

Перевантажена організація

Марк Мортенсен, Гайді К. Гарднер

ТОП-МЕНЕДЖЕР, ЯКУ МИ ЗВАТИМЕМО КРИСТІНА, керує впровадженням Analytix — нової хмарної платформи обробки великих масивів даних в її компанії, — і вона очікує, що вкладеться в стислі строки запуску проекту. Ще два тижні тому її команда цих строків дотримувалась, але відтоді серйозно вибилася з графіку. Найгірше те, що, хоча з платформою Analytix усе йде як слід, її людей постійно висмикують на інші проекти. Вона вже кілька днів не бачила трьох своїх головних інженерів, бо вони зайняті вирішенням невідкладних питань щодо прогалин у системі безпеки іншого продукту команди. Тепер вона змушена пояснювати генеральному директорові, що вона не може видати продукт згідно з планом — і це в той час, коли компанія гостро потребує його успішного запуску.

Історія Крістіни аж ніяк не унікальна. У світових масштабах топ-менеджери й керівники команд дедалі більше втрачають віру в свої сили через конфлікти, які постають із того, що ми називаємо мультикомандною системою — коли люди беруть участь одночасно в багатьох проектах. Однак з огляду на значні переваги мультикомандної системи, вона стала способом життя організацій, особливо в розумовій праці. Вона дозволяє групам розділяти час та інтелектуальний ресурс індивідів поза межами їхніх функцій і належністю до певних відділів. Крім цього, вона підвищує ефективність. Небагато

організацій можуть собі дозволити, щоб працівники зосереджувались лише на одному проекті за один раз і між проектами сиділи без діла. Тому компанії оптимізували людський капітал подібно до машин на заводах, розподіляючи дорогі ресурси поміж командами, які не потребують 100 % таких ресурсів протягом 100 % робочого часу. Як результат, можна уникнути недешевого простою під час повільної роботи над проектами і залучити в разі потреби власних вузькоспеціалізованих фахівців до тимчасової участі у вагомих проєктах. Мультикомандна система також створює важливі шляхи передачі знань і максимального розповсюдження найкращих практик усередині організацій.

Хоча ці переваги очевидні й вимірювані, втрати не менш суттєві, й ними треба управляти, як зауважила Крістіна. В організаціях розуміють, що існує ризик передачі колотнечі між командами, коли розділювані учасники пов'язують долю незалежних проєктів. Команди виявляють, що постійний прихід і вихід учасників ослаблює цілісність та ідентичність групи, призводячи до труднощів у досягненні довіри й вирішенні проблем. Окремі працівники теж платять велику ціну: вони часто відчують стрес, втому й спустошеність, не маючи змоги управляти своїм часом і залученням до проєктів.

За останні 15 років ми дослідили співпрацю в сотнях команд у таких різних сферах, як професійні послуги, нафтогазова промисловість, високі технології та легка промисловість. (Див. вірзку «Про дослідження».) Уважно спостерігаючи за людьми під час різних стадій проєктної роботи, ми дуже багато дізналися про мультикомандну систему. В цій статті ми обговорюємо, чому вона настільки поширена в сучасній економіці, досліджуємо ключові проблеми що виникають у керівників організацій та команд, і даємо рекомендації щодо їх розв'язання.

Чому зараз це має значення

Хоча залучення працівників до багатьох проєктів не є чимось новим, сьогодні ця практика набула значного поширення. Проаналізувавши роботу більш як 500 менеджерів у транснаціональних компаніях, ми

Стисло про головне

Переваги

Залучаючи людей одночасно до кількох команд, організації ефективно використовують час та інтелектуальні ресурси. Вони також краще розв'язують комплексні проблеми й передають знання між групами.

Недоліки

Конкуренція пріоритетів та інші конфлікти можуть ускладнити дотримання графіку для команд із перехресною участю. Часто при цьому страждає єдність групи.

Люди, які належать одночасно до багатьох команд, можуть відчувати емоційне вигорання, що шкодить продуктивності й виконанню зобов'язань.

