NVTZ-LEDENDAG / KOM IN BEWEGING

Vind evenwicht in de beweging

Het lichaam als spiegel van leiderschap en toezicht

Jeroen Hendrikse, psycholoog en yogadocent. **Donderdag 19 november 2026**

OPENING

Wat merk je als het spannend wordt?

Denk terug aan een moment waarop een vraag in een vergadering je verraste of onder druk zette…

Wat dacht ik?

Welke betekenis gaf ik aan wat er gebeurde?

Wat merkte ik aan mezelf?

Wat veranderde er in mijn adem, houding of stem?

Bespreek jouw voorbeeld kort met buurvrouw/-man.

Het autonome zenuwstelsel

Met het somatische zenuwstelsel nemen we prikkels waar en sturen we bewuste bewegingen aan.
Het autonome zenuwstelsel regelt automatisch onder meer hartslag, pupilgrootte en spijsvertering.

Lichaamsfunctie	Sympathisch	Parasympathisch
Pupillen	Verwijden	Vernauwen
Hartslag	Kan stijgen	Kan dalen
Spijsvertering	Activiteit neemt vaak af	Activiteit wordt ondersteund

Beide delen zijn actief. Hun invloed verschilt per orgaan en situatie.

De polyvagaaltheorie

Hoe hangen ervaren veiligheid, lichamelijke reacties en contact samen?

Porges verbindt sociale betrokkenheid, mobilisatie en immobilisatie aan verschillende autonome circuits.

NB. We gebruiken het model voor reflectie. Biologische verklaringen staan ter discussie.

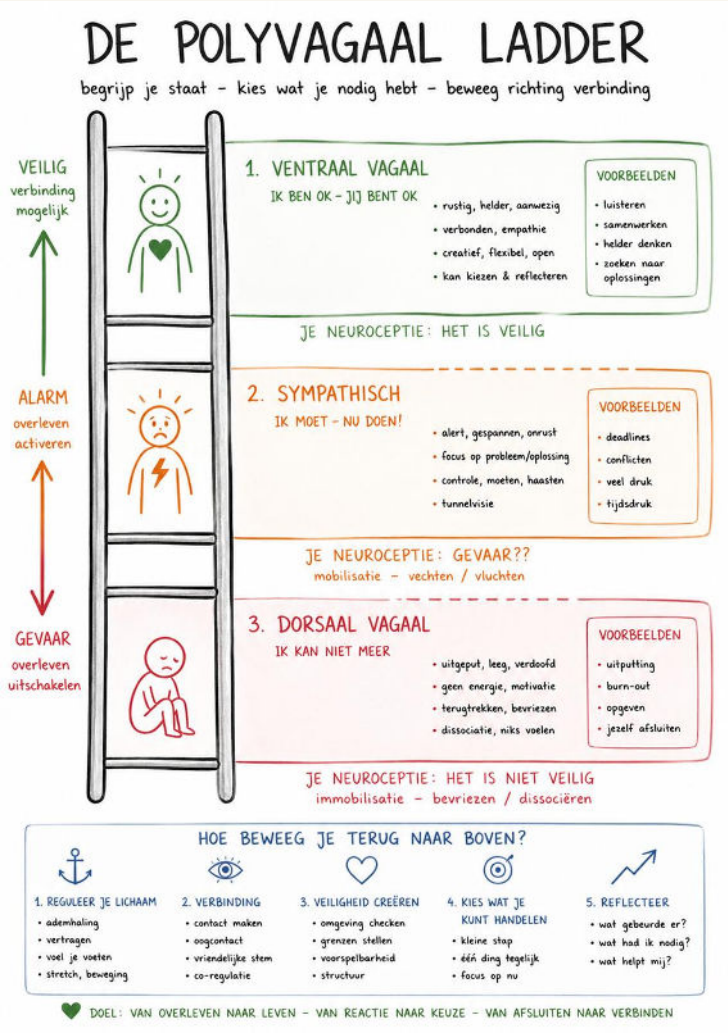
Neuroceptie

Porges' term voor het onbewust oppikken van signalen van veiligheid of dreiging (vgl "perceptie").

Je komt de vergaderruimte binnen. Het gesprek valt stil.

