



“Zolang het goed gaat, praten we er niet over”

Tien buffers voor florerend leiderschap onder druk

Auteur: **Stephen Steijger**

Hoe behouden topbestuurders hun vitaliteit onder hoge druk en welke rol kan executive coaching daarin spelen? Dit artikel richt zich niet op wat leiders uitput, maar op wat hen laat floreren, juist wanneer de druk oploopt. Op basis van vijftien interviews met CEO's en executive (team)coaches presenteer ik een raamwerk van tien buffers: beschermende factoren die welzijn proactief versterken. Zo wordt zichtbaar waarom welzijn geen individuele bijzaak is, maar een strategische voorwaarde voor duurzaam leiderschap.

De druk op leiders aan de top van organisaties neemt onafgebroken toe. Strategische besluiten volgen elkaar in hoog tempo op, maatschappelijke verwachtingen zijn groot en de complexiteit van vraagstukken groeit. Voor CEO's en andere eindverantwoordelijke leiders betekent dit voortdurend schakelen, scherp blijven en koers houden onder spanning. In mijn werk met topbestuurders viel mij daarbij iets op: hun eigen welzijn is zelden expliciet onderwerp van gesprek, terwijl het direct samenhangt met helder denken, moreel oordeelsvermogen en duurzaam functioneren.

Meestal komt welzijn pas op tafel wanneer het zichtbaar onder druk staat. Vermoeidheid, cynisme of twijfel worden dan terloops benoemd, vaak in de marge van een gesprek over inhoud of strategie. Zolang het ogenschijnlijk 'goed genoeg' gaat, blijft welzijn een privézaak. Tegelijkertijd zie ik hoe dun de scheidslijn is tussen scherp leiderschap en sluipende uitputting. Dat riep bij mij een fundamentele vraag op: wat stelt leiders in staat om onder hoge druk niet alleen vol te houden, maar daadwerkelijk te blijven floreren?

In het thesisonderzoek dat aan dit artikel ten grondslag ligt, heb ik die vraag centraal gesteld. In plaats van opnieuw te focussen op stress, burn-out of disfunctioneren, heb ik het perspectief omgedraaid. De kernvraag was: wat doen leiders die onder druk vitaal, helder en verbonden blijven functioneren en welke rol speelt executive coaching daarbij? Leiders die zo acteren, blijven niet alleen effectief, maar behouden ook hun menselijkheid, veerkracht en morele kompas.

Waarom welzijn in de top vaak buiten beeld blijft

Hoewel het belang van welzijn breed wordt onderschreven, blijft het thema op topniveau vaak impliciet. In bestuurskamers overheerst een norm van beschikbaarheid en doorpakken; persoonlijke signalen van spanning worden gerelativeerd zolang prestaties overeind blijven. Rond topfuncties hangt bovendien een cultuur van onaantastbaarheid. Van leiders wordt verwacht dat zij overzicht houden en geruststellen, terwijl twijfel of vermoeidheid zelden expliciet wordt gedeeld.

Ook in de literatuur krijgt welzijn van eindverantwoordelijke leiders weinig

aandacht. Onderzoek richt zich vooral op stress en burn-out in bredere beroepsgroepen, met een focus op risicoreductie. Minder aandacht is er voor de vraag hoe leiders onder structurele druk vitaliteit en psychologische ruimte behouden. Inzichten uit de positieve psychologie laten zien dat functioneren en welzijn niet langs één enkele lijn bewegen: afwezigheid van klachten betekent niet automatisch floreren, terwijl leiders onder hoge druk juist vitaal kunnen blijven wanneer zij over voldoende hulpbronnen beschikken.

Deze combinatie verklaart waarom welzijn aan de top vaak buiten beeld blijft. Juist daar ligt een kans: welzijn benaderen als strategisch vraagstuk, in plaats van individuele zorg, opent het gesprek over vitaliteit, begrenzing en herstel als voorwaarden voor duurzaam leiderschap. Florerend leiderschap: een ander perspectief op welzijn.

In dit artikel staat welzijn niet gelijk aan het voorkomen van klachten. Ik hanteer welzijn als het vermogen om onder hoge druk een dynamisch evenwicht te bewaren, waarin denken, voelen en handelen op elkaar afgestemd blijven. Dit perspectief sluit aan bij het continuüm-model van Keyes (2002) dat mentaal welbevinden niet ziet als één lijn van ziek naar gezond, maar onderscheid maakt tussen het afwezig zijn van klachten en het daadwerkelijk floreren. Iemand kan functioneren zonder duidelijke klachten en toch leeg of uitgeput zijn, terwijl een ander onder spanning vitaal en effectief blijft.

