

PARADOXAAL LEIDERSCHAP MET STURING EN RUIMTE

KOM VAN DE BAL AF

LEO VAN DE VORST

Colofon

Titel: Kom van de bal af

Subtitel: Paradoxaal Leiderschap met Sturing en Ruimte

Auteur: Leo van de Vorst

Omslagontwerp & vormgeving: Ontwerp van de Buren

Eindredactie: Annemarie van den Broek-van de Ven

Druk: Pumbo

Uitgever: Proven Partners

ISBN: 978-94-6533-000-6

NUR: 801

Copyright © 2025 Leo van de Vorst, Eindhoven

Alle rechten voorbehouden inclusief het recht van reproductie in zijn geheel of delen in welke vorm dan ook. 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 fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Paradoxaal leiderschap met Sturing en Ruimte

Kom van de bal af

Leo van de Vorst

Over dit boek

Wat als leiderschap niet gaat over het kiezen tussen sturing of ruimte en juist over het combineren van beiden? In *Kom van de bal af* deelt Leo van de Vorst vijftien jaar praktijkervaring met het stimuleren van stabiliteit én vernieuwing, orde én chaos. Dit boek is bedoeld voor iedereen die benieuwd is hoe organisaties, teams en medewerkers zich ontwikkelen met Sturing én Ruimte. Het resultaat is een boek vol paradoxale inzichten en praktische voorbeelden en handvatten.

Voor wie

Voor leiders, professionals en adviseurs die werken aan het versterken van eigenaarschap, vertrouwen en verbinding, zonder verlies van controle, tempo en regie.

**“STUREN ÉN LOSLATEN.
KADERS ÉN VERTROUWEN.
LEIDERSCHAP IN
HET SPANNINGSVELD
VAN VANDAAG.”**

**LEO VAN DE VORST,
NOVEMBER 2025**

INHOUD

INLEIDING

8

1

DE KRACHT VAN DE PARADOX

14

- 1.1 Meervoudig kijken 18
- 1.2 Waardeer wat er is .. en voeg toe 21
- 1.3 Stop met balanceren 24
- 1.4 Sturing en Ruimte 26

2

PARADOXAAL LEIDERSCHAP

36

- 2.1 Persoonlijke autonomie 40
- 2.2 Wederzijdse afhankelijkheid 49

3

PROCESGERICHT ADVISEREN

66

- 3.1 Sherpa 70
- 3.2 Gericht en wendbaar 84

4

WENDBAAR ORGANISEREN

90

- 4.1 Organisatie: doelgericht presteren 94
- 4.2 Team: open samenwerken 107

5

GERICHT ONTWIKKELEN

120

- 5.1 Kaderen 125
- 5.2 Positie - Ambitie - Reis (PAR) 130
- 5.3 Borgen 145
- 5.4 Paars en blauw sturen 150

6

METEN VAN WENDBAARHEID

164

- 6.1 Scan 167
- 6.2 Analyse 169

SLOT

174

Literatuurlijst 178

Bijlage Vragenlijst wendbaarheid 182

The background is a solid blue color with several overlapping, semi-transparent mountain shapes in varying shades of blue. These shapes create a sense of depth and layering, with some peaks appearing more prominent than others. The mountains are stylized and geometric, with smooth, rounded tops and sharp, angular bases.

INLEIDING

INLEIDING

Het toepassen van sturing en ruimte en paradoxaal leiderschap zit in mijn DNA. Hard en zacht, simpel en complex, eigenwijs en volgend, ik krijg al sinds mijn jeugd terug dat ik niet in hokjes pas en vele gezichten tegelijkertijd heb. Lang heb ik gedacht dat ik lijk op een kameleon. Kameleons staan bekend om hun vermogen om van kleur te veranderen. Soms vindt hierbij een volledige kleuromslag plaats: van heldere kleuren naar donkere kleuren tot bijna zwart. Om de kleurverandering te bewerkstelligen, worden de pigmenten in de huid herverdeeld tot de gewenste kleur bereikt is.¹ Met een brede bedrijfskundige en veranderkundige achtergrond weet ik van veel onderwerpen een beetje. Als organisatieadviseur vind ik de diversiteit van opdrachten heerlijk. Met terugwerkende kracht zie ik een rode draad...

In 2002 stonden twee opdrachtgevers van me met elkaar te praten. Ze dachten dat ze het over twee Leo's hadden. Ik werd erbij geroepen en bleek, enigszins teleurstellend, slechts één persoon te zijn. De één was directeur-generaal bij een ministerie en gaf me complimenten voor de manier waarop ik een complex programma leidde: "Lekker blauw, sturend op tijd, geld en kwaliteit, stukken voor de stuurgroep op tijd klaar, etc." De ander was directeur van een productiebedrijf van 200 medewerkers en keek hem verbaasd aan. "Leo? Die komt hier één keer per maand op de koffie. Dan praten we eerst over PSV en daarna schiet het gesprek alle kanten op. Op het einde constateer ik, dat ik in alle chaos weer één of twee mooie eyeopeners heb gekregen en vraag of hij volgende maand weer terugkomt." Toen kwam ik op de gedachte dat ik hier iets mee wilde en daar is *Sturing en Ruimte* geboren. In 2005 op een camping mijn eerste manuscript geschreven en in 2006 Henk Roelofs gevraagd als inspirator, tegenlezer en stok achter de deur. Henk ging stap voor stap meeschrijven. In 2009 verscheen ons boek *Sturing en Ruimte*².

