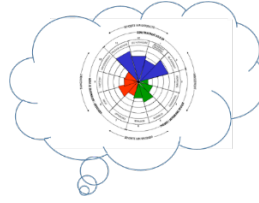


Drs. Paul M. Ansems

# Leiderschap kun je leren



Het leiden van semipublieke organisaties  
van structuur- naar waardenparadigma



© 2014 Ansems Consulting en Coaching, Rotterdam  
ISBN 978-90-823210-0-5  
NUR 808  
Eerste druk, 25 november 2014  
Ebook

*De auteursrechten van deze publicatie, "Leiderschap kun je leren --- Het leiden van semipublieke organisaties", berusten bij drs. P.M. Ansems. Het is niet toegestaan deze publicatie of delen daaruit te verhandelen, te verveelvoudigen of te verspreiden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever/auteur. U kunt toestemming vragen bij de uitgever/auteur, drs. P.M. Ansems, bereikbaar op [contact@paulansems.nl](mailto:contact@paulansems.nl). Wanneer u naar deze publicatie of delen eruit wilt verwijzen in eigen publicaties of dienstaanbod is dit uitsluitend toegestaan met auteurs- en bronvermelding.*

*Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolkomenheden niet worden ingestaan en aanvaardt de auteur en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.*

*Deze publicatie, "Leiderschap kun je leren --- Het leiden van semipublieke organisaties", is eigendom van Paul Ansems en wordt uitgegeven door Ansems Consulting en Coaching. Correspondentie of reacties kunt u sturen naar [contact@paulansems.nl](mailto:contact@paulansems.nl). Digitale exemplaren kunt u tegen betaling bestellen via [contact@paulansems.nl](mailto:contact@paulansems.nl) met vermelding van uw naam en emailadres. U ontvangt dan na ontvangst van uw betaling een elektronisch exemplaar per mail.*

# LEIDERSCHAP KUN JE LEREN

## HET LEIDEN VAN SEMIPUBLIEKE ORGANISATIES

Dit boek gaat over **gedrag** van bestuurders, managers en professionals. Het gaat niet over management maar over **mensen** in gezondheidszorg, onderwijs, welzijn, woningbouw en cultuur die met hun **leiderschap** de **onderstroom** in semipublieke organisaties in beweging brengen.

We lezen dat in de **praktijkverhalen** die elk hoofdstuk inleiden en in de **persoonlijke getuigenissen** waarmee dit boek is geardeerd. Verhalen en getuigenissen waar ordening en betekenis aan wordt gegeven in de opeenvolgende hoofdstukken en paragrafen zodat er van geleerd kan worden.

**Bestuurders, managers** en **professionals** kunnen door leiderschap leren er primair voor hun cliënten te zijn en zichzelf en hun mensen nieuwe professionele energie te geven. Ze doen dit door hun waardenbeleving te versterken en daarmee de overhead in hun organisaties te verminderen, en door netwerken te bouwen op basis van de **kwaliteiten** van mensen zodat ze **meerwaarde** verschaffen aan de maatschappelijke functie van hun organisatie.

Het boek legt uit waar **leiderschapsgedrag** uit is opgebouwd en welke **eisen** er aan worden gesteld in met name de semipublieke sector. Het behandelt doorgeschoten vormen van leiderschap en hoe leiders zichzelf in **balans** kunnen houden. Daarbij gaat het om ethiek en **morele overtuigingen** om vervolgens in te gaan op hoe het **spel** in organisaties en netwerken door leiders gespeeld wordt. **Urgentiebesef** en **verlangen** zijn de twee sleutelbegrippen voor verandering die het verloop en de uitkomst van dit spel bepalen.

Dit boek is geschreven voor bestuurders, managers en professionals die **gecommitteerd** zijn aan **ontwikkeling** van zichzelf en hun organisatie. Voor leiders die zich realiseren dat zij zelf met hun persoon, hun overtuigingen en morele keuzes het belangrijkste instrument zijn om verandering tot stand te brengen en tot **gedragen resultaten** te komen. Het draait om hoe semipublieke organisaties uit de beklemming van het **structuurparadigma** geleid kunnen worden naar een bevrijdend **waardenparadigma**.

