



**Perspectief 2 – Van leiderschapsstijlen tot
relationele dynamiek**

Titel:

Hoogsensitieve Leiders in relatie tot Spiral Dynamics en Leiderschapsstijlen

Een verbindende beschouwing van sensitiviteit, persoonlijkheid en bewust leiderschap in complexe systemen

Perspectief 2:

Hoogsensitiviteit in de interactie tussen leiders, volgers en systemen

Auteur:

Dick Rochat

Tekst- en stijlverfijning:

Gerealiseerd met ondersteuning van ChatGPT (OpenAI) en LanguageTool

Eindredactie:

Dick Rochat

Publicatie:

juni 2025

Inleiding

In *Perspectief 1* verkenden we hoe hoogsensitieve leiders zich bewegen binnen verschillende leiderschapsstijlen en waardesystemen. In *Perspectief 2* wordt onderzocht op welke wijze hoogsensitiviteit tot uiting komt in het gedrag van leiders, in hun interacties met volgers, en in de bredere organisatiecontext.

Hoogsensitieve leiders kenmerken zich doorgaans door hun opmerkzaamheid, empathie en een sterke reflectieve capaciteit. Tegelijk kunnen ze te veel verantwoordelijkheid op zich nemen of zich terugtrekken als het spannend wordt. In complexe organisaties of prestatiegerichte omgevingen worden deze reflexen frequent geactiveerd. De praktijkverhalen van Tom en Joke demonstreren hoe hoogsensitieve leiders zich kunnen bedienen van verouderde gedragspatronen, maar ook hoe zij hun sensitiviteit kunnen omzetten in kracht door bewust te kiezen voor positionering boven de lijn.

Perspectief 2 onderzoekt hoe sensitiviteit tot uitdrukking komt in leiderschapsrelaties, en hoe masculiene en feminie kwaliteiten in HSP-leiderschap zich ontwikkelen en balanceren. Daarnaast onderzoek ik op welke wijze een HSP-leider omgaat met eigen emoties, energie en prikkels, zonder hierbij zichzelf te verliezen.

Door middel van theorie, herkenbare voorbeelden en reflectie demonstreer ik op welke wijze sensitief leiderschap kan bijdragen aan veranderingen binnen organisaties.

In dit perspectief maak ik onderscheid tussen 'systeemrollen' – de positie en invloed die iemand inneemt in het samenspel van een systeem – en 'lijnbewegingen': innerlijke of relationele verschuivingen tussen een positie onder of boven de lijn.

Toelichting. Wanneer wordt verwezen naar de concepten 'Boven de Lijn' of 'Onder de Lijn,' wordt de houding bedoeld die iemand aanneemt in de interactie met anderen. *Boven de Lijn* betekent open, nieuwsgierig, reflectief en verbonden. *Onder de Lijn* betekent reactief, defensief of vermijdend – vaak onbewust. Deze basishouding beïnvloedt hoe leiderschap tot uiting komt in relaties met volgers en in de bredere systeemcontext. In de volgende sectie maken we deze dynamiek verder zichtbaar in rollen en interacties.

Deel 1: Over systeemrollen en lijnbewegingen

In organisaties komt voortdurend interactie tussen individuen voor. Daarnaast nemen zij, vaak onbewust, specifieke rollen aan binnen het geheel. Zo kun je in een team bijvoorbeeld een formele leider hebben, maar ook een informele verbinder, een kritische dwarsligger of een stille kracht. Dergelijke systeemrollen weerspiegelen de vaak onzichtbare posities die individuen innemen binnen de dynamiek van een groep of organisatie.

Afhankelijk van de context vertonen individuen gedrag dat zich zowel onder als boven de lijn bevindt. Dit betreft het niveau van bewustzijn waaruit een individu functioneert. Boven de lijn manifesteert zich een beheerste aanpak, gekenmerkt door regie, transparantie en verbinding. Onder de lijn zijn er prevalentie gevoelens van stress, angst, terugtrekking of controlegedrag.

In het kader van leiderschap observeert men dat deze lijnbewegingen elkaar krachtige aanvulling bieden: een leider die boven de lijn blijft, stimuleert anderen om hetzelfde te verwezenlijken. Een leider die onder de lijn reageert, kan anderen bovendien negatief beïnvloeden.

In deze verkenning analyseer ik de manier waarop HSP-leiders en hun omgeving omgaan met de verschillende rollen die zij vervullen, evenals de invloed van sensitiviteit op deze interacties en de mogelijke uitdagingen die hieruit voortkomen.



Visual: Interactie boven en onder de lijn met systeemrollen en bewegingen

Toelichting. Systeemrollen zijn onzichtbare, impliciete posities die mensen innemen binnen een team, organisatie of systeem – los van hun formele functie. Deze rollen, zoals verbinder, saboteur of spanningsdrager, weerspiegelen de dynamiek binnen het geheel. Ze ontstaan uit interactiepaden, verwachtingen en groepsprocessen en vervullen vaak systemische functies zoals het waarborgen van balans of het organisatiebewustzijn.

Voor praktijkgerichte werkvormen met systeemrollen en hun toepassing in organisaties, zie: Stam, J. J. (2004). Het verbindende veld: Organisatieopstellingen in de praktijk.

Deel 2: Leider-Volger-dynamiek en Volger-Volger-dynamiek

Leider-Volger dynamiek

Leiderschap wordt doorgaans niet beschouwd als een fenomeen dat op individueel niveau wordt ervaren. Dit komt te allen tijde tot uiting in de interactie tussen de leider en de volgers, en manifesteert zich in de relatie met anderen en de bredere context van de leider. De dynamiek tussen de leider en de volgers vormt een essentieel element van wat kan worden aangeduid als een leiderschapssysteem. Dit systeem kan worden beschouwd als een levend, relationeel geheel, dat bestaat uit de leider, de volgers en de context waarbinnen zij gezamenlijk functioneren.

In dit systeem zijn de rollen van leiders en volgers dynamisch van aard en niet uitsluitend hiërarchisch van opzet. Deze elementen ontstaan uit de interactie tussen individuen en worden in aanzienlijke mate beïnvloed door bredere systeemcondities, waaronder cultuur, structuur, geschiedenis, gedeelde waarden en omgevingsdruk. Leiderschap is niet enkel een product van de leider; het is veeleer het resultaat van de interacties tussen de leider, de volgers en de context waarin zij zich bevinden.

Het leiderschapssysteem functioneert als een dynamisch veld waarin gedragingen zich ontwikkelen, versterkt worden of doorbroken kunnen worden. Het gedrag van een leider genereert reacties bij de volgers, welke vervolgens op hun beurt het gedrag en de overtuigingen van de leider beïnvloeden. Deze circulaire beïnvloeding is frequent impliciet van aard, doch uiterst krachtig. Leiderschap dient daarom in samenhang te worden gezien met de responsiviteit en projecties van volgers, evenals met de cultuur waarin het zich manifesteert.

De relevantie van deze systeembril neemt toe wanneer men onderzoek verricht naar leiderschap in periodes van verandering, transitie of toenemende complexiteit. In dergelijke contexten worden niet alleen de effectiviteit van leiders en volgers beoordeeld, maar ook hun vermogen tot gezamenlijke reflectie, zelfsturing en betekenisgeving.

Deze systemische benadering leidt tot een dieper inzicht in de essentie van leiderschap. Leiderschap betreft niet enkel het geven van richting of het behalen van doelen, maar vereist ook een voortdurende afstemming tussen identiteit, relatie en context, binnen een veld van wederzijdse beïnvloeding.

Volger-Volger-dynamiek

De dynamiek van Volger-Volger verwijst naar de wijze waarop teamleden, die formeel geen leiderschapspositie bekleden, onderling invloed op elkaar uitoefenen. Deze dynamiek is van essentieel belang voor het begrip van groepsgedrag, de cultuur binnen teams en de ontwikkeling van informele normen en rollen. Vanuit het perspectief van een hoogsensitief persoon als volger vertoont deze interactie doorgaans een grotere intensiteit en nuancering dan hetgeen aan de oppervlakte zichtbaar is. Hieronder worden de belangrijkste aspecten opgesomd:

1. Nauwkeurige afstemming op de groepsenergie

Hoogsensitieve personen vertonen een bijzondere aandacht voor non-verbale signalen, onderliggende emoties en subtiele veranderingen in gedrag of stemming binnen de context van een groep. Deze eigenschap maakt hen tot natuurlijke waarnemers van spanningen of interpersoonlijke onveiligheid. Wanneer de groepsdynamiek wordt gekenmerkt door disharmonie, zoals rivaliteit, cynisme of een uitgesproken groepsdruk, zal de hoogsensitieve persoon dit vaak als eerste opmerken, soms zelfs nog voordat anderen zich hiervan bewust worden.

Effect: HSP-volgers vertonen verschillende reacties, waaronder zich terugtrekken, overcompensatie door bijvoorbeeld te sussen of een buitensporige empathische reactie te geven, of zij kunnen overprikkeld raken wanneer zij onvoldoende gelegenheid hebben om hun gevoelens te uiten.

2. Sensitiviteit voor informeel hiërarchische structuren en uitsluitingsmechanismen

In teams waarin geen duidelijke leiding is, ontstaat er vaak een informele hiërarchie. HSP's vertonen een bijzondere gevoeligheid ten aanzien van dit vraagstuk. Zij observeren de personen die invloed uitoefenen, alsook degenen die zich op een dominante wijze gedragen en degenen die worden genegeerd. Wanneer deze patronen zich manifesteren binnen de context van machtsstrijd, uitsluiting of groepsvorming, kunnen hoogsensitieve individuen zich onzeker of overbelast ervaren.

Hoogsensitieve personen vermijden vaak confrontaties of nemen de rol van bemiddelaar op zich, hetgeen nadelige gevolgen heeft voor de handhaving van hun eigen grenzen. Voorts zijn zij in staat een reflectieve rol te vervullen, door, waar de veiligheidsomstandigheden dit toelaten, met een bepaalde scherpzinnigheid de onderliggende dynamiek te identificeren.

Effect: In dergelijke situaties kunnen HSP-volgers worden geconfronteerd met een loyaliteitsconflict. Enerzijds ervaren zij de behoefte om het groepsklimaat te herstellen of om verbindingen tussen individuen te bevorderen. Anderzijds worden zij innerlijk overprikkeld of trekken zij zich stilzwijgend terug. Het ontbreken van adequate psychologische veiligheid vergroot aanzienlijk het risico op zelfopoffering, emotionele uitputting en rolverwarring. Wanneer er voldoende ruimte en erkenning aanwezig zijn, kunnen zij bijdragen aan het expliciteren van onderstromen, wat zal resulteren in een transparantere en inclusievere groepscultuur.

3. Zingeving en samenwerking als essentiële motoren van vooruitgang

Een aanzienlijk aantal HSP's floreert in teamomgevingen die gekenmerkt worden door gemeenschappelijke waarden, transparantie en gelijkwaardigheid in samenwerking. Zij zijn op zoek naar betekenis en verbinding, en brengen doorgaans een sterke ethische of morele gevoeligheid met zich mee.