Organisaties zijn vaak tegelijkertijd bezig met de begrippen sturing en ruimte. Ze proberen zowel te sturen op het behalen van de organisatiedoelen, als ook ruimte te geven aan de medewerkers voor eigen invulling. Nederland kent steeds minder managers. Organisaties worden platter. Met zelforganiserende en resultaatverantwoordelijke teams krijgen medewerkers steeds meer regelruimte. Organisaties veranderen hun manier van werken. In de praktijk leidt dit meestal tot zoeken naar balans, waarbij het lijkt alsof meer sturen leidt tot minder ruimte en meer ruimte tot minder sturen. Met het gedachtegoed *Sturing en Ruimte* willen we het zoeken naar balans doorbreken.

1 Wikipedia, *Kameleon*, 2025.

2 Van de Vorst & Roelofs, *Sturing en Ruimte*, 2009.

Dit concept is gebaseerd op de filosofie van de paradox. Door sturing en ruimte te benaderen als een schijnbare tegenstelling, verschuift de aandacht van het zoeken naar balans naar het benutten van beide uitersten. Het gaat om tegelijkertijd maximaal sturen én maximaal ruimte geven. Op zoek naar een nieuw evenwicht.

Het gedachtegoed Sturing en Ruimte wordt door velen als interessant en uitdagend gezien en won een prijs bij het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. In het juryrapport staat dat “het concept een spannend traject is, waarbij bewust grenzen worden opgezocht en steeds op een andere manier tegen de vraagstukken aan wordt gekeken.” Daarin herkent de jury de kern van sociale innovatie. Tegelijkertijd werd het gezien als theoretisch en conceptueel. Hoe zou het in de praktijk werken? Hoe pas ik het nu concreet toe?

MET HET GEDACHTEGOED STURING EN RUIMTE WILLEN WE HET ZOEKEN NAAR BALANS DOORBREKEN.

Na 2009 zijn medewerkers, teams en organisaties aan de slag gegaan met Sturing en Ruimte. Dit boek is bedoeld om praktijkervaringen én doorontwikkeling te delen. De afgelopen 15 jaar is in de praktijk duidelijk geworden dat Sturing en Ruimte allereerst draait om leiderschap. In sessies en workshops zijn deelnemers uitgedaagd om van de bal af te komen. Via het goede gesprek en ook in fysieke werkvormen met touwtrekken en elastiek, ervaren deelnemers hoe ze hun mindset kunnen omdenken, polariseren en verbinden. Banken, zorginstellingen, productiebedrijven, onderwijsinstellingen, overheden, adviesbureaus, projectteams: vele groepen hebben zo kennis gemaakt met het gedachtegoed van Sturing en Ruimte.



De paradox van Sturing en Ruimte is de afgelopen jaren op drie manieren toegepast:

1. Adviseren

Als rode draad in de aanpak van procesgericht adviseren. Daarbij past de metafoor van de *sherpa*. De gids die mét je klimt en je ondersteunt bij het bereiken van jouw top. Deze beeldspraak helpt om de rol als adviseur scherp en herkenbaar neer te zetten.

2. Organiseren

Werken aan wendbaarheid op drie niveaus: organisatie, team en medewerker. Bij voorkeur wordt op alle niveaus tegelijk gewerkt, zodat top-down en bottom-up elkaar versterken in het bouwen aan een toekomstgerichte organisatie.

3. Ontwikkelen

Met in eerste instantie een paradoxale visie op veranderen, is dit later opgeschoven naar *ontwikkelen*. Dat doet meer recht aan co-creatie en samenwerking. Het PAR-principe is daaraan ondersteunend:

- **Positie** – waar staan we nu?
- **Ambitie** – waar willen we naartoe?
- **Reis** – hoe komen we daar samen?

Dit boek nodigt je uit je tot het toepassen van meer sturing en meer ruimte in de dagelijkse praktijk. Met een *blauwe* achtergrond zijn praktijkcases opgenomen. Dit zijn geen gladgestreken succesverhalen. Dit zijn de verhalen zoals ze écht zijn: met rafelranden, twijfels en onverwachte bochten in de weg. Juist die hobbels en wendingen maken de reis waardevol. Menselijk. En daardoor onvergetelijk. Daarnaast bevat het boek ook praktische handvatten, waarmee je zelf aan de slag kunt. Deze vind je op de pagina's met een *paarse* achtergrond.

Met de combinatie van theorie en praktijk is dit boek een naslagwerk, dat je mag inspireren tot experimenteren, oprekken en weer laten indalen en van jezelf maken. Graag hoor ik ook jouw praktijkervaringen terug. **Kom van de bal af!**