

Florerend leiderschap onder druk

Waarom executive coaching een actieve hefboom is

Stephen Steijger en Sylvia van de Bunt

Hoe behouden topbestuurders hun vitaliteit onder hoge druk en welke rol kan executive coaching daarbij spelen? Dit artikel onderzoekt florerend leiderschap aan de top van organisaties, waar herstel niet vanzelfsprekend is en prestatiedruk structureel aanwezig blijft. Op basis van diepgaande interviews met negen CEO's en zes executive coaches werd een samenhangend raamwerk ontwikkeld van vijf kernmechanismen die inzicht geven in hoe executives hun functioneren onder druk reguleren. De resultaten bieden een onderbouwd perspectief op florerend leiderschap als dynamisch proces en reiken concrete handvatten aan voor executive coaching en zelfregie.

Inleiding

Executives aan de top van organisaties staan voor een voortdurende en intensieve verantwoordelijkheid. De druk op prestaties, de snelheid van besluitvorming en de permanente zichtbaarheid maken dat het behoud van vitaliteit en mentaal welzijn geen vanzelfsprekendheid is. Terwijl in de bestaande literatuur veel aandacht uitgaat naar het voorkomen van uitputting, groeit de behoefte aan inzicht in hoe executives juist kunnen floreren onder druk, om in staat te blijven tot betekenisvolle besluitvorming, relationele afstemming en duurzaam leiderschap – ook wanneer de omstandigheden complex en veeleisend zijn. Voor executives is welzijn geen individuele voorkeur, maar een strategische randvoorwaarde voor verantwoord functioneren.

Hoewel er groeiende aandacht is voor leiderschapswelzijn, blijft empirisch inzicht in hoe executives onder hoge druk floreren en waar het kantelt naar roofofbouw schaars. Bestaande onderzoeken richten zich veelal ofwel op stress en uitputting, ofwel op positieve uitkomsten zoals bevoegdheid en psychologisch kapitaal. Wat ontbreekt, is een integraal verklarend kader dat laat zien hoe beschermende en ondermijnende factoren samenhangen in de dagelijkse praktijk van executives, waar de grenzen liggen van

adaptief functioneren en hoe executive coaching hierin fungeert als actief regulerend mechanisme.

Bovendien worden executives in veel welzijnsmodellen impliciet behandeld als ‘zwaarder belaste professionals’, terwijl hun context kwalitatief andere eisen stelt. Bijvoorbeeld strategische besluitvorming onder onzekerheid, morele verantwoordelijkheid met brede impact en relationele dynamiek die wordt gekenmerkt door afhankelijkheid en beperkte sparring. Dit vraagt om verfijning van bestaande welzijnsmodellen, specifiek voor de top van organisaties.

Met dit artikel beogen wij bij te dragen aan die verfijning, door empirisch inzicht te bieden in de dynamiek van florerend leiderschap onder hoge druk. Op basis van kwalitatief veldonderzoek onder executives en ervaren executive coaches laten we zien hoe executives hun functioneren reguleren binnen een beperkte bandbreedte, en welke rol executive coaching daarin vervult. Daarmee introduceren wij florerend leiderschap niet als eindtoestand, maar als dynamisch proces, waarbij executives voortdurend balanceren tussen druk, herstel en betekenisvol handelen. Executive coaching positioneren wij daarbij als actieve hefboom die hulpbronnen vergroot en overbelasting begrenst.

Het artikel is als volgt opgebouwd: eerst schetsen we het theoretisch kader rond druk, welzijn en allostatische belasting bij executives. Vervolgens beschrijven we de onderzoeksopzet en methodologische aanpak. Daarna presenteren we de analyse van de empirische data, waarin een samenhangend raamwerk van kernmechanismen wordt onderscheiden. Tot slot worden de bevindingen geduid in relatie tot bestaande literatuur, vertaald naar praktijkimplicaties en besproken in het licht van beperkingen en toekomstig onderzoek.

Theoretische achtergrond

In het kader van onderzoek naar welzijn op het werk is in de afgelopen decennia een rijk palet aan theoretische kaders ontwikkeld. Een invloedrijk raamwerk is het Job Demands-Resources model (JD-R), waarin welzijn wordt verklaard vanuit een balans tussen taakeisen en energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Wanneer taakeisen langdurig hoger zijn dan beschikbare hulpbronnen, neemt de kans op uitputting toe; wanneer hulpbronnen domineren, ontstaat bevolegenheid en vitaliteit. De energiebronnen die binnen dit model centraal staan (zoals sociale steun, autonomie, regelruimte, feedback en persoonlijke hulpbronnen), zijn in belangrijke mate contextueel en extern van aard.

Het model biedt daarmee waardevolle aanknopingspunten voor het ontwerpen van gezonde werkomgevingen, maar zegt minder over hoe individuen intern omgaan met aanhoudende druk en hoe zij hun functioneren actief reguleren wanneer externe condities slechts beperkt beïnvloedbaar zijn. Juist voor executives – die opereren in contexten met structurele prestatiedruk, beperkte ontsnappingsmogelijkheden en hoge eindverantwoordelijkheid – roept dit de vraag op hoe deze externe hulpbronnen zich vertalen

naar interne regulatieprocessen (zoals energiebeheer, betekenisgeving, begrenzing en zelfsturing). Dit artikel sluit aan bij deze vraag, door het perspectief te verschuiven van externe condities naar de interne dynamiek van functioneren onder druk.

Aanvullend benadrukken motivatie- en positieve-psychologiemodellen het belang van autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000), evenals positieve emoties en betekenisgeving als bouwstenen voor floreren (Keyes, 2002; Seligman, 2011). Deze kaders bieden waardevolle inzichten voor professionals in uiteenlopende sectoren, maar zijn grotendeels ontwikkeld in contexten waarin verantwoordelijkheden gedeeld worden en herstelmechanismen toegankelijk zijn. De vraag is in hoeverre deze welzijnsmodellen toereikend zijn voor executives aan de top van organisaties.

