

Keer je teams binnenstebuiten

MEER DAN 20 JAAR GELEDEN ZAGEN WE VOOR HET EERST een nieuw soort werkgroepen ontstaan in innovatieve organisaties. Ondernemende, extern gerichte "x-teams" hebben bewezen de organisatie een boost te geven' wendbaarheid en snelheid van uitvoering in het licht van snelle verandering en onzekerheid, en zijn succesvol gebruikt in productontwikkeling, verkoop, productie, en senior leiderschap.

Hoewel x-teams bijzonder relevant zijn voor de uitdagende zakelijke omgeving van vandaag, zijn ze nog steeds te vinden bij slechts een relatief klein aantal bedrijven en non-profitorganisaties. De heersende benaderingen voor het trainen en beheren van teams hebben niet veel veranderd.

Bij de meeste organisaties houden managers zich bezig met teamwork dat zich nog steeds grotendeels richt op interne groepsdynamiek. X-teams daarentegen combineren deze interne focus met een sterke oriëntatie op externe outreach en leren. Ze bereiken belanghebbenden zowel binnen als buiten hun bedrijven. Hun nadruk op netwerk actie helpt om leiderschap te verdelen over alle niveaus van het bedrijf. En, als organisaties bureaucratie loslaten, wendbaarder worden en meer als netwerk gaan werken, worden x-teams de bouwstenen van deze nieuwe organisaties.

Lopende studies van x-teams geven nieuw inzicht in waarom ze slagen – of niet – en in hoe de kans op succes met dit model te maximaliseren is door het organiseren van samenwerking. Wij en andere onderzoekers hebben ontdekt dat de problemen die er zijn bij het adopteren van de x-team aanpak meestal wordt veroorzaakt door verouderde aannames over teams op alle niveaus. Er bestaat verwarring over hoe x-teams samen te stellen zijn en er wordt nog te weinig begrepen hoe de activiteiten van deze groepen te beheren zijn. In dit artikel zullen we deze uitdagingen - die grotendeels voortkomen uit inertie — bekijken en de succesfactoren die we hebben waargenomen bij goed presterende x-teams beschrijven.

Conventionele teams zien de organisatie als hun context, x-teams richten zich op het grotere zakelijke ecosysteem van de organisatie

Oude aannames worden snel achterhaald

Conventioneel denken over teams roept een beeld op van een cirkel van stippen die de leden vertegenwoordigen, met lijnen die ze verbinden. Het werk dat door de groep wordt uitgevoerd — of het nu gaat om een 12-koppige jury of de acht leidinggevendenden op een senior leiderschapsteam - is gericht binnen de cirkel.

Voor x-teams geeft de foto geen gesloten cirkel weer maar een meer doorlaatbare grens: relaties en activiteiten zijn niet beperkt tot teamleden, maar betrekken veel meer stakeholders. X-teamleden zijn actief in het oversteken van teamgrenzen en het binnenhalen van anderen. De traditionele begrensde interne focus kan echter hardnekkig zijn, en de persistentie ervan ondermijnt de effectiviteit van een 'would-be' x-team.

Managers moeten ook hun focus op teams die bestaan uit een stabiele set fulltime leden uitbreiden, naar een team met verschuivend lidmaatschap en wazige grenzen. We zijn getraind om teamleden te kiezen met complementaire vaardigheden, met persoonlijkheden en leerstijlen die zich voor de lange termijn inzetten voor het team. X-teamleden komen en gaan echter als taken veranderen, de behoefte aan expertise anders wordt en de schema's of de arbeidsstatus van de leden veranderen. Sommige teams vervangen hun leden bijvoorbeeld als het team van creatieve ideevorming naar idee en van idee naar implementatie gaat.

De derde en misschien wel meest fundamentele mindset verschuiving die nodig is om te slagen met x-teams is om te begrijpen dat de context van het werk is veranderd. Conventionele teams denken vaak aan de organisatie als hun context: als de plaats waar middelen, medewerkers, en informatie is te vinden. Maar de x in x-teams is extern gericht: hun voordelen komen voort uit hun oriëntatie op de bredere context, inclusief het grotere zakelijke ecosysteem. Het is vaak juist de angst om zich open te stellen voor externe belangen en invloeden die weerstand tegen x-teams voeden.

