

## EXECUTIVE SUMMARY

### Balanced Values

Thriving organizations are values-driven. However, values contain a shadow-side. Every value has its counterpart: freedom versus stability, privacy versus openness, strong versus vulnerable, ... Ignoring the counter values of the ones you cherish, can undermine personal or professional success. Too much focus on freedom can lead to chaos, too much focus on stability to rigidity. Or like Aristotle knew: too much courage becomes recklessness, too little courage leads to cowardice.

In this publication we adopt a fluid approach on integrating values in personal and professional life and introduce concrete rules of thumb for a balanced leadership. After all values-driven entrepreneurs and firms pursue the art of shifting between counterparts: lead by their values, but in contact with reality. This creates the necessary balance between true to oneself while being able to adapt to one's environment.

# Waarden in balans

Waardengedreven ondernemingen hebben de aspiratie duurzame meerwaarde te creëren voor hun stakeholders. In hun aanpak zetten ze in op een organisatie-eigen manier van werken. Die drukken ze uit in enkele kernwaarden. Het zijn ankerpunten die deze ondernemingen definiëren als hun 'way of working'. Daarbij rijst er een valkuil. Die heeft te maken met een algemene wetmatigheid: geen licht zonder duister. Al te sterk inzetten op een waarde, zonder de tegenpool mee een plaats te geven, kan de organisatie stevig uit balans brengen. De vraag die ons bezighoudt is: hoe kan je als bedrijf schrijven aan een groeiverhaal, zonder cultureel te kapseizen?

Heb ik redenen om aan mezelf te twijfelen? Het ene ogenblik verlang ik naar beweging, animatie, mensen rond mij en een prettige dynamiek met anderen samen. Het andere moment geniet ik van stilte, teruggetrokken zijn, en lijkt me niets aantrekkelijker dan boven op een eenzame berg te zitten, alleen met mijn overpeinzingen. Wie ben ik eigenlijk? In mijn werkomgeving ben ik geboeid door innovatie en groei. Maar buiten de professionele context passioneren geschiedenis, traditie en spreekwoordelijke oude liefdes mij. Nu eens ben ik zeer rationeel, andere keren eerder emotioneel. Nu eens krachtig, dan weer kwetsbaar. Bij tijden frivol, andere keren aangetrokken door ernst.

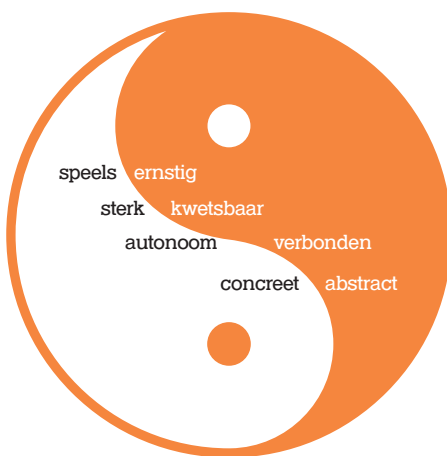
De verwarring over deze innerlijke tegenstellingen wijst op een perceptiefout die we voortdurend maken. De valkuil zit in het voegwoord. Ben ik dit 'of' dat? Ik ben ze allebei. Tegenpolen vormen de essentie van ons bestaan. En er goed mee kunnen omgaan is hét recept voor levenskunst, succes en duurzame ontwikkeling in de 21ste eeuw.

Het komt erop aan niet meer het ene te kiezen en het andere te verwerpen. Winstgerichtheid of mensgerichtheid; groei of stabiliteit; zelfsturing of eenheid van beleid; ernst of fun... Evenmin helpt het om de tegenpolen te verdelen in compartimenten. Ratio op het werk, emotie voor thuis. Een zittend leven overdag en 's avonds naar de fitness. Asceet tijdens de week, in het weekend uit de bol. Volgzaam van 9 tot 5, ondernemend na de werktijd...

