

# Ben jij YIN of YANG op het werk?



Hoe bouwen we aan een *futureproof* bedrijf? Dat is de vraag die gesteld wordt op het event *Imagining the Organisation of the Future*, dat onlangs aan zijn tweede editie toe was. Eén manier is zoeken naar een nieuw evenwicht tussen yin- en yangkrachten, zeggen James Bampffield van Quinx en Krist Pauwels van Choco, de twee bureaus die het event organiseren. En dat begint in jezelf. Check.

Tekst [Anne Wislez](#)

**H**oe blijf je als bedrijf mee in deze veranderende tijden? In welke werkomgeving is het goed toeven? Wat zoeken jonge mensen in het bedrijf van de toekomst? Het zijn interessante vragen waarrond enkele leidinggevende mensen uit de bedrijfswereld – zoals Wouter Torfs, Frans Colruyt, Joost Callens of Toon Bossuyt – zich verzamelen, op zoek naar antwoorden. ‘Organisaties zijn van oudsher gericht op winst, groei en hiërarchie, met de focus op bevel en controle, op cijfers en expansie’, lezen we in de folder van hun laatste happening van *The Organisation of the Future (OOTF)*, waarop bijna vierhonderd nieuwsgierige mensen – en wij – zich enkele weken geleden inschreven. En ook nog: ‘We leven met andere woorden in een eerder mannelijke ‘yang’-cultuur. Maar toch beseffen steeds meer mensen dat deze aanpak niet meer past bij deze tijd.’

**‘Natuurlijk mag je op een daadkrachtige, actieve manier in het leven en je werksituatie staan. Zolang je maar regelmatig weer tijd maakt voor introspectie en rust’**

**KRIST PAUWELS VAN CHOCO, MEDEORGANISATOR VAN OOTF**

## Een gezonde afwisseling

Een yang-cultuur. Het is niet gebruikelijk dat oosterse filosofische termen, zoals het taoïstische yin en yang, in een bedrijfscontext worden gehanteerd. En toch staat het yin-en-yangsymbool op deze inspiratiedag centraal. Omdat het op een bevattelijke manier weergeeft waar het schoentje in de huidige bedrijfswereld misschien wel wringt. Er is een disbalans ontstaan tussen twee polen: yang, de ‘positieve’ pool die geassocieerd wordt met uitgaande, actieve, snelle kwaliteiten, en yin, de ‘negatieve’ pool die geassocieerd wordt

met naar binnen trekkende, passieve, tragere kwaliteiten. Waarbij positief en negatief geen enkel waardeoordeel bevatten, maar gezien kunnen worden als de min- en pluspool van een batterij. Yin en yang bewegen in cycli, ze wisselen elkaar af. Zo is er een steeds levende beweging en evolutie, want uit yang ontstaat weer yin en uit yin weer yang. Een gezond roterende yin-en-yang-beweging is de motor achter gezonde creatie. ‘Ook binnenin ons kunnen we die cycli waarnemen’, zegt James



### ‘Als je te lang inzet op yangwaarden, krijg je vroeg of laat een reactie van yin. *She comes back with a vengeance*. Bewegingen zoals #MeToo en milieu-activisme zijn daar voorbeelden van’

**JAMES BAMPFIELD VAN QUINX, MEDEORGANISATOR VAN OOTF**

Bampffield van Quinx, coach en medeorganisator van het event. ‘Er zijn momenten dat we in actie willen schieten en zaken willen ondernemen, de wereld intrekken en dromen waarmaken, maar er zijn ook momenten dat we naar binnen willen keren, reflecteren, contact maken met onze gevoelswereld en herbronnen.’

Traditioneel wordt de veruitwendige beweging als mannelijk gepercipieerd, en de naar binnengaande beweging als vrouwelijk. Nog niet zo lang geleden was de buitenwereld, de zakelijke wereld, ook bijna exclusief het domein van de mannen, en de binnenwereld, het thuisfront, het koninkrijk van de vrouwen. Ons professionele leven werd door hardere waarden

gedomineerd (rationaliteit, kracht, competitiviteit, ...), en thuis mocht je de zachtere kant laten spelen (emoties, kwetsbaarheid, zorg, ...). Maar inmiddels is wel duidelijk dat beide principes in zowel mannen als vrouwen aanwezig zijn. En nu het werk ook mee naar huis genomen wordt en het huishouden gemanaged wordt, is er een aandrang om ook de zachtere waarden ingang te laten vinden op de werkvloer. Evenwicht moet er zijn. In het zwarte stuk van het symbool zit een wit bolletje en omgekeerd: uit het ene wil het andere gewoon ontstaan. Dat is de natuur. Het gaat hier dan ook niet om een *battle of the sexes*. Het gaat erom een nieuw evenwicht te vinden tussen daadkracht en draagkracht. Tussen

denken en voelen. Tussen groeien en herbronnen. Tussen durven en voorzichtig zijn. Tussen winst en welzijn. Tussen competitie en solidariteit. Het eerste beentje in deze vergelijking krijgt in onze bedrijven bijna altijd voorrang op het tweede. En toch moet de tweede pool net zo goed aanwezig zijn, willen we niet dat het systeem zichzelf vernietigt. Eeuwig in één pool blijven hangen kan niet.