Toen de R&D-groep van Takeda Pharmaceutical besloot om zijn nieuwe wereldwijde organisatie op te zetten als x-teams, ontstond daar weerstand tegen vanuit het gevoel dat er al genoeg talent en informatie aanwezig was in de organisatie, en vanuit bezorgdheid over het verlies van intellectueel eigendom en concurrentievermogen. Ook waren werknemers onzeker over of zij de nieuwe activiteiten die de x-teams vereisten wel aankonden, zoals het interviewen van patiënten en senior leiders of coördinatoren van andere organisaties. Gelukkig had de R&D-groep dat echter al gedaan. Deelnemers aan dat trainingsprogramma informeerden anderen over wat ze deden, hoe ze het deden en welke resultaten ze bereikten. Ze moedigden uiteindelijk anderen aan om zich te concentreren op de potentiële voordelen in plaats van de nadelen. En trainen van hoe je een x-team kunt zijn en gesprekken met elkaar over mogelijk was op het gebied van leren, innovatie, en partnerschappen hielpen mensen mee te nemen.

Begin klein met X-Team-vaardigheden te oefenen

Het uitproberen van de x-team manier van werken kan het beste op kleine schaal, in plaats van te beginnen met een organisatiebrede interventie. Dit kan helpen bij het veranderen van perspectieven en het opbouwen van comfort in de belangrijkste disciplines die in het werken met X-teams nodig zijn: zingeving, ambassadeurschap en taakcoördinatie.

Enkele manieren om te beginnen zijn:

- Vraag elk lid van het team om in de volgende week met één klant te vergaderen en hierover terug te rapporteren. Ga dan verder naar een andere stakeholdergroep, zoals concurrenten of technische experts. Hiermee bouw je 'comfort' op met 'buiten de grenzen van het team' gaan. Begin met een externe achterban die cruciaal is voor de teamtaak.
- Breng je competitieve landschap in kaart – zowel huidige als potentiële spelers. Dit levert vaak het besef bij teamleden op dat ze onvoldoende inzicht in de markt hebben en veel kunnen leren door naar buiten kijken.
- Vind experts in je gebied binnen en buiten de organisatie, die advies en perspectief kunnen bieden — en verscherp het vermogen van teamleden om nuttige middelen voor hun proces te vinden.
- Vraag elk teamlid om een presentatie te maken van wat het team doet voor de rest van de organisatie. Dit helpt werknemers op te leiden over de communicatie die nodig is om draagvlak en samenwerking met andere belanghebbenden te verkrijgen.
- Naarmate het team vooruitgang boekt, identificeer je de meerwaarde die dit oplevert voor de strategische prioriteiten van de organisatie, en communiceer je dat aan de leiding. Afstemming op de strategieën van de top en goede initiatieven hierin zijn de voorwaarde voor x-team succes.

Deze kleine stappen kunnen helpen om perspectieven te veranderen en bereid de groep voor om x-teaming op grotere schaal uit te proberen.

Aan de slag: Ga naar buiten voordat je binnenkomt

Voor belang van de x-teams kunnen we de mantra “ga naar buiten voor je naar binnen komt” niet genoeg benadrukken. Het werk van elk x-team begint met verkenning van het externe landschap.

Een X-team in actie

Toen Takeda Pharmaceutical het Spin-In team creëerde om het beste gebruik voor een medicijn te vinden dat niet netjes paste in een van de belangrijkste therapeutische gebieden, wist teamleider Kristina Allikmets dat ze op een andere manier moest werken, buiten de bestaande organisatie structuur om. Ze wist ook dat R&D hoofd Andy Plump open stond voor experimenten, leren, en werken als een x-team. Als een traditionele teamleider, werkte Allikmets aan een inclusieve cultuur die ook open en transparant was.

Het team definieerde zijn missie en doel als het veranderen van de manier waarop R&D wordt uitgevoerd bij Takeda: "Om te streven naar het inspireren van gedurfde drugsontwikkeling omdat patiënten wachten" zette het de ondernemende en visionaire toon die veel x-teams inspireert.

Het Spin-In team werd ontworpen om wendbaar en gefocust te zijn, en was veel kleiner dan Takeda's gebruikelijke projectteams. Allikmets schakelde enkele experts met sleutelcompetenties van de bredere R&D organisatie in, die de kernleden werden. Later breidde het team zich uit met sommige deeltijd - en deeltijdcyclusleden voor de uitvoering van bepaalde taken. Een kleine raad van bestuur samengesteld uit Takeda R&D executives zorgde voor flexibele besluitvorming met minimale organisatorische belasting.

