CHRIS VANNITSEM & GABY VAN OTTERDIJK

HET STRATEGISCH MT

VAN OPERATIONEEL OVERLEG NAAR SUCCESVOLLE STURING



Boom

MANAGEMENTTEAM

– ma·nage·ment·team /mennedzjment-tiem/ (o;-s) groep personen die samen het management voeren, afk MT

Het Strategisch Managementteam. In dit boek verstaan we onder een Strategisch MT een collectief leiderschapsteam dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor het geheel van de organisatie.
Het Strategisch MT:

- creëert en bewaakt een gedeelde koers en strategische prioriteiten;
- werkt als één hecht team met onderling vertrouwen, open dialoog en constructieve frictie;
- toont zichtbaar leiderschap en ambitie die de organisatie in beweging brengen;
- organiseert discipline in besluitvorming, eigenaarschap en uitvoering.

Voor de meeste organisaties is een Strategisch MT dat bestaat uit vier tot zeven leden ideaal: groot genoeg om alle cruciale perspectieven aan tafel te hebben, klein genoeg om snel, scherp en als één team te besluiten. In grotere of complexere organisaties vormt dit kernteam van deze grootte (ook wel Directieteam of Leiderschapsteam genoemd) vaak het Strategisch MT, met daarnaast een extended team (Extended Leadership Team, Operationeel MT, BU-managersoverleg en vergelijkbare gremia).
Dit boek richt zich op MT-leden in het Strategisch MT, maar is zeker ook van toepassing voor leden van een extended team, omdat dezelfde disciplines gelden zodra een team gezamenlijk verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord Oscar Kneppers 8

Introductie 11

DEEL I – **De diagnose** 18

1 – De belangrijkste uitdagingen 21
2 – Het verschil tussen manager en MT-lid 31
3 – Onbewuste patronen 39

DEEL II – **Het 4D Framework** 48

4 – Direction: Strategische Richting 51
5 – Dynamics: Vertrouwen & Teamcultuur 61
6 – Drive: Leiderschap & Ambitie 73
7 – Delivery: Accountability & Executie 83

Het 4D Framework: vier dimensies, één team 90

DEEL III – **Jouw rol als MT-lid** 92

8 – Jouw gedrag 95
9 – MT-gesprekken 103
10 – Als de CEO het probleem is 111

DEEL IV – **Het MT als waardecreator** 122

11 – De kloof tussen MT en organisatie 125
12 – Waarde toevoegen als MT 133
13 – De sprong 139

EPILOOG
Welke professionele standaard kiezen jullie als MT? 147

Over de auteurs 149
Over MT Power Up 151
De MT Quick Scan 153
Verder lezen 154

KADER
Introductie tot Strategisch Werken 157

Ik ben inmiddels zestig en ik trek nog steeds weleens dingen naar me toe die ik had moeten laten liggen. Dat gaat er niet vanzelf uit. Wat helpt, is als je het ziet terwijl het gebeurt en dát legt dit boek heerlijk helder bloot.

Chris en Gaby laten je nergens wegkomen met de gedachte dat het aan die anderen ligt. Ze schrijven scherp, zonder cynisme en wat ze je teruggeven, is je eigen aandeel. Lees het daarom niet in je eentje op de bank, maar met de mensen met wie je die tafel deelt.

En wacht er vooral niet mee tot de heidag.

Begin gewoon op dinsdag. Er zit vandaag in jouw bedrijf iemand van 21 die precies ziet waar het misgaat. Vraag het haar. En doe er dan ook iets mee. Go!

Oscar Kneppers

Oscar Kneppers is ondernemer in media, tech, ondernemerschap en vakmanschap en oprichter van onder meer Emerce (1998), Bright (2004), Rockstart (2010), Origen (2020), Caempus (2024) en Antwerp House (2026). Oscar woont en werkt in Antwerpen en Amsterdam.

Introductie

Herken je dit? De MT-vergadering waar iedereen op eieren loopt en niemand er iets van durft te zeggen. Het MT-lid dat puur voor zichzelf of zijn eigen afdeling kiest en niet voor de organisatie als geheel. De vergaderingen die eindeloos duren, zonder dat er iets concreets wordt beslist. De visie die mooi klinkt maar die het ontbreekt aan richting, eigenaarschap en een plan. En de CEO die 's avonds nog zelf de planning bijhoudt, omdat hij niet durft los te laten.

Vier problemen met dezelfde onderliggende oorzaak: een groot verschil tussen wat een MT formeel is en wat het zou moeten zijn. Als je deze problemen bij jezelf, je managementteam of je CEO herkent, dan is dit boek voor jou.

Wij hebben deze problemen niet één keer gezien, maar wel bij tientallen MT's. En voordat we het bij anderen zagen, zaten we er zelf ook middenin.

Chris

Op mijn 35e werd ik directeur van een Belgisch-Nederlands reclamebureau. Ik was er klaar voor, dacht ik: goede resultaten, mooie klanten, jaren ervaring als account director. Wat ik niet had, was enig idee hoe je de sprong maakt van een klantverantwoordelijke rol naar een bedrijfsverantwoordelijke rol. Binnen twee jaar was ik het vertrouwen van mijn team kwijt en werd ik ontslagen.

