

Gegijzeld door jezelf

Leesexemplaar

Steve Vandenberghe
Brigitte Ballings

GEGIJZELD

door

JEZELF

Zeven sleutels
voor krachtig
en verbindend
leiderschap



When we have the courage to walk into our story
and own it, we get to write the ending.

– Brené Brown –

INHOUD

De spreekwoordelijke druppel	10
- Zaterdag 13 februari 2021 – 9 uur	10
- Maar vandaag ... vandaag lukt het niet meer	12
- Het perfectionismemonster neemt fanatiek de overhand	13
- Van hard werken word je niet ziek	14
- Blijven ademen	16
- Hoe kwam dit boek tot stand?	17
- Wat vind je in dit boek?	19
- Hoe lees je dit boek?	20
- Voorstelling van de auteurs	22

DE ZEVEN UITDAGINGEN VAN DE LEIDER

Sleutel 1 – Leiderschap als roeping	28
Steve – Gegijzeld door mijn passie	30
⊙ Hoe ben ik leider geworden?	31
⊙ Wat waren mijn drijfveren?	32
⊙ Hoe is mijn carrière gelopen?	33
⊙ Should I stay or should I go?	35
⊙ Loopbaankeuzes maken	36
De coach aan het woord	38
⊙ Van meetkunde naar drijfveren	39
⊙ Gevraagd worden ...	41
⊙ Twijfelen mag en moet	41
⊙ Let's talk about flow	42
⊙ Leiderschap versus politiek leiderschap?	43
⊙ De 'roeping' van de leider	45

Aan de slag	47
⊙ Reflectievragen	48
⊙ Opgavten	49
1 Mijn levenslijn	
2 Mijn diepe waarom	
3 Mijn ikigai	
Key takeaways van Steve & SUPERTIP	59
Reflectieruimte voor de lezer	62

Sleutel 2 – De utopie van de ‘perfecte’ leider 64

Steve – Gegijzeld door mijn perfectionisme	66
⊙ Wat zullen ze van me denken?	68
⊙ Alles kan altijd beter	69
⊙ Een immens verantwoordelijkheidsgevoel	70
⊙ Over faalangst en zelfbeeld	72
⊙ Zelfacceptatie en zelfliefde	73
⊙ De perfectionismeboemerang	75
De coach aan het woord	77
⊙ Boodschappen uit onze jeugd	78
⊙ De rode loper naar burn-out	80
⊙ Perfectionisme, overleven en bevestigingsdrang	81
⊙ Wel en wee van de ‘perfecte leider’	82
⊙ Kun je ‘genezen’ van perfectionisme?	84
⊙ Ik zie je graag	85

Aan de slag	87
⊙ Reflectievragen	88
⊙ Opgavten	89
1 Mijn levenslijn (vervolg)	
2 Terug naar mijn spontane ik	
3 Mijn drivers en belemmerende gedachten	
4 Spiegeltje spiegeltje	

Key takeaways van Steve & SUPERTIP	93
Reflectieruimte voor de lezer	96

Sleutel 3 – ‘Out of office’ ... Een absolute noodzaak! 98

Steve – Gegijzeld door mijn werkverslaving 100

- ⊙ Opgeven? Dat bestaat niet! 101
- ⊙ Een brug te ver 103
- ⊙ Memorabele 1 mei-vieringen 104
- ⊙ Ja, het kan anders! 105
- ⊙ Wat heb ik nog niet afgeleerd? 107
- ⊙ Constant beschikbaar zijn ... 108

De coach aan het woord 109

- ⊙ Het geblokkeerde gaspedaal 110
- ⊙ De mythe van de constant beschikbare leider 112
- ⊙ De omgekeerde piramide 113
- ⊙ Van timemanagement naar focus 115
- ⊙ Focus-saving hacks 116
- ⊙ Een extra sleutel 118

Aan de slag 120

- ⊙ Reflectievragen 121
- ⊙ Opdrachten 122
 - 1 Mijn levenswiel
 - 2 Belangrijk of dringend?
 - 3 Mijn ideale agenda
 - 4 Evalueren

Key takeaways van Steve & SUPERTIP 130

Reflectieruimte voor de lezer 132

Sleutel 4 – Van aardigheid naar de vaardigheid van grenzen stellen 134

Steve – Gegijzeld door mijn pleasegedrag 136

- ⊙ Eens een pleaser, altijd een pleaser? 137
- ⊙ Inschikkelijk en bescheiden 138
- ⊙ Nooit neen durven zeggen 139
- ⊙ ‘Sorry’ 140

