

9

الممارسة الفعّالة رقم 5 : تأسيس وتنظيم قواعد الفريق

"(كفاءة الفريق) تتطلب مناخ تعاوني وفيه ... تُبنى قدرة عاطفية خاصة
يمكن وصفها بـ [القدرة على التجاوب بشكل بناء مع المواقف المزعجة]
وتؤثر على السلوكيات بطريقة بنائه."

—V.U. Druskat and S.B. Wolff

قول مقتبس من كتاب "إس.بي. وولف" و"في. يو. دروسكات" تساعد قواعد
الفريق على تأسيس قوانين واضحة وضمنيه لسلوكيات المجموعة التي تعمل على مشروع
ما. القواعد الواضحة في الفرق والمجموعات هي تلك التي تكون جلية ومفهومة للجميع،

ولكن ليس بالضرورة أن تكون موثقة أو متداولة. وهى تلك القواعد التي يتفهمها، ويوافق عليها، ويوثقها أو يصنفها ويلتزم بها الفريق. ووفقا لما ذكره دروسكات وولف، فإن قواعد المجموعة هي تلك التي ترشد سلوك المجموعة إلى نتيجة مشاعر إيجابية في المجموعة. ويستخدم الفريق القواعد كإرشاد، خاصة عندما تخرج المجموعة عن السياق. فالقواعد هي شيء لا بد منه في تفاعل المجموعة فهي تحدد ماذا كانت مطروحة بشكل رسمي أو لا. ففي النهاية، تأسيس والمحافظة على قواعد المجموعة يعطى تأثيرا عميقا وإيجابيا على قدرات الفريق.

فعملية تقييم الفريق تقوم على عوامل شخصية ومجتمعية. فكل فرد لديه احتياجاته واهتماماته، ولكن إحدى هذه الاحتياجات هي الانتهاء؛ فنحن نعزى جزء من هويتنا إلى المجموعات التي نزرع فيها الطاقة الشعورية. ويخلق سلوك الأعضاء ثقافة الفريق على المستوى المجتمعي، ويشمل هذا المعتقدات، والعادات، المعرفة، والممارسات. ويعتمد الأعضاء على ثقافة الفريق لكي يوفروا للمجموعة الثبات والأمان والتفهم والقدرة على الاستجابة لموقف ما.

رسم 8: تأثير الفردية النسبية والاختلاط على الفريق

مرتفعة

الالتزام	الذكاء العاطفي، الفردية الخلاقة
الانعزال	التمرد

منخفضة

الفردية

مرتفعة

وهذا الجدول يوضح كيف أن الفردية النسبية والاختلاط تؤثران على مختلف الفرق:

- اختلاط منخفض وفردية منخفضة يخلق انعزال الأفراد في داخل الفريق.
- اختلاط منخفض وفردية مرتفعة يخلق التمرد ضد الفريق.
- اختلاط مرتفع وفردية منخفضة يخلق الالتزام. فالفرد مصنف داخل الفريق - "فلا يوجد أنا" في الفريق - مع احترام الفريق وثقافته. فلو أن قيم الفريق الاجتماعية تعكس قيم الفرد فإن الالتزام هو عملية تطبيع قيم. وإذا لم تكون كذلك فإن هذا سيكون ليس إلا صورة سلبية للالتزام.
- الاختلاط المرتفع والفردية المرتفعة تساعد على بناء بيئة خلاقه. إلا أن الفردية يجب أن تتضمن ذكاء عاطفي. فيجب تقدير كلا من الوعي الذاتي والتحكم في الذات، والوعي الاجتماعي والتحكم الاجتماعي.

جوهرها فإن ربع "الإبداع" هذا حيث نجد أن الفردية مرتفعة والاختلاط يكون فيه أكثرية من هؤلاء الذين يمتلكون القدر الكافي من الذكاء العاطفي لكي يرو أن الفرق تحتاج إلى قواعد اجتماعية ولكن في نفس الوقت يمكن أن نشجع بعض السمات الفردية التي تضيف إلى رؤية الفريق. فهذا الإجراء يمكن أن يتطلب بعض التوازن. الفردية تفضل حقوق الفرد، قليل من الاحتكاك بالآخرين، احترام الذات، والعائدات الشخصية والمهن؛ والتي هي كلها أشياء جيدة بذاتها ووفيهم. أما الاجتماعية أو التجمعية فهي تفضل المجموعات، وتبنى الانسجام، وتطرح السؤال "ما هو الأفضل لمصلحة المجموعة، أو المنظمة" وهذا أيضاً جيد. وتنجح الفرق عندما يتمكن أعضاؤها من إيجاد طريقه لوضع وتأسيس قواعد ومعايير والتي تشجع وجود القيم المشتركة، بينما تسمح للأعضاء بإظهار جوانبهم الفردية والخلاقة والتي تحسن من مستوى المجموعة. وتحدد الموازنة في الفريق هذا لأجل رفع الإبداع مع الحفاظ على الثقافة والتي تربط المجموعة كنظام مجتمعي هادف.

