

# Leiders aan de top

## Veerkracht onder hoge druk

**Richta IJntema en Yvonne Burger**

Hoe kan het dat sommige leiders aan de top van organisaties zich aanpassen aan het werken onder hoge druk en andere niet? In dit artikel reflecteren de auteurs op deze zogenaamde ‘veerkracht’ van leiders met behulp van het model voor Psychologische Immuniteit-Psychologische Elasticiteit, dat recentelijk is ontwikkeld door IJntema, Schaufeli en Burger (2021). Dit artikel illustreert dat dit model een waardevolle reflectietool kan zijn voor leiders die hoge druk ervaren. Deze leiders kunnen het model gebruiken om de eigen en andermans veerkracht beter te begrijpen en te versterken. Tegelijkertijd kan de druk die ze ervaren reflectie ook in de weg staan. Als dit het geval is, kan ruimte voor reflectie gecreëerd worden door hulp in te schakelen, bijvoorbeeld in de vorm van een executive coach.

### Inleiding

Leiders die aan de top van organisaties functioneren, kunnen zeer hoge druk ervaren in hun werk. Deze druk kan stress en spanning oproepen (Burger & Reidinga, 2020). De druk kan echter niet weggenomen worden, want die is inherent aan de positie. Daarom is het voor leiders aan de top belangrijk dat ze zich leren aanpassen aan werken onder hoge druk. Als deze aanpassing niet lukt, kan dit tot allerlei problemen leiden, zowel op individueel, team- als organisatieniveau; denk aan minder effectieve besluitvorming, interpersoonlijke conflicten, verminderde prestaties en verminderde productiviteit. De leider zal zeer waarschijnlijk moeite hebben om op topniveau te blijven functioneren. Als de aanpassing aan hoge druk wel lukt, zal de leider het werken op topniveau waarschijnlijk beter aankunnen en langer volhouden. De leider zal voor anderen tevens een voorbeeld zijn in hoe het kan lukken.

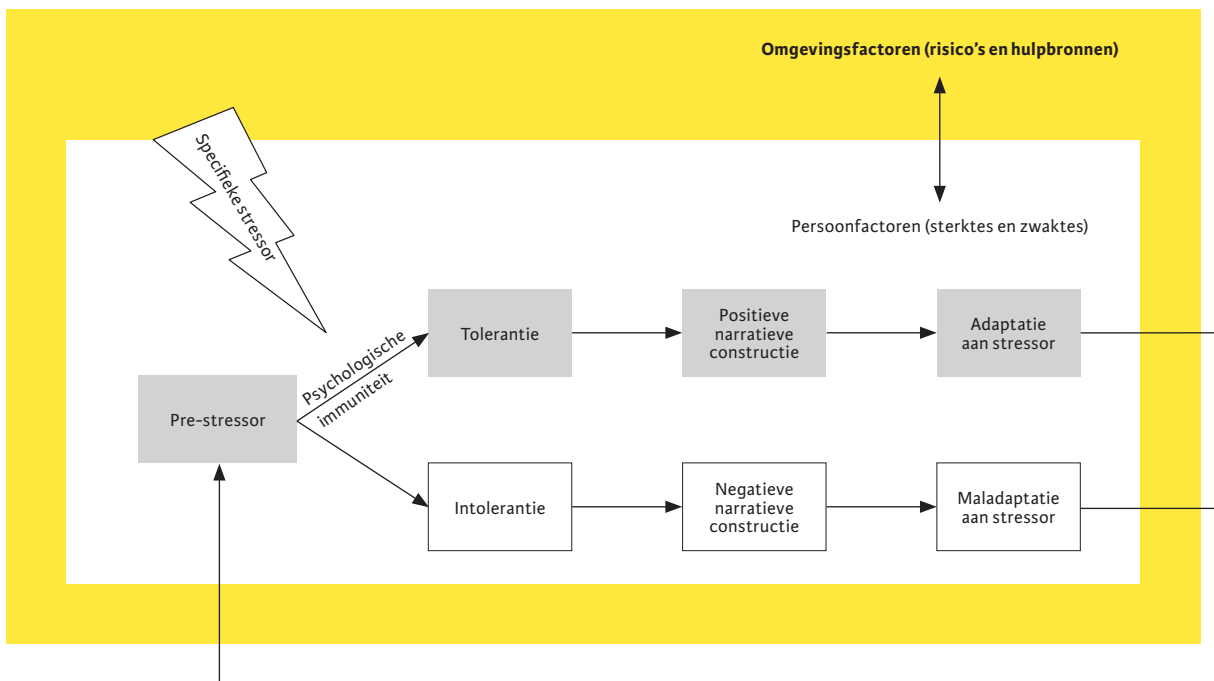
In dit artikel vragen we ons af hoe leiders zich (kunnen) aanpassen aan het werken onder hoge druk. We richten ons op leiders aan de top van organisaties die vaak werken binnen de context van een leiderschapsteam, zoals een raad van bestuur, directieteam of managementteam van bijvoorbeeld een grote divisie. We verwachten dat de meeste van hen zich hebben aangepast aan werken onder hoge druk, anders zouden ze het functioneren op die plek niet volhouden (Lawton-Smith, 2015). Toch blijft onze vraag relevant, omdat de druk nooit afneemt en telkens nieuwe vormen aanneemt. Zeker in

de huidige maatschappelijke context, waar crises zich lijken op te stapelen, kan de druk hoog oplopen, denk bijvoorbeeld aan de corona-, energie-, economische, stikstof- en klimaatcrisis. Doel van dit artikel is om vanuit het perspectief van veerkracht op zoek te gaan naar antwoorden op onze vraag.

