

Meer dan charisma alleen...

Hoe sterke managementroutines
leiderschapkenmerken vertalen
naar duurzame prestaties

André de Waal

HPO Center, Nederland

Jennifer Kunz

Laura Michele Ludwig

Nicole Jaufmann

University of Augsburg, Duitsland



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Waarom dit boekje relevant is voor leidinggevenden	5
Van onderzoeksbevindingen naar managementactie	9
2. De vertaalslag naar prestaties: het systeem tussen leidinggevende en resultaat	10
3.1 Bevinding 1: het systeem maakt presteren mogelijk	12
3.2 Bevinding 2: zelfeffectiviteit is de meest praktische leiderschapseigenschap	13
3.3 Bevinding 3: extraversie heeft vooral waarde wanneer communicatie tot actie leidt.	14
3.4 Bevinding 4: sterke persoonlijkheden hebben sterke waarborgen nodig.	15
4. De HPO-factoren waar leidinggevenden aan kunnen werken	17
5. Van inzicht naar actie: een managementagenda voor 90 dagen	18
Dag 1 tot en met 30: maak de sterkte van het huidige systeem zichtbaar	18
Dag 31 tot en met 60: kies twee prioriteiten en maak deze concreet	19
Dag 61 tot en met 90: test, leer en bepaal wat je opschaaft	20
6. Afsluitend bericht aan deelnemers	21
7. Over de auteurs	22

Managementsamenvatting

Dit boekje vormt onze terugkoppeling aan de managers die hebben deelgenomen aan het onderzoek naar leiderschapseigenschappen, HPO-managementroutines en de prestaties van organisaties. Met leiderschapseigenschappen bedoelen we de persoonlijke kenmerken die leidinggevendenden meenemen in hun werk. Denk aan doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen, ambitie, dominantie, openheid voor vernieuwing, behoefte aan erkenning. In dit onderzoek stonden drie eigenschappen centraal: algemene zelfeffectiviteit, extraversie en grandioos narcisme.

Algemene zelfeffectiviteit gaat over het zelfvertrouwen dat iemand heeft om moeilijke situaties goed aan te kunnen pakken. Extraversie gaat over sociale gerichtheid, assertiviteit en het gemak waarmee iemand contact maakt met anderen. Grandioos narcisme is de wetenschappelijke term voor een opgeblazen zelfbeeld, de behoefte aan bewondering door anderen, en dominant gedrag.

De praktische onderzoeksvraag was: ***hoe werken deze eigenschappen door in de prestaties van een organisatie: rechtstreeks of via de ontwikkeling van sterke HPO-managementroutines?***

HPO-managementroutines zijn de gedisciplineerde manieren van werken die hoogpresterende organisaties onderscheiden van doorsnee organisaties: hoge kwaliteit van management, hoge kwaliteit van medewerkers, openheid en actiegerichtheid, continue verbetering en vernieuwing, en langetermijngerichtheid.

In een onderzoek onder 389 leidinggevendenden en bestuurders in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk bleek de sterkte van deze routines de grootste samenhang te hebben met de ervaren prestaties van de organisatie. De geeft direct het belangrijkste inzicht: prestaties worden betrouwbaarder wanneer besluiten helder zijn, eigenaarschap zichtbaar is, afspraken worden opgevolgd, collegiale tegenspraak mogelijk is, en verbetering onderdeel is van het normale ritme van het werk. De eigenschappen zelf spelen ook een rol. Algemene zelfeffectiviteit heeft de sterkste samenhang met de sterkte van de HPO-managementroutines. Leidinggevendenden die volhouden wanneer het moeilijk wordt, helpen routines te bouwen die beklijven. Extraversie kan openheid en afstemming ondersteunen, vooral wanneer communicatie wordt omgezet in besluiten, duidelijk eigenaarschap, evaluatiemomenten en verbeteringen die in het werk worden verankerd.

Voor grandioos narcisme is geen duidelijk positief effect gevonden op de prestaties van een organisatie. De praktische conclusie is belangrijk: maak het presteren van de organisatie niet afhankelijk van (te) sterke persoonlijkheden. Bouw een HPO-besturingsmodel dat waardevolle leiderschapseigenschappen omzet in gedrag dat past bij een HPO, en minder helpende eigenschappen begrenst met duidelijke standaarden, gedeelde feiten en onderlinge aanspreekbaarheid.

De kernboodschap voor leidinggevenden

Leiderschap is belangrijk, maar het managementsysteem (en de daarbij behorende HPO-managementroutines) van de organisatie bepaalt hoe effectief het zal zijn. Gebruik dit boekje om te beoordelen of de HPO-managementroutines in jouw organisatie sterk genoeg zijn om zelfvertrouwen om te zetten in consequente opvolging, extraversie in openheid en actiegerichtheid, en ambitie in verbetering op de langere termijn. Daarbij is het belangrijk dat sterke persoonlijkheden aanspreekbaar blijven op feiten, afgesproken standaarden en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Tabel 1. Overzicht van de onderzoeksbevindingen

Onderzoeksbevinding	Betekenis voor leidinggevenden	Eerste actie
De sterkte van de HPO-managementroutines heeft de grootste samenhang met de ervaren prestaties van de organisatie.	Prestaties worden betrouwbaarder wanneer managementroutines samenhangend zijn, in het werk zijn verankerd en consequent worden gebruikt. Dat betekent dat besluitvorming, eigenaarschap, opvolging, verbetering en aanspreekbaarheid op een gedisciplineerde manier zijn georganiseerd.	Breng de routines in kaart die zorgen voor helderheid, opvolging en aanspreekbaarheid. Versterk de zwakste routine als eerste.
Algemene zelfeffectiviteit heeft de grootste samenhang met de sterkte van de HPO-managementroutines.	Leidinggevenden die volhouden bij tegenslag helpen sterkere routines te bouwen. HPO-werk vraagt doorzettingsvermogen, opvolging en leren, ook wanneer de voortgang vertraagt of weerstand ontstaat.	Ontwikkel leidinggevenden met opdrachten die hun vermogen tot opvolging testen. Denk aan een lastige verbetercyclus, een zwakke managementroutine of een afdeling overstijgend vraagstuk.
Extraversie speelt een kleinere, maar waardevolle rol wanneer deze verbonden is met sterke HPO-managementroutines.	Sociale gerichtheid, assertiviteit en naar buiten gerichte communicatie worden waardevol wanneer ze leiden tot concrete actie: besluiten, eigenaarschap, evaluatiemomenten en leren.	Stel na elk belangrijk communicatiemoment vier vragen: wat verandert er in het werk, wie is eigenaar, wanneer evalueren we dit, en hoe weten we of het heeft gewerkt?
Grandioos narcisme (oftewel zelfgericht en dominant gedrag) heeft geen positief effect op de prestaties van de organisatie.	Een sterk HPO-besturingsmodel vermindert de afhankelijkheid van zelfgericht of dominant gedrag. Sterke persoonlijkheden kunnen nog steeds bijdragen, zolang feiten, standaarden en onderlinge aanspreekbaarheid zwaarder wegen dan het individu.	Vergroot de transparantie van resultaatgegevens, collegiale tegenspraak, duidelijke beslisrechten en langetermijncriteria voor belangrijke besluiten.