وهناك هذا الخلاف والذي دائماً ما يشار له بـ "الدجاجة أم البيضة" نجده ماثلاً في العمل لتوضيح أهمية تأسيس وتعزيز أسس للفريق. فهل تأتي القواعد أولاً، ومن ثم تتبع بسلوكيات الذكاء العاطفي في الفريق؟ أم أن هذه الأسس هي امتداد لقيم الفريق الرئيسية

والمهارات المتعلقة بسلوكيات الذكاء العاطفي؟ ونجد أن الإجابة في اغلب الظن، بأن كلاهما يحدث تبعا للآخر. وهذا حقا لا يهم! بأية حال، تحتاج الفرق إلى إظهار القدرة العاطفية، وتحكمهم في علاقاتهم، وزيادة الوعي الذاتي، وممارسة التعاطف. وهناك احتمال بأن هذه القواعد تمدنا بنموذج للسلوك التعاطفي، ومما يجعل الأعضاء بقليل من الذكاء العاطفي أن يصبحوا مرتاحين أكثر وأكثر في إظهار هذه السلوكيات كنتيجة لإدراكها وانعكاسها عليهم. وفي أمثلة أخرى، فالتوازن ببساطة يؤيد سلوكيات الفريق الفعالة والتي يمارسها الأعضاء بالفعل، وبالتبعية نجدها في الفريق.

ومن وجهة نظر قيادة الفريق، فإن نموذج بروس تاكرمان لتطوير المجموعات يتنبأ بأن القواعد، حتى لو تشكلت من البداية، فسوف يتم اختبارها. وهذا جيد. إنه لمن الأفضل أن تكون قد وضعت القواعد لكي تحدد اختبار السلوك من أن تدخل في المشروعات بالفرق من دون مجموعته واضحة من الإرشادات السلوكية التي تعكس قيم الفريق. ومن واقع خبرتنا فإن الوقت المخصص لتطوير أسس في المراحل المبكرة لتكوين فريق لمشروع ما، في اجتماع بقياده جيده ويتضمن ممثلي الفريق، هو نقطة لبء نموذج لأي فريق لبء مشروع. وبمجرد أن يتفهم الفريق سبب تشكيله وما هي الأهداف والأغراض المرجوة منه، وما يأتي تاليا من المنطقي هو تركيز اهتمام الفريق لعملية "كيف سنحققها". وكفاءة هذه العملية للفريق تعتمد بشكل كبير على كيف تطور وتدمج وتسترشد بشكل جيد بالأسس التي وضعتها لنفسها لكي تحدد كيف ستحقق أهدافها.

وتعكس القواعد الضمنية عموما سلوكيات شخصية متوقعة في داخل الفريق والتي تبنى أو تعزز الذكاء العاطفي في الفريق. إنه لمن المستحيل أن نوثق ونكتب كل سلوك لكل موقف محتمل في المجموعة. فالقواعد الغير مكتوبة ولكن مدحه جيدا في الترابط العاطفي بين الفريق الكفاء تفهم بشكل أفضل عند طرح السؤال، "أهكذا يتوقع كل عضو في الفريق أن يتصرف الآخرون معه بهذه الطريقة؟ أهذه هي الطريقة التي نحب أن نتعامل بها نحن كفريق وكأعضاء في داخل هذا الفريق؟" القواعد الضمنية تطبق مبادئ القاعدة الذهبية، والتي تناولناها في كتابنا #3، وهي ممارسة التعاطف والاحترام.