Wat neem je waar en welke betekenis geef je eraan?

De polyvagale "ladder"



Verbinden

Ik kan luisteren en nieuwsgierig blijven.

Mobiliseren

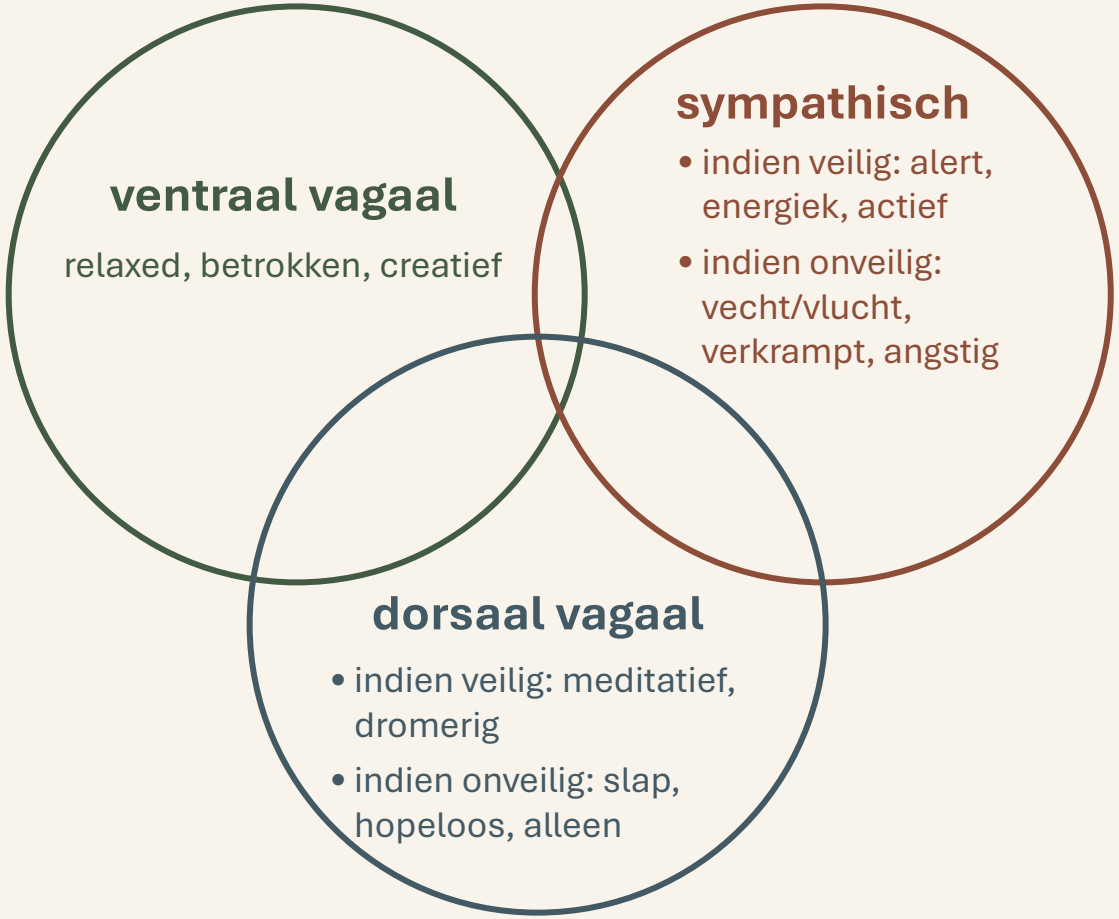
Ik wil ingrijpen, verdedigen of weg.

Terugtrekken

Ik klap dicht of haak af.

Wat gebeurt er in je lichaam als de spanning stijgt?
Wat helpt je om weer in contact te komen?

Toestanden kunnen overlappen



Verbinding + actie

Je stelt een scherpe vraag en blijft luisteren.

Verbinding + stilte

Je bent stil en volgt het gesprek aandachtig.