Розв'язання проблем

Керівники можуть знівелювати ризики, зміцнюючи довіру й обізнаність шляхом візуального відображення запуску і навиків, визначаючи, які групи є найбільш вразливими, покращуючи узгодження між командами й створюючи більше можливостей для навчання.

виявили, що 81 % тих із них, хто працює в командах, працюють при цьому ще й за сумісництвом. Додаткові розвідки дали навіть більшу цифру — наприклад, у наукомістких галузях вона становить 95 %.

Чому мультикомандна система є практично повсюдною? З кількох причин.

По-перше, для вирішення безлічі великих складних проблем організації мають спиратись на знання в багатьох дисциплінах.

Фірми борються із ризиками кібербезпеки, які можуть охоплювати такі різні відділи, як фінансова служба, система постачання й адміністративний відділ. Енергокомпанії координують транснаціональні мегапроекти, включаючи відкриття нових глибоководних родовищ. Транспортні й постачальні фірми дбають про вчасну доставку ресурсів із пункту А до пункту Б, незалежно від того, наскільки взаємовіддаленими є ці пункти й що саме треба доставити. Великомасштабні спроби в галузі виробництва й будівництва — такі, як проекти у повітряному флоті й міській інфраструктурі, — вимагають тісної співпраці між тими, хто виконує роботу, і установами, які регулюють процес. У цьому контексті організації не можуть покладатися на універсалів для отримання комплексних

вичерпних рішень, натомість вони мають поєднувати думку фахівців із глибокими знаннями в різних сферах. (Докладніше про це — у статті «Як зробити, щоби ваші зірки співпрацювали», HBR, січень-лютий 2017.)

По-друге, в умовах переповнених ринків і послаблених географічних та промислових бар'єрів організації зараз мають більшу потребу в утриманні низьких цін та економії ресурсів. Один менеджер по роботі з клієнтами в фірмі з надання професійних послуг зазначив: «Щоб справді добре керувати коштами клієнтів, нам не треба платити за п'ять тижнів робочого часу спеціаліста тоді, коли насправді нам потрібні інтенсивні зусилля цієї особи на п'ятому тижні». Ось чому «час на лаві запасних» між проектами і навіть спокійні періоди в межах проектів стають дедалі більш рідкісними явищами.

В той час, коли працівники не мають достатнього навантаження, їхні організації залучають їх до роботи над іншими справами. Протягом нашого дослідження ми з'ясували, що навіть менеджери найвищого рівня перестрибували поміж сімома і більше проектами за один день — і за тиждень кількість таких проектів сягала 25. До того ж технологія дає змогу відстежувати простій — навіть якщо це лічені хвилини — і доручати працівникам роботу або залучати їх до проектів у періоди будь-якого затишшя.

По-третє, організаційні моделі зараз відходять від ієрархічного, централізованого кадрового наповнення, і у працівників з'являється вільніший вибір проектів, відтак і можливість розвивати свої таланти, покращувати виконання зобов'язань і берегти себе. Справді, в економіці вільного заробітку індивіди краще, ніж будь-коли, контролюють роботу, яку виконують (узяти для прикладу хоча б розробників відкритого програмного забезпечення). Через це керування командами стало дуже важливим навиком. (Більше про це — див. у статті «Секрети великої командної взаємодії», HBR, червень 2016.) Водночас ця економіка підняла мультикомандні системи — і пов'язані з ними ризики — на зовсім новий рівень. Дедалі більше людей укладають контракти за бажанням і працюють не лише над різними проектами, а й для різних організацій. Часто компанії поділяють час та інтелект учасників команд зі своїми конкурентами на ринку.

