

Fysiek bewustzijn: geen luxe maar noodzaak in het omgaan met complexe vraagstukken

Door: dr. Claudia van Mourik

Inleiding

In onderzoek naar leiderschap is er de afgelopen decennia veel aandacht geweest voor cognitieve vaardigheden, zoals strategisch denken, besluitvorming en analytisch vermogen. Hoewel deze vaardigheden essentieel zijn, blijft het fysieke aspect vaak onderbelicht. Leiderschap omvat echter zowel mentale als fysieke aspecten. Het vermogen om je bewust te zijn van deze aspecten – ademhaling, spierspanning, houding – wordt aangeduid als fysiek bewustzijn. Dit artikel bespreekt de rol van fysiek bewustzijn in leiderschap, met name bij het omgaan met complexe vraagstukken. Uitgangspunt is dat fysiek bewustzijn geen luxe is, maar een fundament vormt voor effectief leiderschap in een context van onzekerheid en complexiteit.

Complexiteit en leiderschap

Complexe vraagstukken onderscheiden zich van gecompliceerde problemen doordat ze geen lineaire oorzaak-gevolgrelaties kennen, maar worden gekenmerkt door onzekerheid, meervoudigheid en emergentie (Snowden & Boone, 2007; Van Dijk, 2018). In de aanpak van deze vraagstukken kan een leider niet terugvallen op standaardoplossingen of blauwdrukken, maar is leiderschap eerder een gezamenlijk proces van zoeken, leren en het creëren van condities voor collectieve betekenisgeving. Dit stelt hoge eisen aan de aanwezigheid en sensitiviteit van leiders, zeker in de publieke sector, waar veel belangen spelen en publieke druk groot is.

Embodied cognition en leiderschap

De cognitiewetenschappen benadrukken dat cognitie niet louter in het brein plaatsvindt, maar belichaamd, gesitueerd en relationeel is (Varela, Thompson & Rosch, 1991). Dit perspectief, bekend als embodied cognition, stelt dat het lichaam een integraal onderdeel vormt van waarnemen, denken en handelen. Voor leiderschap betekent dit dat het lichaam niet slechts drager is van de geest, maar actief betrokken is in de manier waarop leiders keuzes maken, communiceren en aanwezig zijn.

Présence en relationeel leiderschap

Otto Scharmer (2018) introduceert in zijn Theory U het concept Presencing: het vermogen om voorbij het verleden en bestaande patronen te luisteren naar wat zich aandient vanuit de toekomst die in wording is. Dit proces vraagt van leiders dat zij hun oordeel opschorten (open mind), hun hart openen (open hart) en bereid zijn om bestaande zekerheden los te laten (open will). Ook het lichaam speelt hierin een rol, want door te gronden en fysieke signalen waar te nemen, kunnen leiders beter afstemmen op wat er in het hier-en-nu ontstaat. In lijn met relationele leiderschapstheorieën (Uhl-Bien, 2006) wordt leiderschap zo begrepen als een

interactief proces waarin de fysieke aanwezigheid van de leider een belangrijke rol speelt in het creëren van vertrouwen en veiligheid.

Analyse

Complexe vraagstukken confronteren leiders voortdurend met onzekerheid. Er zijn geen duidelijke oplossingen en vaak ontbreekt eenduidige informatie. In zulke situaties kan het lichaam fungeren als een vroegtijdig waarschuwingssysteem. Spierspanning, hartslag en ademhaling geven signalen over stress, ongemak of juist vertrouwen en ontspanning. Een leider die fysiek bewust is, kan deze signalen benutten als informatiebron: ze markeren waar spanning zit in het systeem, welke keuzes beladen zijn of waar juist ruimte ontstaat.

Onderzoek naar non-verbale communicatie toont aan dat lichaamshouding en fysiologie sterk bepalen hoe leiders worden waargenomen. Carney, Cuddy en Yap (2010) toonden aan dat een open, geaarde houding gevoelens van zelfvertrouwen kan versterken en ook door anderen wordt geassocieerd met kracht en geloofwaardigheid. Hoewel dit onderzoek later kritisch is besproken (Ranehill et al., 2015), blijft van kracht dat houding en non-verbale signalen invloed hebben op de wijze waarop leiderschap wordt gepercipieerd.

Neurobiologisch onderzoek ondersteunt dit verband. Wanneer stress toeneemt, activeert het lichaam het sympathisch zenuwstelsel (de *fight-flight response*), wat leidt tot verhoogde hartslag, gespannen spieren en versnelde ademhaling. Tegelijkertijd vermindert de activiteit in de prefrontale cortex, het hersengebied dat verantwoordelijk is voor hogere cognitieve functies: plannen, reflectie en creatief denken (Amsten, 2009). Het gevolg: leiders zijn geneigd tot snelle, reflexmatige en impulsieve beslissingen – gedrag dat in de aanpak van complexe vraagstukken vaak contraproductief is.