⊙ Politiek en pleasen ... een noodzakelijk kwaad	141
⊙ Van valkuil naar kracht	143
De coach aan het woord	144
⊙ Grenzen, sponzen of muren?	145
⊙ Het verhaaltje in je hoofd	146
⊙ Hulpvragen voor je toolbox	148
⊙ Neen is een volledig antwoord	150
⊙ Omgaan met minder populaire beslissingen	151
⊙ Ik ben oké, jij bent oké	151
Aan de slag	154
⊙ Reflectievragen	155
⊙ Opdrachten	156
1 Terugkijken en voelen	
2 Zeg eens neen	
3 Vier vragen en één actie die je leven veranderen	
4 Hoe sta ik in het leven?	
Key takeaways van Steve & SUPERTIP	158
Reflectieruimte voor de lezer	160

Sleutel 5 – Over hoge bomen en heel veel wind 162

Steve – Gegijzeld door de vrees om afgewezen te worden	164
⊙ Angst als metgezel	165
⊙ In de schijnwerpers	166
⊙ Reputatierisico en imagoschade	168
⊙ Mijn moreel kompas	169
⊙ Mijn angstspier komt in werking	171
⊙ 99 versus 1 procent	173
De coach aan het woord	174
⊙ Windsterkte	175
⊙ Waarom we niet van feedback houden	175
⊙ Van feedback naar bagger in de politiek	176
⊙ Ook grote jongens mogen bang zijn	177
⊙ Wat als angst omslaat in rampdenken?	179
⊙ Jouw toolbox	180

Aan de slag	186
⊙ Reflectievragen	187
⊙ Opdrachten	188
1 Leer voelen	
2 Neem afstand	
3 Doorbreek het patroon	
4 Blijven ademen	
5 De magische vraag	

Key takeaways van Steve & SUPERTIP	192
Reflectieruimte voor de lezer	194

Sleutel 6 – Confronteren en toch verbinden 196

Steve – Gegijzeld tussen drive en onzekerheid	198
⊙ Mijn talent én mijn valkuil	199
⊙ De vis op tafel	201
⊙ Van conflict tot crisis	203
⊙ Communiceren met politieke tegenstanders	204

De coach aan het woord	206
⊙ Waarom loopt communicatie dikwijls mis?	207
⊙ De kracht van luisteren en stilte	208
⊙ Wat bedoel je?	209
⊙ Communiceren vanuit je hart	210
⊙ Geweldloos communiceren: hoe doe je dat?	213
⊙ Joepie, vis op tafel!	215

Aan de slag	216
⊙ Reflectievragen	217
⊙ Opdrachten	218
1 Observeer zonder oordelen	
2 Spreek je gevoelens uit	
3 Herken je behoeften en spreek ze uit	
4 Verzoek om concrete acties	
5 Herschrijf je verhaal	

Key takeaways van Steve & SUPERTIP	221
Reflectieruimte voor de lezer	224

Sleutel 7 – Verbindend leiderschap: dé ultieme sleutel	226
Steve – Gegijzeld door mijn verleden	228
⊙ Hoe ik leerde leiden?	229
⊙ Verbinding op school	230
⊙ Een andere realiteit	232
⊙ Laat je niet gijzelen	233
⊙ Welke leider wil ik zijn?	234
⊙ Mijn secure bases	237
De coach aan het woord	240
⊙ De wortels van leiderschap: achteruitkijken om te groeien	241
⊙ Verbinding met jezelf, verbinding met anderen	244
⊙ Je eigen secure bases	245
⊙ Kwetsbare leiders gevraagd	246
⊙ Verbindend leiderschap en resultaten	247
⊙ Levenslang leren	248
Aan de slag	250
⊙ Reflectievragen	250
⊙ Opdrachten	251
1 De wortels van leiderschap	
2 Mijn veilige havens of secure bases	
3 Succes en falen	
4 Mijn rolmodellen qua leiderschap	
Key takeaways van Steve & SUPERTIP	255
Reflectieruimte voor de lezer	258
Epiloog – Krachtiger en nog steeds authentiek	262
Dankwoord	266
Wil jij verder aan de slag met de onderwerpen uit dit boek?	269
Inspiratiebronnen	270



De spreekwoordelijke druppel



Als je niet meer weet waar je naartoe gaat,
brengt elke weg je daarnaartoe.