Spin-In teamleden hielden zich bezig met veel *zingeving* in het bredere landschap van hun missie. Zij bezochten biotech bedrijven en startups om meer te weten te komen over hun praktijken en te overwegen hoe ze te introduceren in een groter bedrijf. Ze deden competitieve analyse om te begrijpen wat zou winnen de markt. Ze hielden zich bezig met *het ambassadeurschap*, met contact opnemen met senior leiders om middelen en draagvlak te krijgen en dingen te stroomlijnen. Zij onderzochten de verwachtingen van het topmanagement voor het team, en bespraken of hieraan kon worden voldaan. Ze creëerden ook een informele raad van externe stakeholders voor draagvlak en advies. Deze groep van invloedrijke buitenstaanders hielpen het team onderhandelen en steun krijgen. Ze *coördineerden taken* in het team, van collega's en partners binnen de grotere organisatie en het ecosysteem. Dit betekende gesprekken voeren over hoe anderen te helpen en over wat ze nodig zouden hebben om samen te werken. Het ging om het opzetten van crossteam-schema's en checkins op hoe de andere groepen vooruitgingen. Deze vroege periode van *exploratie* zorgde voor een lanceerplatform voor het team. Ze hadden een beter begrip van de technologie, de spelers, de concurrentie, de markt, en de politieke omgeving dan zij zou hebben gehad als hun focus vooral intern gericht was geweest.

Vervolgens begonnen ze aan de fase van *experimenteren en uitvoeren*. Besloten werd wat voor soort medicijn en proces ze wilden creëren, en ze begonnen na te denken over de beste manier om dit te doen. Ze namen een hands-on benadering van de klinische studies over om de uitvoering te versnellen. Bijvoorbeeld: om het probleem van klinische proefpersonen op te lossen die niet komen opdagen voor afspraken werkten ze samen met een verpleegkundige organisatie en werden nieuwe protocollen gemaakt, waarbij verpleegkundigen naar de patiënten toegingen in plaats van patiënten naar hen toe te laten komen. Niet iedereen in het bedrijf omarmde deze grote procesverandering, maar het team bleef doorgaan en pushte om het productontwikkelingsproces in te korten en te werken met minder middelen en een kleiner team.

Intern ging het team door met ontwikkelen. Leden namen soms leiderschapsrollen over zodat leiderschap rouleerde over de leden. Allikmets leerde wanneer je moet opstaan om leiding te geven en wanneer een stap terug te zetten. Zo kwam het team tot het belichamen van *gedistribueerd leiderschap*, zowel binnen het team als binnen de organisatie op hun weg naar een nieuwe werkwijze.

Eindelijk was het team klaar om haar ideeën te *exporteren* naar de rest van de organisatie. Toen het tijd werd om het 'molecuul' los te laten, hadden de gegevens die het team had gegenereerd de interesse gewekt van een therapiegebied groep in R&D die het in zijn portfolio wilde overnemen. Het Spin-In team was in staat om haar expertise en enthousiasme aan die nieuwe groep over te dragen, en ging verder om de x-team aanpak ook elders in de organisatie onder de aandacht te brengen.

Te beginnen met het aangaan van zingeving, buiten het team en het bedrijf, met de oriëntatie van het team op de bredere context van het volledige ecosysteem. "Out before in" verschuift de aanname dat onze topprioriteiten zijn om intern vertrouwen en effectiviteit op te bouwen.

Voordat leden doelen stellen, rollen toewijzen en beslissen over de taak van het team, moeten ze contact opnemen met en meer begrijpen over waarom klanten mogelijk vertrekken, welke nieuwe technologieën zij moeten integreren, en welke concurrentiebedreigingen mogelijk moeten worden aangepakt.

Voor draagvlak, middelen en ondersteuning moeten ze zich richten op het senior management. En ze moeten afstemmen en coördineren met anderen binnen en buiten de organisatie. (Zie "Een X-team in actie.")