Inspiratienota 88  
mei 2016

Ten volle leven is leven in balans. Dat betekent: ervoor kiezen om beide polen een evenwaardige plaats te geven, ertussen te schakelen en ze met elkaar in evenwicht te brengen. Het begint bij jezelf, en trekt zich verder door naar het team op het werk. Flexibiliteit én structuur, openheid én discretie, kritische zin én waardering... Iets is geen medaille, als je niet beide zijden ervan eert. Van 'of' naar 'en' houdt een bewustere, meer inclusieve manier van denken in, die wegen opent naar een rijker leven: sociaal, spiritueel en aan het eind van de rit ook materieel.

## Je persoonlijk polariteitenprofiel



**Figuur 1:**  
Welke polariteiten zijn voor jou belangrijk?

Bron: ETION

Het is een kleine moeite om een lange lijst van mogelijke tegenpolen op te stellen: grote lijnen-details, focussen-verbreden, geven-ontvangen, spontaan-gepland, systematisch-impulsief, principieel-pragmatisch... Niet elk van deze polariteiten is op dit moment in ons leven even belangrijk. Is het gecombineerd krijgen van een drukke baan met een gezin met jonge kinderen een van de grote uitdagingen in je leven als dertiger, dan is het niet onwaarschijnlijk dat de spanning tussen zorg voor anderen en zorgen voor jezelf in deze periode voor jou op de voorgrond staat. Na je pensionering kan de polariteit vrijheid versus betrokkenheid een centrale kwestie worden. Je leefsituatie is een van de factoren die een bepaald spanningsveld op de voorgrond kan plaatsen.

Polariteiten kunnen ook aan belang winnen omdat ze verband houden met een levensthema dat voor jou belangrijk is. Je balanceert bijvoorbeeld tussen autonomie en verbondenheid, als dit thema zijn oorsprong vindt in je levensgeschiedenis en je al vaker voor keuzes heeft geplaatst. Ook kan je eigen behoeftepatroon aanleiding geven tot het zoeken naar balans tussen bijvoorbeeld vrijheid en zekerheid. Het is misschien de reden waarom je maar niet uit de gouden kooi van je huidige job stapt om een eigen zaak te beginnen...

Het is erg interessant om voor jezelf na te gaan welke polariteiten op dit moment voor jou in de schijnwerper staan. Waar hangen ze mee samen? Welke geschiedenis hebben ze? En welke keuzevraagstukken leveren ze je op?

Hetzelfde geldt voor organisaties. In een organisatie zijn er bestendige en vernieuwende krachten, verbindende en differentiërende impulsen, naar buiten en naar binnen gerichte bewegingen nodig om de onderneming in evenwicht te houden. Zonder bestendiging geen continuïteit, zonder vernieuwing geen groei. Zonder verbinding brokkelt de organisatie af, zonder differentiatie zou er geen aandacht zijn voor specifieke markten, klantennoden, bijzondere talenten van medewerkers...

Dit brengt ons bij de kern van ons betoog. Waardengedreven ondernemingen hebben de aspiratie duurzame meerwaarde te creëren voor hun stakeholders.<sup>1</sup> In hun aanpak zetten ze in op een organisatie-eigen manier van werken. Die drukken ze vaak uit in een aantal kernwaarden. Dit beschouwen ze als hun collectieve wegwijzers. Het zijn

<sup>1</sup> Zie ETION inspiratienota 82 'Blurring Boundaries, Waarom de toekomst van ondernemen waardengedreven is', 2015

ankerpunten die een bepaalde manier van handelen impliceren en die deze ondernemingen definiëren als hun 'way of working'. Het is een waardenprofiel dat spoort met het gekozen businessmodel en de gevolgde strategie.

Laten we er daarbij van uitgaan dat het deze bedrijfsverantwoordelijken bij het expliciteren van hun kernwaarden niet om een marketingtruc te doen is. Laten we aannemen dat het om een oprechte positieve intentie gaat om hun omgeving op een eigen wijze op een hoger plan te brengen. Laten we er in de marge aan toevoegen dat weliswaar niet in elke onderneming de waardendefinitie de betrouwbare uitdrukking is van een authentieke en integere bedrijfsaanpak.