Про дослідження

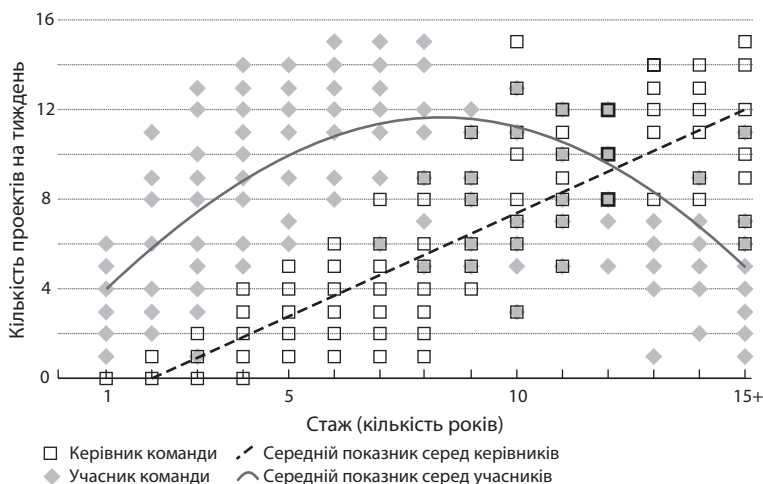
Упродовж останніх 15 років ми оцінювали переваги й недоліки мультикомандної системи у таких сферах, як кадровий капітал, споживання ресурсів, методи контролю якості й задоволення запитів споживачів. Ми здійснили:

- **Поглиблене вивчення** восьми транснаціональних фірм з надання професійних послуг, у яких мультикомандна система є нормою, включаючи статистичний аналіз їх бази даних про кадровий склад та особові справи.
- **Огляд діяльності** понад 500 менеджерів середньої ланки у транснаціональних компаніях, які представляють широкий спектр галузей та професій, для з'ясування тенденцій у різних організаціях та країнах.
- **Проводимо дослідження** у технологічно-сервісній компанії з кадровим складом 5000 осіб, яка намагається оптимізувати використання мультикомандної системи. Наразі проведено понад 50 співбесід із керівниками команд та відповідальними співробітниками. Крім цього, ми розробляємо організаційні експерименти для тестування найкращих практик і збираємо дані про результати — такі, як ефективність, емоційне вигорання персоналу й задоволення потреб споживачів.
- **Постійне дослідження** з використанням мультиагентного моделювання — з метою з'ясувати особливості поведінки великих систем взаємопов'язаних команд. Ми також використовуємо для моделювання мультикомандних систем симуляції, зосереджуючись на розумінні співвідношення між розміром команди, відсотком перетинання команд і кількістю команд, до яких входить кожен учасник окремої команди.

Хоча більшість керівників визнає подальше поширення мультикомандної системи, мало хто з них повністю розуміє, як вона впливає на їхні організації, їхні команди й конкретних працівників. Наприклад, топ-менеджери в одній фірмі з надання професійних послуг були здивовані, коли дізналися, хто в їхній організації найбільше страждав від мультикомандної системи. Їхні колеги, які працювали перший рік, брали участь аж у шести проєктах на тиждень — на перший погляд це багато. Однак кількість проєктів круто зростала з набуттям стажу — уже за шість років працівників залучали до п'ятнадцяти проєктів на тиждень. Більш досвідчені люди були учасниками меншої кількості конку-

Хто перевантажений найбільше?

В одній фірмі з надання професійних послуг найбільше страждали від мультикомандної системи працівники із середнім стажем — вони з набуттям досвіду брали участь у дедалі більшій кількості проектів. І що старшими ці люди ставали, то частіше вони керували одразу кількома проектами.



рентних команд, але що старшими вони ставали, то більш зростала вірогідність, що вони будуть керувати одночасно багатьма проектами. (Див. схему «Хто перевантажений найбільше?») Під час співбесід стало ясно, що робота на багато команд призводить до стресу — одна особа порівняла це з тим, як людина «отримує ляща» від керівників різних проектів, — попри такі переваги, як можливість застосовувати досвід, отриманий в одних проектах, при виконанні інших.

Це класична «оповідь про сліпих і слона». Менеджери знають деякі переваги і деякі недоліки не з чуток, але рідко бачать всю

картину одразу, бо все це реалізується через різні механізми й на різних рівнях. Уявімо, наприклад, менеджера з продажів, яка хоче забезпечити краще задоволення потреб клієнтів, поєднавши ідеї з досвіду роботи учасників її команди в інших проектах. Це їй не вдасться, оскільки розділення робочого часу кожного індивіда між п'ятьма проектами означатиме, що вона навіть не матиме змоги поділитися цими чудовими ідеями. Або поміркуймо про менеджера проекту, який думає про те, як додати до своєї команди третього інженера — лиш на 10 % повної ставки, — щоб зменшити навантаження на двох перевтомлених провідних інженерів. Він може не усвідомлювати, що саме такий поділ на частинки і є причиною, через яку його двоє інженерів ризикують отримати синдром хронічної втоми: вони розриваються між багатьма конкурентними проектами. Таких прикладів дуже багато.

