

VERBINDING IN COMPLEXITEIT

de onzichtbare architectuur van
neurodivers leiderschap

VERBINDING IN COMPLEXITEIT

de onzichtbare architectuur van
neurodivers leiderschap

Iwan Visje

Auteur: Iwan Visje
Uitgever: Eduterim/ Brainstormz media
Coverontwerp: IV creatives
ISBN: 9 789403 859507
© 2026 Iwan Visje/ Eduterim

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Hoofdstuk 1. Leiderschap als relationeel en contextueel fenomeen	19
1.1 Klassieke en moderne leiderschapstheorieën	19
1.2 Leiderschap als sociaal-constructivistisch proces	20
1.3 Complexiteit, onzekerheid en adaptief leiderschap	22
1.4 Positionering van de driehoek richting, ruimte en relatie	24
Hoofdstuk 2. Hoogbegaafdheid en hooggevoeligheid: conceptuele verheldering	27
2.1 Hoogbegaafdheid: cognitieve, emotionele en existentiële dimensies	27
2.2 Hooggevoeligheid (HSP): neuropsychologische en affectieve kenmerken	29
2.3 Overlap en onderscheid tussen hoogbegaafdheid (HB) en hooggevoeligheid (HSP)	31
2.4 Neurodiversiteit in organisaties: een theoretisch perspectief	33
Hoofdstuk 3. Richting, ruimte en relatie als geïntegreerd leiderschapsmodel	35
3.1 Richting: betekenis, visie en morele oriëntatie	35
3.2 Ruimte: autonomie, begrenzing en psychologische veiligheid	37
3.3 Relatie: verbondenheid, wederkerigheid en betekenisgeving	39
3.4 Integratie en dynamiek van de driehoek: richting, ruimte en relatie in samenhang	41
3.5 Implicaties voor leiderschap in complexe organisaties	44
Hoofdstuk 4. Richting: visie, betekenis en moreel kompas	47
4.1 Richting in leiderschapstheorie: visie, missie en zingeving	47
4.2 Richting vanuit hoogbegaafde en hooggevoelige leiders	49
4.3 Spanning tussen vooruitdenken en collectief tempo	50
4.4 Richting geven zonder vervreemding: vertaling, timing en narratief leiderschap	52
4.5 Richting in samenhang: bovenstroom, tussenstroom en onderstroom	53
4.6 Synthese: richting als integratief en dynamisch leiderschapsprincipe	55

Hoofdstuk 5. 	
Ruimte: Autonomie, structuur en psychologische veiligheid	58
5.1 Ruimte in organisatietheorie	58
5.2 Ruimtebehoefte bij hoogbegaafde en hooggevoelige leiders	60
5.3 De paradox van ruimte en begrenzing	61
5.4 Structuur als containment	63
5.5 Ruimte in bovenstroom, tussenstroom en onderstroom	65
5.6 Synthese: ruimte als integratief en dynamisch leiderschapsprincipe	66
Hoofdstuk 6. 	
Relatie: Verbinding, resonantie en macht	69
6.1 Relatie als kern van leiderschap	69
6.2 Relationele sensitiviteit bij hoogbegaafde en hooggevoelige leiders	71
6.3 Risico's van over-identificatie en versmelting	72
6.4 Professionele nabijheid	74
6.5 Relatie in bovenstroom, tussenstroom en onderstroom	75
6.6 Synthese: relatie als dragende dimensie binnen de leiderschapsdriehoek	77
Hoofdstuk 7. 	
De innerlijke driehoek: zelfleiderschap en intensiteit	79
7.1 Zelfleiderschap als voorwaarde voor effectief leiderschap	79
7.2 Emotionele regulatie en prikkelverwerking	81
7.3 Innerlijke conflicten: loyaliteit, perfectionisme en verantwoordelijkheid	82
7.4 Regie op eigen intensiteit	84
7.5 Synthese: zelfleiderschap als beweging tussen de stromen	86
Hoofdstuk 8. 	
Het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje in de praktijk van organisaties	88
8.1 Botsing tussen systeemlogica en neurodivers leiderschap	88
8.2 Macht, legitimiteit en positionering van de hoogbegaafde en hooggevoelige leider	89
8.3 Organisatiecultuur en draagvlak	91
8.4 De onderstroom: uitsluiting, loyaliteit en aanpassing	93
8.5 Voorwaarden voor duurzaam benutten van neurodivers potentieel	95
8.6 Synthese: organisatie en leider in wederzijdse afstemming	97
Hoofdstuk 9. 	
Integratie en modelverdieping	99
9.1 Het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje als dynamisch evenwichtsmodel	99
9.2 Typische disbalansen bij hoogbegaafd en hooggevoelig leiderschap	101
9.3 De leider als voorloper, vertaler en verbinder	104

