Succesvol zijn én blijven als onderwijsorganisatie

Van KPI-gedreven sturing naar sturing op gedeelde betekenisgeving

Door Tessa Pierik

Als onderwijsbestuurder of -manager wilt u uiteraard zo goed mogelijk zicht hebben op kwaliteit, resultaat en risico's. Deze whitepaper gaat in op de spanning tussen verantwoorden, presteren en reflecteren en wat duurzaam succes realiseren vergt van leidinggevenden in het onderwijs. Daarbij put ik uit de wetenschappelijke literatuur en uit onderzoek over leiderschap, organiseren en verandermanagement.

Onderwijsorganisaties in een VOCA-wereld

De huidige tijd wordt gekenmerkt door vier woorden: vluchtig, onzeker, complex en ambigue, ook wel samengevat als VOCA (of in het Engels VUCA). Tegelijkertijd zien we dat bij organisaties, en niet in de laatste plaats onderwijsorganisaties, in de afgelopen decennia een sterke druk tot verantwoording.

Lang verhaal kort. Door 'businesslike'-instrumenten en stijlen te gebruiken, zouden scholen en andere overheidsorganisaties beter gaan functioneren. 'New Public Management' werd een internationaal bekende term om de bedrijfsmatig bestuurde non-profitorganisatie aan te duiden. Het bestuur moest meer op doelstellingen gericht worden. Om informatie te krijgen over het resultaat van de outputsturing vindt monitoring plaats via managementrapportages (MARAP). Aan outputsturing werd planning en control (P&C) gekoppeld. Sommige schoolbesturen proberen de P&C aan te passen door implementatie van het INK-model. Het INK-denken heeft tot gevolg dat de hoofddoelstellingen uit de strategie vertaald moeten worden naar concrete kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren voor resultaatgebieden. Het INK model kan inderdaad helpen bij het identificeren van blinde vlekken in de bedrijfsvoering (P. Bordewijk, 2001). Echter blijft de vraag: zijn deze bureaucratische organisatieprincipes bruikbaar om wendbaar en succesvol te kunnen opereren in een VOCA-wereld? Dit lijkt een illusie.

Ondanks de sterk toegenomen nadruk op planning en control en het werken met controleerbare en meetbare prestatie-indicatoren zien we bijvoorbeeld dat in het rapport De staat van het onderwijs van de Inspectie dat “de prestaties in het funderend onderwijs gestaag dalen”. Scholen die het goed deden, kwamen soms in een vrije val terecht en werden zwak.

De focus op meetbare resultaten gaat dus niet vanzelfsprekend hand in hand samen met het verbeteren van onderwijs. Een herkenbaar fenomeen is die van goed georganiseerde organisaties die prima presteren op KPI’s als: de examenuitslagen/ slagingspercentages, leerlingaantallen, resultaten, oudertevredenheid, financiële situatie, personeelstevredenheid, of cito-uitslagen. Opeens lijkt de ene na de andere KPI onderuit te gaan zonder heldere aanleiding en lopen de radertjes van het uurwerk vast. Het sterk sturen en leunen op KPI’s is dus een risicofactor, die wordt versterkt door de complexiteit en de onvoorspelbaarheid van de VOCA-wereld.