Effect: In een gezonde Volger-Volger-dynamiek dragen hoogsensitieve personen bij aan het bevorderen van de gezamenlijke opdracht en context, het tot stand brengen van verbindingen en

het constructief omgaan met spanningen. Zij zijn in staat bij te dragen aan een meer diepgaande reflectie en een vertraagde reactie, in tegenstelling tot individuen die de neiging hebben om snel te schakelen of gevoelens te negeren.

4. Risico: over-aanpassing en onzichtbaarheid

Aangezien hoogsensatieve personen vaak gericht zijn op het bevorderen van harmonie en het voorkomen van conflicten, is er een verhoogde kans op over-aanpassing. Zij kunnen ervoor kiezen zichzelf op de achtergrond te plaatsen, hun mening te onderdrukken of terughoudend te zijn wanneer anderen veel ruimte innemen.

Effect: De bijdragen van deze individuen, welke doorgaans van hoge kwaliteit en diepgang zijn, blijven vaak ongehoord of worden niet erkend. Dit kan leiden tot gevoelens van isolement of vervreemding binnen het team.

5. Potentie: een katalysator voor sociaal-emotionele ontwikkeling

Wanneer de context een adequate mate van psychologische veiligheid biedt, is het mogelijk dat HSP-volgers zich ontwikkelen tot informele leiders binnen het team. Zij stimuleren het empathisch vermogen binnen de groep, faciliteren reflectie en dragen bij aan een gezondere cultuur binnen de groep.

Effect: De aanwezigheid van deze individuen stimuleert de balans, bevordert de duurzaamheidsaspecten van relaties en biedt een tegenwicht tegen impulsieve of instrumentele groepsdynamieken.

De kracht van het volgerschap

In veel leiderschapsmodellen ligt de nadruk op de handelingsruimte van de leider. Toch wordt juist in de Volger-Volger-dynamiek zichtbaar hoe volgers elkaar beïnvloeden, ondersteunen en spiegelen. De volger is geen passieve ontvanger, maar een actieve participant in het systeem. Een sensitieve volger kan, door middel van scherpe observatie, het stellen van morele vragen of het tonen van ondersteunend gedrag, fungeren als een katalysator voor bewustwording, verbinding en verandering. Het is eveneens het geval dat de volger bijdraagt aan beweging boven de lijn, onafhankelijk van formele hiërarchieën.

Reflectiekader 1 – De kracht van het volgerschap

- In welke situaties neem jij een volgersrol op je – bewust of onbewust?
- Hoe geef jij richting aan anderen zonder formele macht of positie?
- Wat vraagt het van jou om trouw te blijven aan je waarden, ook als de leider een andere koers vaart of dreigt te ontspreiden?

Conclusie

De dynamiek tussen leider en volger, evenals die tussen volgers onderling, constitueert de fundamentele kern van elk leiderschapssysteem. Zij zijn bepalend voor de wijze waarop macht, invloed, verantwoordelijkheid en veiligheid binnen een team of organisatie worden ervaren en verdeeld. De Leider-Volger-relatie biedt inzicht in de afhankelijkheid en sturing binnen een groep, terwijl de interactie tussen volgers onthult hoe groepsdruk, samenwerking, insluiting en uitsluiting zich manifesteren. Voor hoogsensitieve personen zijn beide dynamieken intens voelbaar en vaak bepalend voor hun functioneren.

De mate waarin een HSP zich kan ontwikkelen, is in hoge mate afhankelijk van de leiderschapsstijl en het bijbehorende waardesysteem. In een autocratisch systeem, gekenmerkt door duidelijke bevelvoering, controle en hiërarchie (rood en blauw), ervaren hoogsensitieve personen vaak gevoelens van overprikkeling, onderdrukking of onzichtbaarheid. Zij trekken zich terug of passen zich in overmatige mate aan, hetgeen ten koste gaat van hun vitaliteit en zichtbaarheid.

In een transactionele context, waarin beloningen, afspraken en meetbare prestaties (blauw en oranje) centraal staan, ervaren betrokkenen vaak een instrumentele benadering en ontbreekt het aan emotionele ondersteuning. Dit kan resulteren in vervreemding of een functionele aanpassing, zonder innerlijke betrokkenheid.

Transformationeel leiderschap, dat is geïnspireerd door waarden, verbinding en gezamenlijke groei (met betrekking tot groen en de eerste tekenen van geel), creëert voor veel HSP's een herkenbare en ondersteunende omgeving. Als er voldoende grenzen en zelfzorg zijn, kunnen zij hun empathie, intuïtie en reflectievermogen op een vruchtbare manier inzetten.

Binnen de Generatieve leiderschapsstijl, welke is gebaseerd op integratie, bewustzijn en cocreatie (geel en beginnend turkoois), wordt HSP-leiders en volgers de gelegenheid geboden om zich als systeemspelers te ontwikkelen. In dat opzicht worden zij gewaardeerd om hun waarnemingscapaciteit en hun vermogen tot betekenisgeving, op voorwaarde dat zij ook hun eigen grenzen blijven bewaken.

In veilige contexten kunnen hoogsensitieve personen een reflectieve, verbindende of zelfs sturende rol vervullen, waarbij zij fungeren als een brug tussen de mens en het systeem. In onveilige systemen daarentegen bestaat het risico van zelfverlies, vertoning van reddergedrag of terugtrekking. Effectief leiderschap vereist daarom een bewustzijn van deze interactiedynamieken en de ontwikkeling van een cultuur waarin sensitiviteit niet wordt beschouwd als een zwakte, maar als een bron van wijsheid en moreel kompas. Hieruit ontstaat een circulair samenspel waarin leiderschap, volgerschap en context zich in onderlinge samenhang kunnen ontwikkelen.

Zie Tabel 1 voor een overzicht van de HSP en Leider-Volger-dynamiek.

TABEL 1 – HSP en Leider-Volger dynamiek

Leiderschapsstijl	Leider-Volger-dynamiek	Volger-Volger-dynamiek	Kans voor HSP	Risico voor HSP
Autocratisch	Controle ↔ Afhankelijkheid	Concurrentie of terugtrekking	Structuur en voorspelbaarheid kunnen tijdelijk veiligheid bieden	Overprikkeling, onderdrukking van sensitiviteit, interne terugtrekking
Transactioneel	Voorwaardelijke loyaliteit ↔ Prestatiegerichtheid	Prestatievergelijking, instrumentele relaties	Duidelijke kaders kunnen rust en overzicht bieden	Vervreemding door gebrek aan verbinding of zingeving
Transformationeel	Wederkerigheid ↔ Inspiratie en gezamenlijke groei	Verbondenheid en samenwerking	Ruimte voor empathie, visie en morele oriëntatie	Over-betrokkenheid, risico op grenzeloos meebewegen en emotionele uitputting
Generatief	Circulaire afstemming ↔ Cocreatie en systemisch bewustzijn	Zelforganisatie, resonantie en collectieve wijsheid	Volledige afstemming tussen sensitiviteit, betekenis en systeemdenken mogelijk	Over-identificatie met het collectief, verlies van zelfzorg of begrenzing

Deel 2: HSP, masculiene en feminiene kwaliteiten

In diverse culturen bestaat er nog steeds een stereotypisch beeld van mannelijke identiteit, dat wordt gekarakteriseerd door rationaliteit, daadkracht, onafhankelijkheid en emotionele beheersing. Voor vele hoogsensitieve mannen houdt dit in dat zij zich niet eenvoudigweg identificeren met het maatschappelijke ideaal van de 'echte man'. Het resultaat is dat hun gevoeligheid vaak niet wordt erkend, zowel niet door de omgeving als niet door henzelf. Vele mannen met een hoge sensitiviteit ervaren ongemak met de classificatie als 'hoogsensitief'. De gevoeligheid vertoont inderdaad afwijkingen van de heersende sociale normen over mannelijkheid. Ter bestrijding van dit ongemak maken zij vaak gebruik van beschermende persona's of maskers. Voorbeelden hiervan zijn een rationele façade, humor, een stoere houding of een afstandelijke communicatiestijl. Hoewel deze maskers aanvankelijk bescherming bieden, kunnen zij op de lange termijn een belemmering vormen voor oprechte verbinding, zowel met anderen als met het eigen potentieel. Het vergt moed van een man en leider om zijn gevoeligheid niet te verbergen, maar deze als een kracht te integreren.

Kwetsbaarheid dient niet te worden beschouwd als een indicatie van zwakte, maar kan juist een bron van kracht zijn, op voorwaarde dat zij op een authentieke wijze wordt erkend en beleefd. Het onderscheid tussen masculiene en feminiene kwaliteiten in leiderschap, zoals ontwikkeld door de leiderschapswetenschappers Janka Stoker en Harry Garretsen aan de Rijksuniversiteit Groningen, verrijkt aanzienlijk het perspectief op HSP-leiderschap en waardesystemen. In hun boek "Goede leiders zweven niet" (2018)¹ betogen de auteurs dat het succes van leiderschap niet gerelateerd is aan geslacht. In plaats daarvan wijzen zij op het belang van een balans tussen eigenschappen die doorgaans als mannelijk of vrouwelijk worden aangemerkt.

Binnen talrijke organisaties worden nog steeds masculiene kenmerken, zoals doelgerichtheid, besluitvaardigheid, taakoriëntatie en competitie, als de norm gehanteerd. Zij zijn in overeenstemming met klassieke leiderschapsmodellen die zich situeren binnen de rode (macht), blauwe (controleerende) en oranje (presterende) waardesystemen van Spiral Dynamics. Feminie kwaliteiten, waaronder empathie, relationele sensitiviteit, kwetsbaarheid, verbindingskracht en zorgzaamheid, worden doorgaans minder vaak erkend als essentiële competenties voor leiderschap. Desondanks blijken deze kwaliteiten in de praktijk van cruciaal belang voor de hedendaagse vormen van Transformationeel en Generatief leiderschap. De genoemde kwaliteiten vertonen een affiniteit met de groene, gele en turkooise waardesystemen, waarbij de focus ligt op samenwerking, duurzaamheid en systemisch bewustzijn.

Dit onderscheid is van significant belang voor leiders in de context van hoogsensitiviteit. De natuurlijke neiging tot empathisch luisteren, subtiele afstemming en gevoelige reactie kan worden beschouwd als een manifestatie van feminie kracht. In contexten waar een dominante masculiene normatieve standaard prevaleert, worden deze kwaliteiten frequent ondergewaardeerd of als zwak geïnterpreteerd. Dit creëert het risico dat HSP-leiders zich kunnen terugtrekken of, daarentegen, overcompensatie vertonen door het aannemen van masculiene gedragingen, hetgeen kan leiden tot een disbalans of uitputting.