### Yin neemt ‘wraak’

‘Bij een onevenwicht ontstaat overdreven yang, een vorm van veruitwendiging die voeling is verloren met de inwendige yin’, merkt James Bampffield op. ‘Maar omdat het yin-en-yanggegeven een slim systeem is dat steeds weer evenwicht zoekt, zal het yin-aspect zich uiteindelijk toch weer opdringen en ruimte opeisen.’ Zij het hardhandig of doorheen een revolutie. Veel reacties die we op dit moment in de wereld zien, zoals de #MeToo-beweging of het milieu-activisme, zijn dan ook pure reacties van yin op te veel yang. Of: *‘Yin comes back with a vengeance’*, zoals James het met een knipoog verwoordt. ‘Dat zie je ook in onze huidige cultuur:

alles draait om targets, cijfers, groei en steeds meer winst’, vult medeorganisator Krist Pauwels van communicatiebureau Choco aan. ‘De stress en overdruk worden dan zo uitgesproken dat mensen een burn-out krijgen en thuis moeten blijven om te rusten. Ze vragen zich af: waar ben ik mee bezig? Ze zoeken betekenis. Dat gebeurt niet zomaar. De overdaad aan yang resulteert bijna vanzelf in een vorm van yin. Het is interessant om die dynamiek onder ogen te zien en te benoemen.’

### Opgelet voor valkuilen

Op zich mag je best op een yang manier in het leven en in de werksituatie staan, krijgen we als geruststelling mee. Zolang je maar regelmatig weer tijd maakt voor yin. En omgekeerd. Geen van beide houdingen zijn slecht op zich. Maar het wordt gevaarlijk als je steeds maar gaat voor één van beide. Een van de valkuilen van te veel yang is snelheid en roekeloosheid. Er wordt te veel risico genomen en dat leidt tot destructiviteit. Durf moet uitgebalanceerd worden met wijsheid en voorzichtigheid: deze yin kwaliteiten maken dat je alert blijft voor signalen van disbalans en preventief ingrijpt voor er zich drama’s aandienen. ‘Maar ook te veel yin kan nefast zijn voor je bedrijf,’ kaart Krist Pauwels aan, ‘want dan riskeer je stagnatie. Als er te weinig groei en beweging is, raak je niet meer vooruit en valt alles stil. In een yin bedrijf is veel aandacht voor overleg, voor democratie, maar als dat niet begrensd of gestructureerd wordt (een yang kwaliteit) zal er eeuwig gepalaverd worden en wordt er niet tot actie overgegaan.’ Ook depressie is een uiting van extreme yin. Geen wonder dat artsen aanraden om bij depressie weer wat beweging op te zoeken, letterlijk te

## HOE CREËER JE WEER EEN CREATIEF EVENWICHT IN JE BEDRIJF?

Tips van leiderschapscoach Gil Renders:

**Voor vrouwen: VERBIND.** ‘Zeker als je in een omgeving vertoeft met veel mannen is het cruciaal dat vrouwen elkaar weer ontmoeten en een vrouwelijk netwerk installeren, waar samengekomen wordt in vertrouwen. Waar vrouwen kunnen ventileren bij elkaar en elkaar ondersteunen. Gek genoeg roept dit vaak weerstand op, ook bij de vrouwen zelf. En toch is het nodig. Er ontstaat iets heel anders in een groep met uitsluitend vrouwen dan in een gemengde groep of een groep mannen. Ga onder vrouwen na: hoe zouden wij dit of dat probleem op het werk willen aanpakken, wat hebben wij nodig? En zoek dan vanuit die uitgesproken behoefte en nieuwe creaties weer verbinding met de organisatie en dus ook de mannen. En mijn advies aan de mannen: ondersteun dit, laat weten dat dit een goed gegeven is in het bedrijf, dat je nieuwsgierig bent naar de ideeën waarmee de vrouwen naar jou zullen komen.’

