

4

Schoolleider, kom tevoorschijn!

*Over de toekomst van het onderwijs
en leiderschap*



Femmy Wolthuis

Femmy Wolthuis is sparring partner van schoolleiders en -bestuurders en procesbegeleider bij (cultuur)verandering bij EduWijs en In Mundo. E-mail: femmy@eduwijs.com.

Vaak als het schoolleiderschap aan de orde is, gaat het over de functie, het functioneren en de vaardigheden die je daarvoor nodig hebt. In dit hoofdstuk benadert Femmy Wolthuis het schoolleiderschap niet vanuit dit wat meer traditionele perspectief van de functie, maar vanuit wat zij noemt het mens-zijn. Zij laat zien dat als je hiervan uitgaat, er een beroep wordt gedaan op andere vaardigheden en dat je komt tot nieuwe inzichten. In het tweede deel ze in op de vraag hoe je deze nieuwe vaardigheden kunt leren in de schoolleiderspraktijk van alledag. Dit leidt tot een andere leeragenda dan gangbaar is in de meeste opleidingen voor schoolleider.

In mijn werk met schoolbestuurders en schoolleiders zie ik dat leidinggevende zijn in het Nederlandse onderwijs een prachtig vak is met grote uitdagingen. Er wordt van je gevraagd richting te geven aan de ontwikkelingen in het onderwijs en ervoor te zorgen dat kinderen en jongeren het onderwijs krijgen dat hen het beste voorbereid op de toekomst. In dit hoofdstuk leg ik een relatie tussen de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die voortkomen uit de voortschrijdende technologie (robotisering, digitalisering), de grote wereldvraagstukken waar we als mensheid voor staan en het leiderschap dat in deze context nodig is in het onderwijs. Daarbij neem ik je mee in mijn gedachte dat het in wezen gaat om mens-zijn en jezelf bewust meenemen in je werk. Mens-zijn is altijd al de essentie van ons leven geweest en het enige dat van ons wordt gevraagd. We hebben daar door de eeuwen heen onze invulling aan gegeven en leven daardoor in de wereld zoals die nu is. De digitalisering en robotisering van ons werk,

datgene dat ons vervulling kan geven in het leven, en de grote maatschappelijke uitdagingen waar we als mensheid voor staan, doen een groeiend beroep op het ontwikkelen van onze emotionele, lichamelijke en spirituele intelligentie. Door ook van deze kennis bewuster gebruik te maken, creëren we een wereld die zorgdraagt voor het welzijn van al het leven op deze wereld. Samen met onze kinderen mogen we leren hoe dat te doen. Als volwassenen zijn wij hun spiegels en inspiratiebron, zij de onze. Zo wordt onderwijs een leerschool van het leven.

Emotionele intelligentie

We leven als mensheid in een fascinerend tijdperk. Nog nooit veranderde de wereld waarin wij leven zo snel. Zelfrijdende auto's, robotstofzuigers en slimme computers die medische diagnoses stellen, financieel advies geven of juridische uitspraken doen. Het kan al en het zal steeds meer onderdeel worden van ons dagelijks leven. Allerlei activiteiten die nu nog door mensen worden gedaan, zullen worden overgenomen door nieuwe technologieën, simpelweg omdat ze het beter of efficiënter en daardoor goedkoper kunnen dan wijzelf. Wat computers en robots waarschijnlijk nooit kunnen overnemen, is datgene wat ons typisch menselijk maakt. Denk daarbij aan empathie, intimiteit, vriendschap, liefde, verbeelding en bewustzijn. Vertaal je deze eigenschappen naar kwaliteiten die nodig zijn op het werk, dan worden in de nabije toekomst interpersoonlijke vaardigheden zoals motiveren, coördineren, overtuigen, creativiteit steeds belangrijker. Met andere woorden, het is steeds belangrijker onze emotionele intelligentie te ontwikkelen (McAfee, 2015; Parmar, 2017).