De uitdaging waarmee alle leiders geconfronteerd worden, ongeacht hun mate van sensitiviteit, is de integratie van beide extremen: daadkracht en empathie, het bieden van richting en het creëren van ruimte, evenals het handhaven van grenzen en het tonen van nabijheid. Dit vergt een innerlijke afstemming en de ontwikkeling van sensitieve en adaptieve intelligentie; dit laatste verwijst naar het vermogen om flexibel en bewust te schakelen tussen de eisen van de situatie, het team en de organisatie. Individuen die in staat zijn om zowel de specifieke kwaliteiten te waarderen als deze toe te passen, ontwikkelen een breder en effectiever arsenaal aan leiderschapsvaardigheden.

Stoker en Garretsen pleiten daarom voor een herziening van het leiderschapsideaal. In deze tijd is er behoefte aan een leiderschapsstijl die zich distantieert van de traditionele, autoritaire leider die uitsluitend richtlijnen oplegt. Een bewuste leider is noodzakelijk; een dergelijke leider denkt integraal, heeft kennis van zichzelf en durft relaties met anderen aan te gaan. Een leider die zich weet te verhouden tot wat het systeem van hem of haar vraagt, zonder zichzelf daarin te verliezen. Deze visie is in overeenstemming met mijn reflecties over de ontwikkeling van leiderschapssystemen. Niet de traditionele, autoritaire of transactionele leider staat centraal – de leider die top-down aanstuurt, onvoorwaardelijke loyaliteit vraagt en vooral gericht is op succes en winnen. Wat nodig is, is een transformatieve of generatieve leider. Een leider die integraal denkt, zich bewust is van zichzelf en de complexiteit van zijn context, die betekenisvolle relaties aangaat en zich weet aan te passen aan wat het systeem vraagt – zonder zijn eigen identiteit te verliezen. Deze benadering sluit nauw aan bij mijn overdenkingen over de evolutie van leiderschapssystemen.

De perceptie van hoogsensitiviteit is vaak verbonden met kenmerken zoals empathie, zachtheid en gevoeligheid, welke in veel samenlevingen cultureel als 'vrouwelijk' worden geclassificeerd.

Ook mannen kunnen (hoog)sensitief zijn, al uit zich deze gevoeligheid vaak op een andere, eigen manier dan bij vrouwen. In zijn boek *Hoog sensitieve mannen* (2017)² beschrijft psychotherapeut Tom Falkenstein de obstakels waarmee hoogsensitieve mannen te maken hebben, met name het stigma van kwetsbaarheid. Hij stelt echter dat hun sensitiviteit, in tegenstelling tot een zwakte, eerder kan worden beschouwd als een aanzienlijke kracht.

Falkensteins inzichten:

Essentiële conclusies uit "*Hoogsensitieve mannen*" van Tom Falkenstein:

1. Hoogsensitiviteit dient niet te worden beschouwd als een eigenschap die exclusief voor vrouwen is, maar eerder als een kenmerk van temperament

Falkenstein benadrukt dat hoogsensitiviteit niet gerelateerd is aan een specifiek geslacht, hoewel het in de maatschappij vaak wordt geassocieerd met stereotypische 'vrouwelijke' kenmerken, waaronder gevoeligheid en empathie. Hoogsensitiviteit manifesteert zich met een gelijke frequentie bij zowel mannen als vrouwen en is aanwezig bij 15 tot 20% van de bevolking.

Hoogsensitieve mannen ervaren doorgaans een verhoogde sociale druk om hun gevoeligheid te verbergen, hetgeen te wijten is aan de heersende normen met betrekking tot masculien gedrag.

2. Culturele verwachtingspatronen oefenen aanzienlijke druk uit op hoogsensitieve mannen

In talrijke samenlevingen worden eigenschappen zoals stoerheid, zelfverzekerdheid en emotionele terughoudendheid gewaardeerd als deugden, die typisch worden geassocieerd met mannelijke idealen. Mannen met een hoge sensitiviteit ontwikkelen vaak in hun jeugd het gevoel 'verschillend' te zijn of niet te voldoen aan de gangbare normen. Dit kan leiden tot zelftwijfel, schaamte of het onderdrukken van de eigen natuur, wat nadelige gevolgen heeft voor zowel het welzijn als de authenticiteit.

3. Het ervaren van bewustwording met betrekking tot hoogsensitiviteit heeft een helende en versterkende werking

Een aanzienlijk aantal hoogsensitieve mannen ervaart gevoelens van opluchting en herkenning wanneer zij tot het besef komen dat zij hoogsensitief zijn. Falkenstein pleit ervoor om hoogsensitiviteit niet te beschouwen als een tekortkoming, maar eerder als een waardevolle eigenschap. Als deze eigenschap op de correcte wijze wordt begrepen en toegepast, kan dit leiden tot diepere interpersoonlijke relaties, een verhoogd empathisch vermogen en een verfijnde waarneming van de wereld.

4. Zelfzorg, het stellen van grenzen en regulatie vormen essentiële vaardigheden

Voor een hoogsensitieve man is het van cruciaal belang om de grenzen te leren waarnemen en deze op een effectieve wijze te hanteren. Overprikkeling vormt een constant risico, in het bijzonder binnen drukke werk- of gezinssituaties.

5. Hoogsensitieve mannen kunnen zich manifesteren als sterke leiders, partners en vrienden

Wanneer hoogsensitieve mannen hun kwaliteiten aanvaarden en leren toepassen, kunnen zij een significante bijdrage leveren aan een empathischer, reflectiever en relationeel sterker leiderschap (en volgerschap. Toevoeging schrijver).

Falkenstein beschouwt hoogsensitieve personen als een tegenkracht tegen de overcompensatie van het masculiene: zij zijn in staat om een evenwicht te vinden tussen kracht en kwetsbaarheid, alsook tussen analyse en emotie, op voorwaarde dat zij zich niet conformeren aan een ideaal dat hen uitput.

6. Er is nood aan nieuwe manbeelden

In het boek wordt gepleit voor een breder en inclusiever begrip van mannelijkheid, waarin gevoelige eigenschappen, emotionaliteit en zorgzaamheid worden erkend als waardevolle kwaliteiten. Falkenstein participeert daarom in bredere bewegingen die het traditionele patriarchale beeld van de man in vraag stellen en herdefiniëren.

Hoogsensitiviteit is dus niet gender-gebonden, maar de expressie ervan kan verschillen:

Tabel 2 – Masculiene en feminiene kwaliteiten in HSP-uiting

Aspect	Meer typisch 'vrouwelijk'	Meer typisch 'mannelijk'
Emotie-uitdrukking	Verzachtend, invoelend	Beschermend, empathisch richtinggevend
Relaties	Verbindend, verzorgend	Waardegericht, loyaal
Leiderschap	Cocreërend, faciliterend	Standvastig, reflectief beziend
Stressreactie	Overname van emoties	Terugtrekking of internalisatie

Leren van mannelijke gevoeligheid binnen leiderschap

In tal van organisaties bestaat er nog steeds het stereotype beeld van de mannelijke leider, die wordt gekarakteriseerd als rationeel, daadkrachtig en onbewogen. In een prestatiegerichte omgeving wordt gevoeligheid vaak geassocieerd met zwakte. Het werk "Hoogsensitieve Mannen" van psychotherapeut Tom Falkenstein weerlegt en doorbreekt de heersende stereotype opvattingen. Het biedt een genuanceerd perspectief op de betekenis van gevoeligheid bij mannen, waarbij het wordt benadrukt dat kracht, diepgang en leiderschap hierin kunnen worden aangetroffen.

De inzichten die in dit boek worden gepresenteerd, zijn niet enkel relevant voor mannen die zich identificeren als hoogsensitief.

Zij bieden ook niet-Hoogsensitieve Personen, waaronder collega's, teamleden en leidinggevendenden, de gelegenheid om beter begrip, afstemming en samenwerking te realiseren.

Hieronder worden de voornaamste lessen uit het boek gepresenteerd, zowel voor leiders en volgers met een hoge sensitiviteit als voor hun niet-HSP tegenhangers.

Voor mannelijke hoogsensitieve leiders en hun volgers:

- **Herkenning en normalisering:** Dit onderzoek bevestigt dat hoogsensitiviteit als een kracht kan worden gezien in plaats van als een zwakte. Bovendien draagt het bij aan de normalisatie van emotionele uitdrukkingen en gevoeligheid binnen een context van masculiniteit.
- **Zelfacceptatie en innerlijke kracht:** Falkenstein pleit voor het omarmen van de eigen gevoeligheid, aangezien deze kan dienen als een fundamentele bron van moreel kompas, intuïtieve scherpte, en bewust en empathisch leiderschap.
- **Grenzen stellen is een essentiële vaardigheid:** De auteur presenteert praktische strategieën voor het handhaven van persoonlijke grenzen, die van groot belang zijn voor zowel zelfzorg als duurzame inzetbaarheid.
- **Sociale rolmodellen:** Het boek draagt bij aan de doorbreking van stereotiepe beelden van mannelijkheid en leiderschap door andere sensitieve mannen in de spotlight te plaatsen.

Voor mannelijke leiders en volgers die geen hoogsensitieve personen zijn:

- Het boek biedt een grondige analyse van de uiteenlopende gevoeligheidsprofielen, waarbij wordt onderzocht hoe individuen waarnemen, informatie verwerken en reageren, wat kan bijdragen aan een verbeterde samenwerking.
- De bewustwording van stereotypen bevordert de erkenning van de wijze waarop culturele normen met betrekking tot mannelijkheid schadelijk kunnen zijn, zowel voor de betreffende individuen als voor hun teamleden.
- Het bevorderen van empathisch vermogen kan plaatsvinden door zich open te stellen voor de ervaringen van sensitieve mannen, hetgeen kan bijdragen aan de versterking van sensitieve en adaptieve intelligentie.
- Personen die geen HSP zijn, kunnen vaardigheden ontwikkelen om effectiever en bewuster leiding te geven met een grotere afstemming en sensitiviteit, vooral binnen complexe en dynamische contexten.

Deze inzichten zijn van aanzienlijke waarde in gemengde en multiculturele teams en dragen bij aan de totstandkoming van bewuster en inclusiever leiderschap.

Conclusie – Sensitiviteit als verbinding tussen masculiene en feminine eigenschappen

De analyse van hoogsensitiviteit in samenhang met masculiene en feminine eigenschappen binnen leiderschap toont aan dat sensitieve individuen, met name hoogsensitieve leiders, beschikken over unieke vaardigheden om beide polariteiten te integreren.

Traditionele leiderschapsstijlen, zoals Autocratisch en Transactioneel leiderschap, zijn doorgaans gefundeerd op de principes van actie, richting, efficiëntie, succes en besluitvaardigheid, welke vielen onder de classificatie van mannelijke kwaliteiten. In tegenstelling hiertoe onderscheiden HSP-leiders zich door verfijning te brengen in de gebieden van waarneming, empathie, relationele afstemming en het morele kompas, welke als feminine kwaliteiten zijn geïnterpreteerd.

