



## Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid

**‘Ondernemen’ laat op de volgende pagina’s organisaties aan het woord die veel aandacht besteden aan teamdynamiek. Lezers van onze jongste inspiratienota ‘Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid’ zullen heel wat elementen herkennen.**

Literatuur over teams gaat de laatste jaren steeds meer over ‘psychologische veiligheid’. In zijn inspiratienota omschrijft Jochanan Eynikel dat als het gedeelde gevoel dat teamleden vrijuit kunnen spreken of risico’s kunnen nemen zonder daarop afgerekend te worden. Dat blijkt hét fundament van goede samenwerking. De inspiratienota analyseert dat fenomeen en legt het verband met zaken als zingeving, creativiteit of betrokkenheid.

De bedrijfsverhalen over imec, Colruyt en Emmaüs Groep schetsen hoe organisaties die veiligheid koesteren en integreren in hun bedrijfscultuur, elk vanuit hun heel verschillende situaties en bedrijfsculturen. Ze besteden veel aandacht aan zaken als vertrouwen, inventief denken en de mens achter de medewerker. Dat zijn allemaal elementen die medewerkers toelaten om creatief en spontaan mee te denken, zonder zich bedreigd te voelen als ze afwijkende meningen formuleren.

Tekst: Jo Cobbaut | Illustratie: iStock by Getty Images

# Mogen zijn wie ik ben

**Medewerkers van Colruyt Group zijn op het werk te allen tijde zichzelf. Dat is niet altijd evident in een volatiele wereld, maar het is een belangrijk element in de bedrijfsfilosofie. Die gaat uit van een rotsvast vertrouwen in de positieve intenties van de ander.**

Koen De Maesschalck is momenteel verantwoordelijk voor Corporate Affairs & Communicatie bij Colruyt Group. Het was wijlen Jo Colruyt die hem al snel en in hoogsteigen persoon stimuleerde om eigenaarschap voor beslissingen op te nemen. Het bleef Koen altijd bij. Het bedrijf staat bol van dergelijke levenslessen. Ze kleuren de ziel van de organisatie.

### Vertrouwen

“We gaan uit van vertrouwen”, aldus Koen. “Dat is een ongelofelijke kracht.” Het uitgangspunt is dat elke medewerker gemotiveerd is om een bijdrage te leveren. Het bedrijf creëert daarvoor de gepaste context. Net zoals je niet trekt aan een plant om die te laten groeien, maar wel voldoende licht, water, warmte en meststoffen toedient. Medewerkers mogen hun talenten tonen. Colruyt Group biedt dat talent een podium zodat het stroomt.

---

**“Het bedrijf rekt jou niet af op je dissidente stem.”**

---

Het management heeft niets te verbergen. Alle elektronische agenda’s zijn zichtbaar voor iedereen. Elk bureel is doorzichtig. Een magazijnier mag een interview geven of zelfs de premier te woord staan wanneer die de distributiecentra bezoekt in volle coronacrisis. Vertrouwen is oprecht, wars van schone schijn. Als buitenstaander moet je voelen dat het verhaal van Colruyt Group klopt. Dat het consistent is.

### Hoe zit je erbij?

Bij de start van een vergadering vindt vaak een check-in moment plaats: hoe zit je erbij? Wat ligt er op je lever? Die antwoorden mag je op tafel leggen. Of de aanwezigen doen een korte meditatie. Deelnemers werken ook met sfeerkaarten die je trekt als kapstok voor je inbreng. Doelstelling van zo’n check-in moment: connecteren. Iedereen mee aan boord nemen zoals je bent, zonder oordeel. Ook tijdens de meeting vindt er soms een procesinterventie plaats om te vermijden dat deelnemers afhaken.

“We hebben hier een ongelofelijke overlegcultuur”, vertelt Koen. Het voordeel is dat zo elke medewerker betrokken blijft



Koen De Maesschalck, Chief Corporate Affairs & Communications bij Colruyt Group

en doordrongen geraakt van de waarden van het bedrijf. Verzend je op die manier niet in energie-slurpende vergaderdagen? “We moeten opletten dat het inderdaad niet doorslaat. Dat mag je aanklaarten als medewerker. Het bedrijf rekent jou niet af op je dissidente stem.”