– Lewis Carroll –

Zaterdag 13 februari 2021 – 9 uur

Zaterdag. Een moment in de week waarop ik gewoonlijk met veel enthousiasme en energie de auto inspring richting gemeentehuis. Mijn parlementair werk is zoals elke week vlot verlopen. Ik ben klaar voor een nieuwe dag, boordevol vergaderingen en ontmoetingen: huwelijken voltrekken, mijn weekendagenda plannen, overleg plegen ...Kortom, een zaterdag zoals er zoveel zijn.

Ik voel echter de kroniek van een aangekondigd onheil dreigend rond mij heen dwarrelen. Maar ik weiger te onderkennen wat ik voel. Ik duw het al dagen, weken en maanden weg. Ik verzaak de waarheid onder ogen te zien. Koppig, ook al ben ik geen koppig persoon.

Een trigger op die vroege ochtend van die 13e februari, waar ik liever niet dieper op inga, zuigt alle energie uit mijn lichaam. Ik ben de pedalen, het overzicht en mijn beheersing helemaal kwijt. Angst overvalt me. Alles is warrig in mijn hoofd. Ik duizel en spreek onsamenhangend. Plots kom ik in een surrealistische wereld terecht. Ik voel walging en verbijstering. Ik herken mezelf niet meer. Ik ben mezelf volkomen kwijt, alsof ik naast mijn eigen lichaam naar een vreemd iemand zit te kijken. De spiegel waar ik elke dag kritisch dacht in te kijken, spat keihard en pijnlijk als een boemerang in mijn gezicht uiteen.

Ik had het kunnen – en wellicht ook: moeten – weten. De voorbije jaren heb ik al enkele serieuze verwittigingen gekregen van naasten, collega's en vrienden. Die goedbedoelde signalen sloeg ik echter letterlijk en genadeloos in de wind. Wat kon mij overkomen, na al die jaren van onverbiddelijk doorgaan? Niets, toch? Ik was beresterk, onverslaanbaar, een workaholic pur sang. Ik zag niet dat ik al langer vervreemd was van iedereen die mij zo dierbaar is. Ik werk al sinds mijn 21e dag en nacht. Vrije tijd ken ik amper, want hard werken is mijn leven én ontspanning. Ik ben ervan overtuigd dat het mijn plicht is altijd en overal door te gaan. Ik was eerst tegelijk leerkracht én schepen, daarna ook op hetzelfde moment schooldirecteur én burgemeester. Vandaag combineer ik mijn mandaat van burgemeester met een mandaat in het Vlaams Parlement. Ik ben het al mijn hele leven gewoon om te knokken voor alles wat ik heb bereikt en daar ben ik best trots op.

Maar vandaag ... vandaag lukt het niet meer

Het is niet het harde werken dat mij compleet onderuithaalt. Mensen zeiden me weleens: Steve, je werkt veel te hard, te veel uren en je doet dat al zo lang. Dat hou je geen jaren meer vol! Neen, voor mij zijn het totaal andere elementen die mij als een overmoedige F-16-piloot hebben neergehaald. Het kwaad was geschied alvorens ik het maar enigszins doorhad.

Stotterend bel ik mijn kabinetschef. Als een kille en doelgerichte sluipschutter komt de angst op me af. Ik heb geen adem meer, word duizelig en mijn denkvermogen verdwijnt als sneeuw voor de zon. Ik zie in de spiegel opeens een wildvreemd, onzeker, angstig, ongeleid en reddeloos geworden projectiel. Dit ben ik niet, prevel ik onthutst.

De bel gaat, mijn hart gaat als een wildebras tekeer. Mijn kabinetschef pikt me op om het schepencollege te gaan toespreken. Ik herinner me er bijna niets van.

Ik spreek nog geen vijf minuten stamelend en onzeker. Ik, die anders zo rad van tong ben, krijg amper mijn gedachten onder woorden. Ik vertrek als een ineengekrompen schicht terug naar huis. Ook het Vlaams Parlement en mijn collega's worden op de hoogte gebracht. Het begint tot me door te dringen: ik ben officieel gecrasht. Ik schaam me dood ... Ik voel me een loser en compleet mislukt.

Op dat moment besef ik helemaal niet dat ik een erg lange weg zal moeten afleggen en ook niet dat mijn leven en mijn werk nooit meer hetzelfde zullen zijn.