9.4	Theoretische implicaties voor leiderschapsontwikkeling	106
9.5	Synthese: leiderschap als voortdurende afstemming	107
Hoofdstuk 10. 		
Conclusie en reflectie		110
10.1	Beantwoording van de centrale onderzoeksvraag	110
10.2	Wetenschappelijke reflectie en beperkingen	112
10.3	Implicaties voor onderzoek, beleid en praktijk	114
10.4	Slotbeschouwing: leiderschap als volwassenwording	116
Nawoord		119
Bronnen en literatuurlijst		120

*Leiderschap ontstaat waar richting, ruimte en relatie
elkaar raken in de boven-, tussen- en onderstroom.*

- Iwan Visje -

Voorwoord

Leiderschap is al eeuwenlang onderwerp van studie, discussie en praktijkexperimenten. Toch blijft het een complex en vaak paradoxaal fenomeen: hoe kan een leider richting geven, ruimte creëren en verbinding leggen, terwijl organisaties tegelijkertijd complex, dynamisch en menselijk zijn? Dit boek nodigt de lezer uit om leiderschap te beschouwen als een meerlagig, relationeel en dynamisch proces, waarin de bovenstroom, tussenstroom en onderstroom voortdurend met elkaar in wisselwerking staan.

Specifiek richt dit boek zich op hoogbegaafde (HB) en hooggevoelige (HSP) leiders, die op unieke wijze deze dynamieken ervaren. Hun verhoogde cognitieve en emotionele sensitiviteit maakt hen in staat om diepgaande patronen te doorzien, maar verhoogt ook de kans op spanning, oververantwoordelijkheid en verstriking in de onderstroom. Dit vraagt om een theoretische en praktische verdieping die verder gaat dan traditionele instrumentele of gedragsmatige benaderingen van leiderschap.