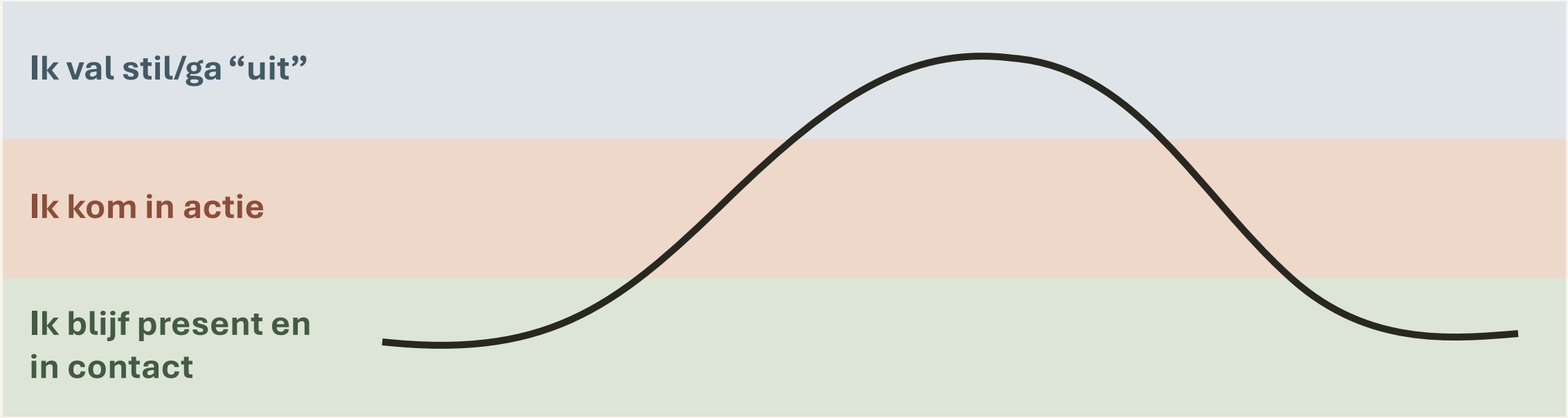
Actie + stilvallen

Je voelt spanning en krijgt even geen woord uit.

FLIP-OVER

Hoe spanning kan verlopen

Een mogelijk verloop tijdens een spannend overleg.



De lijn is illustratief. Spanning kan per persoon en situatie anders verlopen.

Window of Tolerance



Binnen je spanningsvenster kun je blijven denken, voelen en contact maken.

Bespreek in tweetallen jouw eigen “venster”

REFLECTIE

Denken en voelen

Veel van onze energie besteden we aan denken. Ons brein loopt automatische paden af. Indien die “paden” gericht zijn op controle dan kan ons brein leidend worden in plaats van dienend. De zucht naar controle wordt dan een kompas dat vastzit.

Gedachten willen de (illusie van) ordening en grip.

Gevoelens willen bewegen en veranderen.

KORTE OEFENING

Van denken naar opmerken

Een herkenbaar moment	Denk aan een overleg waarin je meer grip probeerde te krijgen.
Eén gedachte	Welke zin herhaalde zich in je hoofd?
Eén lichamelijk signaal	Wat merk je nu op aan je kaken, ademhaling of houding?

Wat verandert er als je even wacht met reageren?

Stress, herstel en bescherming

Vier denkers uit verschillende onderzoeks- en praktijktradities.

Bruce McEwen	Herhaalde aanpassing aan stress kan zich opstapelen. Hij noemt dit allostatische belasting.
Bessel van der Kolk	Ingrijpende ervaringen kunnen doorwerken in lichamelijke reacties.
Peter Levine en Gabor Maté	Zij leggen ieder op hun eigen manier de nadruk op lichamelijke gewaarwording, stress en verbinding.

Waar zien wij in onze organisatie ruimte voor herstel?

Gevoel en besluitvorming

Lisa Feldman Barrett

Context en eerdere ervaringen helpen ons betekenis te geven aan lichamelijke signalen.

Antonio Damasio

Lichamelijke signalen en emoties wegen mee wanneer we oordelen en beslissen.

Dezelfde stilte kan voor de één bedenktijd zijn en voor de ander afwijzing.

Hoe reageer jij als toezichthouder onder spanning?