Om deze theoretische basis te structureren, wordt in tabel 1 een compact overzicht gegeven van drie categorieën die in de welzijnsliteratuur steeds terugkeren: hulpbronnen (*resources*), belastingen (*demands*) en de cumulatieve gevolgen daarvan in termen van *allostatic load*. Deze driedeling biedt een gemeenschappelijke achtergrond om zowel gangbare welzijnsmodellen als de specifieke context van executives te begrijpen, en vormt het vertrekpunt voor het verdere theoretische kader. Deze theoretische bouwstenen weerspiegelen overigens de basisstructuur van JD-R en allostatic stressmodellen. Ze vormen geen verklarend kader voor executives, maar een vertrekpunt voor verdere verfijning.

Tabel 1. Kerncategorieën bij welzijnsmodellen in relatie tot executive druk.

Hulpbronnen (<i>resources</i>)	Belastingen (<i>demands</i>)	Gevolgen (<i>allostatic load</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Sociale steun • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentale overbelasting • Multitasking • Prikkeldruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumulatieve belasting • Neurofysiologische slijtage
<ul style="list-style-type: none"> • Kernkwaliteiten • Persoonlijke drijfveren 	<ul style="list-style-type: none"> • Workaholisme • Vermijdingsmotivatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionele en cognitieve uitputting
<ul style="list-style-type: none"> • Herstelroutines • Leefstijl • Vitaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtsdynamiek • Besluitisolatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Verlies van bandbreedte • Kantelpunten

Waarom bestaande welzijnsmodellen tekortschieten bij executives

Executives opereren in een context die op meerdere punten kwalitatief verschilt van die van andere professionals. In de literatuur worden vier structurele kenmerken onderscheiden die het welzijn van executives onder druk zetten. Ten eerste dragen executives asymmetrische verantwoordelijkheid: zij zijn eindverantwoordelijk voor beslissingen met financiële, maatschappelijke en morele reikwijdte, zonder dat deze verantwoordelijkheid proportioneel kan worden gedeeld. Ten tweede ervaren zij besluitisolatie: ondanks brede consultatie wordt de uiteindelijke keuze vaak solitair genomen, wat reflectie en correctie bemoeilijkt. Ten derde functioneren executives onder permanente zichtbaarheid, waardoor de ruimte voor experimenteren, falen of tijdelijk terugschake-

len beperkt is. En ten vierde kennen zij beperkte ontsnappingsmogelijkheden: rolverlichting of tijdelijke afstand is organisatorisch en politiek vaak niet realistisch.

Deze kenmerken maken dat druk minder eenvoudig kan worden gereduceerd en hulpbronnen minder vanzelfsprekend beschikbaar zijn. Bestaande welzijnsmodellen veronderstellen impliciet meer regelruimte dan executives in de praktijk hebben; zij verklaren daardoor onvoldoende hoe executives langdurig effectief kunnen functioneren onder structurele hoge druk.

Allotase en bandbreedte: welzijn als dynamisch proces

Om deze dynamiek te begrijpen, is het concept *allostase* relevant. Allostase verwijst naar het vermogen van een organisme om via aanpassing stabiliteit te behouden bij veranderende omstandigheden (McEwen, 1998). Zolang belasting wordt gecompenseerd door herstel en regulatie, blijft functioneren adaptief. Wanneer de belasting zich opstapelt en herstel uitblijft, ontstaat *allostatic load* ofwel cumulatieve slijtage die tot mentale, emotionele en fysieke klachten leidt.

Hoe kunnen executives onder hoge druk vitaal, helder en relationeel effectief blijven functioneren en welke rol speelt executive coaching hierbij?

Dit stressperspectief maakt zichtbaar dat welzijn geen statische toestand is, maar een dynamisch proces met boven- en ondergrenzen. Functioneren vindt plaats binnen een bandbreedte. Vooral bij executives kan overschrijding van draagkracht lange tijd onzichtbaar blijven door prestatiedruk, externe verwachtingen en zelfbescherming, maar uiteindelijk treden abrupte kantelpunten op.

Floreren als onderscheiden vorm van functioneren

De term *floreren* is niet nieuw binnen de welzijns- en leiderschapsliteratuur, maar kent zijn oorsprong in de positieve psychologie. Keyes (2002) introduceerde floreren als onderdeel van een continuüm van mentale gezondheid, waarin het verder gaat dan de afwezigheid van klachten en verwijst naar optimaal psychisch functioneren. Seligman (2011) bouwde hierop voort door floreren te verbinden aan positieve emoties, betrokkenheid, betekenis, relaties en prestaties. In organisatie- en leiderschapsstudies wordt *flourishing* eveneens gebruikt om duurzaam en effectief functioneren in veeleisende contexten te duiden, waarbij welzijn en prestatie elkaar wederzijds versterken (Fredrickson, 2001; Spreitzer e.a., 2005; Quick & Quick, 2004).

In dit artikel wordt florerend leiderschap in deze traditie geplaatst, maar specifiek uitgewerkt voor de context van executives die opereren onder structurele hoge druk en beperkte herstelruimte. Binnen dit dynamisch perspectief is het onderscheid tussen floreren en uitputting essentieel. Keyes (2002) maakt onderscheid tussen psychische

klachten en positieve mentale gezondheid: iemand kan daarbij klachtenvrij zijn zonder te floreren, of onder druk toch vitaal en betrokken blijven functioneren.

Voor executives betekent floreren niet de afwezigheid van problemen, maar het vermogen om onder hoge druk helder, vitaal en relationeel verantwoord te blijven handelen. Dit vraagt om actief reguleren van belasting, het benutten van hulpbronnen en tijdig bijsturen bij signalen van overschrijding.

Executive coaching als regulerend mechanisme

Binnen deze context krijgt executive coaching een specifieke rol. In veel welzijnsmodellen wordt coaching impliciet gezien als ondersteunende hulpbron. Dit onderzoek positioneert coaching expliciet als regulerend mechanisme binnen het allostatische proces: een tijdelijke, externe vorm van coregulatie die executives ondersteunt bij het versterken van hun zelfregulerend vermogen.