Resultaten uit het verleden: geen garantie voor de toekomst

Onderwijsbestuurders en onderwijsmanagers willen uiteraard kwaliteit bieden en behouden. Dat vergt goed personeel én tijdig inspelen op ontwikkelingen. (Zie ook mijn eerdere artikelen over boeien en binden van menselijk kapitaal en leiderschap en arbeidsmarktkrapte.)
Echter: door de focus op KPI’s zijn wij in mijn ogen tevreden geworden met “goed” zonder betekenis. Dat kan ertoe leiden dat er weinig ambitie en scherpte is. “The enemy of great is good” (Rohn). Vaak worden eerdere successen als bewijs gezien dat het goed genoeg gaat met de organisatie. Het risico op afglijden en het verliezen van het zicht op wat er zich ‘onder de waterspiegel’ afspeelt is dan groot. Excellente scholen blijven niet automatisch excellent. Hierbij speelt in mijn optiek ook mee “de wet van de remmende voorsprong”. Deze stelt dat een voorsprong op een bepaald gebied ertoe kan leiden dat er weinig stimulans is om verdere vooruitgang op te zoeken” (Romein, 1937). Dat brengt een dieperliggende vraag naar voren die uit ‘gewoonte’ niet meer beantwoord of zelfs gesteld wordt: wat wil ik überhaupt met deze organisatie bereiken of bijdragen aan de samenleving? Wat is de bedoeling (purpose) en wat heeft betekenis? Als de medewerkers van een school allemaal zouden streven naar excellent onderwijs dat leerlingen voorbereidt op de toekomst, begrijpt ieder personeelslid dat continu bewegen en vooruitgang opzoeken noodzakelijk is en wil iedere medewerker dit vanuit het diepst van zijn kunnen vormgeven. Als leiders de bedoeling van hun organisatie terugbrengen naar de medewerker en hun aandacht richten op wat medewerkers beweegt om bij te dragen aan betekenisvol werk kunnen KPI’s duurzaam verbeteren. In de praktijk echter zien we dat sterke sturing op KPI’s het gevaar heeft dat zich een afrekencultuur ontwikkelt in plaats van een leercultuur.

Naar een nieuw paradigma

In “Reinventing Organizations” (2018) presenteert Laloux een baanbrekend perspectief op organisaties en leiderschap. Hij beschrijft de evolutie van organisatiestructuren en leiderschapspraktijken, gebaseerd op verschillende kleuren die hij aan organisatiemodellen toewijst.

Command and Control (Oranje):
Dit is het traditionele organisatiemodel waarbij besluitvorming centraal staat en top-down plaatsvindt. Er is een duidelijke hiërarchie waarin leiders beslissingen nemen en deze instructies vervolgens naar beneden doorgeven aan medewerkers. De focus ligt op efficiëntie, meetbare prestaties en winstmaximalisatie.

Sense and Respond (Groen):
Dit is het paradigma waarbij organisaties meer adaptief en responsief zijn. De hiërarchie is minder strikt en er wordt meer nadruk gelegd op samenwerking, betrokkenheid en menselijke waarden. In plaats van alleen te vertrouwen op top-down opdrachten, wordt er waarde gehecht aan het luisteren naar medewerkers, klanten en andere belanghebbenden. Organisaties zijn bereid om te leren en aan te passen op basis van feedback vanuit hun omgeving. Het draait om het begrijpen van de behoeften en veranderingen in de markt en daar snel op te kunnen reageren.

De tijd van 'command and control' is voorbij stelt Laloux. Hij constateert dat veel organisaties tegenwoordig de grenzen van het "oranje" paradigma hebben bereikt en steeds meer worstelen met complexiteit, veranderingen en onzekerheid. Daarom gaan sommige organisaties over naar het "groen" paradigma van "sense and respond" om beter te kunnen omgaan met deze uitdagingen.

Ik breng daarbij een nuance aan. Ik geloof niet dat 'command and control' volledig verdwijnt, maar eerder dat organisaties in toenemende mate elementen van 'sense and respond' integreren om wendbaarder en effectiever te zijn. Het gaat dus om het vinden van een balans tussen structuur en flexibiliteit, waarbij beslissingen niet alleen van bovenaf worden genomen, maar ook ruimte krijgen om te ontstaan uit de input en inzichten van de bredere organisatie en de omgeving waarin ze opereren.

De impact van de leider

Leiders moeten voortdurend beoordelen hoe de bedoeling (purpose) de strategie kan sturen, en ze moeten bereid zijn om deze relatie aan te passen of te herdefiniëren als de omstandigheden veranderen (Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019). Dat vereist een nieuw soort duurzame focus (Oliver Conti & Serra Masip, 2014). Vanuit intrinsieke motivatie mensen bewegen zodat mensen het gevoel hebben ertoe te doen met een positief resultaat voor de organisatie waar ze werken: "het menselijk kapitaal als een sleutel tot succes" (Pierik T. , Punchsupport, 2022).