1. Waarom dit boekje relevant is voor leidinggevend

Leidinggevend hebben grote invloed op de prestaties van hun organisatie. Ze geven richting, maken keuzes, stellen prioriteiten, verdelen middelen, spreken mensen aan op resultaten en bepalen voor een belangrijk deel het ritme van het dagelijkse werk. Hun persoonlijke eigenschappen doen er daarom toe. Met leiderschapseigenschappen bedoelen we de persoonlijke kenmerken die beïnvloeden hoe managers denken, besluiten nemen, handelen en op anderen reageren. Je ziet die eigenschappen terug in alledaagse managementsituaties: hoe een leidinggevende omgaat met tegenslag, hoe open er naar kritiek wordt geluisterd, hoe besluiten worden genomen, hoe verantwoordelijkheid aan anderen wordt gegeven en hoe consequent afspraken worden nagekomen.

Leiderschapseigenschappen zijn geen abstracte psychologische begrippen. Ze komen duidelijk naar voren in vergaderingen, gesprekken over resultaten, functioneren en ontwikkeling, projectbesprekingen, strategische keuzes en momenten waarop de druk oploopt. Een leidinggevende die kalm blijft onder druk, afspraken nakomt en mensen in moeilijke periodes gefocust houdt, kan de organisatie versterken. Een leidinggevende die gemakkelijk verbinding maakt met anderen, kan vaart brengen in de organisatie. Een leidinggevende die dominant is, te veel op zichzelf gericht is of te sterk bezig is met het krijgen van persoonlijke erkenning, laat ook een duidelijk stempel achter op de organisatie. Alleen pakt die invloed niet altijd positief uit.

In dit onderzoek kregen drie eigenschappen specifieke aandacht.

1. **Zelfeffectiviteit** is het vertrouwen dat je in staat bent moeilijke situaties effectief aan te pakken. Leidinggevend met een sterk gevoel van zelfeffectiviteit geven niet snel op wanneer problemen ontstaan. Ze blijven zoeken naar oplossingen, zetten verbeteringen door en helpen anderen gefocust te blijven. In de praktijk herken je deze eigenschap aan leidinggevend die een verbeterprogramma gaande houden wanneer de eerste resultaten tegenvallen, die prestatievraagstukken blijven aanpakken in plaats van ze te vermijden en die hun teams helpen geloven dat verbetering mogelijk is.
2. **Extraversie** verwijst naar sociale gerichtheid, assertiviteit en een naar buiten gerichte houding. Extraverte managers communiceren doorgaans gemakkelijk, nemen het woord, benaderen mensen snel en stimuleren interactie in de organisatie. Dat kan waardevol zijn wanneer een organisatie behoefte heeft aan meer openheid, dialoog en beweging. Die waarde hangt vooral af van wat er na het gesprek gebeurt. Extraversie ondersteunt prestaties wanneer mensen daardoor informatie meer gaan delen, problemen eerder op tafel komen, sterkere verbinding ontstaat over afdelingsgrenzen heen en gesprekken sneller en vollediger worden omgezet in actie.
3. **Grandioos narcisme** is de wetenschappelijke term voor een opgeblazen zelfbeeld, een sterke behoefte aan bewondering door anderen, en dominant gedrag. In de managementpraktijk zie je deze eigenschap

bij leidinggevendenden die graag als uitzonderlijk worden gezien, successen sterk naar zichzelf toe trekken, beperkt openstaan voor kritiek, of persoonlijke invloed belangrijker vinden en maken dan gezamenlijke besluitvorming. Dit gedrag kan worden aangezien voor sterk leiderschap, vooral wanneer iemand zelfverzekerd en besluitvaardig overkomt. Op den duur kan het echter openheid, vertrouwen, samenwerking en evenwichtige besluitvorming in de organisatie verzwakken.

Ons onderzoek keek naar de manier waarop deze drie leiderschapseigenschappen zichtbaar worden in de dagelijkse managementroutines van de organisatie. Dit is belangrijk, omdat eigenschappen niet vanzelf tot betere prestaties leiden. Ze moeten zichtbaar worden in wat leidinggevendenden daadwerkelijk doen. Zelfeffectiviteit wordt waardevol wanneer een leidinggevende een verbeteractie na de eerste tegenslag op de agenda houdt, afspraken opvolgt en het team helpt leren van wat er misging. Extraversie wordt waardevol wanneer een leidinggevende sociale gerichtheid en assertiviteit gebruikt om de juiste mensen bij elkaar te brengen, lastige gesprekken te openen en discussie om te zetten in duidelijke actie. Narcisme wordt minder risicovol wanneer belangrijke besluiten worden gebaseerd op gedeelde feiten, andere perspectieven actief worden uitgenodigd, verantwoordelijkheden helder zijn en collegiale tegenspraak wordt geaccepteerd.

Dat is de centrale boodschap van dit boekje. De prestaties van een organisatie ontstaan in de ruimte tussen leiderschapsgedrag en organisatieresultaten. Die ruimte wordt gevuld door de managementroutines van de organisatie. Deze routines bepalen of de persoonlijke eigenschappen van managers worden omgezet in gedrag dat de organisatie vooruithelpt. In een zwak besturingsmodel hangen resultaten te veel af van persoonlijke gedrevenheid, charisma, informele druk of afhankelijkheid van individuen. In een sterker model, zoals het HPO-besturingsmodel, wordt strategie vertaald naar duidelijke acties, weten mensen waarvoor zij verantwoordelijk zijn, worden problemen vroeg besproken, is verbetering onderdeel van het normale werkritme en houden leidinggevendenden zichzelf en elkaar aanspreekbaar. In 'een dergelijke organisatie wordt presteren beter voorspelbaar en herhaalbaar.

Daarom is dit boekje relevant voor leidinggevendenden. Het helpt hen kijken naar de manier waarop hun eigen eigenschappen, en die van collega's in het management, zichtbaar worden in hoe de organisatie werkt. De managementopgave is om routines te bouwen die helpende eigenschappen versterken en minder helpende eigenschappen begrenzen.