Het perfectionismemonster neemt fanatiek de overhand

Angst heeft me integraal in zijn macht. Ik voel angst als er iemand aan de deur staat of als mijn smartphone afgaat. Ik ben angstig als iemand mij iets simpels vraagt. Ik ben zelfs bang als iemand interesse toont in hoe het met me gaat. Het lezen van een korte, eenvoudige mail voelt lastiger aan dan het beklimmen van de hoogste berg. Alles voelt barslecht. Niets in mijn perceptie is nog positief.

Zoeken naar de oorzaak van dat alles is voor mij op dit moment meer dan een brug te ver. Ik heb niets meer onder controle. Ik hang nu meer dan ooit af van anderen. Dat maakt me extra onrustig. Oncontroleerbare paniekaanvallen maken zich van mij meester, vaak op de meest onvoorziene momenten. Ik zie ze niet op me afkomen, ze zijn er gewoon. De kleinste trigger, een piekermoment, een wat als?-vraag ...

Zweten, duizeligheid, benauwdheid, trillen, beven en misselijkheid zijn mijn dagelijkse symptomen. En dan die enorme druk op mijn borstkas, dat snakken naar adem ... Ik raak langzaam maar zeker helemaal uitgeput.

Ik vraag me constant af: wat zal me nog allemaal overkomen? Ik leef precies in een paranoïde wereld. En geloof me, dat voelt bijzonder vreemd aan.

Later zal Brigitte me laten ontdekken dat alles voor het grootste deel het gevolg is van mijn perfectionisme. Een transdiagnostische factor die gelinkt kan zijn aan verschillende stoornissen, zoals angst, depressie en burn-out. Het zal heel wat inspanning, oefening én doorzettingsvermogen vergen om hier, dankzij de juiste en gerichte hulp, veel beter mee te leren omgaan.

Net als vele andere perfectionisten heb ik vaak een opgejaagd gevoel. Ik ben extreem veeleisend en leg de lat erg hoog voor mezelf én voor anderen. Ik wil alles tot in de puntjes goed (laten) doen. Ik controleer dwangmatig en extreem. Ik ben bang om fouten te maken en heb een sterke innerlijke criticus. Ik kijk meer naar wat niet goed is dan naar wat wel goed is. Ik heb moeite om dingen los te laten en pieker echt te veel. Een onbesproken carrièreblazoen is voor mij van onschatbare waarde. Wat anderen van mij vinden, daar hecht ik veel – lees: te veel – belang aan. Ik heb constant bevestiging nodig. Ik ben een pleaser. Mijn verantwoordelijkheidsgevoel is oneindig en ik bekijk alle gebeurtenissen als zwart of wit. Op de vragenlijst die Brigitte mij later zal voorleggen, scoor ik op al die criteria makkelijk 10/10, zoals het een echte perfectionist betaamt.

Hoe ben ik er eigenlijk in geslaagd om vrijwel mijn hele carrière met succes een leidinggevende functie op te nemen? Hoe lukt het me steeds weer over te komen als een persoon die overloopt van (zelf)vertrouwen en die consequent overtuigd is van zijn eigen kunnen? Als iemand die anderen zorgeloos lijkt te entertainen?

Van hard werken word je niet ziek

Ik werk graag en veel. Ik ben creatief, heb zin voor initiatief en vind het fijn en uitdagend om probleemsituaties in team op te lossen. Ik voel me als een vis in het water als ik anderen kan helpen. Ik spreek graag in het openbaar en leid vlot vergaderingen. Ik fleur helemaal op als ik tussen de mensen ben en ze kan enthousiasmeren. Ik hou ervan om in de media te komen en besteed veel aandacht aan mijn

sociale media. Eén ding is duidelijk: ik ben een politiek en sociaal beest, doe mijn best en word ook echt wel gewaardeerd.

Hoewel ik mezelf ook een meer dan behoorlijke politicus vind, overweeg ik te stoppen met politiek. Ik ben ontmoedigd en ontgoocheld. Ik voel frustratie, onrecht, onmacht en onbegrip. Die negatieve emoties onderdrukken werkt destructief en ziekmakend. Ik voel me gegijzeld. Ik wil dringend op zoek naar een andere manier om daaraan uitdrukking te geven. Maar ik besef ook: dat kan ik niet alleen!



Ik kan bergen verzetten.

Kan grenzen verleggen.

(...)

En ik kan stap voor stap de wereld veranderen.

Maar ik kan het niet alleen.

(...)

En ik kan mijzelf overwinnen.

Beter worden dan ik dacht.

(...)

En ik kan de tijd laten stilstaan, kan verliezen en doorgaan,

Met vallen en opstaan.

(...)

De wereld veranderen.

Maar ik kan het niet alleen.