We hebben voor het perspectief van veerkracht gekozen, omdat in onderzoek naar veerkracht een vergelijkbare vraag centraal staat als onze vraagstelling, namelijk hoe mensen zich aanpassen aan stressvolle situaties (stressoren), zoals hoge druk. Maar misschien nog wel belangrijker hebben we voor het perspectief van veerkracht gekozen omdat we in onze coachpraktijk zien dat leiders vragen hebben op dit vlak (zie ook Burger, 2013, 2016), zoals: Hoe blijf ik effectief opereren onder druk? Hoe hanteer ik druk van de omgeving en in het bijzonder van de (sociale) media? Hoe blijf ik gezond en in contact met wat mijn lichaam me vertelt? Hoe geef ik effectief grenzen aan? Hoe zorg ik voor een goede werk-privébalans?

Als kader om naar werken onder druk te kijken, gebruiken we het model voor Psychologische Immuniteit-Psychologische Elasticiteit (PI-PE-model; IJntema, 2020; IJntema e.a., 2021) dat gebaseerd is op de meest recente opvatting van veerkracht als een dynamisch proces (IJntema, Burger & Schaufeli, 2019). We leggen uit wat dit model inhoudt en onderzoeken in hoeverre het bruikbaar is voor leiders aan de top van organisaties die blootgesteld zijn aan hoge druk.

Figuur 1. Model voor Psychologische Immuniteit-Psychologische Elasticiteit (PI-PE-model).



## Wat is veerkracht? Het PI-PE-model

Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw vragen wetenschappers zich af hoe het kan dat sommige mensen zich succesvol aanpassen aan stressoren en anderen niet (Fletcher & Sarkar, 2013). Vertaald naar de context van dit artikel: hoe kan het dat sommige leiders zich succesvol aanpassen aan werken onder hoge druk en anderen niet? Het antwoord zoeken wetenschappers in psychologische veerkracht. Dit begrip hebben ze in de loop van de tijd op

verschillende manieren opgevat (IJntema e.a., 2019). De eerste en inmiddels achterhaalde opvatting is dat veerkracht een buitengewone persoonlijke eigenschap

is, die sommige mensen wel bezitten en anderen niet. Deze eigenschap zou mensen onkwetsbaar maken voor tegenslagen in het leven (Masten, 2014). Een tweede opvatting is dat veerkracht een positieve uitkomst is van een adaptatieproces: mensen zouden alleen veerkrachtig zijn als ze zich succesvol weten aan te passen aan een of na een stressvolle situatie. Een derde opvatting is dat veerkracht een hulpbron is die mensen beschermt tegen de negatieve impact van een stressor of die adaptatie aan die stressor bevordert. De vierde en meest recente opvatting is dat veerkracht beschouwd moet worden als een dynamisch proces waarin een samenspel van factoren over tijd maakt dat mensen in staat zijn zich aan te passen aan een stressor. Al deze opvattingen maken duidelijk dat het concept 'veerkracht' is geëvolueerd. De vierde 'dynamische' opvatting kan op dit moment op de meeste steun rekenen (IJntema e.a., 2019).

Een model dat veerkracht als dynamisch proces in kaart brengt is, het model voor Psychologische Immunititeit-Psychologische Elasticiteit (PI-PE-model, zie figuur 1; IJntema, 2021; IJntema e.a., 2021). Dit model gaat ervan uit dat veerkracht latent in ieder mens aanwezig is, maar dat er een specifieke stressor voor nodig is om hem zichtbaar te maken (Bonanno, Romero & Klein, 2015). Deze zet het dynamische proces als het ware in gang. Het PI-PE-model maakt duidelijk welke twee routes mensen kunnen doorlopen als ze geconfronteerd worden met een stressor: psychologische immuniteit of psychologische elasticiteit (IJntema e.a., 2021).

Kenmerkend voor de route van psychologische immuniteit is dat mensen niet uit balans raken van de stressor die op hun pad komt; ze zijn er tolerant voor. Ze passen zich makkelijk aan de omstandigheden aan (adaptatie), bijvoorbeeld doordat hun psychologisch systeem (pre-stressoradaptatie) robuust genoeg is om die stressor aan te kunnen. Kenmerkend voor de route van psychologische elasticiteit is dat mensen intolerant zijn voor de stressor en erdoor uit balans raken. Ze zijn echter wel staat om 'terug te veren' en weten hun psychologisch evenwicht te (her)vinden door het construeren van een dusdanig verhaal over hun stressorervaring dat het bijdraagt aan adaptatie (positieve narratieve constructie; Joseph & Linley, 2005).

**Acipissimi, impelibus debitat  
quaerru ndandae pa volorestem  
rempern atiate sum asitaspera aut a  
voluptate nis audis alit, sus.**

Tabel 1. Vragen om de hoge druk van leiders te analyseren vanuit het PI-PE-model.