Denk aan gesprekken in de bestuurskamer waarin emoties oplopen, aanwezigen elkaar verwijten maken of de voortgang stokt. Geef aan hoe je doorgaans werkelijk reageert, ook als je liever anders zou handelen. Vul bij elke uitspraak één score van 0 tot en met 3 in.

0 = zelden of nooit 1 = soms 2 = vaak 3 = bijna altijd

Beantwoord eerst alle twintig vragen. Bekijk het scoreblad pas daarna. Deze zelftest is een zelfontwikkeld reflectiehulpmiddel, geen gevalideerde psychologische test.

ZELFTEST

Wanneer de spanning in de bestuurskamer oploopt…

0 = zelden of nooit 1 = soms 2 = vaak 3 = bijna altijd

1	…breng ik snel structuur aan in wie wanneer aan het woord komt.	___
2	…merk ik mijn eigen lichamelijke spanning op terwijl ik blijf luisteren.	___
3	…zoek ik houvast in feiten, argumenten en een heldere analyse.	___
4	…word ik stiller dan ik eigenlijk zou willen.	___
5	…kan ik ruimte geven aan emoties zonder meteen iets te hoeven oplossen.	___

Wanneer de spanning in de bestuurskamer oploopt…

0 = zelden of nooit 1 = soms 2 = vaak 3 = bijna altijd

6	…neem ik nadrukkelijker de leiding over het gesprek.	___
7	…merk ik dat ik innerlijk afstand neem van wat er gebeurt.	___
8	…probeer ik eerst precies te begrijpen hoe het probleem in elkaar zit.	___
9	…orden ik wat er gezegd wordt in hoofdpunten, belangen of opties.	___
10	…kan ik betrokken blijven ook als emoties oplopen en mij raken.	___

Wanneer de spanning in de bestuurskamer oploopt…

0 = zelden of nooit 1 = soms 2 = vaak 3 = bijna altijd

11	…wacht ik met ingrijpen, terwijl ik achteraf vind dat dit wel nodig was.	___
12	…stuur ik aan op een concrete vervolgstap of afspraak.	___
13	…stel ik mijn vragen uit omdat ik opzie tegen de reactie die kan volgen.	___
14	…breng ik mijn eigen tempo tot rust voordat ik reageer.	___
15	…neig ik ertoe gevoelens te vertalen naar een inhoudelijke vraag.	___

Wanneer de spanning in de bestuurskamer oploopt…

0 = zelden of nooit 1 = soms 2 = vaak 3 = bijna altijd

16	…grijp ik snel in wanneer het gesprek afdwaalt of vastloopt.	___
17	…zoek ik naar inconsistenties of ontbrekende informatie.	___
18	…heb ik de neiging het gesprek op zijn beloop te laten om extra spanning te vermijden.	___
19	…maak ik duidelijk welke gespreksregels of grenzen nu nodig zijn.	___
20	…kan ik een stilte laten bestaan en tegelijk aandachtig in contact blijven.	___

Mijn scoreblad

Neem je scores over per rij en tel ze op. Elk patroon heeft een totaal van 0 tot en met 15.

Stabiliserend	2 + 5 + 10 + 14 + 20	___ / 15
Regisserend	1 + 6 + 12 + 16 + 19	___ / 15
Analytisch	3 + 8 + 9 + 15 + 17	___ / 15
Terugtrekkend	4 + 7 + 11 + 13 + 18	___ / 15

De getallen in de rij zijn vraagnummers. Mijn hoogste score: ___ Mijn tweede score: ___

Een hoge score geeft aan hoe vaak je het gedrag bij jezelf herkent. Scores dicht bij elkaar wijzen op meerdere herkenbare patronen.

De vier patronen en jouw vervolgstap

De stabiliserende toezichthouder

Je blijft betrokken, verdraagt emoties en bewaart ruimte om te luisteren. Je mogelijke kwaliteit is rust bieden en het gesprek draaglijk houden.

Blijf ik ook duidelijk wanneer richting of begrenzing nodig is?

De regisseur

Je neemt leiding, bewaakt structuur en stuurt op voortgang. Je mogelijke kwaliteit is overzicht brengen en vervolgstappen mogelijk maken.