– Stef Bos –

Blijven ademen

Ben ik een evenwichtige, gezond ambitieuze man, die zichzelf mag zijn? Spontaan, zorgzaam, pragmatisch en realistisch, die correct handelt volgens een aantal normen en waarden, die zichzelf vertrouwt, die graag gezien wordt door anderen én door zichzelf?

Volgens Brigitte ben ik dat ten voeten uit. Alleen moet ik daar op dat moment nog zelf van worden overtuigd en dat is echt niet evident.

Brigitte is al langer verweven met mijn (professionele) leven. Binnen ons lokaal bestuur deden we al enige tijd een beroep op haar om onze organisatie en werking verder te professionaliseren. We wilden evolueren van een traditionele, hiërarchische openbare instelling naar een meer moderne en waardegedreven organisatie, gedragen door een hedendaags hr-beleid.

Al snel krijg ik ook persoonlijk veel vertrouwen in haar. Dat komt door haar professionele inbreng, haar nuchtere en objectieve kijk op de zaken, haar adequaat en vernieuwend handelen. Ze heeft haar opdracht als begeleider binnen ons lokaal bestuur; daarnaast wordt ze ook mijn persoonlijke coach, adviseur en vriendin.

Ze is bereid een lange, onvoorspelbare en uitdagende reis met mij te ondernemen. Een reis op zoek naar een realistisch, haalbaar, leefbaar en gedoseerd evenwicht. Een reis op zoek naar meer verbinding met mezelf.

Tijdens mijn langdurige coachingtraject ontdek ik welke valkuilen mij de das omdeden. Door ze een voor een grondig aan te pakken kom ik steeds meer in mijn kracht te staan. En ... ik zet nog elke dag stappen.

Eén zaak leert Brigitte me al bijzonder vlug: altijd blijven ademen, wat er ook gebeurt.

Hoe kwam dit boek tot stand?

Niets liet ooit vermoeden dat de confronterende ervaring van februari 2021 later een immens geschenk zou zijn en al zeker niet dat ze zou leiden tot een boek, op een originele manier geschreven door coach en coachee.

Het was pas in juli 2023 dat Steve tijdens een van onze vele coachingssessies de woorden ‘gegijzeld door jezelf’ uitsprak – met een gepaste titel voor ons boek. ‘Laat ons dat boek gewoon samen schrijven!’, zeiden we op nagenoeg hetzelfde moment. Alles gebeurde in een spontane opwelling.

We hadden het al vaker gehad over onze complementariteit: wat we van elkaar leren, hoe goed we elkaar aanvoelen en ook aanvullen. En hoe samen schrijven altijd een fijne en inspirerende ervaring is.

We brainstormden over hoe ons boek een originele meerwaarde kon betekenen en vooral een nuttig werkinstrument kon zijn.

Steve vond het onontbeerlijk om zijn authentieke, kwetsbare en eerlijke verhaal te brengen. Om (toekomstige) leidinggevend en te inspireren en te helpen, maar vooral om concrete tools aan te bieden zodat ze niet in dezelfde valkuilen zouden trappen.

Zo kwamen we uit bij zeven uitdagingen. Steve ging daar hard mee aan de slag om zo een andere leider en vooral een ander mens te worden.

We beseften dat de inzichten die we daaruit destilleerden, interessant konden zijn voor een ruimere doelgroep. Een politieke leider is immers een leider zoals elke andere uit bijvoorbeeld een bedrijf, een school of een lokaal bestuur. Elk van hen loopt vroeg of laat tegen dezelfde uitdagingen aan.

We zijn er ons van bewust dat er heel wat boeken worden gepubliceerd over de topics die wij aanhalen. Toch is dit niet zomaar het zoveelste boek rond deze thematiek. De bijzonderheid van dit werk ligt in de krachtige, pragmatische en vlot leesbare combinatie van onze twee authentieke perspectieven. Het relaas van de concrete ervaringen van de (politieke) leider en de soms harde lessen die hij eruit leerde. Dat verhaal wordt aangevuld met de visie van zijn coach die een aantal praktische handvatten en makkelijk implementeerbare opdrachten aanreikt.

Wat je hier vindt, is een mix van biografische elementen en anekdotes. Een werkboek boordevol toegankelijk reflectiemateriaal dat jou als lezer bewuster maakt en doet groeien.

Het is bovendien een boek voor iedereen die een kijkje wil nemen in het leven van een ex-schooldirecteur en ex-schepen, een burgemeester en Vlaams parlements lid, maar bovenal van een warme en kwetsbare man.