Coaching kan zowel bijdragen aan het vergroten van hulpbronnen (zoals reflectief vermogen, relationeel bewustzijn en herstelroutines) als aan het begrenzen van belasting (zoals ongeremde prestatiedrang of rolverstarring). Vooral in situaties van besluitisolatie vervult coaching een cruciale functie als externe spiegel en stabiliserend element.

Brug naar de analyse

Het theoretisch kader laat zien dat bestaande welzijns- en stressmodellen waardevolle elementen bevatten, maar slechts ten dele verklaren hoe executives onder structurele hoge druk functioneren. Door welzijn te benaderen als dynamisch proces binnen een bandbreedte, en coaching te zien als regulerend mechanisme, ontstaat een lonkend perspectief dat aansluit bij de praktijk van eindverantwoordelijke executives. Dit perspectief vormt het fundament voor de empirische analyse, waarin vijf samenhangende kernmechanismen worden onderscheiden die inzicht geven in zowel floreren als roofofbouw onder druk.

Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve, verkennende aanpak via semi-structureerde interviews. Centrale vraag was hoe executives en executive coaches betekenis geven aan welzijn en florerend leiderschap onder hoge druk. De aanpak was geïnspireerd op de gefundeerde theoriebenadering en had een fenomenologische insteek (Baarda e.a., 2020); daarbij staan persoonlijke ervaringen en reflecties centraal, ingebed in de concrete praktijksituaties van de respondenten.

Aan het onderzoek ging een oriëntatiefase van zes maanden vooraf. In deze pilotfase vonden gesprekken plaats met peercoaches, opleidingsgenoten en vakexperts. Parallel

liep een literatuurstudie van vijf maanden. Twee pilotinterviews en drie expertinterviews hielpen bij het aanscherpen van de topiclijst en het formuleren van de hoofdvraag.

Steekproef en respondenten

In totaal zijn vijftien interviews gehouden: negen met executives en zes met executive (team)coaches. De executives vertegenwoordigden verschillende generaties (van generatie Z tot babyboomers) en sectoren als overheid, zorg, familiebedrijven en internationale organisaties. De coaches werden geselecteerd op basis van ervaring en reputatie; drie van hen waren ook verbonden aan de Vrije Universiteit. Voor de selectie is gebruikgemaakt van doelgerichte steekproeven (Baarda e.a., 2020): afwijkende gevallen (positief opvallende executives), gemakssteekproeven (toegankelijke contacten) en gestratificeerde selectie (functie en reputatie). De respons was 100 procent, vermoedelijk versterkt door de focus op persoonlijke levensverhalen en de belofte van vertrouwelijkheid.

Dataverzameling

De interviews vonden plaats tussen december 2024 en maart 2025, grotendeels via Microsoft Teams. Elk gesprek duurde gemiddeld 45 tot 66 minuten. Vooraf ontvingen respondenten een korte vragenlijst ter voorbereiding. Tijdens de gesprekken werd steeds geschakeld tussen persoonlijke biografische reflecties en bredere perspectieven op leiderschap en welzijn (Nicolini, 2009). Alle gesprekken werden met toestemming opgenomen en volledig getranscribeerd, goed voor ruim dertien uur gespreksmateriaal.

Data-analyse

De analyse verliep iteratief en cyclisch. Eerst zijn betekenisvolle uitspraken gecodeerd met in-vivocodes (eerste-ordeconcepten). Vervolgens zijn deze gegroepeerd tot tweede-ordethema's en uiteindelijk samengebracht in overkoepelende dimensies (Gioia e.a., 2013). Hierdoor werd zichtbaar hoe de oorspronkelijke werkbegrippen (persoonlijke kenmerken, hulpbronnen, neurobiologie, obstakels en leefstijl) zich ontwikkelden tot ervaringsgerichte kernbegrippen (floreren, proactief zelfleiderschap, relationeel kapitaal, grenzen aan prestatiegerichtheid en begeleidingskwaliteit van de coach); zie tabel 2. Tijdens de analyse werd duidelijk dat het begrip 'florerend leiderschap' niet alleen theoretisch relevant is, maar ook door respondenten zelf werd benoemd als herkenbare categorie.

Tabel 2 laat zien hoe de kernmechanismen zijn ontwikkeld vanuit eerste-orde-uitspraken van executives en coaches, via tweede-ordethema's naar geaggregeerde dimensies conform de Gioia-methodologie. De praktische buffers zijn afgeleid uit terugkerende regulatiepatronen die binnen elk mechanisme consistent zichtbaar werden in het empirisch materiaal. Hiermee wordt transparant gemaakt hoe analyse en praktijkvertaling systematisch met elkaar verbonden zijn.

Tabel 2. Ontwikkeling van kernmechanismen vanuit twee perspectieven.

