



Leiders van buiten succesvol, van binnen in brand

Coach als co-regulator van leiders onder druk

Co-regulatie is geen nieuw begrip. Het komt oorspronkelijk uit de hechtings- en polyvagale theorie en beschrijft hoe mensen zich in contact met elkaar relationeel afstemmen. Rust en stressherstel ontstaan niet alleen door zelfregulatie, maar ook door de relatie waarin iemand zich bevindt. In de context van executive coaching gaat het om het proces waarin coach en coachee zich op elkaar afstemmen, waardoor spanning en emoties beter hanteerbaar worden. De coach neemt de regulatie niet over, maar brengt aanwezigheid, rust en opmerkzaamheid in de relatie. Zo ontstaat ruimte voor bewustwording, reflectie en herstel, om het zelfregulerend vermogen van de coachee te versterken.

Auteur: Stephen Steijger

Dit artikel bouwt voort op een kwalitatief masterthesisonderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam naar florerend leiderschap onder druk. In totaal werden negen executives en zes ervaren executive (team)coaches geïnterviewd. De bevindingen zijn gebaseerd op een systematische analyse van deze interviews en vertaald naar implicaties voor de coachingspraktijk. Het gaat om een verkennend onderzoek onder een beperkte groep respondenten; de bevindingen zijn richtinggevend en illustratief, niet generaliserend bedoeld. De vijf signalen die in dit artikel worden besproken, zijn geformuleerd op basis van terugkerende thema's in de interviews en aangevuld met bestaande literatuur over leiderschap onder druk.

“Ik wil steviger worden”

Met die wens meldde een bestuurder zich aan voor coaching. Anderhalf jaar eerder was hij benoemd tot eenkoppig bestuurder van een maatschappelijke organisatie. De resultaten waren goed, de organisatie draaide stabiel en zijn toezichthouders waren overwegend tevreden.

Toch bleef één vergadering met de raad van toezicht hem achtervolgen. Een financiële onderbouwing bleek onvoldoende te kloppen en tijdens de bespreking werd stevig doorgevraagd. Dagen later speelde het gesprek nog door zijn hoofd. Hij sliep slechter, piekerde en begon te twijfelen aan zichzelf en zijn geschiktheid voor de rol.

Zijn hulpvraag leek helder: hoe word ik steviger? De verleiding was groot om direct met die vraag aan de slag te gaan. Maar terwijl hij vertelde, viel iets anders op. Zijn ademhaling zat hoog en zijn spreektempo nam toe zodra het gesprek op de raad van toezicht kwam. Iedere stilte leek hem uit te nodigen om onmiddellijk verder te praten. In plaats van het gesprek te versnellen, vertraagde ik. Ik stelde minder vragen, liet stiltes vallen en bleef langer bij wat zich op dat moment aandeed.

Langzaam verschoof het gesprek van stevigheid naar de spanning die hij al maanden grotendeels alleen droeg. Daaronder lagen eenzaamheid, angst voor afwijzing en nauwelijks ruimte om twijfel te delen.

Co-regulatie vraagt niet om ingrijpen of oplossen, maar om aanwezig te blijven bij wat zich aandient, totdat er weer ruimte ontstaat om zelf te kijken. Voor de coach betekent dit niet dat de oorspronkelijke hulpvraag terzijde wordt geschoven. Het gaat om een andere manier van luisteren: aandacht voor de woorden en voor wat zich tijdens het gesprek daaronder en daartussen aandient, vertragen en verdragen dat het antwoord nog niet duidelijk is en opmerkzaam blijven voor wat er in het contact gebeurt.

Vijf signalen

Coaches zien soms eerder dan leiders zelf dat de druk hun denken en handelen

begint te beïnvloeden. Uit de interviews kwamen vijf signalen naar voren die daarop kunnen wijzen. De relevante vraag is vooral: wat vraagt het waarnemen ervan van de coach?

Beschikbare bandbreedte neemt af

Leiders functioneren vaak nog goed wanneer hun bandbreedte al onder druk staat. Maar spanning blijft langer hangen, herstel kost meer tijd en irritaties spelen sneller op. Juist omdat veel leiders gewend zijn om door te gaan, herkennen zij deze verschuiving vaak pas laat.

Wat vraagt dit van de coach?