Specifieke stressor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Met welke specifieke vorm van hoge druk (stressor) wordt de leider op dit moment geconfronteerd?</li> </ul>
Pre-stressoradaptatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke voorgeschiedenis en ervaring heeft de leider met deze stressor?</li> </ul>
Tolerantie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de eerste reactie van de leider op deze stressor?</li> <li>• In hoeverre is de leider er tolerant voor?</li> </ul>
Narratieve constructie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk verhaal construeert de leider over de ervaring met de stressor?</li> <li>• In hoeverre is dit 'narratief' adaptatiebevorderend?</li> </ul>
Persoonlijke en omgevingshulpbronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke persoonlijke en/of omgevingshulpbronnen kan de leider inzetten om adaptatie aan of na de stressor te bevorderen?</li> </ul>

Mensen die geen adaptatiebevorderend narratief weten te construeren (negatieve narratieve constructie), volgen geen van beide veerkrachtroutes. Ze blijven vatbaar voor de stressor en passen zich niet goed aan de omstandigheden aan (maladaptatie). In figuur 1 is via de pijl van (mal)adaptatie naar pre-stressoradaptatie weergegeven dat mensen een opgedane 'stressor'ervaring meenemen naar een volgende ervaring met een vergelijkbare stressor. Het dynamische proces herhaalt zich dus voor iedere volgende blootstelling aan een stressor. Op die manier kunnen mensen in de loop van de tijd leren van hun stressorervaringen.

### De specifieke stressor 'hoge druk'

Uit het PI-PE-model zijn op vijf punten vragen af te leiden die we kunnen stellen als we kijken naar de hoge druk waaraan leiders aan de top worden blootgesteld (zie tabel 1). De eerste vraag is: met welke specifieke stressor wordt de leider geconfronteerd? Een stressor is een spannende situatie, gebeurtenis of omstandigheid waar een persoon mee geconfronteerd wordt en waar deze niet omheen kan (Bryan, O'Shea & MacIntyre, 2019; IJntema e.a., 2019). Kenmerkend voor het PI-PE-model is dat het zich richt op een specifieke stressor en niet op stressoren in het algemeen. Om deze reden is het te algemeen om te stellen dat 'hoge druk' de stressor is voor leiders aan de top. Per leider kan het namelijk verschillen waardoor die druk wordt veroorzaakt en van wie deze afkomstig is. De stressor 'hoge druk' dient dus nader gespecificeerd te worden.

Tabel 2 geeft een overzicht van stressoren die druk kunnen geven (zie ook Burger, 2013; Burger & Reidinga, 2020; Southwick, Martini, Charney & Southwick, 2017; Stoker & Garretsen, 2022). Uit dit overzicht blijkt dat dit allerlei verschillende stressoren kunnen zijn. Deze stressoren kunnen vanuit de organisatie zelf komen ('opwaartse druk') en/of van buiten de organisatie ('neerwaartse druk'; Burger & Reidinga, 2020). Opwaartse druk is bijvoorbeeld afkomstig van medewerkers, specifieke afdelingen binnen de organisatie, bedrijfsonderdelen, de ondernemingsraad of toezichhouders. Neerwaartse druk is bijvoorbeeld afkomstig van klantgroepen, aandeelhouders, de bank, de politiek, de (sociale) media of de maatschappij. Kortom, leiders die last ervaren van hoge druk en zich er beter aan zouden willen aanpassen, dienen in eerste instantie te identificeren welke specifieke stressor druk geeft en van wie die afkomstig is.

Tabel 2. Stressor 'hoge druk' nader gespecificeerd.

Wat kan druk geven?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitieuze organisatiedoelen of -targets</li> <li>• Verwachtingen van stakeholders</li> <li>• (Te) lage omzet of omzetverlies</li> <li>• Stijgende kosten</li> <li>• Slechte (organisatie)prestaties</li> <li>• (Te) hoog ziekteverzuim</li> <li>• (Te) hoog verloop</li> <li>• Fouten van anderen</li> <li>• Overvolle agenda</li> <li>• Overvolle mailbox</li> <li>• Noodzakelijke organisatieverandering</li> <li>• Veranderingen buiten de organisatie (politiek, economisch of maatschappelijk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wetten en regels</li> <li>• Conflicterende belangen</li> <li>• Complexe opgaven</li> <li>• Bestuurlijke complexiteit</li> <li>• Organisatiepolitiek</li> <li>• In de spotlight staan of kritisch gevolgd worden</li> <li>• (Sociale) media</li> <li>• Kritiek of stevige feedback</li> <li>• Bedreigingen</li> <li>• Schandaal</li> <li>• Rechtszaak</li> <li>• Crisis (zoals de corona- of energiecrisis)</li> <li>• Privéprobleem (zoals het overlijden van een dierbare of een echtscheiding)</li> </ul>

## Pre-stressoradaptatie

Als de stressor eenmaal gespecificeerd is, is de volgende vraag om te stellen vanuit het PI-PE-model: welke voorgeschiedenis en ervaring heeft de leider met die specifieke stressor? We noemen dit pre-stressoradaptatie (Bonanno e.a., 2015). Stel dat we als voorbeeld twee leiders nemen die allebei geconfronteerd worden met een rechtszaak waarin ze aansprakelijk gesteld worden voor bestuurlijke nalatigheid. Leider A is al bij veel andere rechtszaken betrokken geweest en heeft tot nu toe alle rechtszaken gewonnen. Leider B daarentegen heeft nog niet eerder met een rechtszaak te maken gehad in zijn carrière en hoort daarnaast dat rechtszaken er in het verleden toe hebben geleid dat leidinggevenden gedwongen werden te vertrekken of een straf opgelegd kregen. Dit verschil in voorgeschiedenis en ervaring met rechtszaken zal van invloed zijn op de manier waarop beide leiders zullen reageren op de nieuwe rechtszaak. Daarom is het van belang om deze factor in ogenschouw te nemen op het moment dat een leider geconfronteerd wordt met een specifieke stressor. De eerste reactie op die stressor zal namelijk mede afhankelijk zijn van diens pre-stressoradaptatie.