Lichamelijke intelligentie

Daarnaast wordt er ook op een andere manier een beroep gedaan op de ontwikkeling van onze menselijke vaardigheden. De huidige mondiale uitdagingen vragen daarom. Otto Scharmer, auteur van *Theory U* en *Leading from the Emerging Future*, stelt dat de financiële crisis, de opkomst van terrorisme, de klimaatverandering, de grote verschillen tussen arm en rijk en ook de toename van burn-out en zelfdoding, met elkaar samenhangen. Willen we een duurzaam antwoord vinden op deze vraagstukken, dan is het tijd voor een ander bewustzijn. Het verouderde 'ego-systeem', een bewustzijn dat zich volledig richt op het welzijn van het individu, hetzij een enkel persoon, hetzij een groep, een organisatie of een land, maakt plaats voor een 'ecosysteem', een bewustzijn dat de nadruk legt op het welzijn van het geheel. Dat vraagt om de ontwikkeling van ons hart. Met het hart bedoel ik niet het orgaan dat bloed in ons lichaam circuleert. Ik verwijs daarmee naar ons innerlijke hart dat kan liefhebben. Waar we als mens met onze rationele capaciteiten goed in staat zijn te analyseren, in te zoomen, logisch te redeneren en te verklaren, heeft ons innerlijke hart de capaciteit om het geheel te zien, evenals de onderlinge relaties tussen de verschillende delen. Met ons innerlijke hart aanwezig zijn betekent dat we ons bewustzijn hebben verlegd voorbij onze oordelen en mentale modellen, voorbij onze emoties en voorbij onze ego-plannen. Dit stelt ons in staat om 'diep te luisteren', oftewel te luisteren met open hart, aanwezig te zijn in het moment en te ontvangen wat de ander zowel verbaal als non-verbaal zegt. Dit maakt het mogelijk met elkaar in dialoog te zijn en samen te leren.

Naast interpersoonlijke vaardigheden die samenhangen met emotionele intelligentie, gaat het daarmee ook om het ontwikkelen van intrapersoonlijke vaardigheden, waarbij we leren ons bewustzijn te vergroten over wat er zich afspeelt in onszelf, in onze binnenwereld. Daarmee komt een andere vorm van intelligentie in beeld, die steeds meer aandacht vraagt. Het gaat om lichamelijke

intelligentie (LQ), wat duidt op het bewustzijn van het lichaam als instrument van waarnemen en handelen.

Het gaat dan over het leren kijken naar wat er zich afspeelt in je hoofd. Welke gedachten heb je? Wat vind je ergens van? Hoe interpreteer je iets? Marshall Rozenberg (2006), grondlegger van geweldloze, verbindende communicatie, benadrukt het belang van het spreken vanuit waarneming in plaats van interpretatie. En David van Reybroeck (2017) spreekt naar aanleiding van het verschijnen van zijn boek *Vrede kun je leren* over mentale hygiëne. Met je gedachten creëer je immers de wereld om je heen.

Naast ons hoofd hebben we een heel lichaam dat informatie geeft. Daarvan maken we in ons dagelijks leven vaak erg weinig bewust gebruik. Dat is jammer, omdat hier onze intuïtie zetelt. Concreet betekent dit dat je je bewust bent van welke signalen je lichaam je geven. Wat zegt je onderbuikgevoel? Wil je ergens naartoe of ergens vandaan? En welke lichamelijke sensaties ervaar je als je ergens binnen komt? Merk je dat je je schouders optrekt? Komt er een beeld in je op? Dit geeft informatie die voorbij gaat aan de ratio en zeer accuraat is. Het is de toegang tot bewust aanwezig zijn in het hier-en-nu.

Spirituele intelligentie

Met het belang van het ontwikkelen van typisch menselijke vaardigheden komt dus steeds meer aandacht voor de innerlijke wereld van de mens. Het is de innerlijke houding die van invloed is op hoe je de wereld ziet, hoe je antwoord geeft op wat er in de buitenwereld gebeurt en op wat je creëert. Jan Rotmans (2015), hoogleraar transitiekunde en internationale autoriteit op het gebied van transitie en duurzaamheid, stelt dat systeemtransities vragen om persoonlijke transitie. Herman Wijffels (2017) zegt in een interview: "Als ik me beperk tot de mensen die dagelijks met leiderschap bezig zijn, dan heb ik het gevoel dat we het omslagpunt naderen. Er is veel meer dan voorheen het besef dat we vanuit een andere normering moeten

gaan leven en leidinggeven. Meer van binnenuit. Daarbij speelt spiritualiteit een noodzakelijke rol. Het gaat daarbij niet om religie, maar om een geïnspireerde manier van in het leven staan en je leven en de wereld om je heen in dat perspectief te zien." Wijffels voegt hiermee - naast emotionele en lichamelijke intelligentie - een derde vorm van intelligentie toe die met het oog op de toekomst steeds belangrijker wordt, namelijk spirituele intelligentie. Wijffels: "Dan gaat het over de sfeer tussen mensen onderling, de sfeer tussen mens en aarde, en de sfeer tussen de mensheid en het kosmische geheel of het kosmische pad, hoe je dat ook benoemt wilt. Iets dat wij als westerse mens ook hebben gekend en door de tijd heen zijn kwijtgeraakt."