Leiderschap wordt beïnvloed door de **context** waarin leiders verkeren. De ene cultuur brengt andere leiders voort dan de andere en verschillende situaties vergen verschillend leiderschap. Die wisselwerking tussen de persoon van de leider en diens omgeving veroorzaakt **emoties** en **overtuigingen** op grond waarvan leiders leiden. **Communicatieve vaardigheden** zijn daarbij essentieel om mensen de gewenste constructieve **mores** te leren.

Leiderschap is gedrag dat anderen op een bepalende wijze beïnvloedt. De **keuzes** die leiders daarbij maken zijn zowel **intuïtief** als **bewust**. De effectiviteit daarvan wordt beslist door **persoonlijkheidskenmerken** van leiders en door hun vermogen tot **zelfreflectie** en **adaptatie**.

Leiderschap kan geleerd worden. Lerende leiders zijn in staat om ondanks de **complexiteit** van hun context en eigen persoon **effectief** te opereren. Dat goed spelen van het

leiderschapspel vergt van leiders en van leiders-in-spe het bewust inzetten van **kennis, macht en intentie**. Het spel goed spelen doen ze door inspirerende **verhalen** te vertellen, in **groepsdynamiek** te interveniëren, **coalities** te vormen en door de manier te beïnvloeden waarop mensen denken en handelen. Hierdoor **creëren** ze en leren ze het belang van **wederkerigheid**. Zo geven leiders de **cultuur** vorm die ze nodig hebben om succesvol fundamentele veranderingen door te voeren.

Ondanks alles wat je kunt leren over leiderschap hebben leiders een beperkte houdbaarheid. Begrip van je **rol** als manager en als leider, jezelf en anderen blijven **inspireren** en omgaan met **stress** bepalen dit. De belangrijkste les is daarom misschien wel die van het kennen en weten te verlengen van je **houdbaarheid** en van het op tijd terugtreden als leider.

### *Indeling en samenvatting*

De inleiding van hoofdstuk een geeft **definities** van leiderschap en leiderschapsstijlen. Het schetst de contouren van dit boek en de inhoudelijke onderbouwing en **verantwoording**.

Hoofdstuk twee opent met het verhaal van **Martin** en zijn managementteam waarmee hij de grenzen van hun comfortzones verkent. Samen ontdekken ze elkaars leiderschapsstijlen en effectiviteit. Ze doen dit om een hechter team te worden. Verderop in dit hoofdstuk vertellen **Wim** en **Simon** over hun angst en hun gevoel bij de opgaven die ze hebben als manager. In hoofdstuk twee wordt stilgestaan bij hoe mensen **invloed uitoefenen** en waarom de een dit effectiever doet dan de ander. Leiderschap is persoonlijk en komt voort uit de levensstijlen van mensen. **Persoonlijkheidskenmerken, verstand en gevoel, emoties, angsten en verlangens, hindernissen en hoofdbreken, comfortzones, vitaliteit en netwerkvermogen** worden besproken en hun uitwerking wordt toegelicht. Hierdoor zien we dat het unieke handelingsrepertoire van leiders uit drie **coping strategieën** is samengesteld: **constructief, agressief- en passief-defensief** gedrag. Het hoofdstuk concludeert dat effectieve leiders constructief zijn met een **bite** en een **soft touch**.

Hoofdstuk drie begint met het verhaal van bestuurder **Boudewijn**. Zijn vertaling van de dynamiek die er is in de context rondom zijn VVT-organisatie levert hem de nodige vraagtekens op over de beste aanpak van het veranderingsproces in zijn organisatie. Hoofdstuk drie gaat in op de **kenmerken** van en de **dynamiek** in de **semipublieke sector** en wat dit van bestuurders, managers en professionals vergt. Het bespreekt in vogelvlucht de leiderschapsopgaven en de condities die geschapen worden voor het leiderschap. Er verandert veel en cultuurverandering op basis van een paradigmaverschuiving lijkt een van de **opgaven** die leiders in deze sector moeten zien te vervullen om hun organisaties meer op hun cliënten te richten, te 'verplatten' en de overhead te verminderen. In dit hoofdstuk komen ook **Gerard** en **Marlies** aan het woord over hun houdbaarheid en hun zingeving.