Зазвичай до переваг мультикомандної системи належать ефективність і обмін знаннями, тоді як її недоліки — значною мірою внутрішньо- або міжособистісні та психологічні.

Можливо, через те недоліки відстежуються і врівноважуються не так ретельно, якщо це взагалі робиться, — і з цієї самої причини вони так часто підривають переваги системи, тоді як керівники цього не бачать.

Як позбутися проблем

У ході нашого дослідження та під час проведення консультацій ми визначили кілька способів, у які і команди, і керівники організацій можуть зменшити втрати від використання мультикомандної системи й отримати більше вигоди від її переваг. Нижче ми їх окреслили в загальних рисах.

Першочергові завдання для керівників команд

Узгодження зусиль учасників (і всередині команди, і між командами) і сприяння зацікавленості та здатності до пристосування — ключові проблеми для керівників команд.

Мета використання мультикомандної системи

(І проблеми, які можуть ускладнити її досягнення)

Цілі для команд	Проблеми
<p>Економія коштів — завдяки тому, що учасники команди, чий знання не є наразі предметом запиту, можуть приділити час свого простою іншим проектам</p> <p>Удосконалення процесу — як результат внесення найкращих практик та ідей через спільних учасників</p>	<p>Ослаблені зв'язки й узгодженість усередині команд і проектів</p> <p>Стреси й емоційне вигорання, особливо коли учасники отримують завдання, які займають більш ніж 100 % робочого часу</p> <p>Втрати в координації між командами, внаслідок чого графіки проектів зі спільними учасниками не накладаються взаємно</p> <p>Важкі переходи, коли учасники перемикаються між завданнями, в межах яких їхній внесок визначається у співвідношенні з навиками інших учасників, пристосовуються до різних ролей (боса в одній команді і підлеглого в іншій) і вивчають нові командні контексти з незнайомими порядками, символікою, жартами, очікуваннями, ступенем толерантності до невизначеності і т. ін.</p> <p>Мало навчання, бо учасникам не вистачає спільного часу для обміну знаннями та ідеями</p> <p>Знижена мотивація, тому що на кожен конкретний проект відводиться невеликий відсоток робочого часу учасників</p>
Цілі для організації	Проблеми
<p>Здатність розв'язувати комплексні проблеми з учасниками команд, які мають глибокі спеціальні знання</p> <p>Покращене використання ресурсів в усіх проектах (ніхто не віддається повністю проекту, який вимагає лише 5 % його/її часу)</p> <p>Підвищення рівня знань, спільне навчання в команді</p>	<p>Інтриги й суперечки з приводу спільних кадрових ресурсів</p> <p>Витрати на узгодження графіку проектів, навіть коли вони не пов'язані між собою змістом або специфікою організації робочого процесу</p> <p>Ослаблене отождоження себе з організацією, якщо люди почуваються предметом торгівлі</p> <p>Підвищений ризик того, що потрясіння, які впливають на одну команду, можуть висмикнути спільних учасників з інших проектів</p>

Зосередження на цих цілях заздалегідь, ще до того як ваша команда вперше зустрінеться, допоможе вам встановити міцні зв'язки, знизити витрати на узгодження, полегшити опір при переході, запобігти інтригам і сваркам та визначити ризики, щоб мати можливість їх послабити. Ось як це зробити:

Налаштуйте команду на встановлення довіри й доброго знайомства. Коли люди повністю віддаються роботі в одній команді, вони щось дізнаються про звичайне життя свої колег — сім'ю, захоплення, життєві події тощо. Це дає змогу краще співпрацювати (наприклад, вони знають, що один учасник команди не на зв'язку, поки діти сплять, або інший постійно в обідню перерву ходить до спортзалу). Що важливіше, це вибудовує міцні зв'язки й міжособистісну довіру, потрібну учасникам команди для пошуку й надання конструктивного зворотного зв'язку, цінних контактів у професійній мережі, дає можливість покладатися на технічну компетентність одне одного.