Deze HSP-leiders fungeren op deze wijze als een levendige schakel tussen verstand en emotie (de hoofd-hartverbinding), tussen actiegerichtheid en reflectie, alsook tussen autonomie en onderlinge verbondenheid. Deze integratie vraagt om een intern proces van bewustwording, waarin het noodzakelijk is de eigen gevoeligheid te herkennen en te erkennen.

Ook is het essentieel om feminine leiderschapsdimensies te (her)waarderen en masculiene kwaliteiten op een doordachte manier in te zetten, waarbij aansluiting wordt gezocht bij de authentieke identiteit van het individu. Dit bewustzijn biedt eveneens een bredere visie voor leiders die geen hoogsensitieve personen zijn. Het bevorderen van sensitieve en adaptieve intelligentie, door het omarmen van feminine kwaliteiten, vergroot de capaciteit om te navigeren in complexiteit, diversiteit en de diepgang van de menselijkheid.

De onderstaande tabel 3 biedt een overzichtelijke vergelijking tussen beide vormen van intelligentie zoals ze binnen HSP-leiderschap tot uiting komen.

Tabel 3 – Vergelijking: Sensitieve en Adaptieve Intelligentie

Aspect	Sensitieve intelligentie	Adaptieve intelligentie
Focus	Afstemming op jezelf en de ander	Bewuste omgang met verschil en spanning
Oriëntatie	Innerlijke beleving en relationele signalen	Systeemdynamiek en contextveranderingen
Kernkwaliteit	Empathie en invoelend vermogen	Wendbaarheid en integratief vermogen
Spanningsveld	Overweldiging door prikkels of emoties	Vastlopen in polariteit of complexiteit
Ontwikkelrichting	Gronding, grenzen en zelfzorg	Bewuste integratie van verschil en conflict

Hoogsensitieve leiders functioneren niet als een tegenovergestelde van traditionele leiders. Zij duiden op de kenmerken van een leiderschapscultuur die focust op een meer doordachte, inclusieve en systemische benadering. Op de plek waar masculiene en feminiene krachten niet in oppositionele positie tot elkaar staan, maar in verbinding en dialoog worden gebracht, ontstaat er ruimte voor Transformerend en Generatief leiderschap.

In Reflectiekader 1 word je uitgenodigd na te denken over hoe jij jouw masculiene en feminiene kwaliteiten inzet.

Reflectiekader 2 – Inzet feminiene en masculiene kwaliteiten

- Hoe ervaar jij de balans tussen jouw masculiene en feminiene kwaliteiten?
- In welke rollen of situaties voel je de ruimte om deze te belichamen?

Deel 3: HSP en positie boven of onder de lijn



© Dick Rochat - OLBL

De termen "Boven de Lijn" en "Onder de Lijn" verwijzen niet naar gedragingen die als correct of incorrect kunnen worden gekarakteriseerd; in plaats daarvan duiden zij op wezenlijk verschillende innerlijke posities die individuen – zowel bewust als onbewust – innemen in hun interacties met zichzelf, met anderen en met de omgeving. Deze posities zijn gerelateerd aan het niveau van bewustzijn en de mate van zelfregulatie van gedachten en emoties die een individu in een bepaalde situatie kan ervaren.

"Boven de Lijn" verwijst naar de toestand waarin een individu zich op dit moment bevindt, gekarakteriseerd door een open aandacht. Dit impliceert ook dat individuen bereid zijn om verantwoordelijkheid te aanvaarden voor hun eigen gevoelens, gedachten en gedragingen. Het betreft een houding die wordt gekarakteriseerd door nieuwsgierigheid, reflectie en responsiviteit.

Een individu dat functioneert boven de lijn, vertoont een verbinding met zijn waarden en intenties, en is zich bewust van zowel de interne als de externe dynamieken, zowel in hemzelf als in anderen. Deze omstandigheden faciliteren weloverwogen besluitvorming, consistent gedrag en effectieve en constructieve interacties.

In tegenstelling tot de eerdergenoemde situatie, verwijst de term onder de lijn naar een staat van geslotenheid en defensiviteit. De aandacht is daarom beperkt, hetgeen leidt tot een gedrag dat meer automatisch of reactief is.

Dit gedrag wordt beïnvloed door factoren zoals angst, onzekerheid, het ervaren van een tekort of tekortkoming, evenals de behoefte aan overleving. Onder de lijn is iemand vaak gericht op het verkrijgen van gelijk, het behouden van controle, het vermijden van bepaalde situaties of het aanpassen aan omstandigheden. Het vermogen tot zelfreflectie is tijdelijk verminderd. De interne focus richt zich op bescherming, in plaats van op verbinding of ontwikkeling.

Deze innerlijke lijn vertoont geen statisch karakter. Gedurende een dag bewegen individuen doorgaans continu over die denkbeeldige lijn, vaak zonder zich hiervan bewust te zijn. Wat deze beweging mogelijk maakt, is bewustzijn: het vermogen om te identificeren waar men zich bevindt, hoe men reageert en de redenen daarvoor. Deze dynamiek is vaak bijzonder voelbaar voor hoogsensatieve personen. Zij zijn in staat subtielere signalen waar te nemen, zowel in henzelf als in hun omgeving, en schakelen soms sneller naar beneden als er sprake is van overweldiging, disharmonie of onveiligheid. Tegelijkertijd beschikken zij over een aanzienlijk potentieel om boven de lijn te functioneren, voornamelijk als gevolg van hun capaciteiten voor diepe waarneming, empathie en innerlijke afstemming.

Het toepassen van de concepten 'Boven de Lijn' en 'Onder de Lijn' draagt bij aan een beter begrip van interactie- en leiderschapspatronen door leiders, volgers en teams. Dit inzicht stelt hen in staat om met verhoogd bewustzijn te kiezen voor gedrag dat zowel verbindend, effectief als betekenisvol is. Daarom vormt het een krachtig reflectiekader voor zowel persoonlijke als collectieve ontwikkeling.

De onderstaande tabel 4 biedt een vergelijkingstabel die je helpt herkennen vanuit welke positie je denkt, voelt en handelt. Onder de lijn zit je vaak zonder het te weten. Boven de lijn vergt bewuste oefening en zelfregulatie.

Tabel 4 – Onder en Boven de Lijn – Vergelijkingstabel

Aspect	Onder de Lijn	Boven de Lijn
Bewustzijnsniveau	Reactief, vaak onbewust	Reflectief, bewust
Emotionele toestand	Angst, irritatie, vermijding	Rust, nieuwsgierigheid, betrokkenheid
Gedrag	Verdedigend, controlerend, ontwijkend	Open, verbindend, verantwoordelijk
Overtuigingen	'Ik moet het alleen doen' 'Anderen zijn tegen mij'	'Ik kan kiezen' 'Samen maken we het verschil'
Relatie tot omgeving	Gesloten, beoordelend, in strijd	Open, lerend, afgestemd op context
Invloed op leiderschap	Veroorzaakt polarisatie en spanningen	Stimuleert dialoog, vertrouwen en groei

HSP en positionering ten opzichte van de lijn

Hoogsensitieve personen worden gekarakteriseerd door een geavanceerd zenuwstelsel, dat in staat is om informatie grondig te verwerken en een sterke reactie te vertonen op subtiele signalen, zowel van interne als externe aard. Deze verfijnde waarneming kan zowel als een kracht fungeren, maar maakt HSP's ook kwetsbaar voor overprikkeling, emotionele onevenwichtigheid en onzekerheid in sociale interacties. In situaties waarin druk, onveiligheid, onduidelijkheid of dominantie prevaleren, of wanneer de sociale atmosfeer gespannen of afstandelijk is, ervaren veel hoogsensitieve personen gemakkelijk gevoelens van overweldiging.

In deze context verwijst de term 'onder de lijn functioneren' naar het gedrag van de HSP die zich kan terugtrekken, zich kan aanpassen of juist kan blokkeren. De reactie wordt vaak niet gestuurd door rationaliteit, maar komt voort uit een biologisch of emotioneel overlevingsmechanisme. Het zenuwstelsel fungeert in wezen als een alarmsysteem.

Een kritische opmerking, een onvoorspelbare wijziging in de groepsdynamiek, of het gevoel van buitensluiting kan volstaan om defensieve patronen te activeren, zoals vluchtreacties, bevriezing of overcompensatie (overlevingsmechanismen).

Kenmerkend voor deze positie onder de lijn is de tijdelijke verstoring van het vermogen tot zelfregulatie van gedachten en gevoelens. De hoogsensitieve persoon verliest vaak het contact met zijn of haar innerlijke kompas en handelt veelal onbewust vanuit neigingen tot pleasen, vermijden, perfectioneren of het trachten herstellen van de harmonie. Dit kan resulteren in een schending van persoonlijke grenzen, autonomie en duidelijkheid, of het kan leiden tot sociale isolatie. Er ontstaat verwarring met betrekking tot de oorsprong van hetgeen men ervaart: behoort dit tot mij of is het van de ander? Moet ik optreden of mij stilhouden? Dit kan leiden tot uitputting, frustratie of gevoelens van tekortkoming, terwijl de externe omgeving vaak geen inzicht heeft in de factoren die ten grondslag liggen aan deze reacties.

Dit besef van prikkels en spanningen omvat eveneens het potentieel voor herstel. HSP's beschikken in aanzienlijke mate over het vermogen tot:

- diepe zelfreflectie, die hen in staat stelt inzicht te verwerven in hun innerlijke processen;
- empathische afstemming, welke hen in de gelegenheid stelt om op een subtiele manier contact te leggen met anderen;
- het systemische bewustzijn stelt hen in staat om verstoringen waar te nemen en deze te benoemen.

Wanneer individuen zich bewust worden van de noodzaak om boven de lijn te blijven of deze positie doelbewust opnieuw innemen, ontstaat er een ruimte voor effectief en congruent leiderschap. Zij handelen thans niet meer vanuit automatische reactiviteit, maar in plaats daarvan vanuit een afgestemde invloed. Deze beweging vereist innerlijk werk, oefening, zelfzorg en een veilige context waarin kwetsbaarheid eveneens een plek heeft.

Het is van essentieel belang voor hoogsensitieve leiders om te identificeren wanneer zij onder de lijn functioneren en door welke factoren dit wordt beïnvloed.

Daarnaast is het essentieel om te analyseren welke omstandigheden bevorderlijk zijn voor het herstel van een staat van openheid, aanwezigheid en authenticiteit. Zij dienen hun hoogsensitiviteit niet louter te beschouwen als een belastend aspect, maar kunnen deze veeleer aanwenden als een richtsnoer, ten behoeve van zowel henzelf als hun volgers, en andere stakeholders.

De rol van introversie en extraversie bij HSP's in leiderschapsposities

Hoogsensitieve personen kenmerken zich door een uitgebreide innerlijke wereld en demonstreren een verfijnd waarnemingsvermogen. Deze sensitiviteit manifesteert zich echter niet op een uniforme wijze bij alle individuen.