Executive-perspectief (eerste orde)	Coachperspectief (eerste orde)	Thema (tweede orde)	Geaggregeerde dimensie (kernmechanisme)	Afgeleide praktische buffers
<ul style="list-style-type: none"> • 'Ik moet boven de situatie blijven staan.' • 'Ik ben geraakt, maar niet overspoeld.' • 'Als ik scherp ben, kan ik relationeel aanwezig blijven.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Je ziet wanneer iemand emotioneel overgenomen wordt.' • 'Helderheid en regulatie zijn cruciaal voor leiderschap.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentale helderheid en emotionele regulatie 	Florerend leiderschap als dynamische balans onder druk	<ul style="list-style-type: none"> • Mentale bandbreedte • Energiebeheer
<ul style="list-style-type: none"> • 'Druk is er altijd, het gaat om hoe ik ermee omga.' • 'Ik plan herstel bewust in.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Executives die floreren hebben een eigen regulatiesysteem.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Actieve balans tussen belasting en herstel 		
<ul style="list-style-type: none"> • 'Ik bewaak mijn agenda streng.' • 'Slaap en sport zijn geen luxe.' • 'Ik plan tijd om te ontladen.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'De agenda ver-raadt alles.' • 'Wie geen herstel plant, loopt vast.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactieve zelfregulatie 	Proactief zelfleiderschap als bron van bandbreedte	<ul style="list-style-type: none"> • Agendaregie • Leefstijl als fundament
<ul style="list-style-type: none"> • 'Ik moet mezelf soms terugfluiten.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Preventief begrenzen is leiderschap.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Preventieve begrenzing 		
<ul style="list-style-type: none"> • 'Formeel sta ik er niet alleen voor, maar inhoudelijk wel.' • 'Mijn partner is mijn echte klankbord.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Besluitisolatie is structureel.' • 'Leiders hebben een tegenkracht nodig.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorbreken van besluitisolatie 	Relationeel kapitaal als buffer tegen isolatie	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk kernteam • Vertrouwde sparringpartners
<ul style="list-style-type: none"> • 'Als ik niemand spiegel, word ik korter.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Zonder spiegel ontstaat tunnelvisie.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiegeling en tegenkracht 		
<ul style="list-style-type: none"> • 'Ik merk dat ik intoleranter word.' • 'Dan ga ik harder werken.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Succes slaat onder druk om in rigiditeit.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaduwpatronen van succes 	Begrenzen van prestatiegerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • Schaduwbewustzijn • Miniretraites
<ul style="list-style-type: none"> • 'Ik moet soms bewust afstand nemen.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Overdrive wordt vaak te laat herkend.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorbreken van overdrive 		
<ul style="list-style-type: none"> • 'Coaching helpt me mijn patronen zien.' • 'Ik kan daar eerlijk twijfelen.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Coaching is coregulatie.' • 'Containment is essentieel.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe regulatie en containment 	Coaching als regulerend mechanisme	<ul style="list-style-type: none"> • Psychologische veiligheid • Belichaamde reflectie
<ul style="list-style-type: none"> • 'Mijn coach helpt me mijn lichaamssignalen te begrijpen.' 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Regulatie begint bij het lichaam.' 	<ul style="list-style-type: none"> • Belichaamde reflectie 		

Geldigheid en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, zijn verschillende strategieën toegepast. Deze combinatie van strategieën vergrootte de transparantie, controleerbaarheid en interpretatieve betrouwbaarheid.

- *Member check*. Samenvattingen van interviews zijn voorgelegd aan twee respondenten, die de herkenbaarheid bevestigden.
- *Expert check*. Voorlopige analyses zijn besproken met twee academische experts in executive coaching.
- *Toetsende terugkoppeling*. De voorlopige bevindingen zijn via een toetsende terugkoppeling voorgelegd aan een praktijkpubliek van 23 leiders, met als doel de herkenbaarheid en overdraagbaarheid te toetsen.
- *Peer check*. vijf collega-onderzoekers lazen conceptteksten kritisch mee.

Vijf kernmechanismen van florerend leiderschap onder druk

Analyse van de vijftien interviews laat zien dat executives onder hoge druk niet functioneren op basis van geïsoleerde factoren, maar binnen een samenhangend krachtenveld van belasting, herstel, reflectie en relationele afstemming. Vanuit de eerste-orde- en tweede-ordecoderingen zijn vijf empirische mechanismen gedestilleerd die gezamenlijk een dynamische bandbreedte vormen waarbinnen executives floreren of richting roofbouw bewegen. Deze mechanismen sluiten nauw aan bij het theoretisch kader en concretiseren hoe allostase, hulpbronnen en belasting in de praktijk gestalte krijgen.

Florerend leiderschap als dynamische balans onder druk

Executives beschrijven florerend functioneren niet als een stabiele toestand, maar als een voortdurende regulatie van energie, aandacht en betekenis. Druk wordt daarbij ervaren als een constante factor; floreren ontstaat wanneer executives actief kunnen schakelen tussen intensiteit en herstel. In de interviews komt naar voren dat florerend leiderschap wordt gekenmerkt door een gevoel van mentale helderheid ('Ik voel dat ik boven de situatie kan blijven staan'), emotionele stabiliteit ('Ik ben geraakt, maar niet overspoeld') en relationele afstemming ('Ik kan echt aanwezig zijn bij mensen'). Wanneer deze balans verstoord raakt door oplopende *allostatic load* verliezen executives overzicht, reageren zij sneller impulsief of trekken zij zich relationeel terug met vroege signalen van roofbouw.

Dit mechanisme kwam primair naar voren in de interviews met executives, die hun functioneren beschreven als een continu proces van schakelen tussen intensiteit en herstel. Executive coaches bevestigden deze dynamiek vanuit hun observaties van terugkerende regulatiepatronen bij leiders onder druk.

Proactief zelfleiderschap als bron van bandbreedte

Een tweede kernmechanisme is proactief zelfleiderschap. Executives benadrukken dat het behoud van vitaliteit niet vanzelf gaat, maar bewuste regie vraagt. Zelfleiderschap uit zich niet alleen in agendabeheer, maar vooral in energiemanagement en het vooraf begrenzen van druk, voordat deze voelbaar escaleert.

Respondenten beschrijven vaste routines rond slaap, beweging, voeding en mentale ontlading als professioneel gedrag, niet als privékeuze. Deze routines fungeren als ankers die hun cognitieve en emotionele bandbreedte beschermen. Opvallend is dat executives die floreren deze keuzes niet rechtvaardigen, maar als vanzelfsprekend hanteren ('Ik dwing herstel niet af als het fout gaat, maar plan het vooraf bewust in') of met bewust energiemanagement ('Rondom afspraken plan ik bewust een tijdbubbel in mijn agenda en na 20.30 uur ga ik offline').