Het Cascade-team van Microsoft bijvoorbeeld kreeg beweging met een "out before in" benadering toen het betere tools moest ontwikkelen voor teams van softwareontwikkelaars. In plaats van dat te nemen wat ze wisten en te vertrouwen op bestaande oplossingen, gingen ze naar buiten om meer te weten te komen over de problemen en uitdagingen die teams ervaren die in verschillende industrieën en locaties en in organisaties van verschillende groottes werken. Het team ontmoette softwareontwikkelaars en leerde dat samenwerken in realtime, vooral in situaties waarin op afstand wordt gewerkt, voor sommigen moeilijk was, en het delen van kennis voor anderen ingewikkeld was vanwege silo's, tools, en processen, onder andere. Dit eerst "naar buiten" gaan vormde de basis voor een hypothese op hoog niveau over hoe klanten werkten, hoe ze probeerden te werken, en hoe ze in de toekomst zouden kunnen werken – vóór het beginnen met het bouwen en testen van mogelijke oplossingen.

Wie zit er in het team?

Zoals al opgemerkt is de samenstelling van een x-team veel vloeier en complexer dan die van een traditioneel team. Managers moeten ook niet alleen rekening houden met de vaardigheden, maar ook met andere teamlidkenmerken die nodig zijn bij verschillende stadia van het werk. Zeker, een diversiteit aan standpunten en ervaring is een aanwinst voor elk team, dat geldt echter zeker voor x-teams, die vaak gericht zijn op innovatie.

Bij het bemensen van een x-team moet ook rekening gehouden worden met de netwerken in en buiten het bedrijf. Als het team klantinput of expertise van marketing nodig heeft, dan ben je beter af met teamleden die weten met wie contact op te nemen. Het is bijvoorbeeld gemakkelijker om productgebruikers te benaderen als iemand in het team connecties heeft met klantorganisaties.

Je hebt ook mensen nodig met brede netwerken over de hele organisatie om de coördinatie en draagvlak van andere interne stakeholders te vergemakkelijken. Tegelijkertijd moeten managers ervoor waken dat het team niet overbelast raakt met te veel mensen en te veel vergaderingen. Zo had een team het er even over of IT-medewerkers of klanten moeten worden opgenomen in een bijzonder team; ze hadden ze wel nodig, maar niet de bureaucratie en de tijdsbesteding die het managen van zo'n groot team met zich meebrengt. Uiteindelijk zijn deze mensen parttime teamlid gemaakt, die de vergaderingen alleen bijwoonden als dat nodig was. Kortom, de personeelsbezetting was eerder dynamisch dan stabiel.

Het kan inderdaad verwarrend zijn als er leden zijn die parttime zijn of slechts voor een deel van de cyclus toetreden. Hierdoor is het soms onduidelijk wie wel en wie geen lid. INSEAD-hoogleraar Mark Mortensen noemt dit vage grenzen.

Ervaren X-teams zijn vertrouwd met de ambiguïteit en het kunnen creëren van verschillende ledentypen om enige structuur te bieden. In het bijzonder x-teams die de kern afbakenen:

- Degenen die het team leiden en dragen gedurende het grootste deel van het bestaan van het team (zij hoeven niet noodzakelijkerwijs meer senior te zijn),
- De operationele leden die werken aan het product van het team op elk gewenst moment,
- Met netwerkleden in de bredere organisatie of het ecosysteem die bijdragen als dat nodig is.

Elk lidtype kan al dan niet op elk moment betrokken zijn.

Last but not least: x-teams vaak worden gebruikt om innovatie te vergroten. Daarom kan het nuttig zijn om mensen te hebben die enthousiast zijn over het opschudden van de bestaande status quo,

die enthousiast zijn om te experimenteren en te leren, en die in staat zijn om uit te reiken naar een veranderende omgeving.

De sleutel hierin is om af te stappen van het idee van stabiele, duidelijk begrensde teams en op teams over te stappen die divers en dynamisch zijn en op verschillende locaties werken. Hoe het team ook is samengesteld, x-teams werken aan het onboarden van alle teamleden, als ze lid worden van het team en plannen werk om leden te helpen bij het beheren van hun betrokkenheid tussen teams.

X-Team Complexiteit in Fasen

Het runnen van een x-team is complexer dan het leiden van een traditioneel team. Je moet de externe activiteiten beheren van zingeving, ambassadeurschap en taakcoördinatie tussen organisaties, terwijl van de leden nog steeds succes verwacht wordt en het bevorderen van psychologische veiligheid en het leren nodig is. Je moet zorgen voor parttime en part-cycle leden, en in de nieuwe wereld van het wijdverspreide remote werken, een aanzienlijk aantal mensen ondersteunen dat offsite (en op meerdere teams) werkt. Kortom, er zijn veel bewegende delen, die moeilijk te beheren kunnen zijn.