Een essentieel onderscheid betreft de gradatie van introversie en extraversie. Dit beïnvloedt niet alleen de wijze waarop HSP-leiders reageren op prikkels en stress, maar ook hun positionering ten opzichte van de lijn: open en bewust (boven de lijn) of gesloten en reactief (onder de lijn).

Introverte HSP's

Introverte hoogsensitieve leiders opereren voornamelijk vanuit hun interne subjectieve ervaring. Zij hebben een voorkeur voor diepgang, zorgvuldigheid en betekenisvolle interacties. Zij functioneren binnen veilige en respectvolle contexten op een niveau dat blijkt geeft van aanwezigheid, evenwichtigheid en empathie. In situaties van overprikkeling of conflict verplaatsen zij zich vaak onbewust naar een positie die zich onder de lijn bevindt. Zij trekken zich terug, isoleren zich of rationaliseren hun emoties. In dat geval verzwakt de verbinding met het eigen Zelf of met anderen.

Typische reacties die onder de lijn worden gegeven:

- Interne terugtrekking of dissociatie.
- Excessieve analyse zonder daadkracht.
- Het vermijden van spanning of confrontatie.

Toelichting. Dissociatie is een term uit de psychologie die een geestesgesteldheid aangeeft waarin bepaalde gedachten, emoties, waarnemingen of herinneringen buiten het bewustzijn worden geplaatst; ze zijn tijdelijk niet-oproepbaar.

Binnen de verschillende leiderschapsstijlen:

- **Autocratisch leiderschap** resulteert in structurele overbelasting, hetgeen kan leiden tot een stille terugtrekking of een innerlijke verlamming.
- **Transactioneel leiderschap** vraagt om aanpassing aan het systeem, wat gepaard kan gaan met een gevoel van innerlijke vervreemding.
- **Transformationeel leiderschap** biedt ruimte voor reflectie en benadrukt de waarden die bijdragen aan de zichtbaarheid van hun kracht.
- **Generatief leiderschap** vormt een veilige basis voor authentiek leiderschap, voortkomend uit een stille aanwezigheid.

Verwijzing. In *Perspectief 1 – Van waardesystemen tot leiderschapsstijlen* is uitgebreid stilgestaan bij de relatie tussen Spiral Dynamics en vier dominante leiderschapsstijlen: Autocratisch, Transactioneel, Transformationeel en Generatief. Deze stijlen vormen ook in dit tweede perspectief een referentiekader voor het begrijpen van HSP-leiderschap in interactie met volgers en de bredere systeemcontext.

Extraverte HSP's

Hoogsensatieve personen met een extraverte aard in leiderschapsposities vertonen een natuurlijke neiging tot een uitnodigende, open en betrokken houding, vooral wanneer zij zich in een positieve gemoedstoestand bevinden.

Zij verstrekken energie, creëren verbinding en inspireren, en zijn in staat om anderen op authentieke wijze te motiveren en tot actie aan te zetten. In stressvolle of onduidelijke situaties lijken extraverte HSP's kalm en behulpzaam, terwijl ze in werkelijkheid reageren vanuit spanning, over-verantwoordelijkheid of innerlijke overbelasting. Zij nemen dan buitensporig veel verantwoordelijkheden op zich, bemiddelen actief, lossen de problemen van anderen op of trachten koste wat het kost de harmonie te behouden, terwijl zij intern overbelast of gespannen raken. Hoewel zij een extraverte uitstraling hebben, bevinden zij zich in werkelijkheid onder de lijn, aangezien hun gedrag voortkomt uit een onbewuste overlevingsreactie en niet uit innerlijke rust en bewuste afstemming.

Typische onder-de-lijn reacties:

- Pleasen of overcompenseren.
- Onbewust overnemen van collectieve taken of lasten.
- Controle houden in plaats van verbinden.

Binnen leiderschapsstijlen:

- **Autocratisch leiderschap** nodigt extraverte HSP's uit tot het ondersteunen van de leiding, vaak ten koste van hun eigen grenzen en welzijn.
- **Transactioneel leiderschap** activeert hun prestatiegerichtheid en aanpassingsvermogen, waardoor zij ogenschijnlijk succesvol functioneren, maar het risico lopen op innerlijke mentale en emotionele uitputting.
- **Transformationeel leiderschap** biedt hun de ruimte om te inspireren, te verbinden en groepen daadwerkelijk in beweging te brengen, vanuit afstemming en betrokkenheid.
- **Generatief leiderschap** maakt het mogelijk dat zij functioneren als bruggenbouwers tussen mensen, mits zij afgestemd blijven op hun eigen energie, draagkracht en innerlijke signalen.

Hoogsensitiviteit en zelfregie: een onderscheid tussen kracht en kwetsbaarheid

Hoogsensitiviteit dient niet te worden opgevat als een statisch kenmerk, maar eerder als een dynamische innerlijke beweging die continu in interactie staat met de omstandigheden. De beweging kan doorgaans worden gekarakteriseerd door een intensere en verfijndere ervaring voor leiders met een hoge gevoeligheid. De capaciteit om subtiele signalen waar te nemen, maakt hen ontvankelijk voor zowel de onderliggende dynamiek in de omgeving als voor de interne reacties. In dit opzicht bevinden zij zich voortdurend in een dialoog met zowel hun interne wereld als de externe context waarin zij actief zijn.

De mate van introversie of extraversie van een individu beïnvloedt ook de manier waarop deze persoon met spanning omgaat en of hij vanuit een positie boven- of onder de lijn reageert. Introverte HSP's hebben bij overprikkeling de neiging om zich terug te trekken of de situatie te rationaliseren. Daarentegen zullen extraverte hoogsensitieve personen eerder de neiging hebben om zich verantwoordelijk te voelen voor het grotere geheel.

Beide gedragsvormen kunnen de schijn van controle geven, doch zijn frequent het gevolg van onbewuste spanningen, loyaliteit of diepgewortelde overlevingsstrategieën. Hier ligt het onderscheid tussen kracht en drama. Terugtrekking of over-verantwoordelijkheid kan worden aangemerkt als een onderliggende reactie die voortvloeit uit angst, druk of niet-erkende grenzen.

Het functioneren boven de lijn vereist het vermogen om deze reflexen te identificeren en te erkennen, alsook om daar op een inzichtelijke, doch heldere wijze over te reflecteren. Op deze wijze wordt er ruimte gecreëerd voor bewuste zelfsturing en doordacht leiderschap, welke hun fundament ontleent aan aanwezigheid, helderheid en innerlijke rust.

Boven de lijn functioneren betekent voor HSP's:

- In verbinding blijven met zichzelf én de omgeving.
- Grenzen herkennen en bewaken.
- Waarnemen zonder overnemen.
- Zichzelf toestaan aanwezig te zijn in het geheel, zonder zichzelf op te offeren of te verstoppen.

De ontwikkelopgave ligt in het leren herkennen wanneer hoogsensitiviteit doorschiet in vermijden of overnemen, en in het oefenen met afgestemd aanwezig zijn. Daar bevindt zich het leiderschapspotentieel van vele HSP's.

Zie Tabel 5 voor een overzicht van de introverte en extraverte HSP onder- en boven de lijn.

Tabel 5 – Positie onder/boven de lijn bij HSP

Temperament	Typische reactie bij stress	Positie	Valkuil	Mogelijke kracht boven de lijn
Introvert	Terugtrekking, internalisatie, rationalisatie	Onder de lijn (onzichtbaar)	Dissociatie, zelfverloochening, vermijden van conflict	Verdieping, reflectie, rustige aanwezigheid
Extravert	Over-aanpassing, over-verantwoordelijkheid, bemiddelen	Onder de lijn (ogenschijnlijke regie)	Overbelasting, verlies van grenzen, vermomde reactiviteit	Verbinding, uitnodigende energie, inspirerend gedrag

De beschreven inzichten vragen om verdieping in hun praktische betekenis. Daarom verkennen we eerst een aantal toepassingsgebieden waarin HSP-leiderschap tot zijn recht komt, voordat we afsluiten met twee casusbeschrijvingen van Tom en Joke die deze dynamiek in de praktijk zichtbaar maken.

Toepassingscontexten van HSP-leiderschap

Teamontwikkeling

Teamontwikkeling betreft het proces waarin teams zich ontwikkelen op het gebied van samenwerking, onderling vertrouwen en gezamenlijke prestaties. Een veelvuldig toegepast model in organisaties is de piramide van Patrick Lencioni³, welke vijf fundamentele lagen van effectieve teams definieert: wederzijds vertrouwen, constructieve conflicthantering, commitment, aanspreekbaarheid en de focus op gezamenlijke resultaten. Deze piramide illustreert dat een solide basis van psychologische veiligheid en open communicatie essentieel is voor de groei en het succes van een team.

De Nederlandse gedragswetenschapper Mark Wildschut⁴ suggereert in zijn onderzoek dat de effectiviteit van deze piramide kan worden vergroot door deze omgekeerd te presenteren, met de punt naar beneden. Volgens zijn visie fungeert vertrouwen niet uitsluitend als fundament, maar ook als een richtsnoer voor leiderschap en de interacties binnen teams.

Dit perspectief is in overeenstemming met een sensitieve benadering van teamontwikkeling, waarbij de relaties tussen teamleden en de afstemming op onderliggende behoeften centraal staan.

Het is van essentieel belang regelmatig te reflecteren op de onderlinge interactie, rolverdeling en gezamenlijke doelstellingen om adaptief te blijven in een veranderende context. Dit model biedt HSP-leiders ook de mogelijkheid om hun sensitiviteit te benutten als een kracht bij het opbouwen van veerkrachtige en verbonden teams.

Toepassingstip: Betrek HSP-leiders of -coaches bij ontwikkeltrajecten die de nadruk leggen op het relationele veld, groepsdynamiek en psychologische veiligheid.

Leiderschapsontwikkeling

Effectief leiderschap wordt niet enkel ontwikkeld door het verwerven van competenties of het volgen van trainingen. Leiderschapsontwikkeling vraagt om een beweging van binnen naar buiten: van zelfinzicht en persoonlijke groei naar invloed in de wereld om je heen. Dit is een proces van bewustwording waarbij niet alleen het gedrag en de vaardigheden centraal staan, maar vooral de ontwikkeling van de leider als individu. Hierbij worden diens waarden, overtuigingen, drijfveren en vermogen tot reflectie nadrukkelijk meegenomen.

Deze ontwikkeling heeft altijd invloed op het gehele leiderschapssysteem, dat wil zeggen de leider, de volgers en de context waarin zij gezamenlijk functioneren. Dit is een dynamisch terrein waarin sensitiviteit, positionering en relationele afstemming van cruciaal belang zijn. Leiderschap wordt in deze context niet slechts uitgeoefend, maar het wordt ook belichaamd.