Op basis van onderzoek van Zenger en Folkman (Wit, 2020) is met resultaten onderbouwd hoe je je potentiële impact als leider nog meer kunt benutten, zelfs in tijden van succes. Belangrijke uitkomst van dit onderzoek naar de talloze factoren die van invloed zijn op de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers, is dat één aspect de meeste impact heeft: de leiderschapseffectiviteit van de direct- leidinggevende. "De beste leiders hebben werknemers op het 75^{e} percentiel van tevredenheid/ betrokkenheid, terwijl de minst effectieve leiders werknemers hebben op het 26^{e} percentiel. Leiders die effectief zijn in het inspireren en motiveren van anderen, hebben een hoge mate van energie en enthousiasme. Veel leiders concentreren zich op het volbrengen van taken in hun taakomschrijving (sturen en verantwoorden van KPI's) en vergeten te inspireren. Wanneer inspiratie een focus van de leider is, ontsluiten leiders een niveau van extra inspanning en energie" (Folkman, 2014). Hiermee worden uitzonderlijke resultaten bereikt. In tijden van succes blijft de zaag scherp en creëren buitengewone leiders aanzienlijk meer waarde dan goede leiders.

"Uit internationaal onderzoek blijkt dat de medewerkersbetrokkenheid zich zeer sterk door het leiderschap laat beïnvloeden. (Collins, 2016; Ulrich, Zenger & Smallwood, 1999; Zenger & Folkman, 2009). Medewerkersbetrokkenheid heeft een positief effect op de wijze waarop medewerkers zich inzetten voor hun werk en daarmee hun bijdrage als professional weten te vergroten. Hierdoor zorgen de medewerkers voor betere resultaten van de organisatie. In het onderwijs laat zich dit vertalen naar een positief effect op de dynamiek met leerlingen en ouders en hiermee op het leerrendement" (Wit, 2019).

Uit het onderzoek van Zenger en Folkman blijkt tevens dat de meest effectieve leiders medewerkers hebben die het minst over vertrek nadenken. Meer dan 80% van de werknemers “denkt erover na om hun baan op te zeggen” als ze rapporteren aan leiders in de onderste 10% ; tegenover 4% als ze rapporteren aan leiders in de top 10% (Folkman, 2014).