Maar gesteld dat het waardenverhaal klopt, dan rijst er tegelijk een valkuil. En die heeft te maken met de reeds aangehaalde wetmatigheid: geen licht zonder duister. Al te sterk inzetten op een waarde, zonder de tegenpool mee een plaats te geven, kan de organisatie stevig uit balans brengen. De vraag die ons dan bezighoudt is: hoe kan je als bedrijf schrijven aan een groeiverhaal, zonder cultureel te kapseizen? Zie hier het antwoord.

## Geen licht zonder donker

Gelukkig leven, succesvol organiseren, duurzaam ondernemen vraagt een soepele beheersing van de kunst van het schakelen tussen tegenpolen. Want tegenpolen staan niet tegenover elkaar als afgescheiden kwaliteiten. Neen, ze zijn onafscheidelijk verbonden. Meer nog, ze hebben elkaar nodig. Creativiteit kan niet zonder structuur, enthousiasme niet zonder begrenzing, geven is verbonden met nemen en controle met loslaten.

We hebben de ene pool zelfs nodig om de andere te kunnen ervaren. We beleven de dingen altijd vanuit de verschillen. Vrije tijd is prettig omdat er ook werktijd is. We weten wat fun is omdat er ook ernst is. Samen zijn is leuk, zolang je ook genoeg alleen kan zijn. En omgekeerd. Als we ons te lang in een bepaalde gevoelsmatige toestand bevinden, merken we de waarde ervan niet eens meer op. Je kan onmogelijk ononderbroken in extase zijn, noch in volle overgave aan je passie, van welke aard die ook mag zijn. Zonder contrast met het tegengestelde, verliest alles kleur en betekenis.

We hebben dus voortdurend de corrigerende werking nodig van onze tegenpool, om in balans te kunnen blijven. Ben je een gever, dan zal je af en toe ook moeten kunnen ontvangen om niet op den duur leeg achter te blijven. Als leiderstype moet je ook kunnen volgen, om anderen ruimte te geven. En van zeer geëngageerde mensen is bekend dat wanneer ze niet tijdig de riem afleggen, ze vroeg of laat opgebrand geraken.

Het mag reeds duidelijk zijn dat wat voor individuen opgaat, evenzeer geldt voor organisaties. 'Continuous improvement' wordt 'nooit genoeg' als er geen waardering is voor reeds behaalde successen. 'Zorg voor relaties' kan tot inerte 'clubvorming' leiden bij te weinig resultaatgerichtheid. En 'discretie' wordt 'mistigheid' als transparantie ontbreekt. Zoals transparantie in haar doorgesloten vorm 'exhibitionisme' wordt, als de tegenpool discretie wegvalt.

Het juiste midden hoeft daarom niet noodzakelijk halverwege te liggen op een 50/50 punt. Voor een dynamische organisatie zal het optimale punt op de as behoud/vernieuwing vast meer richting rechterpool liggen, bijvoorbeeld op een 20/80 punt. Het evenwichtspunt tussen vrij ondernemen en orders uitvoeren zal voor een militaire eenheid anders zijn dan voor een ontwerp bureau. Wanneer je je bewust bent van het polariteitenconcept, dan kan je door deze bril naar je eigen werkelijkheid of die van je organisatie kijken, en voor jezelf of met je team onderzoeken wat goed voelt en werkbaar is. Een teamdialoog kan in dit verband erg verhelderend werken en uitkomst bieden voor onderhuidse spanningen die tot dan niet zo gemakkelijk benoembaar waren.

## **Werken aan cultuur is schuiven met tegenpolen**

Dat er zoiets als een optimaal evenwichtspunt bestaat, betekent niet dat dit een statisch gegeven is. De balans tussen krachten en tegenkrachten is best stuurbaar. Dat wil zeggen dat we hier actief op kunnen ingrijpen, wanneer we om een bepaalde reden het evenwichtspunt hopen te verleggen.