Leiderschap voor toekomstgericht onderwijs

Als mens worden we met al deze intelligenties - emotionele, lichamelijke, spirituele en natuurlijk intellectuele intelligentie - geboren. En zoals het voorgaande laat zien, wordt het steeds belangrijker al deze intelligenties evenveel recht te doen en verder te ontwikkelen, zodat kinderen en jongeren kunnen ontdekken hoe zij ieder op hun eigen, unieke manier op een duurzame en zinvolle manier kunnen bijdragen aan het welzijn van de gehele aarde. Daarmee is de essentie van het onderwijs om kinderen en jongeren een veilige context te bieden waarin zij kunnen leren wat leven en mens-zijn in al haar facetten is. Zoals een bestuurder schrijft in zijn strategisch plan: "Het gaat om leren weten, leren doen, leren zijn en leren samenleven."

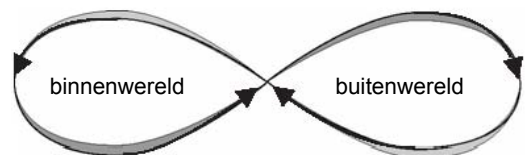
Het is echter de vraag hoe dat te doen. Mijns inziens is een belangrijk aanknopingspunt het voorbeeldgedrag van ons als volwassenen in het algemeen en van de mensen die kinderen begeleiden in het onderwijs in het bijzonder. Wil jij als schoolleider dat kinderen ook hun emotionele, lichamelijke en spirituele intelligentie ontwikkelen op school, dan is het van belang dat jij zelf deze intelligenties inbrengt in het werk en menselijke

vaardigheden als bewustzijn, empathie en creativiteit voorleef en hierover in gesprek bent met collega's, ouders en kinderen. Door het voorbeeld te geven nodig je anderen uit hetzelfde te doen en kunnen ze van je leren.

Het vraagt om bewust kijken naar je eigen gedrag. Het betekent eerlijk zijn over wat ervoor zorgt dat je reageert zoals je doet, ervoor uitkomen als je geraakt bent. Of dat je iets lastig vindt, of iets niet weet. Het is ook toegeven dat je als mens en als schoolleider nooit 'af' bent. Je leert voortdurend, iedere dag opnieuw. Jouw eigen leerproces neem je (of je wilt of niet) mee naar je werk. Het maakt je sterker en je bent tot voorbeeld als je hierin transparant bent. Zo verschijn je als mens in de rol van schoolleider.

Als mens verschijnen in de rol van schoolleider

Wat betekent dat, als mens verschijnen in je rol als leidinggevende? Een voorbeeld kan dit het beste illustreren. Tijdens een teamdag blikte een bestuurder vooruit op wat het komende schooljaar staat te gebeuren. Hij kiest ervoor te spreken vanuit 'ik'. Hij beschrijft wat hij waarneemt, waar hij blij mee is, wat hem zorgen baart. Hij geeft aan wat hij zelf volgend jaar anders gaat doen om ervoor te zorgen dat zij met elkaar nog meer een lerende en professionele organisatie zijn. Hij benoemt dat hij dat niet alleen kan en vraagt zijn collega's daarin samen met hem op te trekken. Terwijl deze bestuurder spreekt, is in de ruimte voelbaar dat hij zijn collega's raakt. Wat deze bestuurder doet, is zichtbaar worden als mens door het verbinden van



zijn binnenwereld met de buitenwereld.

Het kunnen verbinden van de binnen- en de buitenwereld vraagt om bewustzijn van wat er innerlijk in je leeft. Wat denk ik? Wat voel ik? Wat is mijn behoefte? En ook, voorbij jezelf, wat vraagt hier om aandacht? Wat wil er gebeuren? Het vraagt om een nieuwsgierige, onderzoekende en open houding, waarbij je afstand neemt van datgene waar je middenin zit. Het is een beschouwende plek in jezelf waarin alles dat er is, er is. Door waar te nemen, stil te zijn en in stilte dit type vragen te stellen, krijg je toegang tot jouw innerlijk weten, je intuïtie.