Effectieve x-teams pakken een deel van deze complexiteit aan door hun werk in drie afzonderlijke fasen te verdelen. De verandering van de ene fase van de werkactiviteit geven signalen om opnieuw na te denken over wie er in het team zit, in welke rol, en wat de nieuwe werkvereisten worden.

- De eerste fase, exploratie, omvat veel zingevende en ambassadeursactiviteit als teamleden hun omgeving in kaart brengen, hun doelen bepalen en beginnen met het opzetten van de belangrijkste netwerken in en buiten de organisatie die met het team gaan samenwerken. Dit is ook een periode van leren, als teamleden leren van experts die meer weten dan zij. Dit houdt veel brainstormen en het overwegen van alternatieve taakdefinitieën in. Het is een tijd van divergent denken en input krijgen van veel mensen krijgen.
- Daarna moet het team beslissen over zijn kerntaken, doelen en deliverables en ernaartoe werken om deze te bereiken. In deze tweede fase, van experimenteren en uitvoeren, probeert het team verschillende oplossingen voor hun probleem te bedenken, om met de beste verder te gaan. Dit is de fase waarin het team zich uit kan breiden, de fase van iteratie en prototyping, testen en maken van het daadwerkelijke product, proces of idee.
- In de implementatiefase tot slot werkt het team met anderen rond de organisatie samen om het enthousiasme over te brengen en de expertise van het team aan anderen over te dragen. Anderen, die het product verder zullen verfijnen, engineeren, produceren of op de markt te brengen. Hier zal het team bemand moeten worden met eigen deskundigen en hen die banden hebben met deze andere groepen.

In het beheren van het ritme van het interne en extern werken van het team, suggereert onderzoek dat het het handigst om af te wisselen tussen externe en intern gerichte activiteiten. Zoals dat de leden van het team:

- Erop uitgaan om de externe omgeving te verkennen, en dan samenkomen om te bespreken wat ze hebben geleerd en wat het betekent voor hun werk, het teamontwerp en de teamcultuur.
- Er dan weer op uitgaan om te zorgen dat er draagvlak is voor het plan, en terugkomen om het te herzien en te veranderen als het nodig is.
- Er vervolgens weer op uitgaan om te leren van anderen over de beste manier om het werk te doen, om weer bij elkaar te komen om te kijken hoe je dit kunt laten gebeuren.

- Ten slotte naar buiten gaan om hun werk aan anderen te presenteren, feedback te krijgen en verdere verfijningen aan te brengen zodat ze het kunnen vertalen naar de rest van de organisatie.

EXTERNE ACTIVITEITEN IN EVENWICHT BRENGEN MET INTERNE PRAKTIJKEN

X-TEAMS PLANNEN EN VOEREN UIT

Met als basis drie *externe kernactiviteiten* in het gebouw van hun levenscyclus:

Zingeving

- Contact zoeken met externe stakeholders om meer te weten te komen over markten, klanten, technologieën, politiek, werknemers en cultuur.
- Leren van experts en innovators in het veld en het monitoren van de concurrentie trends.
- Op zoek naar nieuwe partnerschappen die de organisatie resultaten kunnen verbeteren.

Ambassadeurschap

- Contact opnemen met senior leiderschap om draagvlak te krijgen voor het werk van het team, ontwikkeling te ondersteunen en middelen te verwerven.
- Op zoek naar strategische afstemming tussen de team- en organisatiedoelen en prioriteiten.

Taakcoördinatie

- Contact opnemen met teams en individuen in en buiten de organisatie die input leveren of output afnemen van het team.
- Communiceren van teamvoortgang en overeenstemming bereiken over de aard en timing van coördinatie.
- Afspreken wat er geleverd gaat worden wanneer en op welk kwaliteitsniveau.

Robuuste *interne structuur en processen* zijn nodig om de activiteiten te coördineren, te zorgen voor teamcohesie en het voor het team mogelijk te maken om informatie en deskundigheid te integreren.

Krijg de basis goed

Zoals alle teams moeten ook x-teams de doelen, rollen, normen, processen en interpersoonlijke relaties die nodig zijn om het team, de conflicten en de besluitvorming te beheren. Deze interne context helpt het team bij het plannen en beheren van haar externe activiteit en het interne werk van het team.