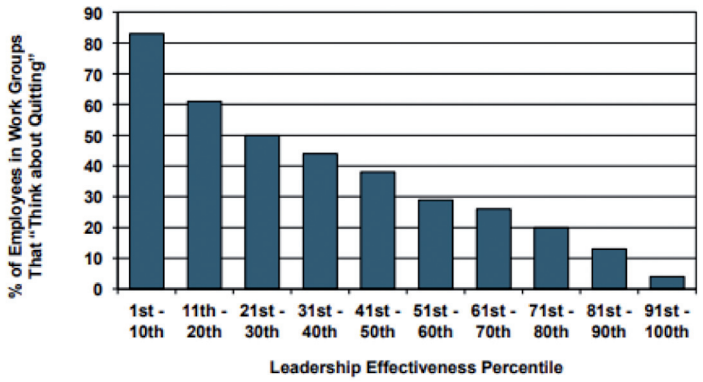
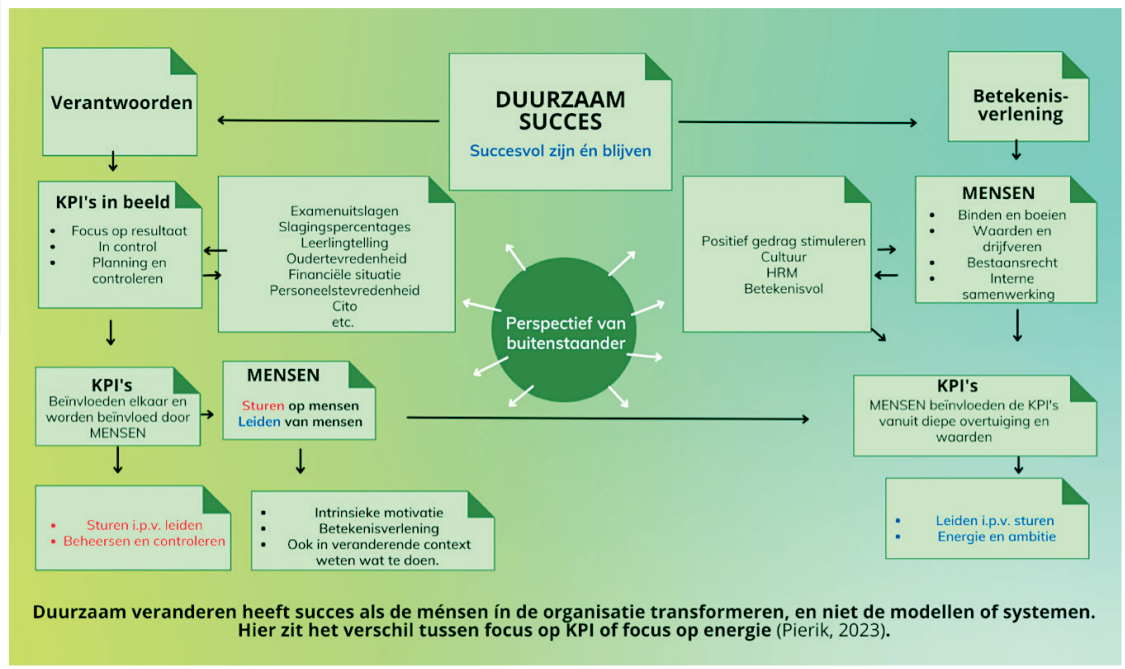


Figure 4: Leadership Effectiveness vs. Percent of Employees Who “Think about Quitting”

Sturing op betekenisgeving

‘Sense en respons’ brengt een dieperliggende vraag naar voren: wat wil ik als leider met- en in deze organisatie bereiken of bijdragen aan de samenleving? Wat is de bedoeling (purpose) en heeft echt betekenis? Het gevaar van sterke sturing op KPI’s en het zich ontwikkelen van een afrekencultuur staat haaks op gedeelde betekenisgeving. Sturing op betekenisgeving opent kansrijke perspectieven om te komen tot een leercultuur. Uit onderzoeken blijkt dat medewerkers nu vaak vertrekken omdat ze de betekenisverlening missen. In deze tijd van oplopende lerarentekorten is dit een pijnlijke en zorgwekkende constatering. ‘Purpose’ draagt bij aan een groot aantal positieve personele en organisatiekundige uitkomsten, o.a. meer binding, meer tevredenheid op werk, minder ziekmeldingen en verloop, meer ambassadeurschap door medewerkers naar buiten. Er is veel wetenschappelijk bewijs dat betekenisgeving de organisatie en de medewerkers ten goede komt. Veel snelgroeiende organisaties gebruiken purpose om relevant te blijven in een snel veranderende wereld en beperken zich niet tot hun huidige speelveld. In plaats daarvan denken ze na over hele ecosystemen, waar verbonden belangen en relaties tussen meerdere belanghebbenden meer kansen creëren. Voor schoolbestuurders speelt het samenwerken met gemeenten, zorgpartners, kinderopvang of jeugdhonken, wijkagenten, sportclubs etc. een steeds grotere rol. Organisaties laten purpose hun leidraad zijn (Malnight, Buche, & Dhanaraj, 2019).



Duurzaam veranderen heeft succes als de ménsen ín de organisatie transformeren, en niet de modellen of systemen. Hier zit het verschil tussen focus op KPI of focus op energie (Pierik, 2023).