Wat ik toen niet wist, zou ik jaren later honderden keren terugzien bij de CEO's en MT's die ik begeleidde: mensen die worden gepromoveerd op inhoud en vastlopen op leiderschap. Niemand had mij ooit verteld dat dat een ander vak is.

Gaby

Zestien jaar werkte ik bij Gartner, de laatste vijf jaar als VP Delivery voor twee business units in Europa en het Midden-Oosten. Een Amerikaanse, hiërarchische, cijfermatige organisatie waarin ik veel heb geleerd over grootschalig internationaal leiderschap.

Een van de dingen die ik daar zag en die me sindsdien niet meer heeft losgelaten, is hoe dun de lijn is tussen 'we werken samen' en 'we vormen een team'. In een cultuur die stevig meet op individuele prestaties, kiest bijna iedereen aan de MT-tafel eerst voor de eigen scorekaart, ook wanneer hij het collectief hoog in het vaandel draagt. Voor mij ging het langzaam wringen: mijn energie en passie kwamen meer uit wat we als team deden dan uit wat mijn metrics waren. Die ervaring is een van de redenen dat we MT Power Up hebben opgericht.

In de MT's die wij nu begeleiden, zien we vaak hetzelfde patroon. Managementteams die op papier samenwerken, terwijl het onder de streep ieder voor zich blijft. Daar liggen vaak geen slechte bedoelingen aan ten grondslag, maar het is gewoon geen collectief team met gedeelde doelen en/of waarden.

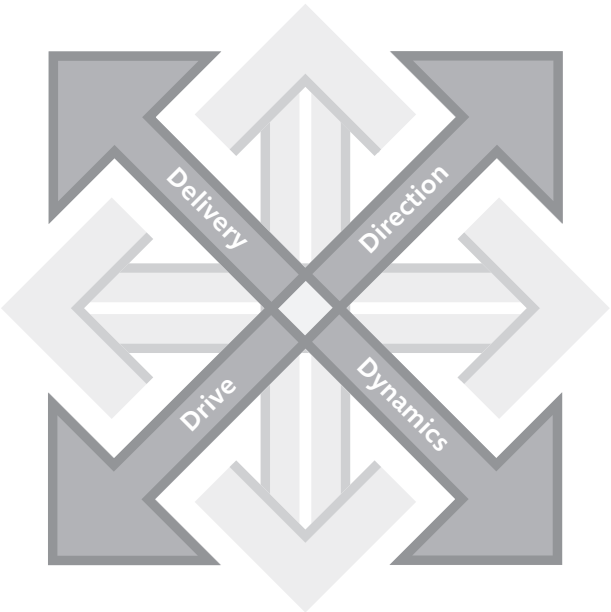
Waar onze wegen samenkwamen

We kwamen elkaar tegen bij Vistage, 's werelds grootste executive coaching-organisatie, waar we CEO's en ondernemers begeleidden, individueel en in groepsverband. Twee totaal verschillende achtergronden: Chris uit de reclamewereld, Gaby uit de IT consulting en corporate hoek. Maar maandelijks zagen we in de MT's van onze klanten dezelfde vier problemen terugkomen: MT-leden die in hun rol waren doorgegroeid maar er niet echt op waren voorbereid, onvoldoende samenwerking binnen het managementteam, gebrek aan visie en richting en een CEO die verdrinkt in de operatie.

Wij hebben deze vier problemen niet zelf bedacht. We liepen er eerst zelf op vast en daarna zagen we het bij tientallen andere managementteams terug. Bij alle MT's waar wij mee werkten, speelden dit soort problemen.

Twee mensen uit totaal verschillende werelden, die tot dezelfde diagnose kwamen. Dat was het moment waarop we wisten: dit is geen toeval. Dit is structureel. En daaruit ontstonden het 4D Framework en het bedrijf MT Power Up waarmee we tot op de dag van vandaag managementteams helpen de stap te zetten van operationeel gedoe naar strategische volwassenheid.

We hebben dit boek geschreven voor MT-leden die aanvoelen dat er meer in het team zit dan eruit komt. Voor wie weet dat operationeel meedraaien geen MT-werk is. En voor wie bereid is naar het eigen aandeel te kijken in de manier van werken.



Het 4D Framework

De basis van dit boek is het **4D Framework**, vier samenhangende dimensies voor een professioneel functionerend managementteam. Dit model hebben we ontwikkeld om het functioneren van MT's te analyseren en te verbeteren en we hebben het intensief getest bij onze opdrachtgevers. De vier dimensies zijn gelijkwaardig en onderling afhankelijk. Eén structureel zwakke dimensie trekt het hele MT omlaag, ook wanneer de andere drie sterk zijn. De vier dimensies die de basis vormen voor dit raamwerk zijn:



Direction. De gedeelde strategische richting die het MT collectief draagt en die wordt gedeeld en herkend door de gehele organisatie.



Dynamics. De kwaliteit van de samenwerking binnen het MT, gebaseerd op vertrouwen, open dialoog en constructieve frictie.