Het onderzoek heeft een duidelijke conclusie: ***leiderschapseigenschappen doen ertoe door de manier waarop ze doorwerken in het besturingsmodel.*** In een HPO-gerichte organisatie wordt zelfvertrouwen omgezet in consequente opvolging, extraversie in openheid en actiegerichtheid, en ambitie in verbetering van de organisatie voor de lange termijn. Dat is de managementopgave waar dit boekje over gaat.

Belangrijk om hierbij te vermelden: dit boekje is geschreven als een managementverhaal, niet als een technische onderzoeksamenvatting. Deelnemers aan het onderzoek verdienen een terugkoppeling die bruikbaar is in het overleg van hun managementteam. De waarde van de bevindingen zit in wat ze leidinggevendenden helpen zien: waar prestaties te afhankelijk zijn van individuen, waar routines zwak zijn, waar opvolging niet consequent genoeg is, waar slecht nieuws te laat op tafel komt en waar de organisatie meer HPO-discipline nodig heeft voordat zij een volgend verbeterprogramma kan dragen.

De bedoeling is nadrukkelijk niet dat managers andere mensen worden. De boodschap is dat zij beter worden door het managementmodel te versterken waarin hun eigenschappen zichtbaar worden.

Achtergrond van het onderzoek: 389 leidinggevendenden, drie landen, één praktische vraag

Dit boekje is gebaseerd op het artikel: Jaufmann, N., de Waal, A., Kunz, J. en Ludwig, L.M. (2026), *Metabolising executive traits: how high-performance architectures amplify constructive dispositions and conditionally neutralise narcissism*. Dit artikel is gepresenteerd tijdens de European Academy of Management (EURAM) Conference 2026 in Noorwegen.

Het onderzoek is opgezet om een relevante managementvraag te beantwoorden: hoe hangen de persoonlijke eigenschappen van leidinggevendenden samen met de prestaties van een organisatie, en welke rol spelen sterke HPO-managementroutines in die samenhang? Het onderzoek combineerde inzichten uit drie kennisgebieden: onderzoek naar leiderschap en leiderschapseigenschappen, persoonlijkheidsonderzoek en de HPO-onderzoekstraditie.

Het empirische onderzoek is uitgevoerd onder 389 senior leidinggevendenden en bestuurders in Duitsland, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Alle respondenten hadden directe managementverantwoordelijkheid. De steekproef omvatte CEO's, algemeen directeuren, eigenaren, senior divisiemanagers en middenmanagers met personele verantwoordelijkheid. De mediaan van de managementervaring lag boven de 15 jaar. Daarmee is het onderzoek gebaseerd op input van ervaren managers.

De data zijn tussen maart en augustus 2025 verzameld via een onlinevragenlijst. Deze vragenlijst was beschikbaar in het Duits, Engels en Nederlands. Deelnemers zijn benaderd via bedrijfsdatabases, professionele netwerken en directe professionele contacten van het onderzoeksteam. De vragenlijst maakte gebruik van gevalideerde meetinstrumenten, zoals de HPO-vragenlijst.

Het onderzoek mat drie leiderschapseigenschappen: zelfeffectiviteit, extraversie en grandioos narcisme. Ook de sterkte van HPO-managementroutines werd gemeten, aan de hand van het HPO-raamwerk van de Waal. Daarnaast is gemeten hoe leidinggevendenden de prestaties van hun organisatie ervaren. Daarbij is onder meer gekeken naar het behalen van doelen, efficiënt gebruik van middelen, tevredenheid van belanghebbenden, en financiële duurzaamheid in vergelijking met concurrenten.

De data zijn geanalyseerd met geavanceerde statistische technieken die geschikt zijn om verbanden te toetsen tussen leiderschapseigenschappen, managementroutines en prestaties. In de analyse is onder meer gecontroleerd op meetkwaliteit, de omvang van de steekproef, mogelijke vertekening door het gebruik van één meetmethode en vergelijkbaarheid tussen landen. Daarmee is geborgd dat de conclusies niet zijn gebaseerd op losse indrukken, maar op een zorgvuldig getoetst onderzoeksmodel.

Kader: het HPO-raamwerk in het kort

Het HPO-raamwerk is ontwikkeld om een praktische vraag te beantwoorden: waarom behalen sommige organisaties gedurende een langere periode betere financiële en niet-financiële resultaten dan vergelijkbare organisaties?

Sinds 2002 bestuderen André de Waal en collega's in het HPO Center de prestaties van organisaties vanuit zowel een wetenschappelijk als een praktisch perspectief. In de beginfase zijn gedurende vijf jaar 290 wetenschappelijke en managementpublicaties over high performance en excellentie onderzocht. De kenmerken die daaruit naar voren kwamen, zijn daarna getoetst met HPO-vragenlijsten in verschillende organisaties, sectoren en landen. Het HPO Center heeft inmiddels een onderzoeksbasis van meer dan 60.000 respondenten uit 2500+ organisaties, uit meer dan 50 landen.

Het HPO-raamwerk bestaat uit 35 kenmerken, gegroepeerd in vijf HPO-factoren: kwaliteit van management, openheid en actiegerichtheid, langetermijngerichtheid, continue verbetering en vernieuwing, en kwaliteit van medewerkers. Samen bieden deze factoren managers een gerichte manier om te beoordelen of hun organisatie beschikt over de discipline, openheid, het vermogen en de langetermijngerichtheid die nodig zijn om beter te presteren dan vergelijkbare organisaties.

Het HPO-raamwerk beslaat inmiddels bijna 25 jaar en wordt gewaardeerd in wetenschap en praktijk, omdat het een brede onderzoeksbasis combineert met langdurige toepassing in organisaties. Voor leidinggevendenden ligt de kracht vooral in de focus die het raamwerk biedt. Het helpt managementteams bepalen welke beperkte set managementroutines nu prioriteit verdient, zodat verbetercapaciteit niet wordt versnipperd over te veel initiatieven tegelijk.

Van onderzoeksbevindingen naar managementactie

De bevindingen in dit boekje zijn bedoeld om leidinggevendenden te helpen beter te begrijpen hoe hun gedrag invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Ze laten zien hoe persoonlijke eigenschappen van leidinggevendenden terugkomen in het dagelijkse werk: in de manier waarop mensen samenwerken, besluiten nemen, elkaar aanspreken, verbeteringen opvolgen en resultaten bespreken.

Daarom is elke bevinding vertaald naar wat dit praktisch betekent voor leidinggevendenden. De centrale vraag is steeds: wat leert deze bevinding ons over beter presteren, en wat vraagt dit van onze manier van werken? In de praktijk gaat het dan vooral om duidelijke prioriteiten, goede opvolging, open gesprekken over resultaten, elkaar aanspreken op afspraken, blijven verbeteren en aandacht houden voor de lange termijn.