**Voor mannen: AVONTURIER.** ‘Herken je een licht machogehalte in jezelf en – wat vaak voorkomt bij mannen in hoge functies – een over-verantwoordelijkheidsgevoel, met betrekking tot je job maar ook tot je gezin, besef dan dat je lichaam waarschijnlijk erg gespannen zal zijn. Als je in een kramp schiet, kan je nog moeilijk onbevooroordeeld kijken naar wat er leeft, in jou en in de organisatie. Durf weer die jongen van tien jaar in jezelf aan te spreken en terug te gaan naar het experiment. Durf je scepsis onder de loep te nemen en je te openen voor iets wat in eerste instantie onwennigheid oproept. Hoe breek je door je eigen weerstand? Door de avonturier in jezelf te wekken. Door te ontspannen ontstaan er opnieuw ruimte en nieuwe mogelijkheden.’

**Voor mannen en vrouwen: GA VOOR CREATIEVE VERNIEUWING.** ‘Pure yin kan chaos creëren, maar als je daar als mannen, of als organisatie, bedding en begrenzing aan geeft, dan kan die chaos zich kanaliseren in creativiteit en wijsheid. Zo kunnen oude structuren in vraag worden gesteld en kan het hart van een organisatie weer beginnen te kloppen.’

[www.echteleidersdansen.be](http://www.echteleidersdansen.be)

## HOE YIN OF YANG IS JE BEDRIJFSCULTUUR?

### YANG FOCUST (O.A.) OP

- 1 Hiërarchie:** een kleine groep aan de top beslist
- 2 Performantie:** focus op: de target
- 3 Cijfers:** brengt wat we doen winst op?
- 4 Profilering:** actief de vraag stellen: hoe komen we naar buiten?
- 5 Research & development:** zoeken naar nieuwe trends en ideeën

### YIN FOCUST (O.A.) OP

- 1 Zelfsturing:** de volledige groep stuurt aan
- 2 Zorgzaamheid:** focus op: is iedereen mee?
- 3 Betekenis:** waarom doen we dit / gebeurt dit?
- 4 Bedrijfscultuur:** de innerlijke werking straalt spontaan uit naar buiten
- 5 Authenticiteit:** je eigen identiteit kennen, je wortels verdiepen, staan voor wie je bent

‘In onze cultuur draait alles om cijfers, groei en winst. De overdruk wordt zo uitgesproken dat mensen een burn-out krijgen. Ze zoeken betekenis. Dat gebeurt niet zomaar, het is een voorbeeld van hoe de balans zich herstelt’

**KRIST PAUWELS VAN CHOCO, MEDEORGANISATOR VAN OOTF**

## Ben jij yin of yang op het werk?

gaan wandelen of een beetje te sporten. Zo komt er weer stilaan beweging in de stagnatie. 'Verbinding is bijvoorbeeld een mooie en belangrijke yin-kwaliteit', voegt Gil Renders, mede-oprichter van She & Company en spreker op de OOTF-dag, nog toe. 'Maar schiet je daarin door, dan krijg je symbiose. Dat zie je bij teams die helemaal op zichzelf terugplooiën en niet meer accepteren dat er iemand van buitenaf bij komt, of die het vertrek van een teamgenoot ervaren als een soort verraad. Ook een team dat zich ronduit verzet tegen verandering, is te yin geworden.' En té is altijd ongezond.

### Werken aan herstel

Je kan wel wensen dat het grote onevenwicht zich als vanzelf herstelt, maar zoals altijd begint verandering bij onszelf. Tijd dus om te gaan verkennen welke pool we zelf te lang hebben genegeerd. In onszelf, én in het bedrijf waarin we werken. Hoe yin of yang zijn we zelf? Hoe krijgen we balans in ons eigen persoonlijk leiderschap? Hoe toont het onevenwicht zich op ons eigen werkplek? We duiden het aan op een balanskaart met vragen. Plan je vooruit of beslis je op het moment? Ga je bij een belangrijke opdracht voor je beste spelers of geef je iedereen in je team een kans? Als er spanning voelbaar is tijdens een meeting, ga je dan toch voor *the topic of the day* of breng je het ongemak ter sprake? Zeg je tijdens een vergadering meteen je mening of voel je eerst in of het gepast is? Het is me tijdens het invullen van de vragenlijst meteen duidelijk dat ik zelf – tegen de huidige tendens in – meestal de tweede keuze maak en dus de yinpool inneem. Op zich niets verkeerd mee, maar toch wel tijd om ook de yang in mij wat vaker te laten spreken.