На противагу цьому, в мультикомандній системі люди схильні до надмірного зосередження на ефективності й мало діляться особистою інформацією. Якщо ви не створите особистісну взаємодію за них, може статися, що вони матимуть неясне уявлення про своїх колег, яке викличе підозри щодо того, чому інші не можуть швидко реагувати, наскільки для них важливі результати команди і т. д. Тож варто подбати про те, щоб учасники команди на початку мали певний час на знайомство з колегами. Це також допоможе віддаленим учасникам пізніше отримати кредит довіри одне в одного. Дизайнер з Бостона розповів нам про свою британську колегу:

«Я думав, що Сильвія прохолодно й зверхньо ставиться до нас, бо вона ніколи не брала участь у наших мозкових штурмах. Замість цього вона надсилала службові листи після них, інколи тільки до керівника проекту. А потім ми кілька днів попрацювали разом особисто, поки я був у Лондоні, і я побачив, що вона інтроверт, якому потрібен час на опрацювання ідеї, перед тим як на неї відповідати. Крім того, через те, що вона нікого з нас не знала, їй було дійсно складно відстежувати, хто з нас що сказав під час зустрічей; вона могла розпізнати тільки унікальний акцент нашого керівника».

Після того як дизайнер поділився своїм «ага...» з керівником команди, група перейшла на відеодзвінки, для того щоб кожен із

них міг бачити «задумливе обличчя» Сильвії і щоб вона могла бути певна, що звертається на адресу відповідних людей, коли надає коментарі.

Формально таке налаштування команди — особисто, якщо це можливо, — дуже допомагає, надто якщо учасники висловлюються про власні цілі розвитку. В консалтинговій компанії McKinsey кожен учасник команди, включаючи керівника, розповідає про те, як він/вона збирається використати певний проект для створення або покращення своїх найважливіших навиків. Цей рівень відкритості не лише заохочує людей певною мірою показувати вразливі місця (що і є практично визначенням довіри), а й дає учасникам конкретні ідеї щодо того, як допомогти одне одному.

Запуск команди може здаватися зайвим кроком, якщо люди вже знайомі й кожен готовий розпочинати роботу, але дослідження показують, що такі кроки можуть покращити продуктивність до 30 %, частково через те, що вони підвищують почуття взаємної відповідальності. Прояснюючи ролі й цілі від початку й встановлюючи норми в групі, ви даєте людям знати, чого очікувати від їхніх колег. Це, звісно, необхідно в будь-якій команді, але особливо важливо в організаціях, де люди належать до кількох команд одночасно й мають засвоювати *багато* наборів ролей, цілей і норм, щоб усюди виконувати роботу добре.

У командах, до яких часто приєднуються люди, або йдуть із них, треба буде періодично робити «перезапуск», щоб адаптувати нових працівників і оцінити, чи зберігають сенс раніше узгоджені процедури й очікування. Гарне, перевірене правило — робити це кожного разу, коли змінюється 15 % складу команди.

Мапа навиків. Зробіть повне портфоліо можливостей, які приносить кожна особа в проект — і технічних навиків, і ширших видів знання, таких, як знайомство з технікою прийняття рішень клієнтами, або ж вправність у переговорах чи ідеї про важливий ринок збуту. Подбайте, щоб кожен знав про внесок всіх учасників команди. Це підвищує шанси, що учасники будуть навчатися одне від одного. Гордість, яку відчувають люди, ділячись своїми знаннями, і зв'я-

зок, якому сприяє навчання колег, часто так само важливі, як і фактичні знання, якими вони діляться.