Als mens verschijnen in je rol als leidinggevende betekent daarmee ook dat je steeds meer je hart laat spreken. Dat is de bron van liefde en daarmee van wat ons menselijk maakt. Hier vindt empathie zijn oorsprong. Het is ook de bron van inspiratie en daarmee van creativiteit. Het hart laten spreken betekent niet dat je alles bedekt met de mantel der liefde. Het betekent wel dat je spreekt vanuit liefde en innerlijke wijsheid, gevoed door feiten, analyse en intuïtie.

Het is ook je laten raken door wat er in de buitenwereld gebeurt. Niet door alles naar binnen te laten slaan en door alles persoonlijk te nemen. Juist niet. Het is je realiseren wat de buitenwereld met je doet, daar verantwoordelijkheid voor nemen en jouw antwoord geven op deze unieke situatie. Het is jezelf uitspreken, over wat je bezig houdt, wat je waarneemt, wat je raakt, wat je lastig vindt, wat je fijn vindt, wat je voor je ziet en wat je belangrijk vindt.

De binnenwereld verbinden met de buitenwereld brengt dus met zich mee dat jij verantwoordelijk bent. Jij bent verantwoordelijk voor wat er in jou leeft en voor hoe je dat naar buiten brengt. Het is wat het is en jij kunt het verschil maken. Jij bent aan zet.

De dagelijkse praktijk - ontwikkelen van lichamelijke intelligentie

Wat betekent dat in de dagelijkse praktijk, als je als mens wilt verschijnen in je rol als schoolleider en

in die context binnen- en buitenwereld met elkaar wilt verbinden? Het betekent allereerst dat je de tijd neemt om te zijn en te ervaren. Niet langer doorrennen, op alles wat op je afkomt reageren en snel een oplossing willen vinden. Het is het soms eerst even niet weten. En dat ook uitspreken. Even de tijd vragen. Zijn met wat er is. Waarnemen. Een beroep doen op je lichamelijke intelligentie. Wat zie ik? Wat hoor ik? Wat ervaar ik? Zowel in de buiten- als in de binnenwereld? Je bewustzijn vergroten over de situatie waarin je je bevindt en zo bewust zijn in die situatie. Misschien iemand anders vragen om met je mee te kijken. Daarachter vandaan verschijnt wat er wil gebeuren.

Inzicht krijgen in wat je denkt

Een eenvoudige en zeer doeltreffende manier van inzicht krijgen in wat je denkt, is even de tijd nemen om op te schrijven wat er in je opkomt. Zonder censuur. Zet je pen op het papier en haal deze er pas weer vanaf als er geen nieuwe gedachten opkomen. Kijk dan met een afstand naar je gedachten. Wat valt je op? Kloppen de gedachten? Wat doen ze met je?

Je zult ontdekken dat veel van je gedachten niet waar of helpend zijn. Kijk eens hoe je ze zo kunt formuleren dat ze wel helpend zijn en schrijf dit op. Spreek de nieuwe gedachten hardop uit. Wat roept dit bij je op?

Het ontwikkelen van je lichamelijke intelligentie betekent dat je kritisch kijkt naar wat je denkt en naar wat je vindt. Je durft je eigen aannames onder de loep te nemen. Dit geeft je de kans openlijk toe te geven dat je mogelijk iets verkeerd hebt gezien of geïnterpreteerd. Grote kans dat dat regelmatig gebeurt, dat is immers menselijk. Je mag publiekelijk toegeven dat je ernaast zit en van mening veranderen. Dat ervaar je mogelijk als gezichtsverlies, maar het is leren. Het betekent dat je jezelf openlijk durft te laten bevragen. Het vraagt om het

echt luisteren naar wat de ander zegt.