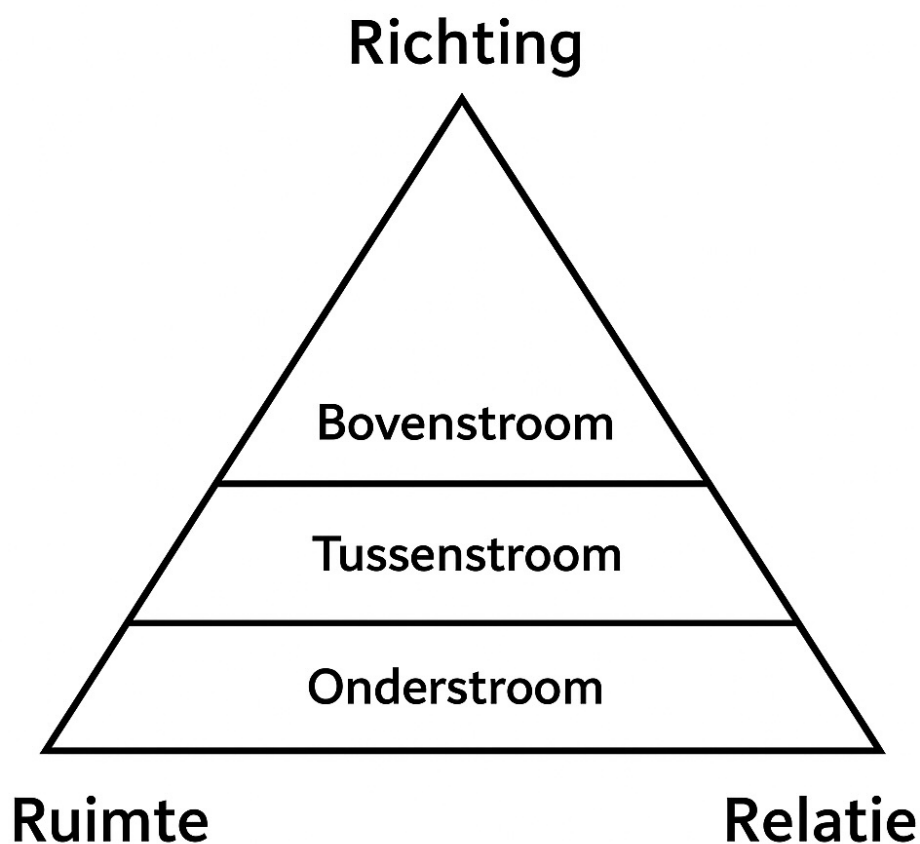
Het doel van dit boek is tweeledig. Ten eerste wil het een academisch gefundeerd model bieden voor het begrijpen van leiderschap in complexe organisaties vanuit de driehoek van richting, ruimte en relatie. Ten tweede wil het de lezer praktische inzichten geven in hoe zelfleiderschap, relationele sensitiviteit en systemisch bewustzijn effectief kunnen worden ingezet in de dagelijkse praktijk. Het boek combineert inzichten uit leiderschapstheorie, organisatiekunde, psychologie en neurodiversiteit, en integreert deze multidisciplinaire perspectieven in één samenhangend model. Het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje.

Het schrijven van dit boek is geïnspireerd door de ervaringen die ik heb gehad binnen organisaties waarin neurodiverse leiders soms marginalisatie, overbelasting of miskennen ervaren. Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek en praktijkervaring dat juist deze leiders een uitzonderlijk vermogen hebben om complexiteit te doorgronden, creatieve oplossingen te vinden en duurzame verandering teweeg te brengen. Dit boek wil dat potentieel theoretisch verankeren en praktisch zichtbaar maken.

Ik hoop dat dit boek niet alleen academici en onderzoekers inspireert, maar ook leiders, coaches en beleidsmakers praktische handvatten biedt om hun organisatie en zichzelf effectiever te navigeren door de complexe dynamieken

van moderne organisaties. Leiderschap wordt in dit boek niet gezien als een statische rol, maar als een continu proces van afstemming, bewustzijn en volwassenwording voor zowel de leider als het systeem waarin hij of zij opereert.

- I.R. (Iwan) Visje –



© I.R. Visje (2026) / 'Het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje'.

Inleiding

Aanleiding en maatschappelijke relevantie

Leiderschap staat in hedendaagse organisaties onder toenemende druk door een samenloop van maatschappelijke, technologische en culturele transformaties. Globalisering, digitalisering, arbeidsmarktkrapte en toenemende maatschappelijke polarisatie hebben organisaties veranderd in complexe, dynamische systemen waarin voorspelbaarheid afneemt en onzekerheid structureel is geworden. In deze context blijken klassieke, hiërarchische, instrumentele en controlerende leiderschapsmodellen steeds minder toereikend om betekenisvolle richting, werkbare ruimte en duurzame relaties te waarborgen. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan leiderschap dat richting kan geven zonder te verstarren, ruimte weet te creëren zonder vrijblijvendheid en relaties kan dragen zonder te vervallen in harmoniegerichtheid. Deze druk manifesteert zich op meerdere niveaus van organiseren. In de bovenstroom van organisaties, waar beleid, structuren, targets en formele besluitvorming dominant zijn, wordt leiderschap vaak gereduceerd tot zichtbare sturing en beheersing. Tegelijkertijd voltrekt leiderschap zich in de tussenstroom: de dagelijkse interacties, gesprekken en interpretaties waarin betekenis wordt gevormd. Onder deze zichtbare lagen bevindt zich de onderstroom, waarin emoties, overtuigingen, loyaliteiten en onuitgesproken spanningen richtinggevend zijn voor gedrag, vaak zonder expliciete erkenning. Juist in deze gelaagdheid wordt duidelijk hoe beperkt een eenzijdige focus op controle en rationaliteit is.