De belangrijkste boodschap is dat sterke prestaties niet alleen ontstaan door de eigenschappen van individuele managers. Ze ontstaan vooral wanneer managementteams goede werkrouines ontwikkelen. Zulke routines helpen om sterke eigenschappen van leidinggevendenden beter te benutten en mogelijke risico's van minder effectieve eigenschappen te beperken. Op die manier draagt leiderschap concreet bij aan betere organisatieprestaties.

Voor meer informatie over het HPO-raamwerk, de HPO-diagnose of het verkennen van een mogelijke HPO-transformatie kun je contact opnemen met dr. André de Waal MBA of kijken op www.hpocenter.nl. Het HPO Center ondersteunt organisaties wereldwijd bij onderzoek en ontwikkeling richting hoogpresteren. De HPO-vragenlijst is beschikbaar in meer dan 25 talen.

2. De vertaalslag naar prestaties: het systeem tussen leidinggevende en resultaat

De kern van dit onderzoek is eenvoudig: persoonlijke eigenschappen van leidinggevenden leiden niet automatisch tot betere prestaties. Ze krijgen pas echt invloed via de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd. Het besturingsmodel vormt daarmee de schakel tussen managers en resultaten. Een sterk besturingsmodel helpt om positieve eigenschappen van leidinggevenden goed te benutten. Denk aan energie, ambitie, zelfvertrouwen, daadkracht of betrokkenheid. Tegelijk voorkomt zo'n besturingsmodel dat het zelfbeeld, de ambitie of de persoonlijke voorkeur van één leidinggevende bepalend wordt voor de hele organisatie.

Deze tussenlaag wordt vaak onderschat omdat die minder zichtbaar is dan een inspirerende leidinggevende, een presentatie over de strategie of een nieuw veranderprogramma. Toch worden prestaties juist in de dagelijkse werkwijzen gemaakt of gemist. Het gaat dan bijvoorbeeld om het wekelijkse overleg over resultaten, de manier waarop problemen worden besproken en opgelost, de discipline om oorzaken goed te analyseren, de kwaliteit van coaching, de afspraken over besluitvorming, de openheid in gesprekken en de opvolging na gemaakte fouten.

Wanneer zulke routines zwak zijn, werken de eigenschappen van managers ongecontroleerd door in de organisatie. Dan kan bijvoorbeeld veel zelfvertrouwen doorslaan in te weinig luisteren, veel energie in onrust, of ambitie in te veel druk op de korte termijn. Wanneer de routines sterk zijn, worden eigenschappen van leidinggevenden juist omgezet in een boodschap en in werk dat anderen begrijpen, kunnen volgen, kunnen herhalen en kunnen verbeteren.

Figuur 1. Hoe sterke managementroutines leiderschap omzetten in organisatieprestatie



Managementtaak: versterk de middelste schakel. Hoe sterker het systeem, hoe beter constructief leiderschap wordt benut en hoe minder ruimte er is voor egocentrisch gedrag om de realiteit van de organisatie te definiëren.

Een managementteam kan de persoonlijkheid van managers niet opnieuw ontwerpen. Wat het managementteam wél kan doen, is het systeem versterken waarbinnen leidinggevendenden werken. Dat betekent bijvoorbeeld: zorgen voor transparante resultaatgegevens, afspreken dat elk besluit een eigenaar en een deadline heeft, een vast ritme creëren om van fouten te leren, elkaar actief tegenspraak geven bij belangrijke besluiten, en de lange termijn blijven beschermen wanneer de druk op korte termijn toeneemt. Zo stuurt het besturingsmodel niet alleen de organisatie, maar ook het gedrag van leidinggevendenden. Het zorgt ervoor dat sterke eigenschappen beter worden benut en dat mogelijke risico's worden begrensd. Op die manier wordt leiderschap vertaald naar betere organisatieprestaties.

3. De bevindingen vertaald naar het dagelijkse werk van leidinggevendenden

Het onderzoek levert vier praktische bevindingen op. Samen laten deze bevindingen zien dat leiderschapseigenschappen pas tot prestaties leiden wanneer ze worden gekanaliseerd via sterke HPO-managementroutines. Tabel 2 geeft een overzicht; in de volgende onderdelen wordt uitgelegd wat elke bevinding betekent voor het dagelijkse werk van leidinggevendenden.

Tabel 2. Vier bevindingen waarmee leidinggevendenden aan de slag kunnen

Bevinding	Betekenis voor het management	Eerste stap voor leidinggevendenden
1. Het systeem maakt presteren mogelijk.	Presteren wordt beter herhaalbaar wanneer de organisatie duidelijke routines heeft voor besluiten nemen, elkaar aanspreken, verbeteren, terugkoppelen en het bewaken van langetermijnprioriteiten.	Kies één routine die belangrijk is voor de prestaties en versterk daarin het eigenaarschap, het vaste werkritme, het gebruik van feiten en de opvolging van afspraken.
2. Zelfeffectiviteit is de meest praktische leiderschapseigenschap.	<u>Leidinggevendenden die blijven volhouden bij tegenslag helpen om sterkere managementroutines op te bouwen.</u>	Werken aan een goed-presterende organisatie vraagt namelijk om doorzettingsvermogen, discipline en het vermogen om te blijven leren, ook wanneer verbeteringen niet meteen lukken. Geef leidinggevendenden opdrachten waarin hun vermogen tot opvolging zichtbaar wordt, bijvoorbeeld een lastige verbetercyclus, het versterken van een zwakke routine of het oplossen van een afdeling overstijgend vraagstuk.
3. Extraversie heeft vooral waarde wanneer communicatie tot actie leidt.	Sociale gerichtheid en communicatiekracht dragen pas echt bij aan prestaties wanneer gesprekken leiden tot duidelijke besluiten, eigenaarschap, evaluatiemomenten en gezamenlijk leren.	Stel na elk belangrijk overleg of communicatiemoment vier vragen: wat verandert er nu, wie is eigenaar, wanneer evalueren we de voortgang, en hoe weten we of het heeft gewerkt?
4. Sterke persoonlijkheden hebben sterke waarborgen nodig.	Dominantie, sterke overtuigingen of zelfgerichtheid worden minder risicovol wanneer besluiten worden gebaseerd op feiten, wanneer beslisrechten duidelijk zijn, wanneer collegiale tegenspraak wordt georganiseerd en wanneer langetermijngevolgen expliciet worden meegewogen.	Kijk terug op recente besluiten en toets of de feiten, tegenspraak, eigenaarschap en langetermijngevolgen voldoende expliciet zijn besproken en gemaakt.

3.1 Bevinding 1: het systeem maakt presteren mogelijk

De sterkste praktische bevinding van het onderzoek is dat het presteren van een organisatie samenhangt met de kracht van haar besturingsmodel. Organisaties met verder ontwikkelde HPO-managementroutines rapporteren sterkere prestaties.