Van controle-modus naar betekenisgeving

Vroeger was het uitgangspunt in menig boardroom: zorgvuldigheid gaat vóór snelheid. Nu gaat het om accurate beslissingen nemen in het nú in een volatiele wereld. Hoe doe je dat? In een volatiele wereld zijn er volgens Martin van Staveren, expert op het gebied van risicomanagement, eigenlijk twee benaderingen: je gaat voor snelheid of je gaat voor zorgvuldigheid. (Staveren M. v., 2020). Ik durf te stellen dat er geen scherpe keuze hoeft te bestaan tussen optie 1 en 2: Vanwege de volatiele wereld is snelheid inderdaad noodzakelijk. Maar dit kan samengaan met zorgvuldigheid en betrouwbaarheid, mits de medewerkers in de organisatie vanuit betekenisverlening risico's leren omarmen en vanuit de purpose en kernwaarden van de onderwijsorganisatie de juiste keuzes weten te maken. Zo ontwikkelt de onderwijsorganisatie zich tot een organisme dat sterker en beter wordt en veerkracht toont als het wordt blootgesteld aan uitdagingen. Dit alles vraagt van bestuurders om scherp zicht en om uitzoomen. Daarover later in deze paper meer. Als je als bestuurder in de controle-modus blijft zitten en de organisatie ziet als een mechanisme (plan, do, check, act/'vinkjescultuur'/lineair denken) dan blijf je steeds inzoomen op resultaten. Focus je op medewerkers en hun gevoel voor organisatiewaarden dan draagt dit bij aan betrouwbare keuzes bij risico's.

Succesvol zijn en blijven is de lus tussen presteren en reflecteren, iedere keer vanuit een ander gezichtspunt bezien. In onderstaand schema heb ik uitgewerkt wat de effecten zijn van het handelen vanuit het perspectief van KPI-sturing en van sturing vanuit gedeelde betekenisgeving.

School A	School B
- (Veel) ontwikkelingen/ innovaties - Vernieuwing wordt doorgevoerd na voorbeeld in de omgeving of vanuit noodzaak. KPI stuurt de strategie. - Sturing op verandering door één of enkele personen - Snelle invoering van innovatie/ verandering - Diverse scholingen en expertises in de school gehaald, kennis van buiten benut - Vernieuwende systemen - Innovatie managementstructuur - Verantwoorde rapportages, inspectierapporten, controles	- Vernieuwing op basis van visie en waarden - Innovatie vanuit betekenisverlening - Verandering vanuit (groepen) medewerkers - Bedoeling stuurt de strategie - Gelijkmatige (tijdrovende) invoering van innovatie/ veranderingen - Borgen van wat goed is vanuit diepe verankering in betekenis - Kennis van buiten geadopteerd en herbruikt voor nieuwe ontwikkeling. - Systemische verantwoording minimaal - Gedeeld leiderschap - Verantwoorde dialoog over resultaten.
KPI sturing	**Betekenis sturing**
PERSPECTIEF VAN EEN BUITENSTAANDER. **Synergie tussen verantwoorden en betekenisverlening** **opdat DUURZAAM resultaat ontstaat** (Pierik T. , 2023)	

Geheel is meer dan de som der delen

Als leider het grote geheel overzien en je realiseren dat dit meer is dan de som der delen. Dat is geen makkelijke opgave. We kennen immers het fenomeen van de 'organisatiebubbel'. Hier komt de "ik heb geen probleem-paradox" om de hoek kijken. Ondanks het feit dat er aanwijsbare problemen zijn, worden deze genegeerd of gebagatelliseerd.

We hebben als mensen de neiging om informatie en gebeurtenissen te interpreteren op een manier die in lijn is met onze overtuigingen of voorkeuren. Dit gebeurt ook binnen een organisatiecontext en trekt een wissel op kritisch denken en het aangaan van open dialogen. Elke (onderwijs)organisatie zou zichzelf de vraag kunnen stellen: hebben we door onze manier van werken echokamers gecreëerd en vinden we bewijs voor onze goede diensten in onze KPI's?