## Tolerantie

Wat is de eerste reactie van de leider op de specifieke stressor? Het antwoord op deze vraag geeft een beeld van de mate waarin de leider tolerant is voor die stressor. Tolerant betekent dat de leider niet defensief reageert op een stressor en er niet of nauwelijks door geraakt lijkt te worden (IJntema e.a., 2021). Gezien haar voorgeschiedenis en ervaring is de kans groot dat leider A uit de vorige paragraaf niet uit balans zal raken en tolerant zal reageren op de nieuwe rechtszaak. Leider B daarentegen zal er hoogstwaarschijnlijk wel door uit balans raken en defensief reageren. Bij een dergelijke intolerante

reactie wordt iemands vecht-, vlucht- of bevroeringsmechanisme geactiveerd (Woolfolk, Lehrer & Allen, 2007). Dit kan zich op verschillende manieren manifesteren: een emotionele reactie (zoals boosheid, irritatie of verdriet), concentratieverlies, slecht slapen, verminderde productiviteit, verslechterde prestaties, uitval, enzovoort.

Er is niets mis met een dergelijke reactie; intolerantie is namelijk een natuurlijke reactie van mensen die voor het eerst met een nieuwe stressor worden geconfronteerd (Van Doorn, 2016). Brosschot, Verhuil en Thayer (2018) noemen het de 'default'-modus van mensen. Tolerantie daarentegen is meestal aangeleerd (Van Doorn, 2016). Als mensen herhaaldelijk geconfronteerd worden met eenzelfde soort stressor, kunnen ze leren zich aan te passen en kunnen ze zelfs immuniteit voor die stressor ontwikkelen (IJntema e.a., 2021).

Het opbouwen van tolerantie is met name van belang voor stressoren die terugkerend en onvermijdelijk zijn (Card, 2018). Dit geldt zeker voor een aantal van de stressoren die bijdragen aan de hoge druk die leiders aan de top ervaren. In het kader van veerkracht doen leiders er daarom goed aan deze stressoren voor zichzelf in kaart te brengen en na te gaan in hoeverre zij voor elke stressor afzonderlijk tolerantie hebben opgebouwd.

## Narratieve constructie

Welk verhaal construeert de leider over de ervaring met de stressor? Het antwoord op deze vraag geeft een beeld hoe leiders hun ervaring met een specifieke stressor een plek geven in het mentale model dat ze hebben van zichzelf en de wereld. We noemen dit proces narratieve constructie (Meichenbaum, 2006). Narratieven of verhalen helpen mensen om (emotioneel beladen) gebeurtenissen te ordenen tot een samenhangend geheel en er betekenis aan te geven (Wilson, 2011). Verhalen zijn als het ware de bril waardoor ze naar de wereld kijken en ze kunnen bijdragen aan adaptatie (IJntema e.a., 2021).

De leiders die met een rechtszaak worden geconfronteerd, zouden verhalen kunnen construeren als: 'Het zal zo'n vaart niet lopen', 'Een rechtszaak, daar kom ik wel weer doorheen', 'Dit mag niet gebeuren, ik heb niets misdaan', 'Wat er ook gebeurt, ik kan hiervan leren', 'Het zat eraan te komen', of: 'Het recht zal zegevieren en aantonen dat ik onschuldig ben.' Meestal proberen mensen hun ervaringen eerst in te passen in een beeld dat ze al hebben van zichzelf en de wereld (assimileren). Als dit niet lukt, kunnen ze hun zelf- en/of wereldbeeld aanpassen door een nieuw verhaal te construeren (accommoderen; Joseph & Linley, 2005). Dit is niet eenvoudig, omdat narratieven diepgeworteld kunnen zijn. En niet elk narratief dat mensen construeren, zal evenveel bijdragen aan adaptatie. In het kader van veerkracht doen leiders er daarom goed aan zich bewust te worden van het verhaal dat ze construeren rondom een bepaalde stressorervaring en de mate waarin dit narratief bijdraagt aan adaptatie.

## Persoonlijke en omgevingshulpbronnen

De laatste vraag die we vanuit het PI-PE-model kunnen stellen is: welke hulpbronnen kan de leider inzetten om adaptatie aan of na de stressor te bevorderen? We maken hierbij onderscheid tussen persoonlijke en omgevingshulpbronnen. De meest bekende zijn respectievelijk vertrouwen (in eigen kunnen ofwel 'self-efficacy') en sociale steun (Ayed, Toner & Priebe, 2019; Bryan e.a., 2019). Kenmerkend voor leiders aan de top is dat ze vaak beschikken over een grote hoeveelheid hulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen van leiders zijn bijvoorbeeld hoge intelligentie, zelfvertrouwen, expertise op een specifiek terrein, ervaring in complexe situaties, status en aanzien, formele bevoegdheden (en dus ook macht om te beïnvloeden), een hoog inkomen (en dus financiële middelen om hulpbronnen in te kopen) en een comfortabel en veilig woonhuis (Burger, 2013; Burger & Reidinga, 2020). Omgevingshulpbronnen zijn bijvoorbeeld stevige financiële budgetten, een sociaal netwerk van invloedrijke personen, een comfortabele werkplek, goede ondersteuning in de directe werkomgeving (collega's, staf en ondersteunend personeel), een intervisiegroep met gelijkgestemden, goede mentale ondersteuning in de vorm van executive coaching, een personal trainer voor de fysieke gezondheid en een steunende partner of familieleden (Burger, 2013; Burger & Reidinga, 2020).