Daarmee wordt zelfleiderschap zichtbaar als preventief mechanisme. Waar reactieve executives wachten op signalen van overbelasting, hanteren florerende executives een persoonlijk regulatiesysteem waarmee ze signalen vroegtijdig herkennen en bewust rust inbouwen. Dit mechanisme komt in de analyse terug als een actieve bijdrage aan bandbreedte; proactieve sturing vergroot de beschikbare hulpbronnen en maakt belasting beter hanteerbaar.

Proactief zelfleiderschap werd vooral door executives zelf expliciet benoemd in termen van agendaregie, energiemanagement en herstelroutines. Coaches onderschreven dit patroon en duiden het als een preventieve vorm van zelfregulatie die cruciaal is voor duurzaam functioneren.

Relationeel kapitaal als buffer tegen besluitisolatie

Relationeel kapitaal vormt een derde essentieel mechanisme. Executives floreren zelden in isolatie; de beschikbaarheid van kwalitatieve relaties blijkt cruciaal voor zowel emotionele ontlasting als cognitieve scherpte. Respondenten verwijzen naast werkrelaties nadrukkelijk naar het belang van privécontacten: partners, vrienden en sportnetwerken fungeren als stabiliserende factoren.

Binnen organisaties speelt besluitisolatie een grote rol. Respondenten ervaren dat zij formeel omringd zijn door mensen, maar inhoudelijke besluiten vaak alleen moeten nemen. Relationeel kapitaal doorbreekt deze isolatie doordat het ruimte biedt voor spiegelen, relativeren en het checken van aannames. Coaches, commissarissen en vertrouwelingen fungeren daarbij als 'tegenkracht' tegen tunnelvisie.

Executives die onvoldoende relationeel kapitaal inzetten, beschrijven sneller gevoelens van eenzaamheid, verhoogde spanning en afnemend reflectief vermogen. Daarmee laat de analyse zien dat relationeel kapitaal niet louter steunend is, maar direct bijdraagt aan de kwaliteit van van de besluitvorming en het reguleren van druk. Dit mechanisme werd zowel door executives als door coaches benadrukt. Executives wezen op het belang van vertrouwelingen binnen en buiten het werk, terwijl coaches vooral het doorbreken van besluitisolatie en tunnelvisie benadrukten.

Begrenzing van prestatiegerichtheid om roofofbouw te voorkomen

Een vierde kernmechanisme betreft het begrenzen van prestatiegerichtheid. De data laten zien dat dezelfde eigenschappen die executives succesvol maken (zoals doorzettingsvermogen, hoge normen en resultaatgerichtheid) onder druk kunnen kantelen naar rigiditeit en overdrive. Respondenten beschrijven duidelijke schaduwpatronen bij oplopende druk: vermindering van geduld, afname van luisterbereidheid en meer focus op controle. Deze patronen worden vaak pas achteraf herkend, wanneer relationele schade of fysieke uitputting zichtbaar wordt. Juist doordat prestaties op korte termijn vaak intact blijven, blijft het risico lang onzichtbaar.

Executives die floreren, blijken deze kantelpunten actief te monitoren. Zij benoemen expliciet signalen waarop zij zichzelf terugfluiten of laten spiegelen ('Ik merk dat ik intoleranter word en niet lekker doorslaap').

Begrenzen betekent daarbij niet minder ambitie, maar het tijdig onderbreken van zelfversterkende prestatiecycli. Dit mechanisme toont hoe floreren vraagt om zelfcorrectie, juist daar waar succes het gemakkelijkst tot overschrijding leidt.

Schaduwpatronen van succes werden opvallend vaak door coaches benoemd, terwijl executives deze patronen meestal pas achteraf herkenden. Dit benadrukt het belang van externe spiegeling bij het tijdig begrenzen van prestatiegericht gedrag.

Begeleidingskwaliteit van de coach als regulerend mechanisme

Het vijfde mechanisme betreft de rol van executive coaching. Coaching verschijnt in de data niet als ondersteunende *safe space* alleen, maar als actief regulerend mechanisme binnen de bandbreedte van het functioneren. Effectieve coaching vergroot hulpbronnen en reduceert belastingen.

Respondenten benadrukken dat coaching pas impact heeft wanneer zij verder gaat dan reflectie op inhoud. Coaches die floreren ondersteunen, werken belichaamd, relationeel en procesgericht. Zij helpen executives biochemische signalen uit lichaam en emoties te interpreteren, kantelpunten te herkennen en gedrag daadwerkelijk aan te passen. Psychologische veiligheid blijkt daarbij een randvoorwaarde: pas wanneer spanning verdragen kan worden, ontstaat ruimte voor diepgaande reflectie.

Daarmee bevestigt de analyse dat coaching geen *add-on* is, maar een mechanisme dat ingrijpt op meerdere niveaus tegelijk: cognitief, emotioneel en fysiologisch. Coaching fungeert als tijdelijke externe regulatie (coregulatie), waarbij via relationele afstemming het autonome zenuwstelsel wordt beïnvloed (Porges, 2011), totdat executives hun regulerend vermogen versterken. Dit mechanisme is hoofdzakelijk gebaseerd op de

Florerend leiderschap is geen toevallige uitkomst, maar het resultaat van een dynamisch samenspel van zelfregulatie, relationele buffering, begrenzing van prestatiedrang en reflectieve begeleiding

interviews met executive coaches, maar werd door executives expliciet bevestigd in hun ervaringen met effectieve begeleiding onder hoge druk.