Geef ik emoties en het tempo van de aanwezigen voldoende ruimte?

De analytische toezichthouder

Je zoekt helderheid via feiten, argumenten, belangen en samenhang. Je mogelijke kwaliteit is ingewikkelde kwesties ontrafelen en opties inzichtelijk maken.

Onderzoek ik ook wat iemand raakt, voordat ik ga uitleggen of ordenen?

De terugtrekkende toezichthouder

Je wordt stiller, stelt interventies uit of neemt innerlijk afstand. Bewust ruimte laten kan behulpzaam zijn; de vragen in deze schaal gaan vooral over ongewild terugtrekken.

Ben ik nog aandachtig aanwezig, of laat ik iets liggen wat het gesprek nodig heeft?

Van herkenning naar keuze

Welke score herken je en welke verrast je? Geef een concreet praktijkvoorbeeld. Wanneer helpt dit patroon en wanneer belemmert het je? Vraag je collega welk gedrag die herkent, zonder elkaars innerlijke ervaring in te vullen.

Mijn oefenafspraak

Als ik merk dat ik ...
probeer ik ...
zodat ik ...

Kijk na je eerstvolgende overleg terug. Wat merkte je, wat deed je en welk effect zag je?

Vier stappen als de spanning oploopt

Opmerken	Wat voel ik? Wat zie of hoor ik concreet?
Steun zoeken	Voel je voeten of de stoel. Laat eventueel een korte stilte vallen.
Kiezen	Wat vraagt dit moment: erkenning, een vraag, structuur, begrenzing of pauze?
Handelen en toetsen	Doe één interventie en vraag wat het effect is.

Wat helpt je om weer te luisteren?

Oefening in tweetallen

Ronde 1	Stel een kritische vraag zoals je dat gewoonlijk doet.
Ronde 2	Stel dezelfde vraag opnieuw en verander alleen je spreektempo of je pauze.
Nabespreking	Wat merkte je als luisteraar? Waar kreeg je ruimte om te antwoorden?

Ovoorbeeld oefenzin **“Kun je toelichten waarop dit besluit is gebaseerd?”**

Onder druk in de bestuurskamer

De resultaten vallen tegen. De inspectie stelt kritische vragen en de werkdruk loopt op.

Eerste reactie	Wat is je eerste impuls als toezichthouder?
Tweede poging	Welke vraag brengt feiten boven tafel en houdt het gesprek open?

Hoe blijven we kritisch én in gesprek als de druk toeneemt?

REFLECTIE

Wat neem je mee naar je volgende overleg?

Bij mezelf	Aan welk signaal herken ik dat de spanning oploopt?
In het gesprek	Wat kan ik doen om het voor anderen makkelijker te maken zich uit te spreken?
Als toezichthouder	Welke kleine verandering wil ik in het volgende overleg proberen?

Bronnen en verder lezen

Autonome fysiologie en model

Waxenbaum e.a. · Anatomy, Autonomic Nervous System
Porges (2011) · The Polyvagal Theory
Dana (2018) · The Polyvagal Theory in Therapy