Dat betekent dat prestaties sterk afhangen van de kwaliteit van de routines waarmee leidinggevenden prioriteiten stellen, besluiten nemen, afspraken opvolgen, leren en verbeteren. Veel organisaties zien er op papier beter georganiseerd uit dan ze in de praktijk functioneren. Er is een strategie, maar de koppeling met dagelijkse besluiten is zwak. Dashboards bieden een overvloed aan informatie, maar de gegevens worden vooral gebruikt voor rapportage en minder voor besluitvorming. Dezelfde problemen keren terug ondanks meerdere verbeterprojecten. En ondanks regelmatige overleggen blijven besluiten vaak onduidelijk.

Een sterk HPO-besturingsmodel laat een ander patroon zien. Strategie wordt vertaald naar heldere acties. Mensen weten wie verantwoordelijk is voor welk resultaat, en afspraken worden consequent nagekomen. Problemen komen vroeg op tafel, verbetering heeft een vast ritme en prestaties worden open en eerlijk besproken. Ook wordt langetermijnwaarde beschermd wanneer de kortetermijndruk toeneemt.

De meeste besturingsmodellen bestaan niet alleen uit formele afspraken, maar vooral uit dagelijkse gewoonten. Denk aan de manier waarop overleggen worden afgerond, hoe slecht nieuws wordt besproken, hoe besluiten worden genomen, hoe afspraken worden opgevolgd en hoe mensen reageren wanneer resultaten tegenvallen. Juist deze gewoonten bepalen in hoge mate hoe de organisatie elke dag presteert. In een sterk besturingsmodel worden prestaties daarom niet alleen gemeten en besproken, maar ook voortdurend gebruikt om te leren en te verbeteren.

Vertrekpunt voor leidinggevenden bij bevinding 1

Een praktisch vertrekpunt is om één managementroutine die belangrijk is voor goed presteren te kiezen en die vier weken lang te verbeteren. Maak bijvoorbeeld van het wekelijkse resultatenoverleg een echt besluitvormend overleg. Dat betekent dat bij elk belangrijk vraagstuk feiten, een besluit, een eigenaar, een evaluatiedatum en een einddatum horen. Vraag na vier weken of deze routine heeft gezorgd voor meer helderheid, snellere actie en betere opvolging. Deze kleine test laat snel zien of het systeem sterk genoeg is om goed presteren te dragen.

3.2 Bevinding 2: zelfeffectiviteit is de meest praktische leiderschapseigenschap

Het onderzoek laat zien dat zelfeffectiviteit een sterke statistische samenhang heeft met de sterkte van managementroutines. Zelfeffectiviteit is het vertrouwen van een leidinggevende om moeilijke situaties aan te kunnen en door te gaan wanneer de uitkomst onzeker is. In managementtaal gaat het om gedisciplineerd doorzetten.

Deze eigenschap is belangrijk omdat het bouwen aan een HPO veel vraagt van managers. Zij moeten blijven sturen op duidelijke afspraken en werkwijzen, acties afmaken, zwakke prestaties bespreekbaar maken, openstaan voor kritiek, prioriteiten blijven aanscherpen en verbeteringen blijven doorzetten, ook wanneer het eerste enthousiasme afneemt. Dat vraagt om focus en volharding. Leidinggevendenden moeten kunnen omgaan met weerstand zonder de richting kwijt te raken. Tegelijk moeten zij mensen in beweging houden en eerlijk blijven over problemen die nog niet zijn opgelost. Zelfeffectiviteit wordt waardevol wanneer deze eigenschap de manier van werken in de organisatie versterkt. Een zelfverzekerde leidinggevende houdt de verbetercyclus levend. Een vasthoudende leidinggevende volgt nauwgezet en direct op wat na een overleg is afgesproken. Een leergierige leidinggevende past de routine aan wanneer de eerste oplossing niet werkt. En een gedisciplineerde leidinggevende gebruikt tegenslag om de manier van werken te verbeteren, in plaats van er excuses voor te maken. Zo wordt zelfeffectiviteit omgezet in sterkere managementroutines en daarmee beter presteren.

Dit heeft directe gevolgen voor de manier waarop organisaties managers selecteren, ontwikkelen en laten doorgroeien. Als het bouwen aan een HPO vraagt om discipline en volharding, dan moeten managementteams verder kijken dan zichtbare leiderschapskwaliteiten zoals presentatievaardigheid, zelfvertrouwen en enthousiasme. Die kwaliteiten zijn waardevol, maar de echte toets is of een leidinggevende de manier van werken in de organisatie duurzaam kan versterken: door afspraken na te komen, verbeteringen vast te houden en mensen ook bij tegenslag gericht in beweging te houden. Dat vraagt om scherpere vragen in gesprekken over leiderschapsontwikkeling en opvolging. Wie houdt een lastig verbeterproces op koers? Wie bespreekt zwakke prestaties zonder dat gesprek uit te stellen? Wie gaat met weerstand om zonder defensief te worden? Wie leert van tegenslagen en verbetert de routine? Deze vragen laten zien of zelfeffectiviteit wordt omgezet in gedrag dat past bij een goed-presterende organisatie.

Vertrekpunt voor leidinggevenden bij bevinding 2

De beste manier om zelfeffectiviteit te ontwikkelen, is leidinggevenden opdrachten te geven waarin het echt schuurt. Vraag hen bijvoorbeeld om een zwakke managementroutine te herstellen, een afdelingsoverstijgende verbetering te leiden, een terugkerend kwaliteitsprobleem op te pakken, of een ineffectieve resultatendialoog opnieuw op te bouwen.

Evalueer daarna hoe zij zich gedroegen in de lastige midden-fase: wanneer de voortgang vertraagde en de makkelijke antwoorden op waren. Juist daar worden gedisciplineerd doorzetten en zelfeffectiviteit zichtbaar.

3.3 Bevinding 3: extraversie heeft vooral waarde wanneer communicatie tot actie leidt.

Extraversie kan waardevol zijn voor een organisatie, omdat extraverte leidinggevenden vaak gemakkelijker contact leggen, energie in een groep brengen en mensen meenemen in een gesprek. Zij kunnen helpen om samenwerking op gang te brengen, lastige onderwerpen bespreekbaar te maken en enthousiasme te creëren voor verbetering. Dat is vooral belangrijk wanneer prestaties niet door één afdeling kunnen worden verbeterd, maar samenwerking tussen teams nodig is.