مراجعة القواعد

تتطور الفرق بينما تؤدي مهامها خلال فترة المشروع. فقد يتم تغيير العاملين على المشروع، أو يمكن أن يتم نقل القيادة من فرد لآخر في الفريق، بناءً على التخطيط الزمني للمشروع وقرب موعد التسليم. ومن المحتمل أن يتم تغيير طريقة العمل في مشروع يقوم عليه فريق، أو على الأقل يتم تحسينها على الدوام بعمل صحيح ناتج عن المراجعة الدورية في المشروع. في بيئة تتكيف مع تغييرات المشروع ستحتاج الفرق أن تتراجع قواعدهم على فترات. على أقل تقدير هذا الفعل سيعزز ببساطة الأسس التي يتمسك بها الفريق. فهذا يخلق جو كأجواء "إعادة التأهيل" أو "كتمرين مقوٍ للذاكرة" عن جانب مهم لكفاءة الفريق. بالإضافة إلى ذلك فهذا يقوى الوعي الذاتي لدى الفريق (تمرين قوى #2). فالمراجعة الدورية والمتابعة لقواعد الفريق تعطى الفريق الفرصة لأن يسترجع قيمة الجوهرية والتوقعات السلوكية المتداولة. ومن الواضح أن هذه المراجعة أساسية عندما يتم تجاهل أو تخطي أو تعدى بأي شكل من الأشكال على قواعد القائد باستمرار. وهذا يحاكي لعبة على الحاسوب لها زر إعادة تشغيل والذي يعيد اللعبة لخط البداية، فمراجعة قواعد الفريق يمكن أن يعيد كل الأعضاء للمسار الصحيح.

فوضع القواعد ومراجعتها على فترات بها عنصر إضافة القيمة - وهذه الأنشطة التي تساعد على تطوير الفريق تعزز العواقب التي تحدث عندما يتم التعدي على أو إهمال قواعد الفريق. وغالباً فإن هذه عواقب السلوك الخارج عن الفريق انه ببساطة هذا العضو الذي يتعدى القواعد سيواجهه أعضاء الفريق ب"ليست هذه طريقة تعمل الفريق" أو "لم نتفق على فعل الأمور بهذه الطريقة. عادة، هذا النوع من التنبيه كافٍ لإعادة هذا العضو إلى خارج عن القواعد" للمسار الصحيح. ولكن الفرق يجب أن تجد نقطة تتلاقى فيها الأفكار - أما واضحة أو ضمنية - بشأن العواقب المستقبلية لهذا التعدي المستمر والذي يبدو انه مقصود لقواعد الفريق. ومن الواضح أن العاقبة القصوى هي "العقاب القاسي" وهو إزالة هذا العضو في مقابل عضو آخر يحترم قواعد الفريق ويطبقها. وبالنسبة لهؤلاء الذين يمارسون أي نوع من الرياضة، كانت الفكرة واضحة لهم بالنسبة لعواقب

عدم الالتزام بقواعد الفريق - إذا لم تلتزم بالفريق، فإنك لن تلعب. الأمر بهذه البساطة. بعض قادة الفرق والفرق نفسها سيوضحون ويوثقون هذه العاقبة بشكل واضح. والبعض الآخر يظهرونها في رد فعلهم على تصرف عدم التزام العضو - فإنه يتم إقصاؤهم من الساحة بقرار من قائد الفريق؛ وبدعم من أعضاء الفريق. وأنه لاحتمال كبير أن يتم طرد أعضاء الفريق إذا لم يلتزموا بقواعد الفريق عن أنهم يطردوا إذا لم يعملوا بمهارة ترقى إلى ما يريده الفريق. فالمهارة يمكن ممارستها وتحسينها. ويمكن للمدربين أن يوضحوا المهارات التي يحتاجونها أو بها نقص، ولكن التصرفات المقصودة والتي تشوه عمل الفريق وطرقه هي تصرفات منفردة ويجب مواجهتها بحزم، بأن يتعاون القائد وأعضاء الفريق كوحدة واحدة ضدها.

عملية تطبيع الفريق

فالفرق عالية الكفاءة تعقد اجتماعا لكي تضع القواعد. ففي أولى مراحل دورة حياة مشروع الفريق، فإن وضع القواعد يحتاج إلى مناقشات واعية. فهذه العملية هي واحدة من متطلبات المشروع - فمناقشات خطة العمل والمهام يجب أن تستمر بعد مناقشات حول قواعد الفريق والإرشادات عملية تطبيع الفريق هي عملية شاملة. فالشمولية تقلل مقاومة التشكيل والعصف والتي تحدث عنها بروس تاكرمان في نموذج. انه لمن المهم أن تعكس قيم الفريق قيم كلا من القائد وأعضاء الفريق. وكتفكير مبدئي لأي فريق يتكون هو نوع السلوكيات المهمة لأعضاء الفريق والتي سيقتمدون بها. هذه المناقشة توضح الاتفاق على الإجراءات الأساسية والطرق لعمل المشروع والسلوكيات التي تكون العمل الجماعي.