Dit boek wil inspireren. Het wil leiderschap in verschillende contexten demystificeren. De lezer goesting geven om die welbepaalde richting uit te gaan. Aantonen dat je het als leider nooit alleen hoeft te doen. Het nodigt je uit om altijd en overal aan jezelf te blijven werken, met de nodige openheid en nieuwsgierigheid.

Wat vind je in dit boek?

Dit is zeker geen politiek boek, integendeel. Het is een boek van een leider voor leiders. Een boek van een mens voor mensen.

Het heeft niet de ambitie om een exhaustieve leiderschaps-cursus te zijn of een nieuwe theorie uit de doeken te doen. We vertellen ook niet hoe je vanaf dag één het best een leiderschapsrol opneemt of direct een goede leider kunt zijn.

Wij richten ons in de eerste plaats naar leidinggevendenden uit bedrijven, lokale en bovenlokale besturen, scholen en diverse andere sectoren. Zoals de primus inter pares die na een loopbaan van twintig jaar plots wordt gepromoveerd tot leidinggevende van het team, die tot dan toe focuste op de taak en nu medewerkers moet aansturen. Maar hoe doe je dat? Of de leider met een solide expertise die ondanks alles steeds meer tegen hindernissen begint aan te lopen en die zijn leiderschapsstijl plots in twijfel begint te trekken. De manager die het helemaal niet meer ziet zitten, op zoek naar herkenbaarheid en vooral naar praktische handvatten. Zelfs de CEO die zich op een bepaald moment afvraagt of hij/zij op deze manier nog wel verder wil.

We focussen dus op de meest voorkomende valkuilen, waar je als hoofd van een team of een organisatie tegenaan kunt lopen (of misschien al bent gelopen). We geven je concreet werkbaar en afgetoetste sleutels om er vlot mee aan de slag te gaan.

Het boek begon op de vorige bladzijden met het kwetsbare relaas van wat Steve overkwam in februari 2021. Een keerpunt zonder meer ... Straks maak je ook kennis met de beide auteurs en ontdek je wat hen verbindt.

Daarna volgen zeven hoofdstukken – zeven sleutels – waarin telkens één concrete leiderschapsuitdaging aan bod komt. Elke uitdaging wordt geïllustreerd met de persoonlijke en kwetsbare getuigenis van Steve. Hij laat ons binnenkijken in de fijne en minder fijne aspecten van zijn leven en loopbaan. Het is een eerlijk en echt verhaal dat geen enkel taboe uit de weg gaat.

Brigitte, zijn coach, diept elk thema verder uit, stelt reflectievragen en biedt concrete en direct bruikbare oefenstof en praktische handvatten aan. Op die manier heeft de lezer onmiddellijk een handig en interactief doeboek in handen.

Aan het einde van elke sleutel geeft Steve zijn inzichten mee. Zo ontdek je wat hij ondertussen anders doet en wat daarvan vandaag het resultaat is. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een supertip.

Hoe lees je dit boek?

Dat kan op verschillende manieren. Sleutel na sleutel, hoofdstuk na hoofdstuk, pagina na pagina.

Maar je kunt ook eerst het verhaal van Steve lezen, gekoppeld aan de omkadering door Brigitte. Je kunt zelfs meteen antwoorden op de reflectievragen en aan de slag gaan (hoofdstuk per hoofdstuk) met de opdrachten. Of je leest eerst alles eens door en doet daarna de opdrachten.

Met andere woorden: niets moet, alles mag!

Je hoeft de sleutels zelfs niet chronologisch te lezen, je kunt meteen naar de hoofdstukken gaan die jou het meest triggeren, interesseren of voor jou van toepassing zijn.

Als je op zoek bent naar concrete handvatten om je leiderschapsstijl te ontwikkelen of bij te sturen, dan is het lezen van dit boek alleen niet voldoende. De oefenstof is een cruciaal onderdeel van je ervaring. Ze laat je toe stil te staan, te reflecteren, bewust te worden en actie te ondernemen. Dit is zoals eerder gezegd een doeboek: neem er dus pen en papier bij. Zo kun je gaandeweg je bedenkingen, je inzichten en de uitkomst van de diverse opdrachten noteren om er later naar terug te kunnen grijpen.

Waarschuwing! De voorgestelde opdrachten doe je niet zomaar een-twee-drie. Daar zijn we ons van bewust. Sommige vragen wat meer tijd, andere zul je misschien ook niet alleen kunnen afwerken.