Het betekent ook dat je eerlijk bent over wat de situatie met je gevoel doet. Ook over die gevoelens die je liever niet ervaart of verwerpt als ongewenst. Daarbij kun je onderscheid maken tussen primaire emoties en secundaire emoties of quasi-gevoelens. Primaire emoties zijn directe emoties die te maken hebben met de situatie waarin je je bevindt. Denk bijvoorbeeld aan vrolijk, opgelucht, verdrietig, gespannen. Ze maken duidelijk of onze menselijke behoeften aan respect, contact, waardering, rust, enz., al dan niet worden vervuld. Secundaire emoties vloeien voort uit onze gedachten, onze interpretaties, analyses en oordelen die we hebben over een bepaalde situatie. Denk bijvoorbeeld aan: onder druk gezet, buiten gesloten, afgewezen, hoopvol of veilig. Deze emoties brengen in beeld welke (levens)verhalen we aan onszelf vertellen. Het bewust worden van deze secundaire emoties maakt het mogelijk te gaan ervaren wat onze primaire emoties zijn. We krijgen inzicht in hoe we echt geraakt worden en welke menselijke behoefte daaronder ligt. Hoe meer je dit traint, hoe gemakkelijker je verantwoordelijkheid kunt nemen voor je gevoelens en daarover op een evenwichtige manier kunt communiceren met collega's, ouders en kinderen. Daarmee leef je voor hoe je met emoties kunt zijn en indien van toepassing ook kunt gebruiken als een bron van informatie.

De dagelijkse praktijk - ontwikkelen van emotionele intelligentie

Dit raakt aan het ontwikkelen van emotionele intelligentie, de manier waarop je omgaat met emoties van jezelf en van anderen door middel van zelfkennis, empathisch vermogen en expressie. Het laat zien hoe nauw lichamelijke en emotionele intelligentie met elkaar verbonden zijn. Om inzicht te krijgen in de samenhang tussen vormen van leiderschap en emotionele intelligentie, neem ik je mee langs vier visies op leiderschap, zoals Frans Wilms (2016) beschrijft in zijn boek *Groeien in leiderschap*, in combinatie met de vier niveaus van

luisteren die Otto Scharmer (2013) beschrijft.

In het autoritaire domein ben jij als schoolleider de baas. Je bent directief, geeft opdrachten, corrigeert en hebt de touwtjes in handen. Je gebruikt je macht en duwt door in de richting van jouw doel, waarbij nauwelijks tot geen ruimte is voor participatie van medewerkers. In de richting van de buitenwereld werk je aan je imago en bevorder je dat je geprezen wordt. In dit domein luister je niet naar de ander. Die ander doet er eerlijk gezegd ook niet zo toe. Het is het domein waarbij je uitgaat van de jouw bekende gedachtepatronen.

In het strijdende domein ben je als schoolleider gericht op de inhoud, de inhoud zoals jij die ziet. In het dagelijkse contact zet je de zaak naar je hand door te regelen, te overtuigen en te onderhandelen. Via inspraak betrek je mensen erbij en zorg je voor draagvlak. In de richting van de buitenwereld zorg je voor een goede PR van je organisatie. Als je kansen ziet, zul je die zeker benutten om jouw organisatie te laten groeien. In dit domein luister je naar de ander om datgene te horen en te gebruiken dat jouw eigen punt sterker maakt. Het is het domein van het debat, het gaat om jouw mening, jouw gelijk, dat wat jij denkt.

Luisteren als vorm van emotionele intelligentie

Een eenvoudige en heel adequate manier om het luisteren te oefenen is de ander laten uitspreken, terwijl je met volle aandacht blijft bij wat de ander zegt. Het kan daarbij helpen in eigen woorden samen te vatten wat je de ander hoort zeggen - ook op non-verbaal niveau - en te checken of het klopt.

Neem jezelf voor om iedere dag minimaal een contactmoment te vinden waarop je dit bewust oefent, veertig dagen lang. En sta versteld van wat het je brengt.

In het verbindende domein verken je, luister je met empathie, deel je je mening, vraag je om mee te

denken, reflecteer je en verbind je. Hier begin je te verschijnen als mens in je rol als schoolleider. In de richting van de buitenwereld ben je coöperatief en collegiaal, wat zich uit in het aangaan van samenwerkingsrelaties. In dit domein gaat het om empathisch luisteren, je inleven in de ander waardoor je meerdere perspectieven onderzoekt en ook op jezelf reflecteert. Het is het domein van de dialoog.