الأمثلة الآتية هي أمثلة لموضوعات لمناقشتها خلال جلسة وضع القواعد:

- كيف سيتوصل الفريق لاتفاق على بند من جدول الأعمال؟ كيف سيتخذ الفريق القرارات؟ هل الحكم للأغلبية؟ أم يجب على الفريق أن يجمع على القرار؟ أم أن الفريق كله بمثابة مستشار للقائد والذي له مسؤولية السلطة المطلقة في اتخاذ القرار النهائي؟

- ما هي السلوكيات التي تعزز وقت إدارة المشروع وقت الكفاءات؟ ماذا ستكون توقعات الفريق بالنسبة للحضور الاجتماع وسرعة وتأهب وتوثيق ونشر تقدم الفريق؟
- كيف سيتم وضع جدول الأعمال؟
- كيف سيتعامل الفريق مع مشكلة ما؟ ما هي وجهة النظر التي سعد بها؟ ما هي مسؤولية العضو لكي يساهم في مناقشة موضوع مهم؟
- كيف سيتناقش الأعضاء مع بعضهم البعض؟
- ما هي السلوكيات المتوقعة أو التي ستكون مفضلة، وأي من السلوكيات لن يتم التساهل فيها أو يجب مواجهتها من قبل الفريق عندما تحدث لأنها لا تضيف جديداً أو تقلل من عمل الفريق؟ وبشكل خاص فإن الفرق تحتاج أن تفكر أو تخلق نماذج متوقعة عن الإطراء في الفريق: الاستماع لبعضهم، السعي للفهم أولاً، وعدم مقاطعة بعضهم البعض خلال المناقشة.
- ما هي السلوكيات التي ستعزز بيئة ايجابية للفريق؟ كيف ينظم الفريق متطلباته لكي يظل إيجابياً ومتفائلاً؟
- كيف سيتعامل الفريق مع النزاعات والخلافات في وجهات النظر؟ وأيضاً يجب أن يتفهم ويفرق بين أي تصرف مفيد من التصرف الذي يولد من الغضب وعدم الرغبة في الوصول لحل وسط.
- كيف سيتم التصديق على تغيرات خطة العمل ويتم تطبيقها؟
- من سيتعامل مباشرة مع العميل (العملاء)، والزبون (الزبائن)، وحاملي أسهم الشركة؟ هل هناك تواصل من طرف واحد، أم أن الفريق لديه السلطة للتواصل مع مندوبي الزبائن (بناءً على مدى فهمها لمتطلبات العميل أو رغباته)؟ ما هي السلوكيات المتوقعة مع العميل أو بعيداً عنه؟
- كيف سيتم التعامل مع شكاوى العملاء وترتيبها حسب الأولوية؟
- كيف سيتم جمع المعلومات ونشرها؟ أي منها يحتاج أن يوضع تحت تصنيف معينة على البريد الإلكتروني، وربطها بأي من المهام؟

- كيف سيتم إدارة الاجتماعات على الانترنت؟ ما هي التصرفات المتوقعة أن تحدث في هذه المكالمات من أجل تحقيق الآتي؟
- تحسين أداء الأشخاص والوقت المخصص لهذه المكالمات بالمجموعة كلها .
- تحسين إنتاجية الأشخاص
- تسهيل المناقشات.
- مشاركة المعلومات القيمة.
- المضي بسرعة في جدول الأعمال.

هذه أفكار عن القواعد التي تطبقها الفرق الناجحة. وهذه ليست القائمة الشاملة بكل الأفكار، على الإطلاق.. ويجب على الفريق تحديد إلى أي مدى سيودون وضع هذه القواعد. وحتى الآن فإن هذا النموذج الذي استشهدنا به يمثل نموذج جيد لتطوير القواعد التي تحسن الإنتاجية، والعمل الجماعي، والقدرة الشعورية للسيطرة على المواقف الموتره. فهي تساعد الفريق أن يظل فاعلا، والمحافظة على بيئة ايجابية في الفريق.