We zien bijvoorbeeld in ondernemingen een groeiende tendens om de ruimte voor persoonlijk ondernemerschap en zelfsturing manifest te versterken. Volgzaamheid was in tijden van top-down-sturing nog het kenmerk van de loyale werknemer, maar die eigenschap is voor veel leiders vandaag geen selectiecriteria meer. In polariteiten-taal uitgedrukt, wensen deze bedrijven in hun organisatiecultuur werk te maken van een verschuiving binnen de polariteit ondernemerschap/aanpassing, en dit in de richting van meer intern ondernemerschap. Als een soort 'systeembeheerder' trachten ze een nieuw evenwicht tot stand te brengen. Dat doen ze door rechtstreeks in te grijpen in de onderlinge verhoudingen. De kracht waarvan ze een tekort zien, trachten ze te versterken; de andere kracht, die nog dominant aanwezig is, zoeken ze te verminderen of af te zwakken.

Een ander voorbeeld is de evolutie in de zorgsector: van een traditionele, bevoogden-de houding ten aanzien van patiënten en bewoners naar een meer emancipatorische aanpak. De balans verschoof geleidelijk van 'wij professionals weten wat goed voor je is' naar 'de zorgvrager is regisseur van zijn eigen gezondheid'. Dit ging gepaard met een verbreding van het concept zorgkwaliteit: van een medische benadering gericht op lichamelijke zorg, naar een totaalbenadering waarin de algehele leefkwaliteit centraal kwam te staan. De criteria voor goede zorg ondergingen een metamorfose, en daarmee de verwachtingen die men aan hulpverleners is gaan stellen. Van betutteling en afhankelijkheid naar zelfbeschikking en autonomie is een verschuiving binnen een voor zorgorganisaties essentiële polariteit, die een diepgaande cultuurverandering met zich mee bracht. Sommigen waren blij met deze ontwikkeling omdat ze vanuit hun persoonlijke waardenschaal zelf sterk aanleunden bij de emancipatorische benadering. Anderen toonden weerstand. Hun waarden leunden aan bij de traditionele werkwijze. Een succesvolle verandering kwam neer op het vinden van een nieuw evenwicht, dat tegemoetkwam aan de veranderde eisen vanuit de omgeving ten aanzien van goede zorg, maar waarin de kwaliteiten van de traditionele kijk tevens hun plek kregen.

## Hoe ver rekt de elastiek?

Hoe meer je het systeem wil oprekken in een nieuwe richting, hoe meer energie dit zal vragen: eerst om het nieuwe punt te bereiken en vervolgens om het ook te behouden. Maar je kan een systeem ook te ver oprekken. Daardoor wordt het kwetsbaar. De corrigerende werking van de tegenpool verliest dan immers aan invloed.

Niet alleen thuis of op het werk, maar ook in de samenleving als geheel kan je dit waarnemen. Talrijke signalen wijzen erop dat we in ons westers samenlevingsmodel al te sterk hebben ingezet op één zijde van de medaille en in één richting zijn doorgeschoten. We zien ons geconfronteerd met onevenwichten op ondermeer de polariteiten groei/behoud, verzakelijking/bezieling, inspanning/rust, eigenbelang/gemeenschappelijk belang,... Telkens komt dezelfde essentie terug: met name dat veel van de grote problemen van deze tijd — ecologische en economische crisis, burn-out en depressie, isolement en vereenzaming, etc. — terug te voeren zijn tot structurele en diepgewortelde onevenwichten in deze belangrijke polariteiten.

Laat het echter een hoopgevend teken zijn dat een groeiend aantal mensen en ondernemingen zich meer bewust wordt van de beperkingen die een eenkennige of-of-benadering inhoudt. We zien een meer verbindende kijk bijvoorbeeld in de nieuwe aandacht voor een goede balans tussen leven en werken, voor diversiteit als gegeven, voor 'zachte' waarden, voor win-winoplossingen bij belangentegstellingen. Hoe ver kan je een systeem oprekken? Tot de slinger de andere richting kiest: uit zichzelf of met een beetje hulp...