Hulpbronnen die leider A en B zouden kunnen helpen bij de rechtszaak zijn bijvoorbeeld financiële middelen om een goede advocaat in te huren, eigen expertise op juridisch vlak en invloedrijke advocaten of rechters in het eigen netwerk. In het kader van veerkracht is het van belang dat leiders onder hoge druk zich bewust zijn of worden van eigen hulpbronnen en deze effectief inzetten of uitbreiden ten behoeve van een betere adaptatie aan een specifieke vorm van hoge druk.

## Versterken van veerkracht

Hoewel veel leiders in staat zijn om aanzienlijke druk te hanteren, en vaak al over stevige persoonlijke en omgevingshulpbronnen beschikken, kunnen ze nog steeds in situaties terecht komen waarin de druk te veel wordt. De vraag is dan hoe ze zich kunnen (leren) aanpassen aan die druk. Uit het PI-PE-model zijn vijf interventiebenaderingen af te leiden die hier inzicht in kunnen geven (zie tabel 3; IJntema, 2020, 2021). De eerste benadering is de *tolerantieverhogende benadering*. Dit is een proactieve benadering die alleen toepasbaar is als de leider de specifieke stressor ziet aankomen, bijvoorbeeld doordat het een regelmatig terugkerende stressor betreft. In het voorbeeld van de rechtszaak ziet leider A de rechtszaak wel aankomen, maar leider B niet. Die wordt erdoor verrast, wat de impact ervan vergroot. Het doel van de tolerantieverhogende benadering is dat de leider tolerantie opbouwt voor de stressor, wat nuttig kan zijn als de stressor niet vermeden kan worden (Card, 2018). Tolerantie kan worden opgebouwd door lessen te trekken uit eerdere ervaringen met soortgelijke stressoren of door gecontroleerde blootstelling aan (een kleine dosis van) de stressor tijdens een training, simulatie of praktijkoefening.

Dergelijke blootstelling is vergelijkbaar met stressinoculatie (Meichenbaum, 1985).

De tweede benadering is de *narratieve benadering*. Dit is een reactieve benadering die toepasbaar is op het moment dat een leider wordt blootgesteld aan de specifieke stressor. Het doel van deze benadering is dat de leider de ervaring met de stressor een dusdanige plek kan geven dat het de aanpassing bevordert (Borden, 1992). Dit kan door uiting en betekenis te geven aan de ervaring via gesprekken, schrijven, lichaamsbewustzijn en/of verbeelding, al dan niet met hulp van een executive coach. Leider B die van slag is van de rechtszaak, kan hier baat bij hebben.

De derde benadering is de *afgemeten benadering*. Deze benadering is gericht op het doseren van de specifieke stressor. In het voorbeeld zou bekeken kunnen worden of de zaak ook via mediation of arbitrage afgehandeld kan worden, dus zonder rechter. Daarnaast kunnen de leiders – zelfstandig of met hun advocaat of executive coach – gericht momenten inplannen om met de rechtszaak bezig te zijn, zodat ze er niet op elk moment van de dag mee bezig zijn.

De laatste twee benaderingen zijn de *persoonlijke benadering* en de *omgevingshulpbronnenbenadering*. De eerste is gericht op het versterken van persoonlijke hulpbronnen van de leider, denk aan emotieregulatie, cognitieve flexibiliteit, optimisme, het hebben van een missie in het leven en fysieke gezondheid (Southwick e.a., 2017). De tweede is gericht op het versterken van het sociale netwerk van de leider (Ayed e.a., 2019). In het

## Aquis nihicit et exeris pra precto te laborem porporr uptatium et aliae. Nam et omni berrume sequi volenisciet aut eum facesti.

kader van veerkracht is het van belang dat hulpbronnen niet in het algemeen versterkt worden, maar dat gericht gekeken wordt welke hulpbronnen adaptatie aan een specifieke stressor bevoor-

deren (IJntema, 2020). De leiders in ons voorbeeld zouden werk kunnen delegeren, om zo ruimte te maken voor de rechtszaak. Mensen in de omgeving van de leider (zoals de partner, collega's en netwerkpartners) kunnen op verschillende manieren steun verlenen, bijvoorbeeld instrumenteel (praktische hulp), emotioneel (luisteren, geruststellen) of informatieel (informatie en advies geven; Ouweeneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Omgevingshulpbronnen kunnen ook 'ingehuurd' worden; een goede advocaat, executive coach en personal trainer zijn namelijk ook omgevingshulpbronnen.



Tabel 3. Vijf manieren om adaptatie aan een specifieke stressor te bevorderen.