Jezelf en je leiderschap ontwikkelen is iets wat je natuurlijk niet alleen hoeft te doen. Dit boek maakt dan ook deel uit van een groter geheel. Het vormt de basis van een reeks workshops, webinars en coachingtrajecten die wij rond de verschillende thema's aanbieden. Daar vind je op pagina 269 meer informatie over.

Voorstelling van de auteurs

IK BEN STEVE

Als kleine jongen had ik maar één grote droom: sportjournalist worden, het liefst van al voetbalcommentator. Uren aan een stuk kon ik me bezighouden met het becommentariëren van fictieve voetbal- en wielervedstrijden en imiteerde ik, in het bijzijn van mijn vrienden, wijlen Jan Wauters en Rik De Saedeleer.

Tot mijn bijna zeventiende woonde ik in De Panne. Ik ging er naar de basisschool van het gemeenschapsonderwijs. Mijn middelbare studies deed ik aan het Koninklijk Atheneum in Veurne. Hoewel ik er hard voor werkte, was ik een meer dan behoorlijke student en behaalde ik met succes mijn diploma Latijn-Grieks.

Een school voor journalistiek bestond toen nog niet. Leerkracht Latijn-Grieks of Geschiedenis waren mijn andere dromen. Maar het ontbrak mij aan zelfvertrouwen, durf en overtuiging in mijn eigen kunnen om de stap te zetten naar de universiteit. Zucht ...

Intussen was ik definitief verhuisd naar Bredene. Mijn moeder had een nieuwe relatie en mijn stiefvader woonde toevallig in Bredene. Tijdens de zomer van 1988 werd ik vakantiemonitor in Duin en Zee, een vakantiecentrum in Oostende. Daar kreeg de onderwijsmicrobe mij te pakken. Ik ging met een gezamenlijke vriend-monitor naar de normaalschool in Brugge, waar ik met gemak mijn diploma van leerkracht basisonderwijs behaalde.

Ik kon als snel aan de slag in De Europaschool in Bredene, waar ik achtereenvolgens les gaf in het vierde en het vijfde leerjaar. Later gaf ik ook les in het vijfde jaar in basisschool De Zandloper tjes. Ik was een goede leerkracht. Zowel de ouders als de leerlingen apprecieerden me en ook met de collega's kon ik zeer goed opschieten.

Ik was ook zes zomers lang redder aan de kust. In die periode bloeide ik helemaal open. Daar en in mijn job als leraar ontdekte ik mijn capaciteiten en passie om de leiding te nemen. Ik organiseerde reddersfuiven, reddersdopen en heel wat andere activiteiten. Op school nam ik initiatieven bij de organisatie van schoolfeesten en nam collega's op sleeptouw voor creatieve projecten.

Op die manier kwam ik in het vizier van toenmalig burgemeester Willy Vanhooren. Ik belandde in het Bredense jongerenkabinet, een school voor beginnende en talentvolle politici. Dat was meteen de onbewuste start van mijn politieke carrière.

Tot mijn grootste verbazing werd ik in oktober 1994 meteen verkozen tot schepen. Ik was op dat moment de jongste schepen van het land. Ik leerde direct het klappen van de politieke zweep kennen en werd door mijn leermeesters grondig, zij het wat autoritair, opgeleid.

Eerder bij toeval werd ik schooldirecteur van de basisschool De Zandlopertjes. De voormalige schooldirecteur gaf er de brui aan en gezien mijn ervaring als schepen werd ik door het toenmalige team als de nieuwe directeur gekozen. Samen met vele enthousiaste collega's bouwde ik de school uit tot de grootste basisschool van Bredene, met ruim 420 leerlingen.

Toen ik in januari 2010 burgemeester werd, was ik al vier jaar schooldirecteur. Ik had intussen bijzonder veel ervaring opgedaan als leidinggevende. Ik werkte dag en nacht en alles ging me min of meer voor de wind. Hoewel niemand daar in mijn professionele omgeving last van had, eiste mijn manier van werken innerlijk toen al heel veel van mij. Daar zou ik later, samen met mijn gezin, jammer genoeg een zware tol voor betalen. In 2015 belandde ik in het Vlaams Parlement en keerde ik het onderwijs, met veel pijn in het hart, definitief de rug toe.

Bij de verkiezingen van 2018 behaalden we in Bredene voor de vijfde opeenvolgende keer de absolute meerderheid. Persoonlijk boekte ik een nooit eerder geziene monsterscore. Het werd echter een keerpunt voor mij, maar meer daarover later.