Door cultuurtransformatie te zien als verschuiving op een polariteiten-as, verlaten we een polariserend of-of-denken, om oplossingen te vinden in een nieuwe en-en-visie. Want dat is nu net waarop veel veranderingsprocessen stuklopen: de schijnbare onverenigbaarheid van tegenover elkaar liggende posities. Op een dieper niveau gaan kijken naar de waarden die beide polen vertegenwoordigen en hoe je die kan realiseren, verhoogt aanzienlijk de kans om tot verbinding te komen. Werken aan cultuur is dus eigenlijk schakelen tussen tegenpolen. De kunst is om hierbij soepel te laveren zonder om te slaan in het extreme tegendeel (zie kaderstuk).

In ons zorgvoorbeeld werd de verschuiving in beweging gezet door een reeks rechtstreekse interventies vanuit het management: studie- en dialoogsessies, bezoeken bij concullega's, creatie van nieuwe functies, sensibiliseringsacties, kwaliteitsmetingen, enz. Maar een verandering kan natuurlijk ook van onderuit ontstaan. Op kleine schaal gaan individuen dan geleidelijk nieuwe werkwijzen uitproberen die beetje bij beetje de algemene cultuur gaan 'infecteren'. Nog een andere, misschien wat bevreemdende manier om verandering op gang te brengen kan zijn: nietsdoen. Je kan er bijvoorbeeld voor kiezen een onhoudbare situatie een tijdje opzettelijk te laten bestaan — en misschien nog te laten verergeren — tot de betrokken mensen zelf op een gegeven ogenblik tot het besef komen dat een verschuiving nodig is. Als je voor deze strategie kiest, dan ga je ervan uit dat het zelfregulerend vermogen van je organisatie voldoende groot is om op het juiste ogenblik spontaan de verandering in gang te zetten.

## De verbinding met beide polen

Leven in balans wil zeggen dat je continu verbonden blijft met beide polen. Wil dat zeggen dat je voortdurend voor de positie moeten kiezen op het midden tussen beide? Dat zou willen zeggen dat je voortdurend maat houdt in alles, laveert tussen extremen en in alles de balans bewaakt. Een aantal levensfilosofieën pleiten voor dit ideaalbeeld. Aristoteles zei al: een deugd is het midden tussen twee ondeugden. Maar vervallen we dan niet in de weinig bezielende houding van het eeuwige compromis? Je stoot je dan wel nergens, maar ga je ook wel echt voor iets? Is engagement niet juist soms voluit gaan in de ene richting om, wanneer de situatie erom vraagt, de andere kant in te zetten?

Belangrijk lijkt ons dat je voortdurend in verbinding blijft met beide polen, om naargelang je doel en de noodwendigheden van de situatie, te schakelen tussen beide. Je kan de waarde 'gastvrijheid' omarmen, maar er is ook maar sprake van echte openheid als ook 'privacy' er mag zijn. En hoe gastvrij je ook bent, soms voel je de nood om resoluut voor afzondering te kiezen. Opteer je absoluut voor een participatieve leiderschapsstijl, dan kan een crisissituatie erom vragen tijdelijk over te schakelen op een directieve aanpak, om vervolgens zonder problemen weer terug te schakelen.

Net door de verbondenheid met beide polen hoeft je geen zorgen te maken dat je uit balans zou geraken, als je maar voldoende luistert naar de signalen die erom vragen het stuur om te gooien.

Dit schakelen tussen tegenpolen stelt niet zoveel problemen wanneer we met beide polen een goede relatie hebben. Maar hoe schakel je vlot tussen ratio en gevoel, als je voortdurend de neiging hebt van je gevoel weg te lopen? Hoe schakel je tussen inspanning en ontspanning, als je een hekel hebt aan nutteloosheid? Tussen kracht en kwetsbaarheid, als je bang bent niet voor vol aanzien te worden? Tussen zelfvertrouwen en twijfel, moed en angst, vreugde en verdriet... Nog moeilijker wordt het als de tegenpool wordt weggeduwd in de groep of cultuur waartoe je behoort, zoals in een omgeving waar harmonie hoog geacht wordt en conflict een duidelijke anti-waarde is.