Praktijkvoorbeelden in de (semi)publieke sector

In de afgelopen jaren zijn er programma's ontwikkeld die fysieke praktijken integreren in leiderschapsontwikkeling. Yoga, ademhalingsoefeningen en mindfulness worden ingezet om het lichaamsbewustzijn van leiders te vergroten en hun stressregulatie te verbeteren. Onderzoek toont aan dat regelmatige yogabeoefening stresshormonen reduceert, hartslagvariabiliteit verbetert en gevoelens van veerkracht versterkt (Streeter et al., 2012). Ook mindfulness blijkt empathie en relationele sensitiviteit te versterken (Kemeny et al., 2012).

In gemeentelijke contexten, bijvoorbeeld bij complexe wijkopgaven, kan fysiek bewustzijn bijdragen aan het reguleren van spanningen tussen belanghebbenden. In de zorg helpt het professionals kalm en responsief aanwezig te blijven in crisissituaties. Ook in het onderwijs kan een gegronde en open houding van schoolleiders een veld van rust en veiligheid creëren, waardoor leraren en leerlingen zich meer gezien en gehoord voelen.

Praktische implicaties

Een belangrijke implicatie is dat leiderschapsontwikkeling niet uitsluitend cognitief en theoretisch kan zijn. Programma's die zich enkel richten op kennisoverdracht of analytische vaardigheden schieten tekort wanneer leiders worden geconfronteerd met complexe vraagstukken. Opleidingen zouden structureel aandacht moeten besteden aan de ontwikkeling van het fysieke bewustzijn en oefeningen moeten aanbieden waarin deelnemers leren luisteren naar hun lichaam en hun présence kunnen versterken.

Naast leiderschapsontwikkelingsprogramma's is het ook van belang dat leiders in hun dagelijkse werk kleine routines ontwikkelen die fysiek bewustzijn bevorderen. Dit kan variëren van een korte ademhalingsoefening voor een vergadering, bewust pauzeren tijdens een drukke dag, of aandacht besteden aan houding en gronding tijdens gesprekken. Dergelijke kleine interventies versterken niet alleen het eigen functioneren, maar hebben ook een voorbeeldfunctie: medewerkers nemen vaak onbewust de fysieke signalen van hun leidinggevende over.

Edmondson (2018) benadrukt dat psychologische veiligheid een voorwaarde is voor leren en innoveren in complexe contexten. Leiders dragen hier niet alleen verbaal, maar vooral ook fysiek aan bij. Een ontspannen houding, open blik en rustige ademhaling communiceren non-verbaal dat het veilig is om ideeën te delen en fouten te bespreken.

Conclusie en reflectie

Fysiek bewustzijn vormt een cruciale, maar vaak onderschatte dimensie van leiderschap, vooral in de omgang met complexe vraagstukken. Terwijl leiderschap traditioneel sterk cognitief is georiënteerd, laten recente inzichten uit de cognitiewetenschappen, neurobiologie en organisatiekunde zien dat het lichaam een integraal onderdeel is van leiderschap. Fysiek bewustzijn helpt leiders spanning en stress te reguleren, draagt bij aan geloofwaardigheid en versterkt hun vermogen om daadwerkelijk aanwezig te zijn. Voor leiderschapsontwikkeling betekent dit dat het ontwikkelen van fysiek bewustzijn structureel moet worden geïntegreerd in programma's en praktijken. Leiders die hun fysiek bewustzijn ontwikkelen, vergroten hun vermogen om congruent, creatief en daadwerkelijk aanwezig te zijn in de complexiteit van de publieke sector.

Literatuur

- Arnsten A. F. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature reviews. Neuroscience*, 10(6), 410–422.
- Carney, D. R., Cuddy, A. J., & Yap, A. J. (2010). Power Posing Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance. *Psychological Science*, 21, 1363-1368
- Edmondson, A.C. (2018). *The Fearless Organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

- Kemeny, M. E., Foltz, C., Cavanagh, J. F., Cullen, M., Giese-Davis, J., Jennings, P., Rosenberg, E. L., Gillath, O., Shaver, P. R., Wallace, B. A., & Ekman, P. (2012). Contemplative/emotion training reduces negative emotional behavior and promotes prosocial responses. *Emotion (Washington, D.C.)*, 12(2), 338–350.
- Ranehill, E., Dreber, A., Johannesson, M., Leiberg, S., Sul, S., & Weber, R. A. (2015). Assessing the Robustness of Power Posing: No Effect on Hormones and Risk Tolerance in a Large Sample of Men and Women. *Psychological Science*, 26(5), 653-656.
- Scharmer, O. (2018). *The essentials of Theory U: Core principles and applications*. Berrett-Koehler Publishers.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68–149.
- Streeter, C. C., Gerbarg, P. L., Saper, R. B., Ciraulo, D. A., & Brown, R. P. (2012). Effects of yoga on the autonomic nervous system, gamma-aminobutyric-acid, and allostasis in epilepsy, depression, and post-traumatic stress disorder. *Medical Hypotheses*, 78 (5), 571–579.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Van Dijk, G. M. (2018). *Game of Thrones, regels en bedoelingen* [Rede]. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Varela, F. J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience*. The MIT Press.