Parallel aan deze ontwikkelingen groeit de maatschappelijke erkenning van neurodiversiteit als een relevant organisatorisch vraagstuk. Waar organisaties traditioneel zijn ingericht rond impliciete normen van gemiddeld functioneren, wordt steeds zichtbaarder dat cognitieve en emotionele variatie, waaronder hoogbegaafdheid en hooggevoeligheid, zowel een potentieel als een spanningsbron vormt. Hoogbegaafde en hooggevoelige leiders beschikken vaak over een sterk ontwikkeld vermogen tot diepgaande analyse, systeemdenken, morele oordeelsvorming en relationele fijngevoeligheid. Tegelijkertijd ervaren zij frictie met dominante bovenstroom-logica's die snelheid, eenduidigheid en instrumentele rationaliteit centraal stellen.

Voor deze leiders zijn juist de tussen- en onderstroom sterk voelbaar en richtinggevend. Zij nemen spanningen waar voordat deze expliciet worden, ervaren morele dilemma's intens en voelen relationele disbalansen scherp aan. In de bestaande literatuur worden hoogbegaafdheid en hooggevoeligheid echter veelal benaderd als individuele kenmerken of persoonlijke ontwikkelvraagstukken, los van bredere leiderschapstheorieën. Daardoor blijft onderbelicht hoe deze vormen van waarnemen, denken en voelen zich verhouden tot fundamentele leiderschapsdimensies zoals richtinggeving, autonomie en relationele verbinding. Ook ontbreekt een samenhangend

theoretisch kader waarin deze intensiteit systematisch wordt verbonden met organisatiekundige en sociaalwetenschappelijke inzichten.

Deze lacune is maatschappelijk relevant omdat organisaties in toenemende mate afhankelijk zijn van leiders die kunnen opereren in complexiteit, ambiguïteit en morele spanning. Juist in dergelijke contexten komen kwaliteiten als empathisch vermogen, existentiële reflectie en systeemgevoeligheid tot hun recht. Het ontbreken van passende kaders leidt er echter toe dat hoogbegaafde en hooggevoelige leiders zich terugtrekken, overvraagd raken of worden gemarginaliseerd, met verlies van potentieel, verhoogd risico op burn-out en voortijdige uitstroom als gevolg.

Dit boek positioneert de driehoek van richting, ruimte en relatie binnen het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje om deze spanning theoretisch te duiden. Door dit expliciet te benaderen vanuit het perspectief van hoogbegaafd en hooggevoelig leiderschap, beoogt het bij te dragen aan een meer inclusieve en volwassen leiderschapsopvatting. Daarmee sluit het aan bij bredere maatschappelijke discussies over duurzame inzetbaarheid, psychologische veiligheid en mensgerichte organisaties. De maatschappelijke relevantie van dit boek ligt daarmee niet alleen in het erkennen van een specifieke groep leiders, maar in het herijken van leiderschap zelf: als een relationeel, contextueel en neurodivers proces dat vraagt om nieuwe theoretische taal en conceptuele kaders.

Probleemdefinitie: de spanning tussen leiderschapsnormen en neurodiversiteit

De centrale probleemstelling van dit boek betreft de structurele spanning tussen dominante leiderschapsnormen in organisaties en de wijze waarop hoogbegaafde en hooggevoelige leiders functioneren, waarnemen en betekenis geven, gezien over de bovenstroom, tussenstroom en onderstroom van organisaties. Hoewel hedendaagse leiderschapstheorieën steeds meer aandacht besteden aan authenticiteit, adaptiviteit en relationele processen, blijven de onderliggende normatieve aannames vaak impliciet en weinig inclusief. In de praktijk wordt leiderschap nog veelal beoordeeld vanuit de bovenstroom: op zichtbare gedragingen zoals daadkracht, snelheid van besluitvorming, extraversie, eenduidige communicatie en meetbare resultaten. Deze normatieve focus sluit slechts gedeeltelijk aan bij de cognitieve en affectieve realiteit van neurodiverse leiders en laat weinig ruimte voor vormen van leiderschap die zich juist in de tussen- en onderstroom manifesteren.