Bouw psychologische veiligheid

Omdat x-teams innovatie en snelheid als prioriteit hebben, is het essentieel dat teamleden het gevoel hebben dat ze erbij horen en alle ideeën die ze hebben zonder negatieve gevolgen kunnen ventileren. Het creëren van gevoel van veiligheid voor het team is een sleutel tot succes.

Bevorder leren

X-teams opereren vaak in een omgeving opereren van onzekerheid waar er geen duidelijke antwoorden zijn. Hierom is continu leren essentieel. Dit omvat zowel plaatsvervangend leren van anderen als experimenteren in het team. Leren houdt in dat je open staat voor nieuwe informatie en perspectieven, nadenkt over wat werkt en niet werkt in het team, en verandert om de teamactiviteiten te verbeteren.

Voor verdergaand inzicht zie: X-Teams: Hoe Bouw je teams die leiden, innoveren en slagen (Harvard Business Publishing, door Deborah Ancona en Henrik Bresman. (Een nieuwe editie komt eraan in 2023.)

Latere bijeenkomsten kunnen zich richten op het leren van de lessen van het team voor toekomstige teams. Dit intern-externe ritme helpt teams om zich in de loop van de tijd te concentreren op interne of externe activiteiten, en soms allebei tegelijk als dat nodig is.

Het beheren van zowel de eigen als de externe teamleden is ook een uitdaging. Uit onderzoek blijkt wat een goede aanpak is om teamactiviteit op gang te brengen. In het begin wil je x-teamleden misschien regelmatig samenbrengen om elkaars noties te vergelijken, en over toekomstige acties te beslissen om het team op te bouwen. Vervolgens gaan de teamleden elk het afgesproken werk doen. Tijdens deze momenten van saamhorigheid kunnen sociale banden worden gesmeed, en kunnen teamleden op afstand worden gevraagd om aan enkele sessies deel te nemen. Tussen deze momenten door kunnen teamleden nog steeds één op één communiceren, maar ligt hun focus meer op taakvervulling.

Kortom, door gefaseerd werken, een in/uit ritme van werk, en momenten van samenkomst, is het x-team in staat om beter haar complexe complexe lidmaatschap en de uitdagingen in haar ontwikkeling aan te kunnen.

Een leidinggevende die x-teams implementeerde, sprak over de 'geneugten van discipline'. Hiermee bedoelde ze dat het hebben van expliciete mijlpalen, deliverables en deadlines voor elke fase — exploratie, experimenten en uitvoering, en implementatie — betekende dat het team zowel kon innoveren en zich houden aan normen en schema's.

Een dergelijke aanpak kan het x-teamproces codificeren/standaardiseren, en zich zo verspreiden Over de hele organisatie naarmate meer mensen op deze manier leren werken - en naarmate meer mensen getuige zijn van het werk en geïnteresseerd raken krijgen in hoe x-teams resultaten behalen.

Naarmate organisaties overstappen van bureaucratie naar meer wendbare vormen van werken, is het nodig dat ze leren hoe je met gedistribueerd leiderschap kunt oefenen. Dat wil zeggen: er moeten leiders zijn die niet alleen aan de top opereren, maar ook op alle niveaus van de organisatie. Deze zijn nodig om anderen te betrekken bij het proces van uitvoering en innovatie in een snel tempo dat past bij dat van de omgeving.

X-teams kunnen het voertuig zijn om deze nieuwe vormen van organisatiewerk aan te kunnen, en om de leiders te ontwikkelen die nodig zijn om ze te bemannen. Terwijl sommige van deze verschuivingen in de organisatie top down zijn, laten x-teams ook zien dat verandering kan beginnen met een paar kleine teams die het geweldig doen. Deze teams brengen nieuwe oplossingen voor nieuwe problemen, koppelen de organisatie aan het grotere ecosysteem, en testen proofs of concept voor nieuwe manieren van werken. Zelfs als sommige initiatieven mislukken, zijn x-teams een vehikel voor constant leren door de organisatie, en een mechanisme om talent ontketenen op lagere niveaus van het bedrijf.

Dit is een vertaling van het artikel 'Turn Your Teams Inside Out' van Deborah Ancona en Henrik Bresman. Debora is de Seley Distinguished Professor van Management en oprichter van het MIT Leadership Center bij de MIT Sloan School of Management. Henrik is universitair hoofddocent organisatiegedrag bij INSEAD.