Het is van groot belang op te merken dat leiderschapsontwikkeling geen tijdelijke oplossing vormt, noch een project dat eenvoudigweg kan worden georganiseerd of uitbesteed aan een externe coach of de afdeling Human Resources. Dit vereist eigenaarschap, met name van het hoogste leidinggevende orgaan binnen een organisatie. Directies en/of raden van bestuur of colleges van bestuur dienen niet enkel richting te geven aan leiderschapsontwikkeling; zij dienen tegelijkertijd ook als een levend voorbeeld in dit proces. Hoewel leiderschapsontwikkeling kan worden ondersteund door Human Resources, dient het niet beschouwd te worden als een project dat uitsluitend tot de HR-afdeling behoort. Het betreft een integraal, systemisch en diepgaand ontwikkelproces dat organisaties in staat stelt veerkrachtiger, mensgerichter en effectiever te functioneren.

In de context van leiderschapsontwikkeling bieden hoogsensitieve personen een perspectief dat zich niet richt op beheersing of prestatie, maar eerder op afstemming, innerlijke congruentie en relationele wijsheid. De stijl roept op tot reflectie, zelfonderzoek en de integratie van subtiele krachten zoals intuïtie en ethisch besef.

Hoogsensitieve leiders beschikken over een uniek vermogen in ontwikkeltrajecten; zij zijn in staat om vroegtijdig te signaleren wat er onderhuids speelt, hebben aandacht voor wat anderen overstemt en kunnen de harde en zachte aspecten van organisatieprocessen op coherente wijze met elkaar verbinden. Deze kwaliteiten zijn van onschatbare waarde in leiderschapsontwikkelingsprogramma's die zich niet alleen concentreren op prestaties, maar ook op menselijkheid, integriteit en systeemdoorbraken.

Desondanks worden HSP-leiders niet altijd erkend in hun potentieel. Wanneer leiderschapsontwikkeling zich uitsluitend richt op het verwerven van instrumentele vaardigheden of het imiteren van zichtbaar gedrag, bestaat het risico dat de diepgang verloren gaat. Voor HSP-leiders is het van groot belang dat ontwikkeltrajecten de gelegenheid bieden voor reflectie, ervaringsgerichte leervormen en het bespreken van interne dilemma's.

Het betreft niet het 'meer leren' in de traditionele betekenis, maar eerder het verdiepen van bewustzijn, het versterken van de innerlijke verankering en het ontdekken van een geschikte methode om invulling te geven aan hetgeen men waarneemt en ervaart.

Organisaties die deze leiders erkennen en uitnodigen in hun unieke potentieel, investeren daarmee in een vorm van leiderschap die niet alleen responsief is, maar ook toekomstgericht en ethisch.

Dit vraagt echter ook iets van de inrichting van leiderschapsontwikkeling: een veilige context waarin niet alleen extraversie en daadkracht worden gewaardeerd, maar ook gevoeligheid, intuïtief weten en innerlijke wijsheid.

Ten slotte bevordert de betrokkenheid van HSP-leiders bij het ontwerp en de uitvoering van leiderschapsontwikkelingsprogramma's de kwaliteit en de diepgang van deze trajecten. Hun vermogen om onbenoemde spanningen voelbaar te maken en te vertalen naar wat het systeem nodig heeft, kan richtinggevend zijn in het (her)ontwerpen van leiderschapsprogramma's die écht verschil maken.

Toepassingstip: Maak bewust gebruik van de fijnzinnige waarnemingscapaciteit en diepgaande reflectiekracht van hoogsensitieve leiders en volgers bij het ontwikkelen van mensgericht beleid. Stel hen aan voor het uitvoeren van organisatiecultuurscans en voor het faciliteren van betekenisvolle dialogen over waarden, zingeving en welzijn. De gevoeligheid voor onderstromen en het systemisch bewustzijn kunnen aanzienlijke bijdragen leveren aan een integrale en duurzame ontwikkeling van de organisatie.

HR-beleid en organisatiecultuur in een veranderende context

In hedendaagse organisaties is er een toenemende diversiteit binnen het personeelsbestand, wat niet alleen betrekking heeft op culturele achtergrond, gender of werkstijlen, maar ook op generaties. Jongere generaties hechten waarde aan betekenis, flexibiliteit en authenticiteit in hun werk. Daarentegen vertonen oudere generaties doorgaans een grotere nadruk op stabiliteit, structuur en loyaliteit. Deze verschillen kunnen zowel verrijkend zijn, doordat ze leiden tot een kruisbestuiving van perspectieven, als spanningsvol, vooral in situaties waarin impliciete normen of verwachtingen met elkaar in conflict komen.

Daarnaast worden organisaties geconfronteerd met de uitdaging om hun HR-beleid te herzien in het licht van een veranderende werk-privébalans. Hybride werken, mentale gezondheid, duurzame inzetbaarheid en vragen met betrekking tot zingeving worden steeds meer erkend als essentiële thema's. Dit vraagt om beleid dat niet alleen efficiëntie en prestatie ondersteunt, maar ook de emotionele, relationele en morele complexiteit van het werk erkent.

Gelijktijdig hebben bredere maatschappelijke trends invloed op de cultuur binnen organisaties. De toenemende verharding in de maatschappij, de opkomst van Autocratisch leiderschap en de roep om snelle antwoorden in een complexe wereld weerspiegelen een fase die in Spiral Dynamics als de 'Gamma-val' wordt aangeduid: een fase waarin systemen hun richting verliezen, controlemechanismen verscherpen en existentiële spanningen zich opdringen.

Hoogsensitieve leiders kunnen in deze context van aanzienlijke waarde zijn, doordat zij beschikken over een vermogen tot diepere waarneming, nuance en systeemgevoeligheid. Niet als enige antwoord, maar als kritische en verbindende schakel binnen beleidsontwikkeling. Zij bevorderen moreel bewustzijn, een diepgaand besef van waarden en een langetermijnvisie. Hun functie is bij uitstek geschikt voor het bevorderen van organisatieculturen die gericht zijn op het versterken van psychologische veiligheid, het faciliteren van betekenisvolle samenwerking en het bevorderen van veerkrachtige besluitvorming.

Toepassingstip: Betrek hoogsensitieve leiders actief bij de ontwikkeling van mensgericht beleid, de uitvoering van organisatiecultuurscans en de begeleiding van diepgaande gesprekken over waarden, zingeving, generatieverschillen en welzijn. De kenmerken van systeemgevoeligheid, waardenbewustzijn en een focus op de lange termijn maken hen tot waardevolle partners voor overleg in het kader van cultuurontwikkeling en strategische beleidsvorming.

Aandachtspunt: Wie draagt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het model?

Een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien, en waar veel mensen zich niet van bewust zijn, is dat de meerderheid van de literatuur over leiderschaps- en teamontwikkeling is geschreven door individuen die geen hoogsensitieve personen zijn. Dit is eveneens van toepassing op talrijke coaches. Slechts één op de vijf individuen vertoont kenmerken van hoogsensitiviteit, en slechts een gedeelte van deze groep is extravert. Individen die geen hoogsensitiviteit ervaren en daarom niet over ervaring of kennis met betrekking tot dit fenomeen beschikken, kunnen de HSP-leider onbewust beoordelen vanuit hun eigen referentiekader. Dit verhoogt het risico op overdracht en het negeren van de specifieke eigenschappen van hoogsensitieve personen. In het kader van coaching kan dit specifiek resulteren in het feit dat, zeker een introverte HSP, zich aanpast of lastige en spannende situaties vermijdt, hetgeen de effectiviteit van het coachingstraject negatief beïnvloedt. Kennis over hoogsensitiviteit en ervaring met specifieke begeleidingsmethodieken en -technieken is daarom geen luxe, maar zijn een noodzakelijke vereiste.

In tabel 6 worden per leiderschapsstijl het zwaartepunt (dominantie) in het waardesysteem/kleur (volgens Spiral Dynamics), de interactiedynamiek, en de bijbehorende kansen en risico's voor hoogsensitieve leiders worden samengevat.

Tabel 6 – Leiderschapsstijlen, waardesystemen, interactiedynamiek en HSP

Leiderschapsstijl	Dominante kleur (Spiral Dynamics)	Interactiedynamiek	Kansen voor HSP	Risico's voor HSP
Autocratisch	Rood/Blauw	Controle, klakkeloze gehoorzaamheid en 'blinde' volgzzaamheid	Structuur en duidelijkheid bieden rust	Overprikkeling en zelfverloochening
Transactioneel	Oranje/Blauw	Voorwaardelijke uitwisseling	Voorspelbaarheid en kaders scheppen veiligheid	Instrumentalisering en verlies van zingeving
Transformationeel	Groen/Oranje	Wederkerigheid en inspiratie	Ruimte voor empathie en gedeelde warden	Over-betrokkenheid en grenzeloosheid
Generatief	Geel/Groen	Circulaire afstemming en co-creatie	Resonantie met intuïtie, diepgang en gezamenlijke creatie	Over-identificatie met systeem, verlies van eigen grenzen

Deel 4: Van theorie naar praktijk: twee herkenbare leiderschapsverhalen

In de voorgaande paragrafen is de relatie tussen hoogsensitiviteit, masculiene en feminiene kwaliteiten, leiderschapsstijlen en de posities onder of boven de lijn verkend. Hoewel theorie en duiding inzicht geven, worden de uitdagingen en groeimogelijkheden van HSP-leiders pas in de praktijk duidelijk. In de volgende sectie geef ik een blik op twee leiders die hun verhalen met me hebben gedeeld. De namen zijn verzonnen, doch de situaties zijn realiteit.

Tom en Joke zijn beiden hoogsensitieve leiders, elk gekenmerkt door een uniek temperament, een eigen leiderschapsstijl, levensloop en specifieke context. De verhalen illustreren op welke wijze hoogsensitiviteit zich kan manifesteren in verschillende situaties; soms als een kracht, soms als een uitdaging. Daarnaast wordt aangetoond hoe bewustwording kan bijdragen aan het doorbreken van terugkerende patronen.

Tom – een introverte HSP-leider in een prestatiecultuur

Tom vervult de rol van teammanager binnen een organisatie die nadrukkelijk gericht is op resultaten en waarin het Blauwe-Oranje waardesysteem dominant is. De organisatie functioneert op basis van een transactionele leiderschapsfilosofie, waarbij de focus ligt op het stellen van doelen, efficiency, het belonen van prestaties en het aanwenden van controlemechanismen om het tempo en de productiviteit te reguleren.

Als introverte HSP-leider vertoont Tom een sterke nadruk op luisteren, reflectie, analytische diepgang en het aanvoelen van de sfeer. Echter, deze kenmerken komen onder druk vaak onvoldoende tot uiting.

Tijdens teamvergaderingen constateert hij de spanningen in de onderstroom en observeert hij het ongemak onder medewerkers wanneer de besluitvorming traag verloopt of wanneer zij zich niet gehoord voelen.