Hoofdstuk vier vertelt het verhaal van **Petra**, een zorgprofessional die zich in een film waant waarin de hoofdrolspelers uitvergroete rollen spelen. Ze neemt zich voor zelf een evenwichtiger leider te worden. Het gaat ook over **Iris** en **Maarten** en hoe zij balans hebben

proberen te bewaren en over het verloop van hun loopbaan. In het vierde hoofdstuk wordt nader op de **impact** van leiders ingegaan. Zowel de gewenste impact als impact die uit de Doos van Pandora van de leider afkomstig is. We bespreken **doorgeschoten** vormen van leiderschap die meer in persoonlijkheidskenmerken verborgen liggen zoals **narcisme**, **dictatoriaal** en **theatraal** optreden en **sekteleiderschap**. En we bespreken de vier **kerneigenschappen** van effectieve leiders: **authenticiteit**, **autoriteit**, **vastberadenheid** en **verbondenheid**. Kerneigenschappen die voor leiders valkuilen kunnen worden wanneer ze door hun hoofdbreken en hindernissen buiten hun comfortzone terecht komen, maar die wanneer in balans gehouden, een belangrijke bijdrage leveren aan effectief en duurzaam leiderschap.

Hoofdstuk vijf brengt **Theo** ten tonele die als verpleeghuisbestuurder slapeloze nachten heeft van de morele dilemma's die hij ervaart wanneer hij geconfronteerd wordt met beeldvorming over de zorgverlening en manipulatie door zijn toezichthouder. Hij neemt zich voor de mores in zijn organisatie te veranderen. Het vijfde hoofdstuk gaat over de morele keuzes die leiders maken bij het gebruiken van de **attributen** van hun leiderschap: kennis, macht en intentie. Het gaat over de **ethiek** van leiders en hun **ondeugden**, **ondeugendheden** en **deugden**. Leiderschap in het publieke en semipublieke domein staat in de schijnwerpers en het beïnvloedt miljoenen mensen in onze maatschappij. Iedereen heeft er een mening over, er belangen bij, er een bepaald **gevoel** en een **oordeel** over. We buigen ons daarom over **Rijnlandse** en **Angelsaksische** denkrichtingen ten aanzien van **schuld** en **plicht** van leiders en hun ethische consequenties, en over de verleidingen die hen tot **duif** of **kalkoen** kunnen maken. In dit hoofdstuk komen ook **Anton**, **Karel** en **Martijn** aan het woord. Ze getuigen van hun ervaringen met onethisch gedrag, machtsspel en hun zelfreflectie.

Ziekenhuisbestuurder **Barend** vertelt in hoofdstuk zes aan zijn coach wat er is gebeurd toen hij zijn visie wilde realiseren. Hoe dit binnen zijn ziekenhuis onbedoeld leidde tot een kat en muis spel om de macht. Samen analyseren ze hoe het spel zich heeft ontrold en wat Barend er van heeft geleerd. Het zesde hoofdstuk gaat over het **speelveld** en de **spelregels** die gehanteerd worden. We bespreken hoe leiders zodanig verhalen kunnen vertellen dat mensen de werkelijkheid anders gaan zien en beleven en communicatietechnieken als **framing**, **priming**, **projectie** en **pre-emptieve omkering** gebruiken om verlangens en urgentie over te brengen en volgers of medestanders te krijgen. Vervolgens gaat het over hoe leiders **betrekkingen** kunnen onderhouden en hoe ze hiermee in groepsdynamiek kunnen **intervenieren**. Effectieve leiders besturen de betrekkingen in hun organisatie door te **levelen**, **schakelen**, **delen** en **mediëren**. Voorts bespreken we op welke wijze leiders te werk kunnen gaan om de mensen die ze willen leiden anders te laten denken. Met dit laatste gaat het over **cultuurverandering** en de daarvoor benodigde **voorwaarden** en interventiekwaliteiten van leiders. Het legt onder andere uit waarom leiders beter geen **licht tussen de kieren** van hun leidende coalitie kunnen laten schijnen, dat ze alert moeten blijven op **stapeling**, wat het belang is van **momentum**, **consequentievol** handelen en van systemische **verankering**. Het gaat metaforisch gesproken over de voet op het gaspedaal en