'Uitzoomen' als essentiële kwaliteit van leiderschap

Een bekend gezegde, toegeschreven aan Blanchard, luidt: 'Feedback is ontbijt voor kampioenen'. Dit benadrukt het belang van feedback voor groei en ontwikkeling. Een waardevolle bron van inzichten komt vaak van buitenstaanders, die met een frisse blik naar situaties kunnen kijken.
Traditioneel wordt intelligentie beschouwd als het vermogen om te leren en te denken. Echter, in een snel veranderende wereld is het vermogen om te heroverwegen en af te leren net zo belangrijk. Mensen neigen vaak naar het comfort van overtuigingen boven het ongemak van twijfel. In zijn onderzoek laat Grant zien hoe het omarmen van onzekerheid en het openstaan voor verschillende perspectieven kan leiden tot waardevolle inzichten. Dit draagt bij aan het verfijnen van complexe dialogen en het creëren van omgevingen binnen scholen waarin levenslang leren wordt aangemoedigd (Grant, 2021).

Uitzoomen, oftewel het vermogen om een bredere context te zien en verschillende perspectieven te integreren, wordt daarbij een essentiële kwaliteit voor leiders. Het vermogen om feedback te waarderen, de kracht van twijfel te benutten en voortdurend te blijven leren zijn pijlers van effectief leiderschap in een wereld die voortdurend in beweging is.

Tot slot

Duurzaam succes realiseren is mensenwerk, aangestuurd door leiders en ondersteund door betrokken mensen buiten de bubbel en 'echokamer'.
Als bestuurder is het cruciaal dat u zicht heeft op kwaliteit, resultaat en risico's. In deze whitepaper heeft u kunnen lezen dat sturing op betekenisvolle betekenisgeving de efficiënte weg baant naar verbinding. Verbinding met medewerkers én verbinding van medewerkers met de bedoeling van de schoolorganisatie voor leerlingen. Werkelijke en diepgaande veranderingen worden zo gerealiseerd en successen verduurzaamd. Deze paper is verder bedoeld als aanzet voor reflectie en het zoeken en vinden van frisdenkende gesprekspartners. De reflectievragen die hierna volgen kunnen daarbij een hulpmiddel zijn.

Reflectievragen
- *Denkt u na over de rol van KPI's in uw organisatie en in hoeverre ze een volledig beeld geven van de prestaties, de groei en betrokkenheid?*
- *Hoe vaak zoekt u naar informatie, perspectieven en trends om uw inzichten te verruimen?*

- *Organiseert u op enige wijze tegenspraak in uw organisatie om de zaag scherp te houden?*
- *Wanneer was de laatste keer dat u een tegengestelde mening heeft onderzocht en wat was het resultaat hiervan?*
- *Beïnvloedt de purpose van uw organisatie de besluitvorming rondom keuzes?*
- *Worden bij u aan de gesprekstafel alle 'niet-zegbare-zaken' open besproken?*
- *Hoe reageert u op kritiek of feedback die afwijkt van uw eigen standpunt?*
- *Stuurt of u leidt u? En gaat u voor verantwoording of de dialoog met de mensen? Of doet u het allebei?*
- *Vindt kennisdeling op een grotere schaal plaats en draagt u bij aan het creëren van een omgeving waarin van elkaar geleerd kan worden?*
- *Wie kijkt in uw organisatie mee met de blik van een buitenstaander? En wie brengt nieuwe ideeën binnen?*

Over de auteur

Deze paper is geschreven door Tessa Pierik. Als onderwijsorganisatieadviseur ondersteunt zij als procesbegeleider, als coach en als 'frisdenker' besturen en scholen bij het oprekken van het denken over de (door)ontwikkeling van de organisatie en het herijken van ambities.