Moment	Focus	
	Persoonsgerichte aanpak	Omgevingsgerichte aanpak
Voor stressor	Tolerantieverhogende benadering	Afgemeten benadering (d.w.z. stressor doseren)
Gedurende stressor	Narratieve benadering	Afgemeten benadering
Na stressor	Narratieve benadering	
Hele proces	Persoonlijke-hulpbronnenbenadering	Omgevingshulpbronnenbenadering

## Conclusie

In dit artikel hebben we vanuit het perspectief van veerkracht gereflecteerd op de vraag hoe leiders aan de top van organisaties zich in de praktijk (kunnen) aanpassen aan het werken onder hoge druk. Die druk is vrijwel permanent aanwezig en kan niet vermeden worden. Als reflectietool hebben we het recent ontwikkelde PI-PE-model gebruikt, dat veerkracht beschouwt als een dynamisch proces van adaptatie aan een stressor (zie figuur 1; IJntema e.a., 2021; IJntema, 2021). Een voorwaarde om dit model als reflectietool te gebruiken, is dat de stressor gespecificeerd wordt. Dit model gaat er namelijk van uit dat mensen zich alleen aan specifieke stressoren kunnen aanpassen en niet aan stressoren in het algemeen. In dit artikel hebben we de algemene stressor ‘hoge druk’, waar leiders aan blootgesteld zijn, daarom gespecificeerd (zie tabel 2). Als concreet voorbeeld voor onze reflectie hebben we een rechtszaak genomen waarin een leider aansprakelijk gesteld wordt voor bestuurlijke nalatigheid.

Onze reflectie aan de hand van het PI-PE-model maakt duidelijk dat veerkracht van een leider zich niet laat vangen in een foto. We zouden ernaar moeten kijken als was het een film. Adaptatie aan of na een stressor (zoals een rechtszaak) gaat namelijk niet van de ene op het andere moment. Het is een dynamisch proces dat *a)* zich over tijd afspeelt, *b)* beïnvloed wordt door verschillende persoons- en omgevingsfactoren, en *c)* energie vraagt van zowel de leider als diens omgeving. De film laat zien hoe het kan dat de ene leider zich wel en de andere leider zich niet kan aanpassen aan of na een specifieke stressor. Twee mechanismen spelen hierin een rol: ten eerste de mate waarin een leider tolerantie heeft opgebouwd voor de stressor en ten tweede het verhaal (narratief) dat die construeert over de ervaring met de stressor. Deze mechanismen bepalen op welke route de leider terechtkomt: de route van psychologische immuniteit, de route van psychologische elasticiteit of de route richting maladaptatie (zie figuur 1). De eerste twee routes zijn veerkrachtig, omdat ze leiden tot adaptatie. De derde route is niet veerkrachtig; leiders die op dit pad terechtkomen, passen zich niet aan en blijven vatbaar voor de stressor.

Onze reflectie aan de hand van het PI-PE-model geeft niet alleen inzicht hoe het kan dat sommige leiders zich wel en anderen zich niet aanpassen aan of na een stressor. Onze reflectie laat ook zien dat het dynamisch proces van veerkracht voor iedere leider anders zal verlopen. Iedere leider heeft namelijk een andere voorgeschiedenis

Tabel 4. Drie vragen waarop het PI-PE-model antwoord geeft.

Hoe kan het dat sommige mensen zich aanpassen aan een specifieke stressor en anderen niet?	Twee mechanismen spelen hierin een rol: <i>a)</i> de mate waarin iemand tolerantie heeft opgebouwd voor de specifieke stressor en <i>b)</i> het verhaal (narratief) dat iemand construeert over de eigen ervaring met de stressor.
Hoe kan het dat het veerkrachtproces zelf voor ieder mens anders verloopt?	Drie condities spelen hierin een rol: <i>a)</i> ieder mens heeft een andere voorgeschiedenis en ervaring met de specifieke stressor, <i>b)</i> de aard, ernst en de duur van de stressor zijn voor iedere situatie anders en <i>c)</i> ieder mens beschikt over andere persoonlijke en omgevingshulpbronnen.
Hoe kan het dat iemand in de loop van de tijd anders of beter reageert op een specifieke stressor?	Dit komt doordat mensen in de loop van de tijd kunnen leren van hun ervaringen met specifieke stressoren.

en ervaring met de specifieke stressor (pre-stressoradaptatie). Daarnaast zal de aard, ernst en duur van die stressor ook voor iedere situatie anders zijn. Iedere leider beschikt bovendien over andere persoonlijke en omgevingshulpbronnen die al dan niet bijdragen aan adaptatie.

Tot slot geeft onze reflectie inzicht hoe het kan dat een leider in de loop van de tijd anders of zelfs beter zal reageren op een specifieke stressor. Als een leider herhaaldelijk geconfronteerd wordt met eenzelfde soort stressor, zou die van deze stressorervaringen kunnen leren. Hulpmiddel daarbij zijn vijf uit het PI-PE-model afgeleide benaderingen: de tolerantieverhogende, narratieve, afgemeten, persoonlijke-hulpbronnen- en omgevingshulpbronnenbenadering. Deze benaderingen verschillen in het moment dat ze het beste ingezet kunnen worden (voor, tijdens of na blootstelling aan de stressor) en wat betreft focus (persoons- of omgevingsgericht; zie tabel 3). Leaders kunnen deze benaderingen gebruiken om adaptatie aan of na een stressor te bevorderen. Samengevat laat onze reflectie dus zien dat het PI-PE-model antwoord geeft op drie vragen (zie tabel 4; IJntema, 2021).