Hoogbegaafdheid en hooggevoeligheid gaan gepaard met een verhoogde intensiteit van informatieverwerking. Dit uit zich in diepgaande analyse, sterk ontwikkeld systeemdenken, een uitgesproken morele oriëntatie, contextgevoeligheid en een hoge mate van relationele afstemming. In organisatorische settings wordt deze intensiteit echter regelmatig geïnterpreteerd als complexiteit, twijfelachtigheid of emotionele kwetsbaarheid. Hierdoor ontstaat een discrepantie tussen feitelijk leiderschapspotentieel en

ervaren organisatorische legitimiteit. Dit probleem manifesteert zich niet primair op individueel niveau, maar op het snijvlak van persoon en systeem: organisaties beschikken onvoldoende over passende kaders om deze vorm van leiderschap te herkennen, te waarderen en effectief te integreren.

Deze spanning wordt versterkt door het ontbreken van een expliciet theoretisch referentiekader waarin neurodiversiteit wordt verbonden aan kernbegrippen uit de leiderschaps- en organisatiekunde. De bestaande literatuur over hoogbegaafdheid en hooggevoeligheid richt zich veelal op onderwijs, coaching of persoonlijke ontwikkeling en blijft vaak descriptief of normatief van aard. Tegelijkertijd zijn leiderschapstheorieën doorgaans generiek en impliciet normerend, waarbij bovenstroom-logica's domineren. Het gevolg is een theoretische fragmentatie waarin noch de neurodiverse leider, noch de organisatie beschikt over voldoende conceptuele taal om de wederzijdse dynamiek te begrijpen.

De probleemstelling krijgt verdere scherpte wanneer gekeken wordt naar de drie fundamentele leiderschapsdimensies richting, ruimte en relatie. In dominante leiderschapspraktijken wordt richting veelal opgevat als helderheid en besluitvaardigheid, ruimte als beheersbare autonomie en relatie als functionele samenwerking. Voor hoogbegaafde en hooggevoelige leiders krijgen deze dimensies echter een andere betekenis. Richting ontstaat vanuit morele reflectie en systeemdenken, ruimte wordt ervaren als een innerlijk en relationeel fenomeen dat samenhangt met autonomie en zingeving, en relatie wordt beleefd als een intens proces van empathische resonantie en wederkerigheid. Het ontbreken van erkenning voor deze alternatieve invullingen leidt tot misinterpretatie, frictie en disbalans, met name in de tussen- en onderstroom van organisaties.

Het kernprobleem dat dit boek adresseert is daarmee tweeledig. Enerzijds ontbreekt een samenhangend theoretisch model dat de specifieke leiderschapsdynamiek van hoogbegaafde en hooggevoelige leiders inzichtelijk maakt als een meerstromig fenomeen. Anderzijds ontbreekt in organisaties een expliciete reflectie op de normativiteit van bestaande leiderschapsbeelden en de wijze waarop deze neurodiverse vormen van leiderschap uitsluiten of problematiseren. Deze lacune belemmert zowel individuele leiders in hun zelfpositionering als organisaties in hun vermogen om complexiteit en diversiteit productief te benutten.

Door de driehoek van richting, ruimte en relatie te hanteren als analytisch kader, beoogt dit boek deze probleemstelling te expliciteren en te verdiepen. Het Chainging® leiderschapsmodel van I.R. Visje biedt taal om spanningen zichtbaar te maken zonder deze te reduceren tot persoonlijke tekortkomingen of organisatorische disfuncties. Daarmee vormt deze probleemdefinitie het vertrekpunt voor een bredere theoretische heroriëntatie op leiderschap, waarin niet alleen zichtbare structuren, maar ook interacties en onderliggende betekenislagen serieus worden genomen in het licht van een neurodiverse samenleving.