Inzichten uit de stressfysiologie sluiten hierop aan. McEwen beschrijft welzijn als het resultaat van allostase: het vermogen

om je aan te passen aan wisselende eisen. Wanneer belasting en herstel in balans zijn, blijft iemand veerkrachtig. Bij langdurige overbelasting ontstaat cumulatieve stressbelasting (allostatic load): waarbij spanningsklachten zich opstapelen en het functioneren sluipend ondermijnt.

Ook organisatiekundige modellen bieden aanknopingspunten. Het Job Demands–Resources-model (Bakker & Demerouti, 2007) laat zien dat bevlogenheid ontstaat wanneer taakeisen in balans zijn met hulpbronnen. Voor executives vraagt dit model echter om verfijning. Hun taakeisen zijn per definitie hoog en vaak niet onderhandelbaar. De sleutel ligt daarom minder in het verlagen van eisen, en meer in het bewust versterken en organiseren van hulpbronnen.

De positieve psychologie vult dit perspectief verder aan. Onderzoek naar floreren (Seligman, 2011) en psychologisch kapitaal (Luthans et al., 2007) maakt duidelijk dat factoren als hoop, optimisme, veerkracht en zelfvertrouwen niet vanzelf ontstaan, maar actief opgebouwd kunnen worden. Cruciaal is dat deze hulpbronnen niet alleen individueel zijn, maar ook relationeel en contextueel verankerd.

Florerend leiderschap definieer ik daarom als:

het vermogen van eindverantwoordelijke leiders om onder hoge druk vitaal, helder en relationeel verantwoord te blijven functioneren, doordat zij bewust hun hulpbronnen versterken en hun belasting reguleren.

Onderzoek en werkwijze

Dit artikel is gebaseerd op een kwalitatief

veldonderzoek onder negen CEO's en zes executive (team)coaches. De interviews waren semigestructureerd en reflectief van aard. De interviewdata zijn via de Gioia-methodologie gecodeerd en geanalyseerd met ondersteuning van ATLAS.ti, waardoor uitspraken zijn geclusterd tot samenhangende thema's en een integraal raamwerk. Om de geloofwaardigheid te versterken zijn member checks, peer feedback en expertreviews toegepast.

Versterkende en belemmerende krachten

Wanneer welzijn wordt opgevat als dynamisch evenwicht, wordt zichtbaar dat leiderschap voortdurend onder invloed staat van twee krachtenvelden: hulpbronnen die vitaliteit versterken en belastingen die deze onder druk zetten. Deze spanning vormt de context

waarbinnen florerend leiderschap zich ontwikkelt. De tien buffers die hierna worden beschreven, functioneren als dempers tussen draagkracht en belasting. Tabel 1 brengt deze versterkende en belemmerende krachten bij leiderschap overzichtelijk in beeld. De balans tussen deze krachten bepaalt de ruimte waarin leiders scherp, veerkrachtig en relationeel beschikbaar blijven.

De tien buffers voor florerend leiderschap

Uit de gesprekken met CEO's en coaches kwam één patroon scherp naar voren: leiders die gezond blijven functioneren onder druk beschikken niet over één geheim ingrediënt, maar over een samenhangend geheel van beschermende factoren. Deze heb ik geordend in een praktijkmodel van tien buffers,

Tabel 1. Push- en pullfactoren bij leiderschap

Versterkende krachten (Push-factoren)	Belemmerende krachten (Pull-factoren)
Persoonlijke en sociale hulpbronnen: autonomie, sociale steun en feedback als basis voor bevoegenheid en eigenaarschap	Mentale overbelasting door prikkeldruk, multitasking en voortdurende beschikbaarheid
Interne en externe hulpbronnen: kernkwaliteiten, drijfveren, steun uit omgeving zoals collega's of coaches	Actieverslaving en dopaminegedrag: Altijd 'aan' staan: jagen op actie, korte beloningen en productiviteit
Talentgericht werken: werken vanuit talent en sterke punten, wat motivatie en energie vergroot	Workaholisme en vermijdingsmotivatie: werken vanuit compensatie of angst, bewijsdrang of vermijding
Werk- en levensstijl: leefstijl en herstelroutines: slaap, beweging, voeding en ademhaling als fundament	Hybris en machtsdynamiek: Overmoed en machtsdynamiek die afstand en vervreemding vergroten
Veerkracht: gezonde aanpassing aan druk	Opgestapelde stressbelasting door langdurige druk en ingrijpende gebeurtenissen

weergegeven in een reflectiewijzer. De buffers functioneren als dempers tussen belasting en draagkracht en vergroten de bandbreedte waarbinnen leiders scherp, relationeel en moreel toegerust blijven.