Met als doel:

- hogere interne verwachtingen en betekenisontwikkeling die verder reikt dan 'de basis op orde';
- nieuwe energie en inspiratie in de organisatie/directieteam/bestuur;
- versterking van alignement in organisatie (missie/visie/drijfveren/speer-punten);
- impactvolle ingangen voor management development, innovatiebeleid, HR-beleid.

Tessa Pierik vervulde management- en directiefuncties in het (speciaal) onderwijs en op het grensvlak van onderwijs en zorg. Ze is eigenaar van adviesbureau Punch Support en richt zich op organisatie-analyse en -advies en vraagstukken rond organisatieontwikkeling en leiderschap. Tessa Pierik is verbonden aan het netwerk van onderwijsadviesbureau KPC Groep.

Literatuur en geraadpleegde bronnen

Anser, M., Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*, pp. 2578-2587.

Archiris, C. (1982). The executive mind and double-loop learning. *Organizational dynamics, 11*, pp. 5-22.

Balance, F. (2021, 11). *Hoe verandert het overheidsdomein de aard van de balanced scorecard?* Opgehaald van https://freebalance.com/nl/blog/pfm/hoe-toepassen-de-overheids-balanced-scorecard/: https://freebalance.com/nl/blog/pfm/hoe-toepassen-de-overheids-balanced-scorecard/

Bam, A. (2023). The Purpose of Business in Society. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Bentlie. (2022, 12). *https://www.bentlie.nl/*. Opgehaald van Bentlie: https://www.bentlie.nl/

Blanchard, K. (sd).

BNR Nieuwsradio. (2022, mei). *Klimaatdoelen kabinet niet haalbaar door personeelstekorten*. Opgehaald van https://www.bnr.nl/nieuws/economie/10475768/klimaatdoelen-kabinet-niet-haalbaar-door-personeelstekorten

Bullard, B. (1994).

Commissie, R. C. (2020). Common Assessment Framework. Kroatië, Finland, Duitsland, Roemenië, Kroatië, Finland, Duitsland, Roemenië.

Consultancy.nl. (2018, april). *Hands-on executiekracht en maatwerk vormt gat in de consultancymarkt*. Opgehaald van https://www.consultancy.nl/nieuws/17376/hands-on-executiekracht-en-maatwerk-vormt-gat-in-de-consultancymarkt

Folkman, J. Z. (2014). Why excellent leadership deserves your attention . *How Extraordinary leaders double Profits*. Zenger & Folkman.

Grant, A. (2021). *Think again.* Viking UK.

Grant, A. (2021). *Weten wat je niet weet.* Amsterdam: Lev.

KornFerryInstitute. (2016). People on a mission. *People on a mission*, pp. https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/Korn_Ferry_People_on_a_Mission_1219.pdf.

Laloux, F. (2018). *Reinventing Organizations.* Tielt: Lannoo Uitgeverij.

Malnight, T. W., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019, september-oktober). *Put Purpose at the Core of Your Strategy.* Opgehaald van Harvard Business Review: hbr.org

McKinsey. (2021). purpose-shifting-from-why-to-how. *McKinsey en Company*, pp. https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/purpose-before-profits-employees-say-yes-please.

Mojeo. (2022). Whitepaper projectmanagement van de toekomst. p. 18.

Mwagiru, N. (2023). Decision making. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Nazari, E. (2020). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization.* Opgehaald van Flexiana: https://flexiana.com

Ndevu, Z. (2023). The contributing values. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Nikolopoulou, K. (2023). *Scribbr*.

Oliver Conti, X., & Serra Masip, E. (2014). *Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out.* Libros de Cabecera.

onderwijsinspectie. (2018). *De staat van het onderwijs, niveau onderwijs glijdt af.* Den Haag: onderwijsinspectie .

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Waardepropositie ontwerp.* Amsterdam: Boom Uitgevers.