Vertraag in plaats van verder te optimaliseren. Onderzoek wat iemand nog kan dragen en waarvan onvoldoende wordt hersteld. Ook het eigen tempo van de coach doet ertoe.

Kern: verlies van herstelcapaciteit.

Succesvolle patronen schieten door

Veel leiders zijn succesvol geworden dankzij ambitie, verantwoordelijkheid en daadkracht. Onder druk kunnen juist deze kwaliteiten doorschieten. Doorzettingsvermogen wordt vasthoudendheid, verantwoordelijkheid verandert in controle en hoge standaarden slaan om in perfectionisme; dit zijn de schaduwpatronen in leiderschap (De Haan, 2014).

“De vraag waarmee iemand binnenkomt is zelden de vraag waar het werkelijk over gaat.”

Wat vraagt dit van de coach?

Problematiseren helpt niet. Onderzoek wanneer een kwaliteit haar kracht verliest en welke spanning daaronder ligt. Geef weerstand of prestatiedrang ruimte zonder deze direct te willen corrigeren.

Kern: schaduwzijde van succes.

Besluitisolatie neemt toe

Naarmate de druk toeneemt, delen veel leiders minder van wat hen werkelijk bezighoudt. Twijfels worden ingeslikt en besluiten steeds vaker alleen verwerkt. Er ontbreken mensen met wie een leider dilemma's, onzekerheden en lastige afwegingen openlijk kan onderzoeken.

Wat vraagt dit van de coach?

Bied ruimte waarin twijfel niet onmiddellijk tot een besluit hoeft te leiden. Spiegel, bevraag en bied perspectief. Verdraag onzekerheid, zonder de ontbrekende beslisser, adviseur of vertrouweling te worden.

Kern: verlies van relationele tegenkracht.

Lichaam wijzer dan hoofd

Onder druk laat het lichaam soms al zien dat de grens in zicht komt, voordat stress cognitief erkend wordt. Slaapproblemen, vermoeidheid en een voortdurende staat van alertheid kunnen wijzen op overbelasting.

Wat vraagt dit van de coach?

Luister niet alleen naar het verhaal, maar neem ook ademhaling, spreektempo, spanning en stilte waar. Ook de eigen lichamelijke respons kan informatie geven, zonder deze automatisch aan de cliënt toe te schrijven.

Kern: verlies van lichaamsbewustzijn.

Leider valt samen met rol

Wanneer de druk langdurig hoog is, kan de afstand tussen persoon en functie kleiner worden. Kritiek op een besluit voelt dan als kritiek op de persoon. Tegenslag raakt niet alleen het professionele handelen, maar ook het zelfbeeld.

Wat vraagt dit van de coach?

Creëer de mogelijkheid om te onderzoeken wie iemand is en welke rol hij vervult. Blijf de persoon achter de functie ontmoeten en geef aandacht aan twijfel, kwetsbaarheid en identiteit buiten de professionele rol. Juist die ruimte kan veerkracht en zelfregulatie versterken.

Kern: verlies van identiteitsruimte.

Floreren

Langdurige druk hoeft niet automatisch tot disfunctioneren te leiden. Ik onderzoek

daarom het vermogen om ondanks druk, onzekerheid en tegenslag optimaal te blijven functioneren. Dat sluit aan bij de positieve psychologie, waarin floreren meer omvat dan je goed voelen: het gaat ook om betrokkenheid, betekenis, relaties en effectief blijven handelen. Coaching en positieve psychologie zijn daarmee bondgenoten: beide richten zich expliciet op het verbeteren van optimaal functioneren en duurzame ontwikkeling (Weiss, 2024).

In die ontwikkeling kan de relatie een belangrijke rol spelen. Veel van deze micro-interacties maken vanzelfsprekend deel uit van goede coaching. Professioneel co-reguleren betekent niet dat we daar technieken van maken, maar dat we ons bewuster worden van hun regulerende werking en ze vanuit authentieke afstemming inzetten. Goede co-regulatie vergroot uiteindelijk de zelfregulatie (Tabel 1).