Geen verbinding voelen met een van beide polen, betekent dat we deze pool niet zien als iets wat op zich waarde voor ons heeft. De tegenpool bestaat slechts door het ontbreken van de waarde van de andere pool. Verliezen is niets anders dan 'niet winnen'. Stilte is slechts de afwezigheid van actie en animatie. Stilte is leegte, verveling en op die manier een anti-waarde. Waar het op aankomt, is ruimte te scheppen waarin je de positieve aspecten van de tegenpool kan ervaren. Stilte zou bijvoorbeeld de deur kunnen openen naar een heel ander soort ervaringen die je voordien nooit hebt gehad. Ook verlies kan een begin zijn van iets nieuws, een doorbraak, of een belangrijk leermoment.

De kunst van het schakelen betekent dat we ook verbinding leren aangaan met de waarde van de tegenpool die we aanvankelijk afstotelijk vonden. In figuur 2 vinden we een model dat de licht- en schaduwkanten van tegenpolen helpt verkennen. Dat vraagt tijd. Het is een traag, emotioneel proces. Maar het kan. Want onze wendbaarheid als mens om ons met nieuwe waarden te verbinden, is zeer groot.

Als er sprake is van een negatieve lading van een van beide polen, dan heeft die zich altijd ergens in ons leven gevormd. Dat komt omdat die op een bepaald ogenblik

**Wat is de winst/voordeel voor jou om je te focussen op de linkerpool?**

**Wat is de winst/voordeel voor jou om je te focussen op de rechterpool?**

<p><b>L (productief)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit leveren</li> <li>- Leren</li> <li>- Voldoening</li> <li>- Tevreden klanten</li> </ul>	<p><b>(productief) R</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genieten</li> <li>- Meer zien wat er gebeurt</li> <li>- Tijd voor leuke dingen</li> <li>- Oog voor nieuwe dingen en ideeën</li> </ul>
<p><b>Perfectionisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles perfect willen doen</li> <li>- Kost te veel geld en energie</li> <li>- Ik schep te hoge verwachtingen</li> <li>- Te veel details</li> <li>- Spanning, vermoeidheid</li> </ul>	<p><b>Gemakzucht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dingen niet afgewerkt</li> <li>- Ontevreden klanten</li> <li>- Verveling</li> <li>- Minder creatief</li> <li>- Spanning, ontevredenheid</li> </ul>
<p><b>XL (extreem)</b></p>	<p><b>(extreem) XR</b></p>

**Wat gebeurt er met je als je uitsluitend richt op de linkerpool, en de rechterpool totaal negeert?**

**Wat gebeurt er met je als je uitsluitend richt op de rechterpool, en de linkerpool totaal negeert?**

**Figuur 2:**  
Licht- en schaduwkanten van tegenpolen.

Bron: ETION



betekenis had. Misschien is mijn onwennigheid bij stilte ontstaan doordat ik in een erg extravert, verbaal gezin ben opgegroeid waar sereniteit geen hoge waarde was. De drukmakers kaapten er alle aandacht. Ingetogenheid gold er als anti-waarde, dit wil zeggen als 'not done'. Of misschien was 'voortdoen' het credo, en stilstaan achteruitgaan. Maar veel kans dat die oorspronkelijke functie inmiddels lang verloren is gegaan. Het komt erop aan de waarde van die 'anti-waarde' opnieuw te onderzoeken en te her-waarderen.

Soms vraagt men: ben ik dan nog wel authentiek, als ik me helemaal anders ga voordoen? Voor alle duidelijkheid: het gaat er niet om los te laten wie je bent. Als je een winnaar bent bijvoorbeeld, dan blijf je in de polariteit winnen-verliezen nog altijd een sterke verbinding houden met je winnaars-kant. Je blijft er met eenzelfde gedrevenheid voor gaan, om te bereiken wat je ambieert. Maar als je het gevoel kan versterken dat je hele wereld niet instort als je het uiteindelijk niet haalt, dan valt er wel een heleboel spanning en angst weg. En horen we grote winnaars over hun bereikte successen niet zeggen dat ze net op hun best waren wanneer ze niet de hele tijd gepreoccupeerd waren met kost wat kost te willen winnen; wanneer hun energie niet afgeroomd werd door de verlamme angst om een 'loser' te zijn?