## Discussie

Leiders aan de top van organisaties zullen waarschijnlijk al voor veel stressoren immuniteit hebben opgebouwd, anders hadden ze de top niet bereikt. De vraag rijst in hoeverre ze voor alle stressoren immuun kunnen worden. Hierover kunnen we kort zijn. Geen enkele leider is onschendbaar, want geen enkele leider kan zich op alle mogelijk denkbare (werk)stressoren voorbereiden. Daarvoor doen zich te veel (onverwachte) stressoren voor. Als leiders met een specifieke stressor in aanraking komen, kunnen ze op voorhand nooit zeker weten hoe ze erop zullen reageren. Dat wordt pas duidelijk nadat ze aan die stressor zijn blootgesteld. Bij nieuwe stressoren is de kans groot dat leiders er intolerant voor zijn en er een beroep wordt gedaan op hun elasticiteit. Dit vermogen om terug te veren, kan belemmerd worden als leiders op hetzelfde moment met andere stressoren geconfronteerd worden en/of als ze geen toegang hebben tot de

juiste persoonlijke of omgevingshulpbronnen. De druk kan zelfs dusdanig hoog oplopen, dat leiders tegen een grens aanlopen van wat ze aankunnen. Op terugkerende stressoren kunnen leiders zich wel voorbereiden. Ze kunnen leren om tolerantie voor dat type stressor op te bouwen en er uiteindelijk zelf immuun voor worden. Maar omstandigheden kunnen ook dit proces in de weg zitten. In die zin blijven leiders dus kwetsbaar voor stressoren die op hun pad komen en is het werken aan veerkracht voor geen enkele leider ooit af. Het is een continu proces dat zich herhaalt bij iedere nieuwe stressor en dat telkens weer aandacht vraagt.

Een tweede vraag die rijst is in hoeverre de hoge druk die leiders ervaren

wel terug te voeren is op specifieke stressoren. Gaat het bij hoge druk juist niet om een opeenstapeling van een grote hoeveelheid stressoren? Dit kan zeker het geval zijn. Een beperking van het PI-PE-model is echter dat het uitgaat van specifieke stressoren en niet van stressoren in het algemeen. Dit betekent dat het PI-PE-model bij algemene stressoren niet bruikbaar is als reflectietool. Het PI-PE-model is alleen bruikbaar als stressoren ontward kunnen worden en als voor elke stressor apart nagegaan kan worden welke van de drie routes een leider na blootstelling doorloopt: psychologische immuniteit, psychologische elasticiteit of de route richting maladaptie (zie figuur 1).

Een vraag die op de tweede vraag aansluit is in hoeverre het PI-PE-model een bruikbare reflectietool in de huidige crisistijd waarin stressoren zich opstapelen. Juist in dergelijke tijden van crisis is de behoefte aan veerkracht groot (Masten, 2014). Tegelijkertijd is het moment dan gepasseerd om te bouwen aan veerkracht. Een crisis vraagt om een ander soort aanpak dan een veerkrachtinterventie. Een crisisinterventie richt zich in eerste instantie op het beperken van schade en het stabiliseren van de situatie, vaak door het inzetten van ‘hulptroepen’, zoals deskundigen op het desbetreffende gebied, extra financiële middelen of wat er anderszins nodig is om de crisis te bezweren (Flannery & Everly, 2000; Braverman, 1992). Pas als de (persoonlijke) crisis afgewend is, ontstaan er reflectietijd en -ruimte die noodzakelijk zijn voor het bouwen aan veerkracht middels een of meer van de vijf besproken benaderingen (IJntema, 2020).

## Implicaties voor onderzoek

Om nog beter inzicht te krijgen in de vraag hoe leiders aan de top van organisaties zich in de praktijk (kunnen) aanpassen aan werken onder hoge druk, is meer onderzoek nodig. Allereerst is het belangrijk om systematisch in kaart te brengen met welke specifieke vormen van druk leiders geconfronteerd worden en in hoeverre het uitmaakt in welke sector de leider werkt. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in verschillen

**Acipissimi, impelibus debitat  
quaerru ndandae pa volorestem  
rempern atiate sum asitaspera aut a  
voluptate nis audis alit, sus.**

tussen leiders die zich wel en niet hebben aangepast aan een bepaalde vorm van druk: welke narratieven hebben ze ontwikkeld en van welke persoonlijke en omgevingshulpbronnen maken ze (onvoldoende) gebruik? Ook kan onderzocht worden wat het effect is van het stapelen van verschillende stressoren. Met behulp van deze informatie kunnen de vijf interventiebenaderingen toegespitst worden op leiders aan de top van organisaties en onderzocht worden op effectiviteit (zie tabel 3).

## Implicaties voor de praktijk

Een praktische implicatie van dit artikel is dat het laat zien dat het PI-PE-model een waardevolle reflectietool kan zijn voor leiders aan de top van organisaties. Het PI-PE-model geeft leiders allereerst kennis over het dynamisch proces van veerkracht en welke elementen daarin een rol spelen (psycho-educatie). Daarnaast geeft het hun handvatten om inzicht te krijgen in de eigen en andermans veerkracht (bewustwording) en handvatten om veerkracht te ontwikkelen (interventies). Leiders kunnen het PI-PE-model op allerlei stressoren toepassen; niet alleen de vormen van druk waartoe we ons in dit artikel beperkt hebben.