Tegelijk is extraversie op zichzelf niet genoeg. Een goed gesprek, een inspirerende bijeenkomst of veel onderlinge afstemming leidt pas tot betere prestaties wanneer daar duidelijke actie uit volgt. De waarde van extraversie ontstaat dus niet alleen in het praten, maar vooral in wat er ná het gesprek gebeurt: zijn er besluiten genomen, is duidelijk wie eigenaar is, is afgesproken wanneer de voortgang wordt besproken, en weten we hoe succes wordt gemeten?

Een praktisch voorbeeld is een leidinggevende die tijdens een resultatenoverleg merkt dat meerdere teams naar elkaar wijzen bij een terugkerend probleem. Een extraverte leidinggevende kan dan helpen door het gesprek open te trekken, mensen actief te betrekken en de spanning uit de discussie te halen. Maar het wordt pas HPO-waardig wanneer het overleg eindigt met een heldere afspraak: wat wordt aangepast, wie pakt het op, wanneer kijken we terug en hoe bepalen we of het probleem echt is opgelost?

Vertrekpunt voor leidinggevenden bij bevinding 3

Een eenvoudige regel helpt: stel na elke grote presentatie, workshop of belangrijk communicatiemoment vier vragen: Wat verandert er nu in het werk? Wie is eigenaar van de verandering? Wanneer evalueren we de voortgang? Hoe weten we of het heeft gewerkt?

3.4 Bevinding 4: sterke persoonlijkheden hebben sterke waarborgen nodig.

Het onderzoek keek ook naar grandioos narcisme. Dat is de wetenschappelijke term voor een opgeblazen zelfbeeld, een grote behoefte aan bewondering, en vertonen van dominant gedrag. In het dagelijkse werk zie je dit bij managers die graag als uitzonderlijk worden gezien, successen sterk naar zichzelf toe trekken, kritiek persoonlijk opvatten of persoonlijke invloed belangrijker maken dan gezamenlijke besluitvorming.

Het onderzoek vond geen duidelijk positief effect van dit gedrag op prestaties. Ook bleek dat de samenhang met prestaties zwakker werd naarmate de managementroutines sterker waren. In gewone managementtaal: hoe sterker het besturingsmodel, hoe minder prestaties afhankelijk zijn van de persoonlijke voorkeuren of dominante stijl van één leidinggevende. Dit is een belangrijke bevinding, omdat dominant zelfvertrouwen aantrekkelijk kan lijken, zeker wanneer de druk in de organisatie hoog is. Een krachtige persoonlijkheid brengt beweging wanneer de besluitvorming traag verloopt. Een zelfverzekerd verhaal voelt geruststellend wanneer feiten onduidelijk zijn. Een gedurfde interventie lijkt al snel op sterk leiderschap. In zulke situaties kunnen organisaties dominantie gaan verwarren met effectiviteit.

Het risico is dat mensen gaan wachten op de mening van de machtigste leidinggevende, geloven wat deze persoon zegt en hun boodschap aanpassen aan wat diegene wil horen. Ze vermijden tegenspraak omdat tegenspraak onveilig voelt. Op termijn verzwakt dat de openheid, de kwaliteit van besluitvorming en het vermogen om te leren. De organisatie wordt dan te afhankelijk van het oordeel, de stemming en de voorkeuren van één of enkele dominante personen.

Een sterk HPO-besturingsmodel vermindert deze afhankelijkheid, omdat het heldere referentiepunten creëert buiten de individuele leidinggevende. Besluiten worden dan namelijk getoetst aan afgesproken standaarden, klantwaarde, resultaatgegevens, langetermijngevolgen en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het managementteam. Sterke persoonlijkheden kunnen nog steeds bijdragen met snelheid, ambitie en besluitvaardigheid. Ze werken dan wel binnen hetzelfde systeem en onder dezelfde standaarden als iedereen.

Voor leidinggevendenden is de praktische consequentie dat heldere regels, routines en toetsmomenten moeten worden ingebouwd voordat een dominante of zelfgerichte leidinggevende een probleem wordt. De organisatie moet niet wachten tot mensen zeggen: "Deze leidinggevende is te dominant" of "Deze persoon blokkeert tegenspraak." Tegen die tijd is het vraagstuk vaak al gevoelig, defensief en persoonlijk geworden.

Een betere aanpak is om het besturingsmodel zo in te richten dat iedereen binnen dezelfde standaarden werkt, ook machtige en dominante managers. Belangrijke besluiten moeten zijn

gebaseerd op feiten, alternatieve perspectieven moeten worden besproken, verantwoordelijkheden moeten helder zijn en prestaties moeten open worden beoordeeld. Dan hoeft de organisatie een lastige persoonlijkheid niet steeds direct te adresseren. Het systeem zelf zorgt voor balans.

Dit betekent niet dat organisaties sterke persoonlijkheden moeten vermijden. Deze kunnen wel degelijk waardevol zijn wanneer hun ambitie, besluitvaardigheid en invloed worden gekanaliseerd via sterke HPO-managementroutines. De kern is dat geen enkele persoonlijkheid sterker mag worden dan het systeem. In een HPO blijven feiten zichtbaar, blijft tegenspraak mogelijk en gelden standaarden voor iedereen.

Vertrekpunt voor leidinggevenden bij bevinding 4

Een nuttige managementtest is om een aantal recente besluiten door te nemen. Waren deze gebaseerd op feiten of vooral op zelfvertrouwen? Zijn alternatieve perspectieven vroeg genoeg opgehaald? Werden langetermijngevolgen expliciet gemaakt? Voelden mensen zich vrij om de voorkeursoptie ter discussie te stellen? Zou dezelfde beslisregel hebben gegolden als een minder machtige leidinggevende het idee had voorgesteld?

Deze vragen laten snel zien of de organisatie wordt geleid door een sterk besturingsmodel of door het overwicht van individuele persoonlijkheden.

4. De HPO-factoren waar leidinggevenden aan kunnen werken

De vier bevindingen laten zien dat leiderschapseigenschappen pas waardevol worden wanneer ze worden vertaald naar sterke HPO-managementroutines. De volgende vraag voor leidinggevenden is daarom praktisch: waar in de organisatie moeten we die routines versterken?

Daar helpt het HPO-raamwerk bij. De vijf HPO-factoren geven managementteams een gestructureerde manier om te bepalen waar actie nodig is. Ze helpen de bevindingen te vertalen naar concrete verbetergebieden. Tabel 3 laat zien hoe elke HPO-factor managers helpt om met de vier bevindingen aan de slag te gaan.