De reflectiewijzer is geen diagnostisch instrument, maar een uitnodiging tot zelfreflectie. Leiders kunnen zichzelf per buffer scoren en vooral kijken naar onevenwichten en contrasten. Juist daar zit ontwikkelruimte. Voor coaches biedt het model een gezamenlijke taal om welzijn concreet en bespreekbaar te maken.

Buffer 1: Handel vanuit een eigen kernkompas

Effectieve leiders handelen vanuit helder gedefinieerde kernwaarden. Kernwaarden fungeren als innerlijk kompas bij complexe keuzes en dragen bij aan veerkracht onder druk. Een bestuurder zei: "Floreren is voor mij dat hoofd, hart en buik in lijn zijn. Anders ontstaat stress."

Buffer 2: Zet je sterke punten bewust in

Leiders ervaren meer energie wanneer hun werk aansluit bij hun natuurlijke talenten. "Ik krijg energie van werk dat past



Figuur 1. Reflectiewijzer: Tien buffers voor geestelijk en fysiek welzijn

bij mijn talenten,” aldus een CEO. Werken vanuit sterke punten vergroot motivatie en beschermt tegen roofoverval.

Buffer 3: Bewaak je mentale bandbreedte

Mentale bandbreedte verwijst naar de ruimte waarin iemand helder kan denken en aanwezig blijft. Onder druk kan die bandbreedte versmallen, richting overdrive of juist terugtrekking. Een leider merkte op: *“Als mijn hoofd volloopt, weet ik dat ik moet vertragen om scherp te blijven.”* Effectieve leiders herkennen dit vroeg en gebruiken bijvoorbeeld ademhaling, pauzes en focus om hun systeem te reguleren.

Buffer 4: Zie leefstijl als fundament

Slaap, beweging en voeding blijken geen randvoorwaarden maar fundamenteen. Meerdere leiders hanteren vaste routines. Een CEO beschreef het heel concreet: *“Alcohol dronk ik nauwelijks door de weeks, hooguit een glas wijn. Want als er iets zou zijn, moest ik in staat zijn om naar het ziekenhuis te gaan.”* Leefstijl ondersteunt mentaal en emotioneel functioneren.

Buffer 5: Omring je met een stevig kernteam

Een krachtig kernteam vermindert mentale belasting en vergroot draagkracht. Steun van collega's, sparringpartners en het thuisfront helpt relativeren en herstellen. *‘Mijn team draait goed en mijn assistent regelt veel. Dat geeft rust en ruimte.’*

Buffer 6: Neem regie over agenda en structuur

Opvallend is dat juist eindverantwoordelijke leiders vaak reactief omgaan met hun agenda. Continue beschikbaarheid creëert schijncontrole, maar ondermijnt denkruimte. Leiders die werken met een extern systeem, en durven vertrouwen op

ondersteuning, creëren rust, overzicht en strategische ruimte. *“Je hoeft niet overal op te duiken,”* zei een CEO. Agenda-regie vergroot strategische ruimte en mentale rust.

Buffer 7: Stuur op energie, niet alleen op tijd

Effectieve leiders plannen rond energiepieken en vermijden energielekken. *“Ik plan luchtballonnen in mijn agenda, prikkelvrije momenten om op te laden,”* aldus een respondent. Energiebeheer vergroot besluitkwaliteit. Ze ronden gesprekken af en plannen geen vergaderingen achter elkaar. Dat voorkomt aandachtsresidu ofwel verlies van aandacht en energie.

Buffer 8: Organiseer dagelijkse mini-retraites

Herstel is voor florerende leiders geen activiteit voor het weekend, maar een bewuste praktijk gedurende de dag. Mini-retraites zijn korte, prikkelarme momenten waarin het brein kan ontladen en resetten. Denk aan ademen, aandachtsoefeningen of even stilte toelaten, verspreid over het werkritme. *“Bewust even niets hoeven, dat houdt me scherp,”* zei een leider. Mini-retraites vormen zo een dagelijkse tegenkracht tegen continue activatie en prikkelendruk.

Buffer 9: Ontwikkel schaduwbewustzijn

Onder druk vallen leiders gemakkelijk terug in oude reflexen: perfectionisme, controledrang of overmatig werken. Een CEO was daar opvallend open over: *“Als ik te druk word, merk ik dat ik minder sociaal word. Ik wil snel vooruit, en als iemand dat niet aankan, neem ik die persoon niet meer mee.”* Schaduwbewustzijn helpt om van automatische reflexen naar bewuste regie te bewegen en vergroot de handelingsruimte.