تنظيم جلسة وضع القواعد هذه تتطلب تصرف متوازن، وذلك يتضمن الحاجة تعزيز القيم المشتركة والتي تؤسس القواعد عليها وأيضاً أن يوضح القائد طريقته/ أو طريقته في إدارة المشروع. في معظم الحالات فإن قواعد أعضاء الفريق تتمحور على نفس قواعد القائد التي يعين عنها. وفي أندر الحالات ندما لا يحدث هذا وقاعدة معينة أعلن عنها القائد بنفسه فانه يجب أن يكون هناك تفسير منطقي يجب أن يتم توضيحه كليا. ويجب على القائد أن يعرف أن أي قواعد سيطرحها ولم تحظى باهتمام الفريق هي تلك التي من المحتمل أن تخلق سلوك المعارض من أعضاء الفريق.

متى يحدث وضع القواعد؟ يجب أن يتم وضعها مبكرا، ولكن هل هناك تسلسل معين والذي يجب وضع عملية القواعد بناء عليه؟ تجذب الفرق الجديدة البدء بتفسيرات / مشاركة هوية الفريق ("من نحن")، والهدف ("لماذا نحن هنا")، التحديات ("ماذا يجب فعله")، والإجراءات ("كيف سنقوم بعملها كفريق"). لماذا لا نفكر في الـ "كيف" قبل "ماذا" ؟ فلنأخذ بعين الاعتبار الأولويات وثقافة الفريق والتي يمكن أن تتطور بهذين التوجيهين المتسلسلين لفريقيين واللذين يختلفان اختلافا بسيطا:

التسلسل الأمثل للتوجيهات المقدمة للفريق الأول:

- 1- يقدم قائد الفريق نفسه أو نفسها،
- 2- يطلب القائد من الفريق تقديم أنفسهم ومنصبهم، ودورهم في الفريق (لو يعرفونه مسبقاً)، وأي قسم أو شركة يعملون لصالحها (في حالة المشروع المكون من عدة منظمات).
- 3- يوضح القائد الهدف الذي يجب أن يحققه الفريق.
- 4- يدعوهم القائد لمناقشة قواعد الفريق، والتي يمكن أن تبدأ بأن يطلب من الأعضاء أن يحكوا عن تجاربهم مع فرق عملوا معها بشكل جيد جداً مع بعضهم ونجحوا نجاحاً باهراً. وبعد تخصيص وقت لما يقولونه، يقوم القائد بمراجعة القواعد التي وجدها مفيدة جداً في الفرق الناجحة. ومن ثم يطلب من الأعضاء أن يعبروا عن خبراتهم ومقترحاتهم للفريق الحالي. ويجب أن نخلص من هذا إلى مجموعة من القواعد الأولية والتي وافق عليها أعضاء الفريق. ويخبرهم قائد الفريق بأن هذه السلوكيات المتفق عليها سيتم تدوينها وتصنيفها في الاجتماع القادم، ويتم مراجعتها بصفه دورية.
- 5- ومن ثم يبدأ القائد بالحديث عن مكونات المشروع، وخطة المشروع، مواعيد التسليم، ومهام الفريق المتوالية.

التسلسل الأمثل للتوجيهات المقدمة للفريق الثاني:

تكرر الخطوات 1، 2، 3، ولكن يتم عكس الخطوتين 4 و 5.

أي من العمليتين ترتاح لها أكثر؟ وبعد وضع القواعد مباشرة بعد معرفتهم بغرض الفريق، يقوم القائد بربط إجراءات الفريق مع أهداف الفريق بطريقه مباشرة وتسلسليه. والنتيجة هنا أن القواعد ذات أهمية قصوى في عقل القائد، ولازمه لنجاح الفريق. فهي تعكس لنا أن الترابط والتفاهم المتبادل في عملية الفريق ما هي إلا العوامل التي تقود الفريق نحو تحقيق الغرض منه. وفي حالات أخرى عندما تجتمع أقسام عدة أو شركات مختلفة في مشروع ما، فإن هذه الطريقة تخلق عقلية "واحدة"؛ والتي بها يتم وضع اختلافات الأقسام أو الشركات جانبا من عمل الفريق، وعوضاً عن ذلك، سنجد فريق متوحد يضع قواعده لكي يخلق نقطة ترابط.