In de legislatuur 2019-2024 kruiste Brigitte Ballings eerder toevallig mijn pad. Het was het begin van een hobbelige maar uiterst boeiende gezamenlijke reis die vandaag nog bezig is. Het begin van een fascinerend en vooral bijzonder leerrijk avontuur.

IK BEN BRIGITTE

Als kleine meid droomde ik ervan om later les te geven en te schrijven, in de voetsporen van mijn overgrootvader die onderwijzer en toneelschrijver was.

Op school werd ik gepest door medeleerlingen en leerkrachten. Een ideale voedingsbodem voor onzekerheid en perfectionisme. Die drang naar perfectie was ook deel van mijn opvoeding. Ik werd gelauwerd als eerste van de klas. Ik leerde me conformeren naar de verwachtingen van anderen. Ik maakte me altijd klein en onzichtbaar. Ik voelde me niet oké.

Ik studeerde af aan de Vrije Universiteit Brussel (vub) als licentiate Romaanse filologie (met de grootste onderscheiding). Door de crisis in het onderwijs werd een job als leerkracht een *mission impossible*. Mijn risicoaverse opvoeding leidde me naar een andere veilige en stabiele loopbaan: een 'job bij de bank'. Ik raakte er al snel opgesloten in een gouden kooi. Ik kwam zonder enige ervaring aan het hoofd te staan van een team van vijf ervaren medewerkers. Ik was onzeker, maar groeide toch gestaag door tot op directieniveau. Iedereen geloofde in mij ... behalve ikzelf.

Door een gebrek aan zelfvertrouwen, een laag zelfbeeld, angst

om te falen en om wat anderen zouden denken deed ik driedubbel mijn best. Ik wilde alles perfect *doen*, ik wilde perfect *zijn*. Maar ik voelde me gegijzeld.

Tegen beter weten in bleef ik – misschien wel veel te lang – in die gouden kooi zitten. Tot het tij dan toch keerde.

In 2012 werd ik verplicht een stap terug te zetten. Mijn eigenwaarde kreeg een flinke deuk. Wat later mijn beste carrièrestap zou blijken, voelde toen aan als één groot falen.¹

Door me te laten coachen startte mijn bevrijdingsproces. Ik ontdekte wat mij energie gaf: mensen inspireren om op een cruciaal transitiemoment hun eigen authentieke pad te ontdekken en dat ook te durven volgen. In 2017 durfde ik eindelijk uit die gouden kooi te springen om mijn missie waar maken.

Ik begeleid vandaag professionals uit verschillende sectoren en met verscheidene profielen. Steve was de eerste politicus. En ja hoor, we zaten meteen op dezelfde golflengte. Mijn rol als coach, hr-consultant, mentor, vertrouwenspersoon en vriendin liepen al vlug door elkaar. Misschien niet helemaal ‘volgens het boekje’, maar het hielp in ons coachingproces. Door de deontologische code² waaraan ik onderworpen ben, zal ik niet inhoudelijk ingaan op de coachingsessies met Steve.

Een coachingstraject aangaan is voor iedereen een grote stap in het onbekende. Het is durven toe te geven dat je het niet meer alleen kunt. Dat is wat Steve deed en uiteindelijk ook goed inschatte. Hij stelde zich niet alleen kwetsbaar maar ook nieuwsgierig op. Hij stond open voor neutrale, objectieve en vaak uitdagende feedback. Hij wilde bijleren en verder groeien.

1 Dat verhaal vertel ik in mijn boek *Een stap terug? Ik denk er niet aan!*, Witsand Uitgevers, 2016.

2 Ik ben lid van de International Coaching Federation (ICF) – <https://coachingfederation.org/>

Het werd snel duidelijk dat de uiteenlopende uitdagingen van Steve veel gelijkenissen vertoonden met die van de meeste andere leidinggevendenden. We ontdekten er een zevental die zijn burn-out en ziek worden hadden beïnvloed. Die valkuilen komen later uitgebreid aan bod.

Werken aan jezelf is a neverending story. Zelfs al is Steve ondertussen een nog krachtigere leider geworden, de demonen liggen nog steeds op de loer. Waakzaamheid blijft geboden, want Steve is ook maar een mens.

Ik blijf naast hem staan op zijn verdere pad om hem de nodige impulsen, feedback en inspiratie te blijven geven. Elke dag opnieuw.

de **ZEVEN**
UITDAGINGEN
van
de **LEIDER**



Leesexamenjaar