Koen tipt daarom de techniek van verbindende communicatie die bij Colruyt Group gemeengoed is: benoem de feiten, je gevoel, je behoefte en een verbeterverzoek. Zo blijf je uit het oordeel. “Ik pas het zelfs thuis toe”, lacht hij.

### Rond het vuur

Je stem laat je als medewerker van Colruyt Group ook horen wanneer het over je job-design gaat. Het werk kan altijd eenvoudiger. Je mag je job zo stroomlijnen zodat het overbodige achterwege blijft. Efficiëntie ten top. Haal je zo het menselijke karakter niet uit een job? “Het gebeurt in dialoog zodat het geen mechanische oefening is”, weerlegt Koen. “We toetsen bovendien elke rol af tegenover de missie van het bedrijf. Wat betekent de waarde ‘vakmanschap in retail’ bijvoorbeeld voor een arbeider stapelplaatsen? Die antwoorden zoeken we samen.”

De verbinding met de waarden van Colruyt Group is een continue opdracht. Zeker in een bedrijf dat de afgelopen decennia

met een flinke vaart groeide en vandaag de digitaliseringsgolf voelt. “Het is belangrijk om regelmatig terug naar de bron te gaan en de geschiedenis te delen.” Onlangs organiseerde het bedrijf cultuursirkels voor 300 leidinggevendenden. In groepjes van 12 rond het houtvuur stonden ze stil bij de bedrijfscultuur en hoe ze eraan kunnen bijdragen.

### Iedereen leider

Colruyt Group onderneemt talrijke initiatieven om het persoonlijk leiderschap van elke medewerker te ondersteunen. Iedereen is leider van zijn eigen leven. Medewerkers stellen zich kwetsbaar op in groeitrainingen. Het gaat over competenties en talenten, maar ook over zelfkennis, groepsdynamica, connectie met de andere. “Want in de mate dat mensen groeien, groeit het bedrijf”, aldus Koen.

Zingeving start zo bij jezelf. Psychologische veiligheid is een voorwaarde bij dat groeiproces. Het vergt ook vertraging, bewuste momenten van stilstand en van echt contact. Dat kan een persoonlijk gesprek zijn met je leidinggevende, een inspiratiesessie of een training.

### De kracht van storytelling

Colruyt Group maakt graag gebruik van verhalen om de cultuur te koesteren en delen. Verhalen vormen als het ware het erfgoed van de onderneming. Ze begeisteren omdat ze het hart aanspreken. Ze zorgen voor connectie met wie je bent. Leaders volgen een opleiding storytelling om zich de techniek eigen te maken. En om vertrouwen te tanken. Want ze staan op een podium zonder de houvast van een klassieke powerpointpresentatie. Het even niet-weten is toegelaten. Het is een uitnodiging tot dialoog.

Twee voorbeelden:

- Verhaal van de berg  
Gewezen topman Jo Colruyt gebruikte graag de metafoer van een berg wanneer het ging over een medewerker die het vertrouwen geniet en groeit. Net als een berg heb je een zonnkant en een schaduwkant. Wanneer de berg vergroot, groeit de schaduwkant mee. Verklein om die reden je zonnkant niet, maar leer omgaan met je schaduw. Want je mag zijn wie je bent.
- Verhaal van de boomgaard  
CEO Jef Colruyt benadrukt het unieke karakter van de groep door ze te vergelijken met het beheer van een boomgaard. “Wij blinken onze appels en peren in de boomgaard niet op om ze beter te doen verkopen. We bemesten, geven water, snoeien, rekenen op licht en warmte. De rest volgt vanzelf.” Het eerste doel blijft de missie waarmaken, los van de beurskoers. De resultaten zijn daar het logische gevolg van.

Tekst: Gert Verlinden | Foto: GF