Buffer 10: Ontwikkel emotionele intelligentie

Executives die emotioneel intelligent handelen, herkennen hun eigen gevoelens, reguleren spanning en stemmen zich af op anderen – juist wanneer emoties oplopen of belangen botsen. Zoals een CEO zei: *“In spannende gesprekken hoef ik het niet op te lossen. Als ik rustig blijf en echt luister, komen mensen zelf tot inzicht.”* Deze vorm van leiderschap vraagt om presence, zelfbeheersing en vertrouwen. Door spanning te dragen zonder direct te willen fixen, ontstaat een veilige ruimte waarin anderen verantwoordelijkheid nemen. Emotionele intelligentie laat zich hier zien als relationele vaardigheid.

Bonusbuffer: Creëer een inspirerende omgeving

Hoewel minder vaak benoemd, bleek de fysieke werkomgeving verrassend betekenisvol voor welzijn en functioneren. Natuur, kunst en esthetiek dragen bij aan rust, herstel en inspiratie. De ruimte waarin leiders werken ondersteunt of ondermijnt hun welzijn vaker dan zij zelf beseffen. Een CEO vertelde: *“Ik heb heel bewust schilderijen en planten om me heen. Die ruimte moet rust geven en me herinneren aan wat voor mij belangrijk is. Dat helpt me om niet alleen scherp, maar ook mens te blijven.”*

Wat vraagt dit van leiders?

Voor eindverantwoordelijke leiders betekent dit dat welzijn niet langer kan worden uitbesteed aan herstelmomenten buiten het werk, maar aandacht vraagt in het dagelijks handelen. Florerende leiders nemen hun eigen functioneren serieus als instrument. Zij sturen actief op energie, reflecteren op patronen en normaliseren begrenzing en herstel als onderdeel van professioneel leiderschap. Niet door minder

verantwoordelijkheid te nemen, maar door verantwoordelijkheid anders vorm te geven.

Wat vraagt dit van executive coaches?

Voor executive coaches vraagt dit onderzoek om een rolopvatting die verder gaat dan probleemoplossing of prestatieoptimalisatie. Effectieve coaches creëren een veilige holding space waarin vertraging, zelfregulatie en reflectie mogelijk worden. Zij werken holistisch, benutten hun eigen waarnemingen als instrument en durven spanning te dragen zonder deze te fixen. Coaching wordt daarmee een vorm van begeleid floreren: een relationeel proces waarin leiders hun hulpbronnen versterken en hun belasting leren reguleren.

Wat vraagt dit van organisaties en toezichhouders?

Ook de context speelt een cruciale rol. Besturen, raden van toezicht en organisaties kunnen welzijn aan de top normaliseren door ruimte te creëren voor reflectie, realistische verwachtingen en steun zonder verborgen agenda. Opvallend is dat slechts één van de geïnterviewde CEO's zelf coaching ervoer, terwijl de behoefte aan reflectieve ruimte groot is. Dit wijst op het belang van tijdige en toegankelijke begeleiding, niet pas wanneer problemen zichtbaar worden.

Tot slot

Welzijn is geen luxe voor leiders, maar een voorwaarde voor hun duurzame effectiviteit. De tien buffers bieden een gemeenschappelijke taal om dit gesprek te voeren – niet moraliserend, maar realistisch en handelingsgericht. Door welzijn expliciet onderdeel te maken van leiderschap, coaching en governance, ontstaat ruimte voor scherpere besluitvorming, menselijker

handelen en organisaties die ook onder druk vitaal blijven functioneren.

Reflectievragen:

- Welke buffers zijn bij jou stevig ontwikkeld, en waar raakt het uit balans?
- Wat vraagt jouw leiderschapscontext op dit moment: bijsturen, vertragen of versterken?
- Hoe kan welzijn expliciet onderdeel worden van het gesprek aan de top?

Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Burger, J., & IJntema, H. (2020). Veerkrachtig leiderschap: Hulpbronnen en valkuilen in de praktijk. *Tijdschrift voor Coaching*, 15(2), 34–42.
- De Haan, E. (2015). *The leadership shadow: How to recognize and avoid derailment, hubris and overdrive*. Kogan Page.
- 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.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- McEwen, B. S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171–179.
- McKee, A., & Boyatzis, R. (2018). *Becoming a resonant leader: Develop your emotional intelligence, renew your relationships, sustain your effectiveness*. Harvard Business Press.
- Porges, S. W. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton & Company.
- 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.



Stephen Steijger is executive coach (EMCC/NOBCO Senior Practitioner) en medeoprichter van Optimaal Talent. Hij begeleidt executives en non-executives in leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en persoonlijk leiderschap. In 2025 voltooide hij de Executive Master in Coaching aan de Vrije Universiteit Amsterdam, waar hij onderzoek deed naar welzijn en florerend functioneren van executives in veeleisende contexten. Daarnaast is hij auteur van zeven managementboeken over persoonlijk en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid. www.optimaal-talent.nl