Steeds meer leiders zien het belang in van ruimte nemen voor persoonlijke reflectie (Burger, 2016). Niet alleen om er zelf beter van te worden, maar ook vanwege hun voorbeeldfunctie voor anderen binnen en buiten de eigen organisatie. Tegelijkertijd kan hun reflectieruimte in het gedrang komen, vanwege de hoge druk waaronder ze opereren. Onder die omstandigheden kan het inschakelen van een executive coach van toegevoegde waarde zijn voor leiders, als extra hulpbron en ook als legitimatie om die reflectieruimte wel te nemen (Lawton-Smith, 2015, 2017). ■

## Literatuur

- Ayed, N., Toner, S. & Priebe, S. (2019). Conceptualizing resilience in adult mental health literature: a systematic review and narrative synthesis. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 92 (3), 299-341.
- Bonanno, G.A., Romero, S.A. & Klein, S.I. (2015). The temporal elements of psychological resilience: an integrative framework for the study of individuals, families, and communities. *Psychological Inquiry*, 26 (2), 139-169.
- Borden, W. (1992). Narrative perspectives in psychosocial intervention following adverse life events. *Social Work*, 37 (2), 135-141.
- Braverman, M. (1992). Posttrauma crisis intervention in the workplace. In J.C. Quick, L.R. Murphy & J.J. Hurrell (Eds.), *Well-being at work: assessments and interventions for occupational mental health* (pp. 299-316). American Psychological Association.
- Brosschot, J.F., Verkuil, B. & Thayer, J.F. (2018). Generalized unsafety theory of stress: unsafe environments and conditions, and the default stress response. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15 (3), 464.

- Bryan, C., O'Shea, D. & MacIntyre, T. (2019). Stressing the relevance of resilience: a systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 12 (1), 70-111.
- Burger, Y. (2013). *Spiegel aan de top: over de praktijk van executive coaching*. Mediawerf.
- Burger, Y. (2016). Executive coaching in de top van organisaties: de organisatiecoach als spiegel. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 22-32.
- Burger, Y. & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk: effectief werken met leiderschapsteams*. Kloosterhof.
- Card, A.J. (2018). Physician burnout: resilience training is only part of the solution. *Annals of Family Medicine*, 16 (3), 267-270.
- Doorn, M. van (2016). *Accepting the disliked: the practice and promotion of tolerance*. Academisch proefschrift. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Flannery, R.B. & Everly, G.S. (2000). Crisis intervention: a review. *International Journal of Emergency Mental Health*, 2 (2), 119-126.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: a review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18 (1), 12-23.
- IJntema, R. (2020). *Psychological resilience at work: a labyrinth worth navigating*. Academisch proefschrift. Universiteit Utrecht.
- IJntema, R. (2021). Psychologische veerkracht: een uitdaging in alle opzichten. *De Psycholoog*, 56 (11), 11-21.
- IJntema, R.C., Burger, Y.D. & Schaufeli, W.B. (2019). Reviewing the labyrinth of psychological resilience: establishing criteria for resilience-building programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71 (4), 288-304.
- IJntema, R.C., Schaufeli, W.B. & Burger, Y.D. (2021). Resilience mechanisms at work: the Psychological Immunity-Psychological Elasticity model of psychological resilience. *Current Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01813-5>.
- Joseph, S. & Linley, P.A. (2005). Positive adjustment to threatening events: an organismic valuing theory of growth through adversity. *Review of General Psychology*, 9 (3), 262-280.
- Lawton-Smith, C. (2015). How coaching helps leadership resilience: the leadership perspective. *International Coaching Psychology Review*, 10 (1), 6-19.
- Lawton-Smith, C. (2017). Coaching for leadership resilience: an integrated approach. *International Coaching Psychology Review*, 12 (1), 6-23.
- Masten, A.S. (2014). *Ordinary magic: resilience in development*. Guilford Press.
- Meichenbaum, D. (1985). *Stress inoculation training*. Pergamon.
- Meichenbaum, D. (2006). Resilience and post-traumatic growth: a constructive narrative perspective. In L.G. Calhoun & R.G. Tedeschi (Eds.), *Handbook of posttraumatic growth: research and practice* (pp. 355-367). Lawrence Erlbaum Associates.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W. & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag en Organisatie*, 22 (2), 118-135.
- Southwick, F.S., Martini, B.L., Charney, D.S. & Southwick, S.M. (2017). Leadership and resilience. In Marques, J. & Dhiman, S. (Eds.), *Leadership today* (pp. 315-333). Springer.
- Stoker, J. & Garretsen, H. (2022). *Goede leiders in onzekere tijden: lessen voor organisaties en de politiek*. Business Contact.
- Wilson, T.D. (2011). *Redirect: the surprising new science of psychological change*. Back Bay Books.
- Woolfolk, R.L., Lehrer, P.M. & Allen, L.A. (2007). Conceptual issues underlying stress management. In P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.E. Sime (Eds.), *Principles and practice of stress management* (3rd ed.; pp. 3-15). Guilford Press.

*Auteurs*



**Dr. R.C. IJntema** is universitair docent bij de afdeling Sociale, Gezondheids- en Organisationspsychologie van Universiteit Utrecht en zelfstandig gevestigd arbeids- en organisationspsycholoog NIP.  
E-mail: r.ijntema@uu.nl.



**Prof. dr. Y.D. Burger** is hoogleraar bij het Center for Executive Coaching, School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam.