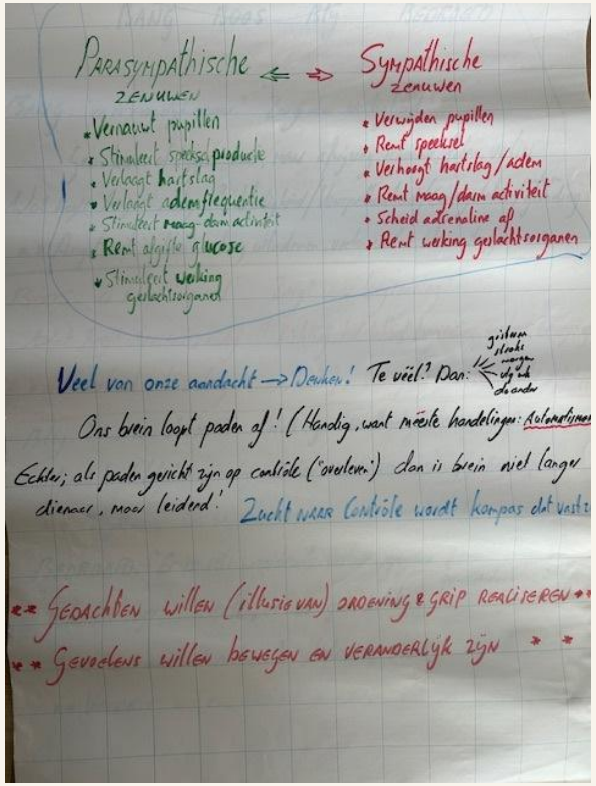
Kritische bespreking

Grossman (2023) · Fundamental challenges and likely refutations of the five basic premises of the polyvagal theory Biological Psychology, 180, 108589

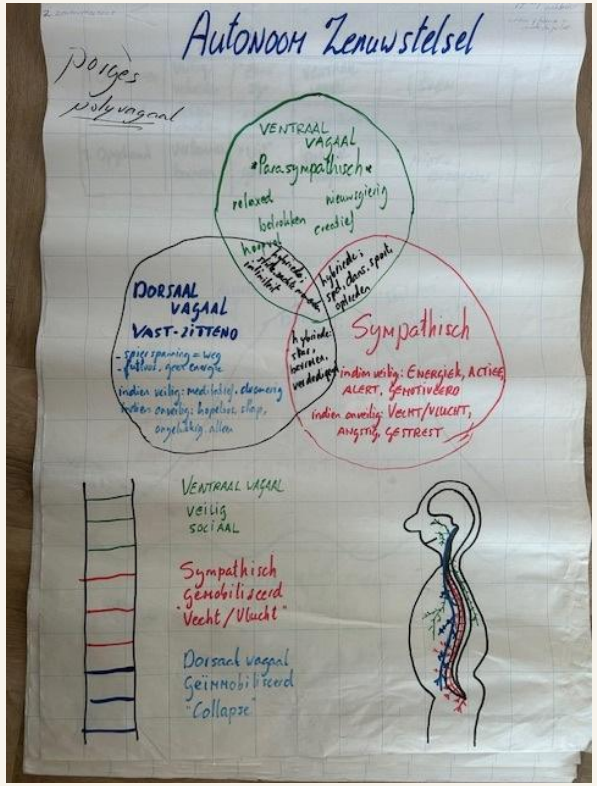
Aanvullend

Van der Kolk (2014), McEwen & Lasley (2002), Barrett (2017), Levine (1997), Maté & Maté (2022) en Damasio (1994).

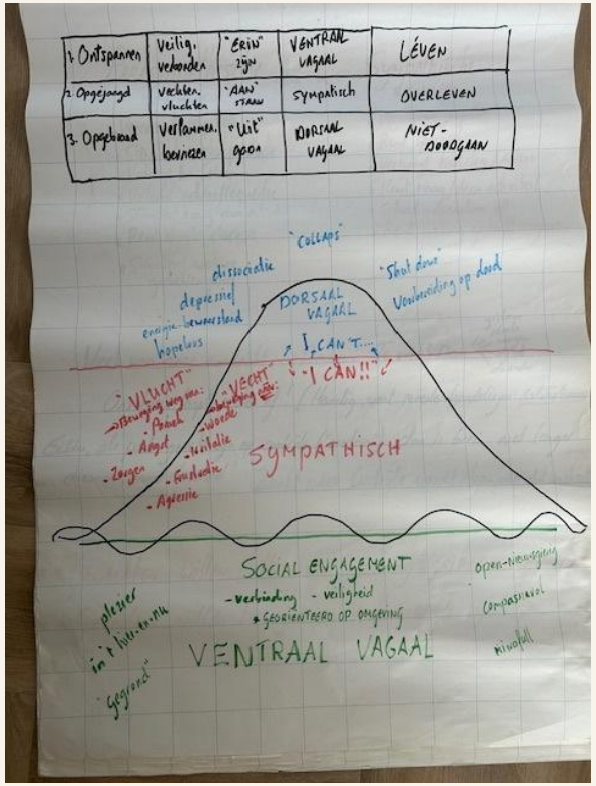
De originele flip-overvellen



Autonome fysiologie



Ladder en overlap



Spanningscurve