عندما يتم تدوين كل القواعد لكل أعضاء الفريق لكي تكون بمثابة إرشادات لسلوكيات الفريق المرجوة، فمن الأفضل جعل القائمة قصيرة. فإن القوائم التي تدون بها قواعد الفريق وتكون طويلة تبدو مبالغاً فيها وتحكمية، ومن ثم تفقد تأثيرها المقصود. إضافة إلى ذلك، فالقوائم الطويلة كثيرة جداً على أعضاء الفريق لكي يفهمونها جيداً ويطبقونها. في المطلق، فإننا ننصح بأن تكون فرق القواعد المبنية على السلوكيات المتوقعة من أعضاء الفريق، وتكون محددة أكثر على أن تكون قواعد الفريق مرتبطة بالمساءلة المتبادلة. القائمة التخيلية الآتية لقواعد الفريق تعكس هذه الطريقة إلى تحدثنا عنها.

التحضير للمشروع

قواعد الفريق، السلوكيات، والتوقعات المشتركة

- كل الاجتماعات تسير وفقاً لجدول أعمال؛ تبدأ وتنتهي في الوقت المحدد، ومن المهم المشاركة فيها.
- في كل الأوقات نستمع للآخرين، ونحترم وجهات النظر الأخرى.
- لا تشخص الخلافات.
- كل طرق التواصل مع العميل يتم تحويلها إلى مدير البرنامج.
- شكاوى العميل، والتفضيلات والخدمات المتعلقة بالجودة التي يريدها العميل كل هذه الأشياء لها أولوية مهمة لهذا الفريق.
- تصنيفات قوائم البريد الإلكتروني يجب أن تكون شاملة. إذا أردت إلغاء قائمة، يجب التواصل مع منظم رسائل البريد الإلكتروني.
- يجب معرفة مخاطر المشروع (وليس تجاهلها)، وهذا يجب أن يتم باكراً بقدر الإمكان.
- الثقة التي نريد تواجدها بين الفريق يجب أن تنعكس على تصرفاتهم.
- يجب تحديث ومراجعة قواعد الفريق على الدوام.
- قرارات إدارة المشروع هي مسؤولية مدير البرنامج. ومع ذلك فإن تعليق الفريق على جوانب تخطيط المشروع كلها مرحب بها ويتم تقديرها.

- يجب نوافق المهام الموكلة إلى فرد ما بناءً على مبدأ "الرياضي الأفضل" أي أن الفرد أو الشخص الثاني الذي يظهر مهارة خاصة وذات صلة بالمهام هو أول اختيار لتأديتها.
- التواصل في داخل الفريق - بشكل رسمي أو غير رسمي - دائماً مرحب بها. فعندما يساورك شك حول التواصل مع عضو من الفريق أو مجموعة أو حتى الفريق بأكمله عن معلومة ما أو حتى للتواصل، فقط قم بذلك !.
- لن نحكم على بعضنا عند مشاركة أفكار جديدة. فنحن نشجع التفكير الذي يحفز على الإبداع.
- هناك قاعدة أخيرة والتي يمكن أن تكون مفيدة كطريقه لتقوية المعلومات والتي منها تخرج قرارات الفريق. فهي تقدم لنا مفاهيم والتي سيتم مراجعتها في الفصل 9 وتصف التمرين القوى #6، التفكير أفقياً.

ملخص

يجب على الفرق تأسيس قواعدها، ومعرفة أن هناك العديد من القواعد ضمنية وأن القوائم الطويلة والمجموعة لقواعد الفريق هي أولية وذات نتائج عكسية. يجب أن تعكس القواعد القيم والخبرة الأولية في المجموعات الناجحة بشكل خاص والتي كان ينتمي لها أعضاء الفريق.

ويجب أن تركز قواعد الفريق على السلوكيات التي تحسن إدارة الوقت والتواصل، كما تركز قواعد المجموعات الخاصة شعورياً على إدارة علاقات الفريق. يحدث وضع القواعد في مرحلة مبكرة من اجتماع الفريق، والذي يؤسس الطرق والمعايير المشتركة كشيء أساسي في طريقة بناء الفريق لقائد المشروع. وهذا التركيز على القواعد أيضاً يساعد على تخفيف مظاهر مقاومة التشكيل والعصف للفرق الجديدة.