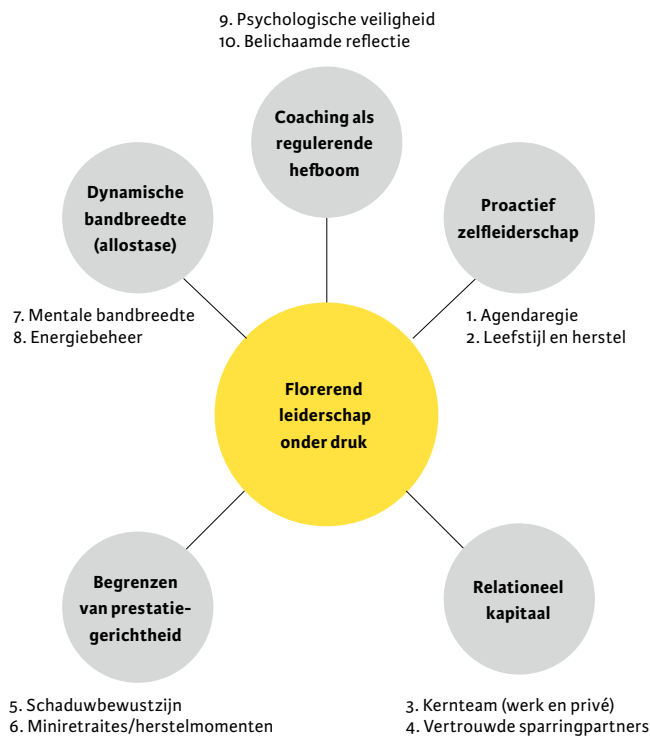
Integratie: hoe de vijf mechanismen samen bandbreedte vormen

In samenhang laten de vijf kernmechanismen zien hoe florerend leiderschap onder hoge druk ontstaat en behouden blijft. Floreren blijkt geen optelsom van afzonderlijke factoren, maar een dynamisch proces waarin zelfregie, relationele verankering, begrenzing van prestatiegerichtheid en reflectieve begeleiding elkaar wederzijds beïnvloeden.

Executives functioneren duurzaam wanneer deze mechanismen gezamenlijk voldoende herstel, overzicht en regulatie mogelijk maken, zodat zij binnen hun adaptieve bandbreedte blijven. Wanneer een of meer mechanismen onder druk komen te staan, versmalt deze bandbreedte en neemt de kans toe op cumulatieve overbelasting, verlies van oordeelsvermogen of relationele terugtrekking. Daarmee maken de mechanismen zichtbaar waar de kwetsbaarheden liggen die tot roofofbouw kunnen leiden, maar ook hoe executives actief ruimte kunnen creëren om onder langdurige druk vitaal en helder te blijven functioneren.

Figuur 1 fungeert als integraal raamwerk waarin zichtbaar wordt hoe de vijf kernmechanismen gezamenlijk de bandbreedte van functioneren onder druk bepalen.

Figuur 1. **Vijf kernmechanismen met bijbehorende buffers.**



Van kernmechanismen naar praktische buffers

De empirische analyse liet zien dat de beschreven kernmechanismen zich in de data niet alleen als abstracte regulatieprincipes manifesteerden, maar ook als concrete en terugkerende gedrags- en reflectiepatronen. Per kernmechanisme kwamen specifieke manieren naar voren waarop executives hun functioneren actief bijsturen en hun adaptieve bandbreedte bewaken.

Binnen proactief zelfleiderschap bleken met name agendaregie en leefstijl als fundament cruciaal: het bewust begrenzen van tijd en prioriteiten en het structureel organiseren van herstelmomenten vergroten de beschikbare mentale en fysieke ruimte onder druk. Bij relationeel kapitaal kwamen een sterk kernteam en vertrouwde sparringpartners naar voren als beschermende factoren die besluitisolatie doorbreken en tegenkracht organiseren. Het mechanisme begrenzen van prestatiegerichtheid concretiseerde zich in schaduwbewustzijn en het inbouwen van miniretraïtes, waarmee overdrive tijdig wordt herkend en onderbroken.

Binnen dynamische balans onder druk werden mentale bandbreedte en energiebeheer zichtbaar als regulerende praktijken die cognitieve helderheid en emotionele stabiliteit ondersteunen. Ten slotte kreeg coaching als regulerend mechanisme gestalte via psychologische veiligheid en belichaamde reflectie; een relationele context waarin spanning kan worden onderzocht en lichaamssignalen worden benut als ingang voor zelfregulatie.

Deze buffers vormen geen nieuwe theoretische categorieën en geen uitputtende checklist, maar representeren de meest consistente regulatiepatronen die in het empirisch materiaal per kernmechanisme zichtbaar werden. Zij maken concreet hoe executives, al dan niet ondersteund door coaching, hun functioneren onder langdurige druk duurzaam kunnen organiseren.

Rol van coachcompetenties in activerend begeleiden

Uit zowel het executive- als het coachperspectief kwam naar voren dat de impact van executive coaching niet primair wordt bepaald door specifieke technieken, maar door de kwaliteit van de regulerende aanwezigheid van de coach. Executives beschreven effectieve coaching als een context waarin zij zonder gezichtsverlies emotioneel kunnen vertragen, twijfel kunnen uitspreken en patronen kunnen onderzoeken. Coaches zelf benadrukten dat hun bijdrage vooral ligt in het coreguleren van spanning, het spiegelen van onderliggende dynamieken en het bewaken van psychologische veiligheid.

In de data kwam daarbij een aantal terugkerende competenties naar voren. Holistisch waarnemen verwijst naar het vermogen van de coach om gelijktijdig aandacht te hebben voor inhoud, emotionele lading, relationele interactie en contextuele dynamiek. Lichaamsbewustzijn betreft het herkennen en benutten van lichamelijke signalen, zowel bij de executive als bij de coach zelf, als informatiebron voor spanning en regulatie. Systemische sensitiviteit duidt op het kunnen zien van bredere organisatie- en machtsdynamieken die het gedrag van executives mede bepalen. *Containment* verwijst naar het vermogen om spanning te verdragen en te begrenzen zonder deze over te nemen, waardoor de executive ruimte ervaart om te reflecteren in plaats van te reageren. Het creëren

van psychologische veiligheid werd door executives expliciet genoemd als voorwaarde om kwetsbaarheid en morele twijfel bespreekbaar te maken.