Drive. Het bewust tonen van leiderschap en ambitie door alle MT-leden: ambitie uitspreken, consistent gedrag modelleren, de organisatie aanspreken op haar verantwoordelijkheid.



Delivery. De discipline waarmee het MT besluiten uitvoert: expliciete besluitvorming, helder eigenaarschap, strakke organisatie, governance en structuur.

Zo lees je dit boek

Bij het 4D Framework hoort de MT Quick Scan, een diagnose-instrument dat zichtbaar maakt waar je MT nu staat aan de hand van in totaal zestien stellingen, vier per dimensie. Doe de scan voor jullie MT via www.mtpowerup.nl/mt-quick-scan en lees dit boek met jullie eigen scores in gedachten. Een uitgebreide achtergrond over de MT Quick Scan vind je op pagina 153.

Het boek bestaat uit vier delen:

Deel I (hoofdstuk 1-3) laat zien waarom de meeste MT's geen team zijn, wat het verschil is tussen een manager en een MT-lid en welke onzichtbare patronen groei blokkeren.

Deel II (hoofdstuk 4-7) bevat een inhoudelijke uitwerking van de vier dimensies van het 4D Framework met definities, signalen, valkuilen en concrete handvatten.

Deel III (hoofdstuk 8-10) gaat over jouw rol als MT-lid, over hoe jij bijdraagt aan de volwassenheid van het team, hoe je professionele MT-gesprekken voert en wat je doet wanneer de grootste belemmering aan het hoofd van de tafel zit.

Deel IV laat zien hoe de organisatie jullie MT ervaart, wanneer een MT werkelijk waarde toevoegt en wat de sprong daarnaartoe vraagt, kost en oplevert.

Tot slot

We hebben dit boek geschreven om je te helpen met je eigen ontwikkeling en die van je MT. Je hebt er het meest aan als je met het hele MT afspreekt dat jullie het gelijktijdig lezen. Ook de reflectievragen aan het eind van elk hoofdstuk helpen je om te bepalen waar je staat en wat je te doen hebt. Op die manier kunnen jullie andere gesprekken aan de MT-tafel gaan voeren en gezamenlijk een andere standaard kiezen. Dompel jezelf onder in ons 4D Framework, pak de scan erbij, kies een hoofdstuk en breng het mee naar de eerstvolgende MT-vergadering.
De rest staat in dit boek.

De MT Quick Scan

De MT Quick Scan is het diagnose-instrument dat hoort bij het 4D Framework. Het is een high-level-assessment op basis van zestien stellingen, die op een snelle manier zichtbaar maakt waar jullie MT staat als het gaat om de vier dimensies: Direction, Dynamics, Drive en Delivery. De scores worden per dimensie uitgemiddeld en omgezet naar een percentage. De percentages zijn een momentopname en geven je een initiële indruk. Behandel ze als spiegel en gespreksstarter voor het MT.

Onze eigen cijfers laten zien dat een score boven de tachtig procent, zowel per dimensie als voor de totaalscore, sterk is. Tussen de zestig en tachtig procent werkt het MT, maar is er ruimte om te groeien. Onder de zestig procent ligt de grootste ruimte voor verbetering en dat is meestal de dimensie waar de ontwikkeling van je MT begint.

Als elk MT-lid de scan invult, kun je de uitkomsten voor de hele organisatie laten werken. In de eerstvolgende MT-vergadering neem je dan allemaal je eigen scores mee:

- Bij welke van de 4D's zit het grootste verschil tussen de individuele resultaten van het team?
- Welke dimensie komt er het slechtst uit? En welke het best? Waar ligt dat aan?

Maak vervolgens twee of drie concrete afspraken over hoe jullie als MT gaan samenwerken.

Je kunt de scan gratis, online invullen via
www.mtpowerup.nl/mt-quick-scan.

Je zit in het managementteam, werkt hard en doet je best, maar ergens voel je dat jullie onder je niveau presteren. De strategie klinkt logisch, maar geeft te weinig richting. De sfeer is goed, maar niet eerlijk genoeg. Iedereen praat over leiderschap, maar de organisatie ziet geen lijn. Besluiten worden genomen, maar komen terug, verwateren of blijven ergens onderweg hangen. Dat frustreert, omdat je weet dat er meer in dit team zit dan eruit komt.

Bijna iedereen in een MT herkent hier wel iets van. Hoe ga je hiermee om? En wat betekent het eigenlijk om MT-lid te zijn?

Dit boek helpt je te groeien in je rol als MT-lid en je samenwerking te verbeteren richting echte strategische sturing en duurzame impact.

Met het 4D Framework – Direction, Dynamics, Drive en Delivery – krijg je een scherp kader, concrete handvatten en een eerlijke blik op jouw rol als MT-lid. Gebaseerd op tientallen MT-transformaties, met direct toepasbare stappen die leiden naar een succesvol managementteam.



Chris Vannitsem (links) en **Gaby van Otterdijk** (rechts) zijn oprichters van MT Power Up. Ze begeleiden CEO's en managementteams in het versterken van strategisch leiderschap, samenwerking en besluitvorming.

boom.nl
boommanagement.nl
mtpowerup.nl

9 789024 421015 >