over oude en nieuwe schoenen. Het hoofdstuk behandelt tot slot de twee misschien wel belangrijkste stijlen waar leiders over moeten beschikken die in de semipublieke sector een **paradigmaverschuiving** willen bewerkstelligen: **prestatiemotivatie** en **relatiegerichtheid**. Deze stijlen zijn nodig om creatie en wederkerigheid tot bloei te brengen die nodig zijn om een professionele netwerkorganisatie zich te laten ontplooiën en voor zichzelf ruimte te laten veroveren binnen de dwang en regeldruk van het publieke domein. Ook vertellen **Frans, Harry** en **Anne** over hun ervaringen en leerpunten. Het gaat bij hen om hoe ze weten te creëren, om coalitievorming en wederkerigheid.

Het zevende hoofdstuk start met het levensverhaal van **Karin**. Hierin vertelt ze over haar loopbaan en wat ze daarin heeft geleerd over haar vak als manager en bestuurder en over zichzelf, haar roeping en haar verlangens. Ook zijn er getuigenissen van **Marcel, Erica** en **Peter** die hun kijk op het onderscheid tussen management en leiderschap geven, over hoe ze hebben leren leiden en het belang van een vertrouwd klankbord thuis. Dit hoofdstuk richt zich tot de lezer die wil leren om een complete leider te zijn. Het concentreert zich op de condities zoals een **derde front**, die bestuurders, managers en professionals voor zichzelf kunnen creëren om in deze uitdagende en uitgedaagde semipublieke sector met **inspiratie** het voortouw te kunnen nemen. Het benadrukt dat effectief leiderschap pas door **concentratie** en focus, **oefening** en herhaling, **discipline** en volharding bereikt wordt. En dat leiderschap ook vooral de **kunst** van het toelaten van gevoel inhoudt. Zonder in herhaling van de voorgaande hoofdstukken te vervallen waar al de nodige **leerstrategieën** voor effectief leiderschap in zijn behandeld, gaat dit hoofdstuk in op het onderscheid tussen **leiderschap en management** en op de persoonlijke reflectie, (mentale) conditie en ontwikkeling die leiders kunnen helpen zichzelf en hun mensen in een **flow** te brengen en ondanks **stress** te overleven als leider.

In het laatste hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven en een **toekomstbeeld** geschetst van hoe semipublieke organisaties als **professionele netwerken** van het structuurparadigma naar een waardenparadigma kunnen verschuiven en welke paradigmaverschuiving er binnen leiders zelf nodig is om dat waar te kunnen maken. Het gaat om het migreren van **macht** en **afhankelijkheid** naar wederkerigheid en creatie. Het gaat om andere zekerheden en betekenissen door **intrinsieke richting** en **zin**.

Elk hoofdstuk wordt na de **casus** ingeleid door een beschouwende overview van de **leerpunten** die in de paragrafen in dat hoofdstuk worden toegelicht. Elk van de 52 paragrafen kent een schuingedrukte **inleiding** en een afsluitende in zwart gedrukt en omkaderde **conclusie**. De lezer met weinig tijd en een selectieve belangstelling voor bepaalde voor hem of haar relevante onderwerpen, kan hierdoor het boek ook als een naslagwerk gebruiken.