Як і в разі запуску команди, буває, що є спокуса оминати складання таких мап, якщо багато учасників працювали раніше разом. Однак ми з'ясували, що навіть такі знайомі команди схильні до того, щоб зберігати застарілі припущення про потенційний внесок окремих осіб і часто не згодні з досвідом своїх колег. Як наслідок, вони можуть сперечатися про те, які ролі мають відігравати учасники, або негативно реагують на завдання, які вважають несправедливими або невідповідними. Люди можуть також гаяти час на пошук зовнішніх ресурсів, коли хтось із учасників уже має потрібні знання, що демотивує тих, чиїх навиків не помітили.

Шаріф, фахівець з оподаткування, відчув ці проблеми, коли об'єднався з чотирма іншими колегами, щоб залучити нового клієнта. «Усі ми вже протягом років працювали разом над попередніми проектами — ми думали, що цього достатньо, щоб знати найсильніші сторони кожного, — сказав він нам. — Однак з плином часу я дедалі більше впадав у відчай через те, що двоє моїх партнерів здійснювали консультації з нормативних питань про текст заявки — себто робили те, заради чого мене було взято до команди! Я працював майже точно над тим самим питанням для поточного клієнта. Я почувався дискредитованим, і що більше вони намагалися підстрахувати мене, то більш я сердився». За кілька днів до зустрічі з клієнтом група це обговорила і з'ясувала, що Шаріф набув свої професійні вміння в роботі над проектами, в межах яких не працювали інші учасники команди. Вони просто не розуміли, що він може запропонувати. «Усі ми бігли в стількох різних напрямках одночасно, що наші індивідуальні знання швидко змінювались, — каже він. — Не дивно, що у нас траплялися суперечки».

Мапування навиків могло б цьому запобігти. Це також раціоналізує, спрощує спілкування (тобто немає потреби «відповідати всім», якщо ви знаєте, хто фактично відповідає за питання) і налаштовує учасників покладати одне на одного відповідальність за високоякісне і вчасне виконання роботи, якого в іншому разі складно досягти, коли люди часто приходять до команди і йдуть із неї.

Створюючи очікування взаємної відповідальності, ви звільняєте себе як керівника команди від частини повсякденного нагляду, що дозволяє, скажімо, сканувати середовище в пошуках потенційних небезпек з боку інших команд або проводити неминучі переговори про спільні ресурси.

Керуйте робочим часом в усіх командах. Коли ви формуєте команду, насамперед відверто поговоріть про конкурентні пріоритети кожного. Завчасно визначивши кризові періоди в проектах, ви можете відрегулювати кінцеві строки чи спланувати певні ділянки роботи, на які витратите більше часу особисто. Якщо ця тема стане «придатною до обговорення», щоб люди не почувались винними через конфлікти, це дозволить команді відкрито і продуктивно вирішувати ці питання, коли вони постануть пізніше.

Правильний вибір періодичності нарад полегшить керування часом у всіх командах і звернення до конкурентних пріоритетів. Варто від початку внести до графіку декілька зустрічей усієї команди як критично важливий момент. (Дослідження показують, наприклад, що екватор є для кожного проекту життєво важливим моментом перевірки, бо саме тоді люди перемикаються на інтенсивнішу роботу, гостро відчуваючи, що час на проект обмежений.) Зробіть так, щоб присутність на них була обов'язковою, і забезпечте це, довіривши кожному учасникові команди проводити хоча б 10 хвилин цих зустрічей. Переконайтеся заздалегідь, що всі учасники узгодили дати зустрічей зі своїми іншими командами. В ідеалі культура організації мала б підтримувати формальні контрольні зустрічі як дуже важливий захід. Якщо це не так, можливо, вам треба буде узгодити це з керівниками інших команд перед тим, як звести розклад воедино.

