاف وجهات النظر مع الآخرين شيء طبيعي، ولا يؤثر على علاقاتك بهم؟

نعم أحياناً لا

10- هل تشارك بفاعلية عندما تدعي لأحد اجتماعات العمل؟

نعم أحياناً لا

11- هل تشارك بفاعلية عندما تكون أحد الأعضاء في لجنة أو مجموعة عمل؟

نعم أحياناً لا

12- هل ترى أنه ليس عيباً أن يتوفر في زملائك بعض الخبرات والقدرات إلى ليس لديك؟

نعم أحياناً لا

13- هل تحترم زملائك في العمل بغض النظر عن مهنتهم أو تخصصاتهم؟

نعم أحياناً لا

14- عندما تكون عضو في اجتماع أو لجنة أو مجموعة عمل، هل تضع نصب عينيك أولاً تحقيق الأهداف بنجاح؟

نعم أحياناً لا

15- هل تؤمن بأن كلنا يكمل بعضه الآخر؟

نعم أحياناً لا

التعليمات

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ

«أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 4.

2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ

«أحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 5 إلى 15.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج

أ - إذا حصلت على 21 درجة فأكثر فأنت تحب العمل في فريق بدرجة كبيرة، شعارك هو «يد الله مع الجماعة»، تجد نفسك في العمل الجماعي. قيمة التعاون لديك ليس اتجاه فقط وإنما سلوك أيضاً.

ب- إذا حصلت على 11 - 20 درجات فأنت تحب العمل في فريق بدرجة متوسطة. تحب العمل الجماعي في بعض المواقف، بينما تفضل العمل الفردي في مواقف أخرى، ننصحك بأن تزيد من درجة التعاون بينك وبين زملائك.

ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت لا تحب العمل في فريق تجد نفسك في العمل الفردي، ولا تفضل العمل الجماعي، التعاون مع الآخرين كلمات تقولها ولا تنفذها. ننصحك بأن لا تحول نفسك إلى جزيرة منعزلة، فالعمل في فريق أصبح ضرورة ليس لاستمرار المنظمة التي تعمل بها في السوق، وإنما لاستمرارك في منصبك / عملك.

كذلك العمل في فريق ينقذك من كثير من الأخطاء، لأن هناك أكثر من عقل يفكر ويخطط وينفذ.

أخيراً عليك أن تثق في نفسك بأنك قادر على العمل مع الآخرين بشكل جماعي. شاهد مباريات الألعاب الجماعية (مثل: كرة القدم وكرة السلة) وسوف تجد أن الفريق الفائز غالباً هو الذي تعاون لاعبيه معاً، والفريق الخاسر غالباً هو الذي لعب لاعبيه كل بمفرده.