De persoonlijke getuigenissen en casus van bestuurders, managers en professionals die hun best doen leiderschap uit te oefenen zijn geanonimiseerde maar op **werkelijkheid** gebaseerde verhalen van betrokken mensen. Deze verschaffen illustraties van de opgaven

van leiders, de worstelingen die ze doormaken en de oplossingen die ze hebben bereikt en hun inspanningen om zo ver te komen. Soms beschouwend, soms falend, maar altijd lerend. De casus en persoonlijke getuigenissen zijn in de loop van jaren verzameld door de vele **coachings- en intervisie gesprekken** die de auteur van dit boek heeft gevoerd.

## **1. INLEIDING**

*Wat is leiderschap?*  
*Effectief leiderschap in de semipublieke sector*  
*Indeling en samenvatting*  
*Inhoudelijke verantwoording*  
*Dankwoord*

## **2. LEIDERSCHAPSSTIJLEN**

### **Hoe levensstijlen het leiderschapsgedrag bepalen**

#### **2.1 De cirkel van levensstijlen**

*Basisdefinities van levensstijlen*  
*Coping, wat de omgeving met leiders doet*  
*Communicatie, hoe leiders met hun omgeving omgaan*  
*Kwaliteiten van levensstijlen*  
*Denken en doen*

#### **2.2 Waarom mensen zo doen**

*Persoonlijkheidskenmerken en leiderschapsontwikkeling*  
*Presteren met je big five en big six*

#### **2.3 Wat mensen durven**

*Verlangen*  
*Angst*  
*Verlangen ruimte geven en angst kanaliseren*

#### **2.4 Hoe mensen kiezen**

*Verstand*  
*Gevoel*  
*Hybride beslissingen*

#### **2.5 Hoe mensen zich manifesteren en betrekkingen onderhouden**

*Vitaliteit*  
*Netwerkvermogen*

#### **2.6 Comfort en discomfort**

*Comfortzones en dominante stijlen*  
*Hindernissen en hoofdbrekens*

#### **2.7 Constructief met een bite en een soft touch**

*Bite*  
*Soft touch*  
*Versterking van constructieve en defensieve stijlen*

#### **2.8 Hoe mensen zich leren gedragen**

*Actieve adaptatie*  
*Coaching*

#### **2.9 De rode draad door de levensstijlen**

## **3. DE SEMIPUBLIEKE SECTOR**

### **Wat de ontwikkelingen in deze sector vragen van het leiderschap**

#### **3.1 Kenmerken van semipublieke organisaties**

*Definitie*  
*Cliënten*  
*Financiën*  
*Politiek*

*Overheid*  
*Schemergebied*  
*Schaalvergroting*  
*Publiek*  
*Professionaliteit en intrinsieke motivatie*

### **3.2 Netwerkorganisaties**

### **3.3 Leiderschapsuitdagingen**

## **4. BEPALENDE INVLOED**

### **Hoe leiderschap het functioneren van mensen bepaalt**

#### **4.1 HET DUBIEUZE SUCCES VAN DOORGESCHOTEN LEIDERSCHAP**

##### **4.1.1 Narcisme**

*Herken het profiel*  
*Omgaan met narcisme*

##### **4.1.2 Dictatoriaal gedrag**

*Herken het profiel*  
*Omgaan met dictatoriaal gedrag*

##### **4.1.3 Theatraal leiderschap**

*Herken het profiel*  
*Omgaan met theatraal gedrag*

##### **4.1.4 Sekteleiders**

*Herken het profiel*  
*Omgaan met sekteleiders*

##### **4.1.5 Samenvatting van de archetypen van doorgesloten leiderschap**

*Constructief zijn te midden van defensieve (mede) leiders*

#### **4.2 DE KWALITEIT VAN UITGEBALANCEERD CONSTRUCTIEF LEIDERSCHAP**

##### **4.2.1 Authenticiteit**

*Cynisme of groei*  
*Ondeugend of moreel kompas*  
*Zelfgenoegzaamheid of verbinding*  
*Tiranniseren of zaken voor elkaar krijgen*  
*Balans zoeken*

##### **4.2.2 Autoriteit**

*Vluchten of wederkerigheid*  
*Eenzelvigheid of richting geven*  
*Overweldigen of empoweren*  
*Manipuleren of coalities vormen*  
*Balans zoeken*