Tabel 3. Hoe de HPO-factoren helpen om met de vier bevindingen aan de slag te gaan

HPO factor	Verband met de vier bevindingen	Praktische stappen voor leidinggevenden
Kwaliteit van management	Deze factor staat centraal bij alle vier de bevindingen. Kwaliteit van management versterkt het besturingsmodel, zet zelfeffectiviteit om in gedisciplineerde opvolging, vertaalt extraversie via communicatie naar actie en zorgt ervoor dat sterke persoonlijkheden binnen afgesproken standaarden werken.	Versterk voorbeeldgedrag, eigenaarschap, een op feiten gebaseerde resultatendialoog en opvolging. Beoordeel leidinggevenden op hun vermogen om sterke managementroutines te bouwen, niet alleen op zichtbaarheid of zelfvertrouwen.
Openheid en actiegerichtheid	Deze factor is vooral belangrijk voor bevindingen 3 en 4. Extraversie wordt waardevol wanneer die leidt tot echte dialoog en actie. Dominantie wordt minder risicovol wanneer mensen vragen kunnen stellen, zorgen vroeg kunnen delen en constructief kunnen tegenspreken.	Zorg dat slecht nieuws sneller op tafel komt. Vertaal overleggen en communicatiemomenten naar besluiten, eigenaren en evaluatiedata. Creëer ruimte voor collegiale tegenspraak, zeker in senior teams.
Langetermijngerichtheid	Deze factor ondersteunt bevindingen 1 en 4. Een sterk besturingsmodel beschermt waarde voor de lange termijn. Het voorkomt ook dat dominante persoonlijkheden besluiten doordrukken die op korte termijn aantrekkelijk lijken, maar de organisatie later verzwakken.	Toets belangrijke besluiten aan klantwaarde, het vermogen van medewerkers, vertrouwen van belanghebbenden en financiële duurzaamheid. Maak langetermijngevolgen onderdeel van elk belangrijk besluit.
Continue verbetering en vernieuwing	Deze factor sluit sterk aan bij bevindingen 1, 2 en 3. Het systeem maakt presteren mogelijk via verbeterssystematieken. Zelfeffectiviteit houdt verbetering gaande wanneer de voortgang vertraagt. Communicatie wordt waardevol wanneer die leidt tot betere routines.	Geef verbetertrajecten een duidelijk ritme, een eigenaar en een prestatie-indicator. Gebruik tegenslagen om de managementroutine te verbeteren. Zorg dat elk verbeterinitiatief leidt tot een zichtbare verandering in de manier waarop het werk wordt gedaan.
Kwaliteit van medewerkers	<u>Deze factor ondersteunt bevindingen 1 en 4. Capabele medewerkers verminderen de afhankelijkheid van individuele leidinggevenden. Zij kunnen eigenaarschap nemen, problemen oplossen en zwakke aannames constructief ter discussie stellen.</u>	Vergroot het vermogen van medewerkers om te handelen, te verbeteren en constructief tegen te spreken. Geef mensen de informatie, vaardigheden en verantwoordelijkheid die nodig zijn om bij te dragen aan prestaties.

De tabel laat zien dat de vier bevindingen niet als vier afzonderlijke projecten moeten worden behandeld. Ze wijzen op één managementopgave: versterk de HPO-factoren die bepalen hoe leiderschapseigenschappen zichtbaar worden in het dagelijkse werk.

Als kwaliteit van management zwak is, wordt zelfeffectiviteit niet omgezet in gedisciplineerde opvolging. Als openheid zwak is, leidt extraversie vooral tot communicatie zonder voldoende actie. Als langetermijngerichtheid zwak is, kunnen sterke persoonlijkheden te gemakkelijk kortetermijnbesluiten doordrukken. Als kwaliteit van medewerkers zwak is, blijft de organisatie te afhankelijk van enkele individuele leidinggevendenden.

Managementteams moeten kiezen welke HPO-factoren het meest bepalend zijn voor hun huidige situatie. In veel organisaties ligt het beste vertrekpunt bij kwaliteit van management en openheid en actiegerichtheid, omdat deze twee factoren direct invloed hebben op besluitvorming, opvolging, tegenspraak en verbetering.

5. Van inzicht naar actie: een managementagenda voor 90 dagen

De bevindingen uit dit onderzoek worden waardevol wanneer managers er een werkritme van maken. Een periode van 90 dagen is lang genoeg om de bevindingen te hebben bediscussieerd en kort genoeg om de druk op de aanpak te houden. De agenda hieronder is bewust praktisch. Het managementteam hoeft geen nieuw transformatieprogramma te lanceren. De opdracht is om de sterkte van het huidige systeem zichtbaar te maken, een aantal prioriteiten te kiezen en te testen of sterkere managementroutines het werk daadwerkelijk verbeteren.



DAG 1-30

Dag 1 tot en met 30: maak de sterkte van het huidige systeem zichtbaar

Begin met het in kaart brengen van de managementroutines die direct invloed hebben op de prestaties. Kijk naar het wekelijkse resultatenoverleg, de maandelijkse verbeterreview, de opvolging van de strategie, het proces voor klantfeedback, de manier waarop risico's worden opgeschaald, het gesprek over talent, het toepassen van feedback (op alle niveaus) en het ritme van besluitvorming.

Stel bij elke routine een paar scherpe vragen: Is het doel helder? Worden feiten gebruikt? Is eigenaarschap expliciet gemaakt? Worden afspraken opgevolgd? Ervaren medewerkers de routine als nuttig?

Breng in dezelfde periode in kaart waar prestaties afhankelijk zijn van individuele inzet. Dat zijn de plekken waar een leidinggevende alles persoonlijk moet najagen, waar problemen worden opgelost via informele druk, waar het werk stilvalt wanneer één persoon afwezig is of waar een sterke senior persoon nodig is om een besluit af te dwingen. Zo'n persoonlijke inzet kan een situatie één keer redden. Als dit steeds opnieuw nodig is, wijst dat op een zwak besturingsmodel.

Sluit de eerste 30 dagen af met een kort gesprek in het managementteam: waar verliezen we op dit moment het meeste resultaat door onze manier van werken?

DAG 31-60

Dag 31 tot en met 60: kies twee prioriteiten en maak deze concreet

Kies twee HPO-factoren, weersta de neiging om alle vijf tegelijk aan te pakken. Bepaal per factor één gedrag dat je wilt versterken, één routine die je wilt verbeteren en één maatstaf die je wilt volgen. Maak de actie klein genoeg om uit te voeren en belangrijk genoeg om ertoe te doen.

Als continue verbetering en vernieuwing zwak is, kies dan bijvoorbeeld één terugkerend operationeel probleem en doorloop daarvoor een gestructureerde verbetercyclus. Als openheid en actiegerichtheid zwak is, ontwerp dan één overleg opnieuw, zodat slecht nieuws, klantsignalen en observaties van medewerkers beter worden besproken voordat besluiten definitief worden. Als kwaliteit van management zwak is, introduceer dan een vaste opvolgingsdiscipline voor managementafspraken.