Dominique Leroy, CEO van Proximus, vertelt hoe zij meer vrouwelijkheid binnenbrengt in een traditioneel mannelijk gestructureerd bedrijf, vooral door te werken aan een nieuwe bedrijfscultuur. CEO-koppels zoals Joost en Claudia Callens van Durabrick en Bart en Ann Claes van JBC en Mayerline geven aan hoe ze als man en vrouw concreet zorgen voor de yin-yang-balans in hun bedrijf (waarbij soms de man verrassend genoeg voor de yin-aspecten zorgt en de vrouw voor de yang). CEO's Wouter Torfs, Mathi Geybels, Bart Claes, Toon Bossuyt en Joost Callens vertellen openhartig hoe yin hun mannenclub geworden is (Toon Bossuyt: 'Het gaat erom – als bedrijfsleider maar ook als mens – het meest kwetsbare te durven

zeggen zonder het risico te lopen om veroordeeld te worden'). En leiderschapscoach Gil Renders vertelt in een vurig betoog hoe belangrijk het is dat er in elk bedrijfsproces iemand is die de yangpool bewaakt (de daadkracht) en iemand de yinpool (de draagkracht). Op het eind van de dag is het Chinese symbool zijn wat exotische lading verloren, en is het geëvolueerd tot een handige tool, een bruikbaar instrument om evenwicht te checken in mezelf, mijn werkplek, het bedrijf waar ik deel van uitmaak, en ook om gebeurtenissen in de wereld beter te kunnen plaatsen. Waar yang te lang in exces is gegaan, zal yin reactief opduiken. En het liefst werken we daar actief aan mee, zodat we ons er niet hardhandig door moeten laten verrassen.

### DIRECTEUR DOMINIQUE LEROY LAAT EEN NIEUWE WIND WAAIEN DOOR PROXIMUS

**'Ik zet in op waarden als inclusiviteit,  
klantgerichtheid en samenwerking'**

'Hoe breng je als vrouw verandering in een mannelijk, traditioneel, hiërarchisch en technologisch bedrijf? Door in te zetten op vrouwelijke waarden, zoals inclusiviteit, klantgerichtheid, samenwerking. Het ging mij niet zozeer om het veranderen van de producten die we aanbieden, maar wel om de bedrijfscultuur. Maar mensen overtuigen van het belang van een nieuwe bedrijfscultuur is niet zo makkelijk. Je moet ook een groeimindset creëren, mensen ervan overtuigen dat verbetering mogelijk is. Is de communicatiemarkt verzadigd? Dan kan je daar toch weer beweging in brengen door bijvoorbeeld de markt te herdefiniëren. Ik zet ook in op coaching en feedback. Ik vraag zelf veel feedback aan collega's, en sta hiervoor open, ook als iemand een heel andere kijk heeft op de zaak. Ik ga uit van positieve bedoelingen en zie het als een verrijking. Ik laat het bezinken. Je kan ervan leren. Als leider is het belangrijk dat je je eigen schaduw kent. Je kan ook niks vragen wat je niet zelf doet, *role modelling* en authenticiteit zijn dus zeer belangrijk. Als je verandering wilt, moet je je zelf ook anders gedragen. Breng jezelf in. En wees positief. Als je zelf niet in de zaak gelooft, wordt het voor anderen heel moeilijk om dat wel te doen.'



**'Het is belangrijk dat er in elk bedrijfsproces  
iemand is die de yangpool bewaakt (de daadkracht)  
en iemand de yinpool (de draagkracht)'**

**GIL RENDERS, LEIDERSCHAPSCOACH**

### MEER WETEN?

[www.ootf.be](http://www.ootf.be), [www.choco.coop](http://www.choco.coop), <https://quinx.org>

### HOE IS JOUW ORGANISATIE?

Beeld je in dat jij je bedrijf (of afdeling bent) en denk in de ik-vorm als zijnde je bedrijf. Hoe zou je je dan profileren?

JIJ ALS ORGANISATIE  
(het eerste is yang, het tweede yin)

Voel jij je eerder mannelijk of vrouwelijk?

Ben je eerder gericht op prestatie of op zorgzaamheid?

Ben je eerder gericht op hiërarchie of op zelforganisatie?

Richt je je eerder op een sterke externe positionering of op een sterke interne cultuur?

Ben je gedreven door vernieuwing of kijk je eerder wat er op je afkomt?

Ben je eerder een organisator of facilitator?

Ben je meer vuur of water?

Ben je eerder gericht op orde/discipline of op flow?

Wat streef je eerder na: cijfers of betekenis?

... en ga dan eens na hoe het bedrijf iets meer van de andere pool zou kunnen inbrengen.