## Hoe kan je hiermee aan de slag?

Zowel in je persoonlijk leven, als in je rol als leider binnen de cultuur van je bedrijf, komt persoonlijke groei neer op **vijf vuistregels**:



Leer de polariteiten onderscheiden die voor jou een belangrijke rol spelen in je leven en je werk.



Onderzoek hoe je je verhoudt ten opzichte van beide tegenpolen in elke polariteit, en vooral: ga na wat de gevolgen hiervan zijn.



Kijk in welke situaties je vlot kan schakelen tussen beide tegenpolen en in welke omstandigheden dat moeilijker ligt.



Her-waardeer de waarde van je anti-waarden, dit is de kant van een polariteit die je geneigd bent weg te duwen.



Omring je met mensen die de tegenpool waar je je minder mee verbonden voelt, kunnen compenseren.

Door hier explorerend, reflecterend en ook spelend mee om te gaan, bouw je een zeer fundamenteel zelfinzicht op, waarmee je stappen zet naar meer balans als waarden-gedreven ondernemer. Het is een noodzakelijke stap om ook in de cultuur van je or-

ganisatie tot een goede wendbaarheid te komen, en de collectieve polariteiten op een gebalanceerde manier te bespelen.

## Besluit

De tegenstelling tussen waarden, die naar voren komt in al deze polariteiten, kan in organisaties voor spanning zorgen. Verschillende mensen belichamen immers verschillende zijden van de medaille. Het zal er steeds op aankomen ervoor te zorgen dat de polariteiten niet tot polarisatie leiden. Dan escaleert het bestaan van verschillen in afscheiding van tegenover elkaar staande partijen.

Het pleidooi om zo met waarden om te gaan is eigenlijk een benadering om vanuit de beleving van verschil te komen tot gezonde diversiteit. Het is net het huldigen van de tegenover elkaar liggende tegenpolen, het onderzoeken van hun respectievelijke waarde en het beklemtonen van hun complementariteit, die kan leiden tot een duidelijke meerwaarde. De vele voorbeelden die we aanhaalden, illustreren dit. Goed omgaan met deze polariteiten betekent spanningsvelden kunnen duiden in termen van een polariteit. Daarbij is het goed te onderscheiden waar inhoudelijke verschillen liggen, en waar eventuele relationele spanning om de hoek komt kijken. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval wanneer onder de waardendiscussie een verdoken krachtmeting zit, die betrekking heeft op macht, impact of waardering.

Om in samenwerking met anderen goed met deze waarden- en anti-waardenkwestie om te gaan, is het belangrijk de tegenpolen in jezelf te kunnen erkennen en te aanvaarden. Wat je stoort bij iemand anders, is dikwijls iets wat raakt aan wat je bij jezelf niet wil toelaten. Door waarden vanuit het polariteitenconcept te benaderen, vermijd je de moraliserende toon die gemakkelijk aan dit discours kan kleven. Het geeft je een open taal, die een dynamisch gesprek toelaat. Het is de beste manier om op waardenniveau tot een gedeelde basis te komen, die ook concreet 'body' krijgt, voorbij de gemeenschappen waar iedereen het altijd over eens is.

## Referenties

BRUGMANS, I., (2013), De kunst van het paradoxale leven. Gebruik je tegenpolen als kracht. Tiel: Lannoo.

DE WULF, R., (2015), Soulmade. Bezieling op het werk. Leuven: Davidsfonds.

HOGEWONING R., NOORDMAN M., (2006), Omgaan met dilemma's. Werken met polariteiten in begeleidingstrajecten. Soest: Nelissen.

**Auteur:** Rik De Wulf  
**Eindredactie:** Isabelle Verlinden  
**Vormgeving:** Lieve Swiggers  
**Foto:** istockphoto.com  
**Website:** www.etion.be  
**V.U.:** ETION Ledenwerking vzw