Tabel 1. Van co-regulatie naar zelfregulatie

	Co-regulatie	Zelfregulatie
Wat gebeurt er?	Coach en cliënt onderzoeken samen wat er onder spanning gebeurt. De aanwezigheid van de coach draagt tijdelijk bij aan rust en reflectieruimte.	De cliënt leert spanning steeds eerder zelf herkennen, verdragen en reguleren.
Wat doet de coach?	Vertraagt, luistert en stemt af. Zet ook kleine relationele signalen bewust in: een opbeurend woord, een compliment, empathie en begrip, humor of een warme glimlach. Benoemt waarneembare signalen zonder direct op te lossen.	Nodigt uit tot zelfwaarneming, reflectie, herstelgedrag en zelfstandig kiezen van passend handelen.
Wat doet de coach niet?	Spanning wegnemen, oplossingen aandragen of verantwoordelijkheid overnemen.	De cliënt afhankelijk maken van het coachgesprek om tot rust of besluiten te komen.
Waar werk je naartoe?	Spanning wordt hanteerbaar genoeg om weer te kunnen onderzoeken en kiezen.	De cliënt kan ook buiten de coachkamer zijn eigen bandbreedte herkennen en herstellen.

Reflectievragen voor de coachingspraktijk

Wanneer leiders onder druk staan, ligt de werkelijke vraag vaak onder de oppervlakte. Deze drie vragen helpen om de beschikbare bandbreedte zichtbaar te maken:

1. Waar verlies je energie die je onvoldoende terugwint?
2. Welke kwaliteit heeft jou succesvol gemaakt, maar zit je onder druk in de weg?
3. Met wie bespreek je datgene wat je liever niet deelt met je omgeving?

Deze vragen verschuiven de aandacht van prestaties naar regulatie, en maken zichtbaar waar herstel, reflectie en nieuw handelingsperspectief kunnen ontstaan.

Overmatige co-regulatie

Juist omdat co-regulatie relationeel werkt, vraagt zij om professionele begrenzing. De coach is niet verantwoordelijk voor het emotionele evenwicht van de cliënt. Wanneer hij spanning overneemt, te veel draagt of zich verantwoordelijk voelt voor herstel, kan co-regulatie omslaan in co-disregulatie. Ook dreigt afhankelijkheid wanneer de cliënt de coach structureel nodig heeft om tot rust, reflectie of besluiten te komen.

Professioneel co-reguleren vraagt daarom ook zelfregulatie van de coach. Kan ik aanwezig blijven bij spanning zonder haar weg te willen nemen? Kan ik nabij zijn zonder mee te gaan in de emotie? Merk ik wanneer mijn eigen behoeften om te hel-

“Veel van deze leiders kunnen honderd kilo wegdrukken in de sportschool, maar vinden het lastig om stil te staan bij wat er vanbinnen gebeurt.”

pen, gerust te stellen of tot een oplossing te komen het proces beginnen te sturen? Er is een grens aan wat coaching kan dragen. Wanneer ontregeling langdurig of ernstig is, psychische problematiek op de voorgrond treedt of de coachrelatie vooral nodig wordt om iemand emotioneel stabiel te houden, vraagt professioneel handelen om begrenzing en mogelijk verwijzing naar passende hulpverlening.

Tot slot

Mijn onderzoek begon met de vraag wat leiders helpt om onder langdurige druk te blijven floreren. Gaandeweg werd duidelijk dat daarbij niet alleen het zelfregulerend vermogen van leiders van belang is, maar ook de kwaliteit van de relaties waarin spanning, twijfel en onzekerheid gedeeld kunnen worden. De coach kan als tijdelijke co-regulator helpen een relationele ruimte te creëren waarin leiders opnieuw kunnen waarnemen, reflecteren en kiezen. Uiteindelijk is het doel dat zij die ruimte ook buiten de coachpraktijk zelfstandig kunnen innemen. ■

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 driejarige Executive Master in Coaching aan de Vrije Universiteit Amsterdam www.optimaal-talent.nl

Referenties

- de Haan, E. (2014). *De schaduwkant van leiderschap: Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Van Gorcum.
- 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.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Swinnen, L. (2021). *Activeer je nervus vagus: Een revolutionair antwoord op stress- en angstklachten, trauma en een verminderde immuniteit*. Lannoo.
- Weiss, L. (2024). *Inspiratie voor coaches?* (Masterclass Positieve Psychologie, NOBCO symposium). Universiteit Utrecht.