Hij uit zich echter zelden over dit onderwerp en deelt zijn observaties en gevoelens niet.

De druk om zowel concreet als efficiënt te opereren, een kenmerkende eigenschap van het Oranje waardesysteem, roept bij hem twijfels op. De voorkeur voor zorgvuldigheid en de wens voor gelijkwaardige interactie, wat elementen zijn van het Groene waardesysteem, lijken niet te passen binnen de prestatiecultuur van de organisatie.

In stressvolle periodes neemt Tom gemakkelijk afstand. Hij vermijdt confrontaties, reflecteert intensief op gesprekken en ervaart vermoeidheid als gevolg van de aanhoudende interne overpeinzingen. Hierdoor opereert hij, zonder zich ervan bewust te zijn, structureel onder de lijn.

Zijn werkwijze is reactief, vermijdend en onzichtbaar, hetgeen wordt aangemoedigd door verouderde patronen die voortkomen uit een angst voor afwijzing. Zijn sensitiviteit vormt een probleem in plaats van een instrument voor afstemming, verbinding en nuance.

Hierdoor wordt de Leider-Volger-dynamiek binnen het team verstoord. Tom is fysiek aanwezig, maar hij is emotioneel ontoegankelijk. Teamleden zijn op zoek naar duidelijkheid of een koers, maar slagen er niet in deze te vinden.

Sommigen nemen de leiding op zich, terwijl anderen zich op hun beurt afzijdig houden. De onzekere relatie tussen de leider en de volgers blijkt uit de dynamiek binnen het team, waar de onderlinge concurrentie, geruchten en onduidelijkheden in spanningen toenemen.

Tom, die deel uitmaakt van het managementteam, herkent dezelfde sfeer daar – maar hij voelt zich te risicovol of te onzeker om actie te ondernemen.

Tijdens een coachtraject komt Tom in aanraking met deze patronen. Hij ontdekt dat zijn terugtrekgedrag niet neutraal is, maar veeleer een verouderde beschermingsstrategie, diepgeworteld in zijn levensgeschiedenis. Tom onderneemt experimenten met nieuwe gedragsvormen door in eerste instantie een waarneming te delen, gevolgd door het stellen van een open, onderzoekende vraag.

Ook ontwikkelt hij een grotere bewustzijn met betrekking tot zijn energiehuishouding. Hij maakt doelgerichte keuzes voor rollen die aansluiten bij de context en de voortgang van het gesprek. Een voorbeeld hiervan is de rol van constructieve spiegel, waarin hij op milde wijze hetgeen hij waarneemt, teruggeeft, zonder te oordelen.

Ook leert Tom te schakelen tussen verschillende gedragsposities in de interactie met anderen. Waar hij zich eerder terugtrok of overdacht wat hij eigenlijk wilde zeggen, oefent hij nu met actief aanwezig zijn. Hij leert grenzen te stellen zonder zich af te sluiten, en ontwikkelt het vermogen om situationeel te schakelen tussen nabijheid en afstand, afhankelijk van wat de situatie vraagt. Wanneer dominante gesprekspartners de leiding nemen, blijft hij niet langer passief. In plaats daarvan blijft hij aanwezig, luistert met aandacht, vat de kern van het gesprek samen en stelt begrenzende vragen die het proces verdiepen — vragen over de effecten, risico's of consequenties van voorgestelde oplossingen of besluiten.

Deze ontwikkelde competentie markeert een verschuiving van een ineffektieve Bepaler–Stille-dynamiek — waarbij de één domineert en de ander zich terugtrekt — naar een volwassen Leider–Volger-interactie, waarin wederkerigheid, wederzijdse beïnvloeding en reflectieve tegenkracht centraal staan. Deze beweging sluit aan bij inzichten uit de Interactiekunde, waaronder de Roos van Leary, waarin gedragsposities en hun effect op de onderlinge dynamiek worden geanalyseerd en getraind.

Ook binnen het managementteam ondergaat zijn rol geleidelijke veranderingen. Hij oefent invloed uit zonder de noodzaak te hebben om de overhand te nemen en leert zijn eigen positie subtiel af te stemmen op die van anderen – niet uit onzekerheid, maar om effectiever bij te dragen vanuit een uitgangspunt van gelijkwaardigheid. De interactie tussen leden van het managementteam en Tom wordt transparanter en effectiever. Collega's benaderen hem vanwege zijn scherpe waarnemingsvermogen en zijn vermogen om complexe situaties te doorgronden. De activiteiten vertonen kenmerken van Transformationeel leiderschap, waarbij wederkerigheid en gedeelde waarden een centrale rol innemen.

Leiderschap wordt niet gekenmerkt door volume of snelheid, maar eerder door een rustige en bewuste aanwezigheid, betekenisvolle interventies en een evenwichtige combinatie van empathie en begrenzing. Steeds meer denkt, voelt en handelt Tom vanuit een positie boven de lijn.

Joke – een introverte HSP-leider die balans weet te vinden tussen betrokkenheid en toedoen

Joke is een enthousiaste en betrokken manager in een middelgrote zorgorganisatie. Haar denkwijze kenmerkt zich door een warme, mensgerichte benadering en is toegankelijk. Teamleden waarderen haar bereikbaarheid en haar bereidheid om voortdurend mee te denken. Joke heeft een extraverte en gevoelige aard. Zij observeert stemmingen nauwkeurig, interpreteert non-verbale signalen onmiddellijk en past haar gedrag vaak automatisch aan.

De dominante waardesystemen (Spiral Dynamics) binnen haar organisatie is voornamelijk groen met oranje en blauwe accenten: er is veel nadruk op samenwerking en empathie, maar ook een steeds grotere focus op output, controle, meetbaarheid en efficiëntie. In deze situatie vertoont Joke de neiging om haar grenzen te overschrijden. Zij biedt haar medewerkers structurele ondersteuning, neemt verantwoordelijkheden van anderen op zich wanneer deze als te zwaar worden ervaren, en vertoont de neiging om conflicten te vermijden om de harmonie te behouden. Hoewel zij aan de buitenzijde sterk lijkt, ervaart zij innerlijk spanning en vermoeidheid. Zij ervaart vermoeidheid als gevolg van het voortdurende dragen van de 'lasten' van anderen, hetgeen een kenmerkende valkuil is voor extraverte leiders met hooggevoeligheid.

Volgens de theorie van Spiral Dynamics bevindt het zwaartepunt van het waardesysteem van Joke zich in het groene waardesysteem. Dit systeem kenmerkt zich door harmonie, gelijkwaardigheid, empathie en interpersoonlijke verbinding. Zij is ook ontvankelijk voor de ongezonde manifestaties van dit systeem, zoals het onverbiddelijk meebewegen, het vermijden van conflicten en het nemen van een overmatige verantwoordelijkheid.

Tijdens een coachingstraject wordt zij zich onder andere bewust van het feit dat haar voortdurende aanwezigheid en zorgzaamheid, hoewel waardevol, deels voortkomen uit een oude overlevingsstrategie: de behoefte om gezien te worden door middel van het geven. Joke maakt onderscheid tussen zorg en redding. Zij tracht grenzen te definiëren, bijvoorbeeld door duidelijk aan te geven waar haar verantwoordelijkheden eindigen en door medewerkers te informeren over de taken die tot hun verantwoordelijkheidsgebied behoren.

In plaats van zelfstandig problemen op te lossen, verzoekt zij het team om hun eigen oplossingen aan te dragen en biedt zij ondersteuning waar nodig, zonder de verantwoordelijkheid zelf op zich te nemen. Ze leert om leiding te geven met zowel mildheid als helderheid – op een aanwezige, betrokken manier, maar niet te veel beschikbaar.

Haar positie ondergaat een waarneembare verandering. In plaats van onbewust onder de lijn te functioneren vanuit de impulsen van pleasen en controle, verplaatst Joke zich naar een positie boven de lijn. Zij is opmerkzaam op haar triggers, herkent het moment waarop haar energie afneemt, en maakt een weloverwogen keuze voor een meer begrensde en volwaardige rol. Een illustratie hiervan is haar beslissing om tijdens teamvergaderingen niet onmiddellijk te reageren op elk emotioneel signaal. In plaats daarvan benoemt zij eerst wat zij zelf observeert, om vervolgens de behoeften of ideeën van de groep te vragen. Dit creëert zowel rust als ruimte, zowel voor haarzelf als voor het team.

Binnen de Leider-Volger-dynamiek doet zich een fundamentele verschuiving voor: Joke transformeert van een 'dragende kracht' naar een 'ontwikkelde leider'. Ze faciliteert in plaats van op te lossen, en stelt vragen in plaats van direct te adviseren. In haar functie als lid van het managementteam verwerft zij ook de vaardigheid om haar eigen grenzen meer expliciet aan te geven in de interactie met andere leidinggevendenden. Daar waar ze vroeger vooral harmonie zocht, durft ze nu ook positie in te nemen en spanningen te benoemen, zonder de verbinding te verliezen. Op deze wijze bevordert zij een volwassen dynamiek tussen volger en leider, waarin samenwerking berust op gelijkwaardigheid en gedeelde verantwoordelijkheid, in plaats van op loyaliteit of conflictvermijding.

Slotbeschouwing

Hoogsensitieve leiders beschikken over een aanzienlijke waarnemingscapaciteit en morele gevoeligheid, welke van essentieel belang zijn voor effectief leiderschap, en samenwerking. In de juiste context beschikken zij over de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot authentieke, verbindende, bewuste en transformerende leiders. Desondanks kan dezelfde gevoeligheid hen ook kwetsbaar maken voor systemen die gekenmerkt worden door controle, concurrentie of emotionele onveiligheid. De verkenning in dit artikel toont aan dat HSP-leiders doorgaans resoneren met de waardesystemen Groen en Geel. Daarnaast is onderzocht op welke wijze zij in staat zijn om te leren omgaan met hun aangeboren gevoeligheid, evenals met de verwachtingen die bestaan over leiderschapstijlen, systeemdynamieken en de stereotype opvattingen over masculien en feminien gedrag.

Door middel van bewustwording, zelfregie en het ontwikkelen van zowel sensitieve als adaptieve intelligentie zijn zij in staat hun bijzondere kracht te overtreffen; dit geschiedt niet als een uitzondering, maar vertegenwoordigt een essentiële stap in de evolutie van leiderschap en het herstellen van schadelijke interactiepatronen in leiderschapssystemen.

De eerder besproken vormen van sensitieve en adaptieve intelligentie vormen samen een krachtig fundament voor HSP-leiders die willen navigeren binnen complexe relationele en organisatorische spanningsvelden (zie ook Tabel 3).

Reflectie en samenvattend overzicht

De centrale vraag die in dit tweeluik centraal stond – *in welke mate beïnvloedt de interactie tussen hoogsensitiviteit, leiderschapsstijlen en waardesystemen, zoals beschreven in Spiral Dynamics, de effectiviteit, invloed en het welzijn van HSP-leiders binnen organisaties?* – is niet beantwoord in de vorm van een model of universeel recept. Wat zich daarentegen ontvouwt, is een gelaagd en betekenisvol inzicht in de wisselwerking tussen persoonlijke gevoeligheid, systemische context en bewust gekozen leiderschapsgedrag.

