



# Wat anderen zeggen over “Het managementteam als collectief”

In zijn boek, *Applied Wisdom*, stelt James Morgan dat het essentieel is voor de CEO om continu oog te hebben voor de groei en de ontwikkeling van het managementteam van de organisatie. Het traject dat hij aflegde met Applied Materials, de onderneming die hij uitbouwde tot een gigant in de hypercompetitieve wereld van de halfgeleiders, illustreert hoe hij dit elke dag realiseerde. Tijd dus om de aandacht te hebben voor het team achter het management van een organisatie. Daartoe biedt de monografie door het ervaren en gedreven team van D-NA een meer dan nuttig inzicht, overzicht en handleiding. Als team begrijpen ze maar al te goed hoe het geheel beter en meer kan zijn dan de som van de individuen. En dat is wat in organisaties, zowel in de profit als de non-profit sector, elke dag aan de orde is.

De monografie is niet enkel een ruggengraat van inzichten, maar tevens een handleiding met concrete aandachtspunten en acties om het managementteam als een collectief te inspireren, uit te bouwen, en vleugels te geven.

Verbinding is daarbij de leidraad. Een managementteam staat immers voor de ganse organisatie. Met vertrouwen als meervoudig bruggenhoofd. Onderling vertrouwen binnen het managementteam, vertrouwen van het managementteam in de organisatie en vertrouwen van de organisatie in het managementteam. Binding en verbinding met de waarden van de organisatie, historisch gegroeid, maar toekomstgericht in te vullen verdienen continue aandacht van het managementteam. Het zijn hefbomen die de organisatie versterken en helpen vernieuwen. Openheid en transparantie zijn daartoe sleutelbegrippen, de “sine qua non”. Het is duidelijk dat de CEO en de andere leden van het managementteam in dit collectief gebeuren aanvullend en additioneel zijn. Ze zorgen ervoor dat het geheel meer is dan de som van de delen. En, zoals de auteurs terecht aangeven: geen openheid zonder discipline, niet enkel in het managementteam, maar ook voor het geheel van leidinggevenden in de organisatie. Op die manier kan een gedragen beleid ontstaan, dat de waan van de dag, die vandaag heel volatiel is, duurzaam overstijgt. Al die principes worden onderbouwd en geïllustreerd met een rijke diversiteit aan casussen en voorbeelden die de boodschappen onmiddellijk vertalen naar een werkbare praktijk.

De principes voor die praktijk worden in een laatste hoofdstuk, “aan de slag”, vertaald in een krachtige, korte handleiding met kernvragen, actiepunten en processtappen die niet enkel inspirerend maar ook werkbaar en dus haalbaar zijn voor elke organisatie. Op die manier illustreren de auteurs de overgang tussen denken en doen, die ze afronden met een overzicht van achtergrondliteratuur die het elan tot collectief managementdenken en -doen enkel kan kracht bij zetten.

Kortom, dit is een handig, overzichtelijk, sprekend werk dat ons aanzet tot reflectie, actie en continue verbetering van het functioneren van onze managementteams. Het verdient aandacht en actie. Het helpt onze CEO's, onze managementteams, onze organisaties op hun weg naar duurzame groei door toekomstbestendig management.

- Koenraad Debackere, Leuven, 2 april 2025