In het presentie-domein ben je als persoon aanwezig in het hier-en-nu. Je zou kunnen zeggen dat je rol als schoolleider en je mens-zijn hier samenvallen. In het dagelijkse contact draag je zorg voor ontmoeting met de ander en ben je dienstbaar aan het grotere geheel. Je bent oprecht geïnteresseerd en onderzoekt wat er leeft bij de ander en jezelf. Daarmee is de ander een inspiratiebron en spiegel. Je voelt samen aan wat er echt speelt. Dit is het domein van generatief oftewel voortbrengend luisteren. In de verbinding met de ander en het grotere geheel ontstaat iets nieuws. Het zijn momenten van flow en boven jezelf uitstijgen, waarbij je spreekt vanuit hetgeen zich aandient.

De dagelijkse praktijk - ontwikkelen van spirituele intelligentie

Ontwikkelen van spirituele intelligentie

Spirituele intelligentie is te ontwikkelen door het opzoeken van schoonheid. Luisteren naar harmonische muziek, een wandeling maken in de natuur, het bekijken van kunst. Het zijn allemaal manieren om onze ziel te voeden en daarmee onze spirituele intelligentie.

Hier raken we aan ervaringen die te maken hebben met bezieling en zingeving, oftewel aan wat spirituele intelligentie wordt genoemd. Het is niet gebonden aan een religie, noch aan bepaalde waarden of aan een bepaalde cultuur. Het ligt ten grondslag aan ons mens-zijn en is lastig in woorden te vatten. Het vraagt om een luisteren met

het hart om te kunnen verstaan. Het is het diepe intuïtieve weten van zingeving en waarde, ons geweten. Het voert ons naar de kern van de dingen, naar de eenheid achter de verschillen, naar het mogelijke en onbegrensde. Het is die intelligentie waardoor we innerlijk weten dat we onderdeel zijn van een groter geheel en meer zijn dan ons ego met een lichaam, gedachten en emoties. Het geeft mensen de gelegenheid om creatief te zijn, oude regels te vervangen en situaties te veranderen. Het geeft ons een transformerend vermogen, het vermogen om onderscheid te maken en om te creëren.

In de praktijk van de schoolleider betekent dit oog hebben voor het geheel, voor het systeem. Voor de school in relatie tot de ontwikkelingen in de wijk of in de maatschappij. Voor het kind in relatie tot zijn gezin. Voor de klas in relatie tot de school. De leerkracht in relatie tot haar levensverhaal of het team. Jezelf in relatie tot jouw achtergrond of collega's.

Het is ook gevoelig zijn voor die dingen die niet direct zichtbaar zijn en er wel toe doen. Het is in je werk gebruik maken van metaforen en verhalen, van de kracht van muziek en verbeelding. Het is ook actief en bewust aan kinderen en volwassenen vragen wat hun leven en werk zinvol maakt en een context bieden waarin zij hieraan uiting kunnen geven, elkaar kunnen inspireren en samen kunnen leren.

Conclusie

Deze tijd lijkt erom te vragen dat wijzelf en onze kinderen en jongeren naast onze intellectuele intelligentie ook onze emotionele, lichamelijke en spirituele intelligentie ontwikkelen. Het onderwijs leidt kinderen op voor de wereld van morgen en is daarmee bij uitstek een plek om daar aandacht aan te geven. In dit artikel heb ik betoogd dat jij als schoolleider hierin tot voorbeeld kunt zijn door te verschijnen als mens in je rol als leidinggevende. Wat wordt jou eerste stap? ■

Literatuur

- Interview met Andrew McAfee, 13 november 2015. Zie: <https://www.rtlnieuws.nl/economie/home/computers-nemen-betere-besluitend-an-rechters>.
- Bommerez, J. (2007). *Door de bomen het bos zien; ontdek de eenvoud onder de complexiteit in relaties en organisaties*. Almere, Uitgeverij MultiLibris.
- Parmar, B. (2017). *The one crucial skill our education system is missing*, World Economic Forum, 24 april 2017. Zie: <https://www.weforum.org/agenda/2017/04/one-crucial-skill/>.
- Scharmer, O. (2016). Trump -Are We Ready To Rise? In: *Huffington Post*, 29 december 2016. Zie: http://www.huffingtonpost.com/entry/2017trumpare-we-ready-to-rise_us_5861ea62e4b014e7c72eddf2
- Scharmer, O. (2013). *Leading from the emerging future*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Wijffels, H. (2017). Ondernemen in een wereld van verbroken relaties. In: *Leadershipreview, maart 2017*. Zie: <http://leadershipreview.nl/nl/ondernemen-in-een-wereld-van-verbroken-relaties/>.
- Wilms, F. (2016). *Groeien in Leiderschap*.