Deze coachcompetenties overlappen deels met de buffers die bij executives zichtbaar werden, met name psychologische veiligheid en belichaamde reflectie, maar verschillen in locus. Waar de buffers het zelfregulerend vermogen van executives beschrijven, verwijzen de coachcompetenties naar het relationele en procesmatige handelen van de coach dat deze regulatie mede mogelijk maakt. Coaches zetten daarbij uiteenlopende interventies in – van ademhalingsoefeningen en mindfulness tot biografisch en systemisch werken – maar uit de analyse blijkt dat niet de interventie zelf doorslaggevend is. De effectiviteit ligt in de afgestemde, situationele inzet ervan binnen een relationeel veilige context. Daarmee functioneert coaching als tijdelijke externe regulatie die het interne regulatievermogen van executives versterkt.

Discussie en conclusie

Dit onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in hoe executives onder hoge druk vitaal, helder en relationeel effectief kunnen blijven functioneren, en welke rol executive coaching hierbij speelt. De bevindingen laten zien dat florerend leiderschap niet kan worden begrepen als een individuele eigenschap, maar als een dynamisch regulatieproces waarin executives voortdurend balanceren tussen belasting, herstel en betekenisvol handelen. Dit empirische onderzoek vult daarmee de lacune die in de inleiding werd gesignaleerd: het ontbreken van een geïntegreerd verklaringskader dat specifiek geldt voor de context van eindverantwoordelijke executives.

De bijdrage aan de bestaande literatuur manifesteert zich op drie niveaus. Ten eerste verfijnt dit onderzoek gangbare welzijns- en stressmodellen, door te laten zien dat welzijn bij executives ontstaat binnen een beperkte en kwetsbare bandbreedte. In tegenstelling tot professionals in minder asymmetrische rollen kunnen executives druk niet eenvoudig reduceren en hulpbronnen niet onbeperkt opschalen. Juist in deze context blijven kantelpunten, momenten waarop functioneren abrupt omslaat naar overbelasting, lang onzichtbaar. Het allostatische perspectief biedt een passend verklaringskader voor deze dynamiek en maakt duidelijk hoe langdurig succesvol functioneren toch kan uitmonden in roofofbouw.

Ten tweede nuanceert het onderzoek de veronderstelling dat floreren en uitputting elkaars tegenpolen zijn. De empirische data laten zien dat executives langdurig effectief kunnen blijven presteren op wilskracht en doorzettingsvermogen, terwijl onder de oppervlakte hun adaptieve vermogen afneemt. Dit ondergraaft lineaire aannames in bestaande welzijnsmodellen en illustreert waarom gedrags- en prestatie-indicatoren onvoldoende diagnostisch zijn om welzijn aan de top te monitoren.

Ten derde positioneert dit onderzoek executive coaching explicieter dan gebruikelijk als actief regulerend mechanisme. Coaching blijkt in de data niet slechts een

ondersteunende interventie, maar fungeert als tijdelijke externe regulatie die executives helpt hun interne regulatievermogen te versterken. Door coregulatie, spiegeling en het creëren van psychologische veiligheid ondersteunt coaching executives bij het bewaken van hun bandbreedte, het begrenzen van prestatiedrang en het effectiever benutten van relationeel kapitaal. Daarmee wordt coaching zichtbaar als een versterkend element binnen het regulatieproces van executives onder druk, in plaats van louter als een optionele reflectieruimte.

In samenhang leveren de vijf kernmechanismen een geïntegreerd verklarend kader voor florerend leiderschap aan de top van organisaties. Dit kader maakt zichtbaar waar risico's ontstaan, welke processen kwetsbaar zijn en welke interventies (zowel individueel als organisatorisch) daadwerkelijk bijdragen aan duurzaam functioneren.

Praktijkimplicaties

De resultaten hebben directe implicaties voor executives, executive coaches en organisaties. De praktijkimplicaties worden hieronder gestructureerd aan de hand van de vijf kernmechanismen.

Implicaties voor executives

Voor executives laat dit onderzoek zien dat duurzaam functioneren onder hoge druk geen kwestie is van harder werken of meer mentale discipline, maar van bewuste regulatie. Florerend leiderschap vraagt om het actief begrenzen van belasting en het systematisch opbouwen van hulpbronnen. Respondenten benadrukken dat welzijn daarmee geen privéaangelegenheid is, maar strategisch kapitaal; vitaliteit, mentale helderheid en relationele kwaliteit beïnvloeden direct de kwaliteit van de besluitvorming.

Executives die duurzaam functioneren, hanteren proactief zelfleiderschap. Zij bouwen herstel, reflectie en rust vooraf in, in plaats van pas te reageren wanneer zich signalen van uitputting aandienen. Daarnaast investeren zij bewust in relationeel kapitaal. Niet alleen door steun te zoeken bij succes, maar juist ook door twijfel, morele spanning en onzekerheid te delen met vertrouwde anderen. Dit vermindert besluitisolatie en verkleint het risico op tunnelvisie.

Tot slot laten de data zien dat florerende executives persoonlijke kantelpunten in prestatiegerichtheid leren herkennen. Succesvolle patronen kunnen onder druk kantelen naar rigiditeit of overdrive. Dit sluit aan bij eerder werk over de *leadership shadow*, waarin wordt beschreven hoe succesfactoren onder druk kunnen omslaan in *derailment* (De Haan, 2015).

Implicaties voor executive coaches

Wat betreft executive coaches benadrukken de bevindingen dat hun impact niet primair ligt in het aanreiken van instrumenten, maar in de wijze waarop zij bijdragen aan het

regulatieproces van executives. Zoals gezegd, blijkt uit de data dat coaching vooral effectief is wanneer zij fungeert als tijdelijke externe regulatie die het interne zelfregulatievermogen van executives versterkt.

De praktische buffers die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd, betreffen in de eerste plaats gedrags- en regulatiepatronen van executives zelf. De rol van de coach is hierbij niet sturend, maar ondersteunend en spiegelend. Door coregulatie, het expliciteren van lichaamssignalen, het bevragen van prestatiedrang en het creëren van psychologische veiligheid helpt de coach executives hun bandbreedte te herkennen en bewaken. Concreet betekent dit dat coaches:

- alert zijn op signalen van versmalling van bandbreedte (zoals rigiditeit of overdrive);
- ruimte creëren voor reflectie op herstel, grenzen en relationele dynamiek;
- spanning kunnen verdragen, zonder deze over te nemen.