Maak eigenaarschap zichtbaar. Elke prioriteit moet een eigenaar in het managementteam hebben, die de voortgang rapporteert in hetzelfde ritme waarin prestaties worden besproken. Het doel is om het systeem te versterken. Daarom moet de verbetering zo veel mogelijk worden verankerd in een bestaande routine.

Als de prioriteit bijvoorbeeld is om openheid en actiegerichtheid te versterken, kan de eigenaar het wekelijkse managementoverleg opnieuw inrichten. Elk overleg start dan met drie feiten: één signaal van klanten, één signaal van medewerkers en één resultaatvraagstuk dat om actie vraagt. Elk punt krijgt vervolgens een eigenaar, een besluit of vervolgstap en een evaluatiedatum. Zo blijft eigenaarschap geen vrijblijvende intentie, maar wordt het onderdeel van het overlegritme.

Dag 61 tot en met 90: test, leer en bepaal wat je opschaalt

Voer de verbeterde routines minimaal twee cycli uit. Stel daarna vast wat er is veranderd. Is er meer helderheid ontstaan? Gingen besluiten sneller? Kwamen problemen eerder op tafel? Ervaren medewerkers meer eigenaarschap? Volgen leidinggevenden consequenter op? Is de afhankelijkheid van één persoon kleiner geworden?

Gebruik de antwoorden om te bepalen wat je opschaalt, wat je aanpast en waarmee je stopt. Opschalen vraagt discipline. Een routine die in de ene eenheid werkt, moet in een andere eenheid soms worden vertaald naar de lokale situatie. De HPO-standaard blijft gelijk, terwijl de toepassing per plek kan verschillen. Zo voorkomen leidinggevenden een veelvoorkomende valkuil: een aanpak uitrollen voordat duidelijk is waarom die werkte.

Kader: toets of de organisatie de aanbevelingen kan dragen

Voordat leidinggevenden alle aanbevelingen uit dit boekje invoeren, is het verstandig om te toetsen of de organisatie ze kan dragen. Stel zeven vragen:

1. Zien managers en medewerkers dezelfde werkelijkheid, of verschillen hun beelden van prestaties sterk?
2. Welke HPO-factor is op dit moment waarschijnlijk het zwakst, en hebben we bewijs voor dat beeld?
3. Zijn de resultaatgegevens betrouwbaar genoeg om sterke meningen eraan te kunnen toetsen?
4. Zijn we al overbelast met programma's, dashboards en verbeterinitiatieven?
5. Kan het managementteam een klein aantal scherpe aandachtspunten accepteren en daar met discipline aan werken?
6. Hebben medewerkers voldoende capaciteiten en psychologische veiligheid om eerlijk bij te dragen?
7. Staan senior leidinggevenden toe dat de standaarden ook voor henzelf gelden?

Wanneer de antwoorden onduidelijk of zelfs negatief zijn, kan een HPO-diagnose worden gebruikt om te toetsen waar de organisatie staat. Een diagnose geeft een gestructureerd beeld van hoe de organisatie presteert op de HPO-succesfactoren. De diagnose combineert inzichten uit de vragenlijst met interviews om het verhaal achter de cijfers te begrijpen en vertaalt de bevindingen naar praktische verbeterthema's. Zo gebruikt helpt de HPO-diagnose leidinggevenden om geen nieuw generiek programma te starten, maar eerst te begrijpen welk besturingsmodel de aanbevelingen moet dragen. De HPO-diagnose geeft daarmee helderheid en focus.

6. Afsluitend bericht aan deelnemers

Hartelijk dank voor je deelname aan dit onderzoek. Jouw antwoorden hebben geholpen om een praktische uitkomst scherp te krijgen voor leidinggevend: leiderschapseigenschappen doen ertoe, maar duurzaam presteren wordt opgebouwd door managementdiscipline.

Hoe sterker het HPO-besturingsmodel, hoe beter de organisatie constructief leiderschap kan benutten en zich kan beschermen tegen gedrag dat focus, rechtvaardigheid of opvolging verzwakt. We hopen dat de resultaten van dit onderzoek je helpen in je dagelijkse werk als leidinggevende.

Gebruik dit boekje als werkdocument. Neem het mee naar een overleg van het managementteam. Bespreek de checklist. Kies twee HPO-factoren. Verbeter één routine. Test het effect. Behoud wat werkt. Stop met wat ruis veroorzaakt. De weg naar een hoogpresterende organisatie bestaat uit dit soort gedisciplineerde keuzes.

Leidinggevend die meer achtergrond willen bij het HPO-raamwerk, de vijf HPO-factoren, praktijkcases en de diagnoseaanpak kunnen de website van het HPO Center gebruiken als praktische bron voor verdere verdieping: [HPO Center](#), HPO-raamwerk en HPO Center, HPO-diagnose. De directe managementopgave begint echter in de eigen organisatie: maak het systeem zichtbaar, versterk de zwakke routines en creëer de voorwaarden waarin goed leiderschap leidt tot herhaalbaar presteren.

7. Over de auteurs

Deze publicatie is geschreven door vier onderzoekers van het HPO Center in Nederland en de Universiteit Augsburg in Duitsland. Hun gezamenlijke expertise ligt op het gebied van High Performance Organisaties, leiderschapsonderzoek, leiderschapseigenschappen, persoonlijkheidsonderzoek en organisatieprestaties.



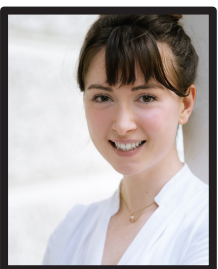
Dr. André de Waal MBA is Academic Director van het HPO Center, Nederland. Zijn onderzoek richt zich op High Performance Organisaties, Performance Management, High Performance Leiderschap en High Performance Partnerships, evenals de wetenschappelijke ontwikkeling en praktische toepassing van het HPO-raamwerk.



Prof. dr. Jennifer Kunz is hoogleraar bedrijfskunde met als specialisatie controlling aan de Faculteit Economie van de Universiteit Augsburg. Haar onderzoek richt zich op behavioural controlling, sustainability controlling, corporate governance en risicocultuur.



Dr. Laura Michele Ludwig is als academisch medewerker verbonden aan de leerstoel bedrijfskunde met als specialisatie controlling van prof. dr. Jennifer Kunz aan de Universiteit Augsburg. Haar onderzoek richt zich op management control and digitalisation, behavioural controlling en sustainability and management accounting.



Nicole Jaufmann is wetenschappelijk medewerker aan de leerstoel bedrijfskunde met als specialisatie controlling van prof. dr. Jennifer Kunz aan de Universiteit Augsburg. Haar onderzoek richt zich op behavioural controlling en organisatie- en managementonderzoek.