We hebben gezien dat drie factoren bepalend zijn voor het functioneren van hoogsensitieve leiders: (1) de dominante waardesystemen in een organisatie, (2) de stijl van leiderschap die daaruit voortvloeit, en (3) de mate waarin een leider innerlijk is afgestemd op zichzelf en het systeem. Daar waar ruimte is voor menselijke maat, ethisch bewustzijn, intuïtieve intelligentie en systemische sensitiviteit, kunnen HSP-leiders floreren. In gesloten of geblokkeerde, prestatiegedreven en/of hiërarchisch georganiseerde systemen zonder relationele bedding, ontstaan juist gevoelens van vervreemding, overbelasting of terugtrekgedrag.

Effectiviteit en welzijn blijken geen vaste eigenschappen, maar het resultaat van voortdurende interactie, afstemming en contextsensitiviteit. De generatieve leiderschapsstijl lijkt daarin het meest afgestemd op het potentieel van hoogsensitieve personen – mits er ook aandacht is voor begrenzing, draagkracht en innerlijke regulatie.

Tegelijkertijd nodigt deze verkenning uit tot een volgende stap: de verinnerlijking van leiderschap. Een verschuiving van reageren naar creëren, van aanpassen naar afstemmen, van overleven naar bloei. Generatief leiderschap is daarbij geen eindpunt, maar een uitnodiging tot het innemen van een congruente positie – geworteld in zelfkennis, gevoeligheid en verantwoordelijkheid voor het grotere geheel.

Onderstaande overzichtstabel brengt de vier leiderschapsstijlen, hun bijbehorende waardesystemen, typische interactiedynamieken en de mogelijke impact op HSP-leiders in kaart. De tabel helpt om de eerder besproken inzichten samen te brengen en biedt houvast voor zelfonderzoek en dialoog:

Waar bevind ik mij op de spiraal? Wat vraagt mijn context van mij? En op welke wijze kan ik trouw blijven aan mijn sensitiviteit én mijn leiderschap?

Overzichtstabel – Leiderschapsstijlen en HSP

Leiderschapsstijl	Zwaartepunt Waardesysteem (Spiral Dynamics)	Context- complexiteit	Interactie- dynamiek	Effect op HSP-leider
Autocratisch	Rood / Blauw	Laag (orde/herhaling)	Leider-Volger (top-down)	Terugtrekgedrag of over- aanpassing
Transactioneel	Blauw / Oranje	Gemiddeld (doelen/efficiëntie)	Rolgedreven, functionele relatie	Behoeftte aan erkenning vs. vervreemding
Transformationeel	Groen / Geel	Hoog (verandering/ cocreatie)	Dialoggericht, inspirerend	Floreren mits begrenzing en zelfzorg
Generatief	Geel / Turkoois	Zeer hoog (complex/emergent)	Gelijkwaardig, systeemgericht	Natuurlijk potentieel benut mits innerlijke afstemming

Opmerking. De dynamiek tussen leider en volgers (zoals besproken in Perspectief 2) in deze tabel impliciet is meegenomen in de kolom “Interactiedynamiek”.

Epiloog – Een uitnodiging tot bewuste invloed

Dit tweeluik was mijn verkenning – een zoektocht naar de plek van hoogsensitiviteit in leiderschap, volgerschap en de systemen die we samen vormen. Terwijl ik schreef, onderzocht, en context verbond, reisde jij als lezer met me mee. Je volgde de lijnen tussen theorie en praktijk, tussen gevoeligheid en effectiviteit, tussen innerlijke waarneming en uiterlijke invloed.

Nu loopt ons gezamenlijke pad ten einde. Maar jouw reis gaat verder.

Of je nu formeel leider bent of volger, je maakt onderdeel uit van een systeem en hebt invloed – op sfeer, koers, groepsdynamiek. HSP's voelen vaak feilloos wat er speelt, soms voordat het zich extern uitdrukt. Dat vraagt bewustwording én zelfregie. Niet om anderen te leiden met macht, maar om jezelf en je omgeving met meer helderheid, zorg en richting te sturen.

Reflectie-oefening: jouw invloed in het systeem

Kies een recente situatie waarin jij spanning voelde.

- Bevond jij je boven of onder de lijn?
- Welke innerlijke stem of ‘ik’ was op dat moment dominant?
- Wat had je nodig – en durfde je te vragen?

Of je nu leider bent of volger: je kunt bewuste invloed uitoefenen.
Niet door harder te sturen, maar door helderder te zien – van binnenuit.

Bovendien kun je je ervaring verdiepen met een erkende test om je hoogsensitiviteit beter te begrijpen:

Doe de HSP-test via Psychologie Magazine:

👉 <https://test.psychologiemagazine.nl/test/ben-je-hooggevoelig-flowmagazine.nl+8visioncoaching.nl+8m.youtube.com+8psychologie.nl+3test.psychologiemagazine.nl+3test.psychologiemagazine.nl+3>

Of op: [Doe de HSP test - HSP magazine](#)

Het doel is niet jezelf vast te pinnen op een label, maar om je gevoel te duiden en te benutten als kracht en kompas.

Je leest dit nu aan het einde van mijn verkenning, maar mogelijk ben je hier net aan het begin van je volgende stap – met meer helderheid, focus en ruimte.

Bronnen

- Aron, E. N. (1996,2016). *Hoog sensitieve personen: Hoe blijf je overeind als de wereld je overweldigt?* (42e druk.) Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.
- Aron, E. N. (2019). *De kracht van zelfwaardering: Sta prettiger in het leven door beter contact met anderen.* Amsterdam: Lev. | A.W. Bruna Uitgevers.
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2004). *Spiral Dynamics: Waarden, leiderschap en verandering in een dynamisch model.* Haarlem: Altamira-Brecht.
- Beck, D.E., Larsen, T.H., Solonin, S., Viljoen, R. & Johns, T.Q. (2018). *Spiral Dynamics in Action. Humanity's Master Code.* Chischester, West Susses: John Wiley & Sons.
- Bergsma, E. (2019). *Het hoogsensitieve brein. Waarom je een vis niet moet vragen in een boom te klimmen.* Sneek: Booklight.
- Baeke, A. (2020). *Sensitieve intelligentie: Werken met hoofd, hart en ziel.* Leuven: LannooCampus.
- Deale, van den, I., & Nauwelaerts (2017). *Hoogsensitiviteit @ work.* Tielt (België): Lannoo.
- Dawlabani, S. (2013). *MEMEnomics: The next-generation economic system.* New York: SelectBooks.
- Dawlabani, S. (2024). *Second Sapiens. The Rise of the Planetary Mind and The Future of Humanity.* Cardiff, CA: Waterside Productions.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2008). *Het nieuwe leiderschap.* Emotionele intelligentie voor managers. Amsterdam: Atlas Contact.
- Graves, C. W. (2005). *The Never Ending Quest: A Treatise on an Emergent Cyclical Conception of Adult Behavioral Systems and Their Application.* ECLET Publishing.
- Kets de Vries, M. F. R. (2017). *Leiderschap ontraadseld.* Amsterdam: Boom.
- Falkenstein, T. (2017, 2018). *De hoogsensitieve man: Vind kracht in je gevoeligheid en gedij in een overweldigende wereld.* Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.
- Hoof, van, E. (2016). *Hoogsensitief. Wat je moet weten.* Tielt (België): Lannoo.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations.* Leuven: LannooCampus
- Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork: Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Maalouf, E. (2014). *Emerge! The Rise of Functional Democracy and the Future of the Middle East.* New York: SelectBooks, Inc.
- Scharmer, O. (2013). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient.* Zeist: Uitgeverij Christoffor.

- Stam, J. J. (2004). *Het verbindende veld: Organisatieopstellingen in de praktijk*. Nijmegen: Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Stoker, J., & Garretsen, H. (2018). *Goede leiders zweven niet: De fundamenteën van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Stone, H., & Stone, S. (1993). *Thuis komen in jezelf: Voice Dialogue als weg naar heelheid*. Utrecht: AnkhHermes.
- Stone, H., & Stone, S. (2012). *Omarm je ikken: Handleiding voor Voice Dialogue*. Haarlem: Altamira.
- Vermeire, T., & Francken, R. (2023). *Adaptieve intelligentie: Een kompas voor leiderschap in verandering*. Kalmthout: Pelckmans Pro.
- Zeff, T. (2005). *Overlevingsgids voor Hoog sensitieve personen*. Amsterdam: Altamira-Brecht.

Noten

1. **Janka Stoker & Harry Garretsen** – auteurs van *Goede leiders zweven niet en Goede leiders in onzekere tijden*. Janka is Hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering. Harry is Hoogleraar International Economics & Business. Beide Hoogleraren zijn verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en Directeur van het expertisecentrum In the Lead.
2. **Tom Falkenstein** – auteur van *Hoog sensitieve mannen*. Tom is psychotherapeut en heeft nu een eigen praktijk in Londen en Gardiff. Hij werkte onder andere samen met Elaine Aron.
3. **Patrick Lencioni** – auteur van *De 5 frustraties van teamwork*, spreker, adviseur en oprichter en leider van The Table Group, Walnut Creek, CA, USA.
4. **Mark Wildschut** – auteur van het artikel *De piramide van Lencioni op z'n kop*. Verschenen bij CEOB: Center for Evolution and Organizational Behavior. Mark is gedragswetenschappen en expert leiderschap en samenwerking. Samen met Mark van Vught het onlangs verschenen boek *De natuurlijke organisatie: De evolutie van werk en de toekomst van organisaties in een veranderende wereld*.

Bio – Dick J. Rochat



Dick is een ervaren leiderschapscoach, voormalig directeur en programmamanager, met een diepe expertise in Spiral Dynamics, systeemdenken en persoonlijk leiderschap. In zijn werk staat de evolutie van waardesystemen (Spiral Dynamics) en leiderschap centraal, met bijzondere aandacht voor bewustwording, interactiedynamiek en zingeving.

Tijdens zijn loopbaan gaf hij leiding aan verschillende organisaties, ontwierp leertrajecten, ontwikkelde lesmateriaal en begeleidde vele professionals, leiders en teams. Nu hij met pensioen is, richt hij zich op schrijven, reflectie en het verdiepen van zijn inzichten in bewust leiderschap en moedig volgerschap.

Dick publiceerde drie boeken over persoonlijkheid, organisatieontwikkeling en leiderschap, en deelt zijn gedachten via blogs op zijn website www.olbl.nl. Zijn recente werk richt zich op de rol van hoogsensitiviteit in leiderschap, met een specifieke belangstelling voor het effect ervan binnen leiderschapssystemen – in de dynamiek tussen leider, volger en context.