Коли ви плануєте інші зустрічі команди, запрошуйте на них тільки тих, хто потрібний, щоб мінімізувати конфлікти через розклад з іншими командами. Здебільшого вам і не будуть потрібні всі. За кожної слушної нагоди зустрічайтеся частинами команди. Не забувайте користуватися технологіями: замість того щоб гаяти безцінний час живої зустрічі на новини, надішліть електронного

листа обсягом три рядки або ведіть оновлюваний онлайн-кабінет, щоб люди могли у разі потреби стежити за ходом роботи. Хоч технології не можуть замінити особисту взаємодію, вони можуть допомогти вам зі зв'язком, коли загальні зустрічі вимагали б великих витрат. І будьте креативними: молоді учасники команд, імовірно, продивляться новини у 30-секундному відео, аніж читатимуть дві сторінки доповідної записки. Короткі, спонтанні контрольні розмови з учасниками команди по скайпу або по ФейсТайм можуть тримати вас у курсі їхніх конкурентних делайнів; така візуальна взаємодія підвищує вірогідність того, що ви більше знатимете про їхні джерела стресу й рівень мотивації.

Створюйте навчальне середовище. Завдяки навчання робота стає більш значущою, і це, напевно, головна перевага мультикомандної системи, — але часто вона обмежується браком часу. Є й інші перешкоди: навіть якщо ви попрацювали над створенням довіри та особистих зв'язків, учасникам багатьох команд важче надати ефективний зворотний зв'язок, ніж учасникам однієї команди, бо люди, чий час розподілено між кількома проектами, рідше регулярно спостерігають за діями своїх колег і нечасто присутні саме в той момент, коли «правильно» було б висловити критичні міркування. Учасникам, які бачать тільки маленький фрагмент проекту, може бракувати контексту для повного розуміння того, який зворотний зв'язок потрібний. Вони також схильні до зосередження на короткострокових завданнях і спілкування одне з одним лише у разі потреби.

Керрі, наприклад, підвищили до посади керівника відділу розвитку великої столичної лікарні, і її новий персонал кількістю 20 осіб кожного тижня ділив свій час поміж дюжинами проектів. Через шість місяців вона зрозуміла: «Ми всі жили в пустелі без зворотного зв'язку. Я буквально не отримала жодного коментаря за півроку щодо того, як мені краще виконувати свою роботу, попри чіткі приклади проектів, які не виправдали очікувань». Щоб це змінити, вона створила модель запиту інформації й конструктивної відповіді на неї. «Роблячи це на щоденній основі, я почала

створювати середовище, в якому люди ділилися своїми турботами й отримували допомогу, шойно в ній виникала потреба, — каже вона. — З плином часу стало можливо запровадити більш формальні процедури перевірки проектів і дозволити кожному навчатися з помилок, не побоюючись кари чи звинувачень».

Ви можете також призначити учасників команди з різними функціями чи повноваженнями для того, щоб спільно керувати частинами проекту, в такий спосіб вони виграють від тісніших перерхресних контактів; формальне завдання подібного роду зробить більш вірогідним, що вони виділять час на те, щоби вчитися одне від одного. У такий же спосіб можна об'єднати досвідчених учасників команди в пари з молодшими і допомогти їм зрозуміти, що обидва можуть виграти від обміну — бо це не лише потік знань, звернений до молодшого працівника.

Сприяйте допитливості, ставлячи запитання на кшталт «А що, як ...?», коли є вірогідність, що різний досвід учасників стане джерелом нових ідей. Якщо ви отримуєте запитання, на яке, як ви знаєте, інший учасник команди може відповісти повніше, зважаючи на його/її досвід, переадресуйте автора питання, спонукаючи спеціаліста трохи побути наставником.

Підсилюйте мотивацію. У традиційних командах, постійних за складом, сильне відчуття взаємозв'язку й групової ідентичності мотивує учасників. Однак керівникам у мультикомандних середовищах треба більше використовувати стосунки обміну. Здатність захопитися проектом природно знижується, коли учасники приділяють йому лиш малу частку свого часу. Їхній «внутрішній бухгалтер» питає: «Якщо я отримаю лише 10 % пошани, скільки часу й зусиль мені варто цьому приділити?» Подумайте, що ці ваші працівники на 10 % справді цінують, і пристосуйте роботу до цих цінностей. Наприклад, якщо у вашій команді є мілленіал, який прагне розвивати навички передачі знань, ви можете інколи на нарадах виділяти час на те, щоб учасники команди ділилися інформацією й дізнавалися щось нове, або провести наприкінці проекту майстер-клас, на якому учасники будуть взаємно навчатись.