P. Bordewijk, H. K. (2001). De_bedrijfsmatige_gemeente_als_lege_huls. *gemeentelijke organisatie*.

Pierik, T. (2022). Opgehaald van Punchsupport: http://www.punchsupport.nl

Pierik, T. (2022). Opgehaald van Punchsupport: http://www.punchsupport.nl

Pierik, T. (2022). *Ik heb geen probleem en nu?* Opgehaald van Punchsupport: https://punchsupport.nl/

Pierik, T. (2023). Gegarandeerd een ander persepctief - risico van KPI. *Punch support, KPC*.

Pierik, T. (2023, 07 26). Synergie verantwoorden & betekenisverlening. *Whitepaper*. Oldenzaal, Overijssel, Nederland: Punch-support.

Pierik, Tessa. (2022). Opgehaald van punchsupport.nl: http://www.punchsupport.nl

Poel, E. v., Buitenhuis, M., & Wielaard, N. (2022). *Geheelmeesters.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Quinn, R. (1999). *https://www.house-of-control.nl/model-van-de-concurrerende-waarden-organisatiecultuur.html*. Opgehaald van house of control: https://www.house-of-control.nl/model-van-de-concurrerende-waarden-organisatiecultuur.html

RIVM. (2018). *Klimaat en gezondheid*. Opgehaald van https://www.rivm.nl/klimaat-en-gezondheid

Rohn, J. (sd). Amerikaanse ondernemer, auteur en motiverend spreker.

Romein, J. (1935). De dialectiek van de vooruitgang. *Forum*.

Romein, J. (1937). De dialectiek van de vooruitgang. *Ned. Tijdschr. Geneeskd. 2011 155.B737*.

Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*.

Roux, A. (2023). Overview of the South African economy. Cape Town: Stellenbosch Businesschool.

Scharmer, O. (2008). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges.* San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Senge, P. (2014). The fifth discipline fieldbook: Stragegies and tools for building a learning organization. *Crown Business*.

Senge, P. M. (2010). *De vijfde discipline.* Schiedam: Scriptum.

Staveren, M. v. (2020). *Iedereen risicoleider. Waarde realiseren en behouden in een onzekere wereld.* Meppel: Boom.

Staveren, M. v. (2023). Risicomanagement vanuit Risicoleiderschap. *Risicomanagement vanuit Risicoleiderschap college.* Amsterdam: Academica Business College .

Tompkins, T., & Rhodes, K. (2012). Groupthink and the ladder of inference: Increasing effective decision making. *The journal of Human Resource an Adult Learning, 8*, p. 84.

Trouw. (2022, september). *PBL: Personeelstekort bedreigt klimaatdoel*. Opgehaald van https://www.trouw.nl/economie/pbl-personeelstekort-bedreigt-klimaatdoel~b0c9fa06/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F

Ummelen, S. (2022). 4 redenen waarom purpose belangrijk blijft. https://www.frankwatching.com/archive/2022/04/24/purpose-blijvende-trend/.

Unicef. (2022). *Duurzaam ondernemen en UNICEF.* Opgehaald van Unicef: https://www.unicef.nl/help-mee/steun-samen/bedrijf/duurzaam-ondernemen-en-unicef

United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). Opgehaald van Sustainable Development: https://sdgs.un.org/goals

Verhoeven, Patrick. (2011). De wet van de remmende voorsprong. *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde*, p. 155:B737.

Volschenk, J. (2023). Green business models, coöpetion and value creation. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

Vries, G. d. (2003, nr. 6). De gemeentelijke overheid en prestatiemanagement . *Business Process Magazine*.

Weick, & Quinn. (2018). Verandermanagement, wat is het precies? *Management Impact*.

Wilber, K. (2000). *Integral psychology.* Boulder (USA): Shambhala publications.

Wit, M. d. (2019, mei). Het profiel van de Nederlandse onderwijsleider en de betrokkenheid van medewerkers. *wij leren*.

Wit, M. d. (2020). *Making Shift Happen.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Xavier, O. (2014). *Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out.* Libros de Cabecera.