De implicatie is daarmee niet dat coaches de buffers ‘toepassen’, maar dat zij voorwaarden scheppen waaronder executives hun zelfregulatie kunnen verdiepen en verduurzamen.

Implicaties voor organisaties en beleid

Ook organisaties dragen verantwoordelijkheid voor het welzijn van leiders aan de top. De bevindingen maken duidelijk dat duurzaam leiderschap wordt bevorderd wanneer welzijn expliciet wordt erkend als leiderschapsvoorwaarde en niet als individuele kwetsbaarheid. Organisaties kunnen dit ondersteunen door structurele reflectieruimte te faciliteren, bijvoorbeeld via coaching, intervisie of passende *governance*-arrangementen.

Daarnaast vraagt de context van eindverantwoordelijkheid om bewust ontworpen tegenkrachten in de besluitvorming. Het risico van rolvastheid en permanente druk neemt toe wanneer leiders langdurig zonder correctiemechanismen opereren. Door leiderschapsontwikkeling expliciet te verbinden met herstel en zelfregulatie, en niet uitsluitend met prestatie-indicatoren, vergroten organisaties de kans dat executives duurzaam effectief blijven functioneren.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Net als bij andere kwalitatieve studies kent dit onderzoek beperkingen. De steekproef is relatief klein en cultureel contextgebonden, waardoor de generaliseerbaarheid beperkt is. Daarnaast ligt de focus op executives die overwegend goed functioneren, wat een positieve selectiebias kan veroorzaken.

Toekomstig onderzoek kan deze bevindingen verdiepen door een *mixed methods*-benaderingen te gebruiken, bijvoorbeeld longitudinale metingen van herstel, stress en bevoegenheid in combinatie met kwalitatieve verdieping. Vergelijking van sectoren,

culturen en genderspecifieke verwachtingen kan bijdragen aan verdere verfijning van het concept florerend leiderschap onder druk.

Tot besluit

Dit artikel laat zien dat florerend leiderschap aan de top geen toevallige uitkomst is, maar het resultaat van een dynamisch samenspel van zelfregulatie, relationele buffering, begrenzing van prestatiedrang en reflectieve begeleiding. Door welzijn te conceptualiseren als bandbreedte en coaching te positioneren als regulerend mechanisme, biedt dit onderzoek een geïntegreerd kader dat zowel theoretische lacunes vult als direct toepasbaar is in de praktijk.

Tabel 3. Semigestructureerde interviews met vijftien respondenten.

Interview	Respondent	Rol	Generatie	Gender	Organisatie-grootte	Sector	Duur (min.)	Datum
1	R1	Executive/ vicepresident	Millennial	Man	180	Elektrificatie en automatisering	58.43	13-12-2024
2	R2	Executive/ onderwijsdirecteur	Generatie X	Vrouw	35	Onderwijs	53.48	20-12-2024
3	R3	Expert/ executive coach	Baby-boomer	Vrouw	1	HR/L&D	54.14	07-01-2025
4	R4	Expert/executive teamcoach	Generatie X	Vrouw	1	HR/L&D	52.25	07-01-2025
5	R5	Expert/ executive coach	Baby-boomer	Man	1	HR/L&D	45.21	09-01-2025
6	R6	Executive teamcoach	Generatie X	Man	130	Zakelijke dienstverlening	49.44	10-01-2025
7	R7	Executive/CEO	Generatie Z	Man	200	Ministerie	56.04	14-01-2025
8	R8	Executive/CEO	Generatie X	Man	65	ICT/onderwijs-oplossingen	55.04	22-01-2025
9	R9	Executive/CEO	Generatie X	Man	160	Beveiligings-producten	50.00	27-01-2025
10	R10	Directeur/ bestuurder	Generatie X	Vrouw	400	Zorginstelling	52.32	28-01-2025
11	R11	Executive/ directeur zorg	Generatie X	Vrouw	550	Zorginstelling	57.02	03-02-2025
12	R12	Executive/ VZ RvB	Generatie X	Vrouw	75	Universitair ziekenhuis	56.30	10-02-2025
13	R13	Executive	Baby-boomer	Man	350	Ziekenhuis	49.05	10-02-2025
14	R14	Executive teamcoach	Generatie X	Vrouw	1	HR/L&D	52.20	17-02-2025
15	R15	Executive coach	Generatie X	Vrouw	1	HR/L&D	66.25	03-03-2025

Daarmee sluit het artikel de cirkel die in de inleiding werd geopend: inzicht in hoe executives niet alleen overleven onder hoge druk, maar daadwerkelijk kunnen floreren.

Tabel 3 geeft een overzicht van de opbouw van de semigestructureerde interviews en de thema's die in de gesprekken met de vijftien respondenten zijn bevroegd. ■

Literatuur

- Baarda, D. B., Bakker, E., Van der Hulst, R., & Fischer, T. (2020). *Basisboek kwalitatief onderzoek (4e dr.)*. Noordhoff.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- De Haan, E. (2015). *The leadership shadow: how to recognize and avoid derailment, hubris and overdrive*. Kogan Page.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43 (2), 207-222.
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338 (3), 171-179.
- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. Norton.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: a leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 329-337.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (6), 1057-1073.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16 (5), 537-549.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work and Stress*, 8 (2), 84-97.

Auteurs



S. Steijger is executive coach, medeoprichter van Optimaal Talent, senior practitioner EMCC/NOBCO en auteur. E-mail: stephen@optimaal-talent.nl.



Dr. S. van de Bunt is UNESCO-leerstoelhouder cross-cultural sustainability, mededirecteur van onderzoekscentrum SERVUS aan de Vrije Universiteit Amsterdam en auteur.