##### **4.2.3 Vastberadenheid**

*Onzichtbaar zijn of samenwerken*  
*Zeuren of managen*  
*Opdringen of manifesteren*  
*Mijmeren of ontwikkelen*  
*Balans zoeken*

##### **4.2.4 Verbondenheid**

*Paternaliseren of includeren*  
*Intimideren of verankeren*  
*Verstrikt raken of flow*  
*Draaien en keren of luisteren*  
*Balans zoeken*

#### **4.3 VOLGERS EN MEDESTANDERS**

*Bijzondere volgers*  
*Bijzondere medestanders*  
*Leiders en al hun volgers en medestanders*



## **5. MORELE KEUZES**

### **Hoe morele keuzes van leiders hen in evenwicht kunnen houden**

#### **5.1 KENNIS**

##### **5.1.1 Creëren van werkelijkheid en mythes**

*Feit en fictie*

##### **5.1.2 Informatie en macht**

*Spijt*

#### **5.2 MACHT**

##### **5.2.1 Macht, kracht of lieve vrede**

##### **5.2.2 Powerplay, escaleren en de-escaleren**

##### **5.2.3 Politiek gedrag, dansen langs de grenzen van de ethiek**

#### **5.3 INTENTIE**

##### **5.3.1 Deugden en ondeugden**

##### **5.3.2 Wat te doen om te deugen**

*Deugend en ondeugend in de semipublieke sector*

*Wat deugt en wat deugt niet?*

##### **5.3.3 Waardendialoog**

*Entameren van waardendialogen*

##### **5.3.4 De juiste morele beslissingen nemen**

#### **5.4 ETHIEK**

##### **5.4.1 Schuld en plicht volgens Rijnlands of Angelsaksisch denken**

##### **5.4.2 Beslissen als duif of kalkoen**

8

## **6. HET SPEELVELD EN DE SPELREGELS**

### **Hoe de spelopvattingen van leiders de uitkomsten van het spel bepalen**

#### **6.1 VERHALEN VERTELLEN**

##### **6.1.1 Projectie en toegeschreven leiderschap**

##### **6.1.2 Framing: leiden en misleiden**

*Pre-emptieve omkering*

*Framing als leiderschapstool*

##### **6.1.3 Priming: bewust het onbewuste beïnvloeden**

##### **6.1.4 Publieke oordeelsvorming**

#### **6.2 COALITIEVORMING EN GROEPSDYNAMIEK**

##### **6.2.1 Betrekkingen**

*Stabiele constructieve betrekkingen*

*Stabiele defensieve betrekkingen*

*Instabiele defensieve betrekkingen*

*Defensieve betrekkingen in semipublieke professionele organisaties*

*Instabiele constructieve betrekkingen*

##### **6.2.2 Interventies**

*Interveniëren in groepen waar de leider geen deel van uitmaakt*

*Leiderschapstijlen en hun interventiepotentieel*

#### **6.3 CULTUURVERANDERING**

##### **6.3.1 Cultuurontwikkeling: van normering naar performance**

*Interveniëren in de cultuur*

##### **6.3.2 Individueel of collectief belang: gelijke behandeling of gelijke tevredenheid**

### 6.3.3 Cultuurverandering: hoog tempo en doorpakken, maar bezint eer ge begint

## 6.4 CREËREN EN VERBINDEN

### 6.4.1 Creatie: het belang van ruimte en richting

*Afbakenen*

*Richting geven*

*Prikkelen*

### 6.4.2 Wederkerigheid: het belang van relaties en commitment

## 7. LEREN LEIDEN

### Op welke manieren leiders kunnen leren leiden

#### 7.1 EEN COMPLETE LEIDER ZIJN

##### 7.1.1 Leiding leren geven en kunnen ontvangen

*Managementtaken en bijbehorende leiderschapsopgaven*

*Medewerkers en professionals*

*De managersopgave*

*De teamleidersopgave*

*De bestuurdersopgave*

##### 7.1.2 Leiden en managen

##### 7.1.3 Draagvlak

##### 7.1.4 Resultaat

#### 7.2 INSPIRATIE

##### 7.2.1 Uw visie verbeelden door uiting te durven geven aan uw verlangens

##### 7.2.2 Flow realiseren

#### 7.3 UW HOUDBAARHEID

##### 7.3.1 Uw derde front organiseren

##### 7.3.2 Stress overwinnen

##### 7.3.3 Uw houdbaarheid bewaken en de grens aan uw verbinding

9

## 8. SAMENVATTING EN TOEKOMSTBEELD

*Preferente kenmerken en toekomst van de semipublieke sector*

*Van macht en afhankelijkheid naar wederkerigheid en creatie*

*Van structuren naar waarden*

*De opgave voor politiek, overheden en de publieke sector*

### TOELICHTING OP VEEL GEBRUIKTE BEGRIPPEN

#### LITERATUURLIJST

#### BIJLAGEN

##### LSI

**Twaalf denk- en gedragsstijlen hun manifestatie en waarde**

**Over de auteur**

### Over de auteur



Paul Ansems studeerde sociologie en bedrijfskunde en werkte twintig jaar bij een grote internationaal werkzame consultancy firma. Hij was daarnaast en daarna (interim) manager, toezichthouder en bestuurder in semipublieke organisaties in zorg en welzijn, en directeur van commerciële zorgondernemingen.

Paul is een LSI-gecertificeerd managementcoach en veranderconsultant. In zijn inmiddels vijfendertigjarige loopbaan heeft hij zich op grond van onderzoek, eigen ervaring en met inzicht in de ervaringen van zijn coachees verdiept in management en leiderschap en in wat leidinggevendend drijft en doet bewegen.

Al meer dan twintig jaar coacht hij bestuurders, directeuren, managers, professionals en teams in de semipublieke en publieke sector, leidt of adviseert hij over veranderingsprocessen, geeft hij gastlessen, publiceert hij over leiderschap en counselt hij bij loopbaanvraagstukken.

Centraal thema in zijn publicaties, adviezen, coaching en inleidingen is het besef dat leiderschap een mix is van gevoel en logica, van beïnvloedbaar en onbeïnvloedbaar gedrag en de uiting van bewuste en onbewuste overtuigingen en emoties. Effectieve leiders verstaan in zijn ogen de kunst van het zichtbaar maken van de soms paradoxale drivers van hun beslissingen en het bewaren van een morele balans in hun betrekkingen met anderen en in zichzelf.

Hij publiceerde eerder, samen met prof. dr. Jan Moen, over het onderwerp leiderschap de boeken *Leiden of Lijden?* (2000), *Brevet van Leiderschap* (2004) en *Kleur bekennen* (2009).

Meer over zijn werk- en coachervaring treft u aan op zijn website: <http://www.paulansems.nl> U kunt ook contact opnemen met hem via [contact@paulansems.nl](mailto:contact@paulansems.nl)

## LEIDERSCHAP KUN JE LEREN

### HET LEIDEN VAN SEMIPUBLIEKE ORGANISATIES

*... een boek dat diep onder je huid kruipt ...*

*... dat aansluit bij de kwaliteiten en verlangens van intrinsiek gemotiveerde mensen ...*

*... waarop je je eigen filmpjes kunt projecteren en er je persoonlijke casuïstiek mee herbeleven ...*

*... een boek dat frustraties van mensen in semipublieke instellingen verwoordt en tegelijk opbouwend en richting gevend is ...*

*... waarmee je je een voorstelling kunt maken van alternatieve strategieën en interventies om te bereiken wat je wilt ...*

*... een boek vol met herkenbare beelden, troost en strijdlust ...*

*... volgestopt met ervaringen en inzichten en verlevendigt met persoonlijke getuigenissen van echte mensen ...*

*... een must voor studenten MBA van nu en om nog eens te herlezen door mensen die al twintig jaar MBA-er zijn ...*

*... dat helpt voor de oriëntatie van mensen die in semipublieke organisaties willen werken en ondersteunend is aan coaching en intervisie voor hen die er al werken ...*