



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 cultuurcirkels 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 begeistereert 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

Kom uit je functiebeschrijving

In volle coronacrisis tref je Ilse Janssens twee dagen per week aan het onthaal van een woonzorgcentrum van de Emmaüs Groep aan. Ze is eigenlijk HR-coördinator voor de groep, maar ze helpt de temperatuur van de medewerkers meten. “Ik doe als het ware een check-in”, lacht ze.

Mentaal inchecken, peilen naar de mens achter de job: dat is bij het begin van de dag of de start van een vergadering een gewoonte bij Emmaüs.

Iedereen verlegt een steen

Emmaüs Groep biedt met 7000 medewerkers kwalitatieve zorg op 24 locaties in de provincie Antwerpen. De betrokkenheid scheert hoge toppen tijdens de COVID-19-epidemie. “Iedereen verlegt hier een steen in de rivier,” zo zegt HR-coördinator Ilse Janssens, “zowel een poetsmedewerker als een spoedarts, het aankoopteam en de psycholoog.”

Vleugels van de esdoorn

Medewerkers zitten echter niet in het strakke keurslijf van een functiebeschrijving. Ze mogen zichzelf zijn, zeggen waar ze mee zitten en hun ideeën uiten. Belangrijk is dat het niet bij woorden blijft. Ze mogen actie ondernemen en verantwoordelijkheid nemen. Het kan geen kwaad om een ommetje te maken in de werkafspraken, vanuit je professionaliteit als zorgverlener. Emmaüs schenkt je dat vertrouwen, bijvoorbeeld om bij mooi weer een wandeling te mogen maken met een bewoner met dementie. “Kleine verhalen op de werkvloer hebben hier een plaats”, mijmert Ilse.

Sinds vorig jaar heeft Emmaüs een nieuw logo: de vleugels van de esdoorn. Ze staan symbool voor houvast, nabijheid en vooruitgang. De organisatie wil een betrouwbare werkgever zijn. Met aandacht voor werkbaar werk, zowel op het vlak van lichaam als geest. Maar ook aandacht voor je rollen buiten het werk: vader, moeder, mantelzorger, buur of vriend.

Zelfzorg

Vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid krijgen van je werkgever, dat klinkt energie-gevend. Toch is werken bij Emmaüs niet altijd een rooskleurig verhaal. De emotionele belasting is aanzienlijk. Medewerkers gaan aan de slag met de kommer en kwel van patiënten en bewoners. Op de arbeidsmarkt woedt een gigantische strijd om nieuwe bekwame collega's aan te werven. De werkdruk kent hoge pieken. Daar-



Ilse Janssens (HR-coördinator Emmaüs Groep)

om zet Emmaüs in op drie niveaus: zelfzorg, teamdynamiek en organisatiebeleid.

- Zelfzorg: medewerkers staan er niet alleen voor om een oplossing te zoeken wanneer ze het moeilijk hebben. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid waarbij de werkgever, het gezin en zelfs de samenleving een rol speelt. Emmaüs biedt opleiding en ondersteuning aan op het vlak van o.a. voeding, slaap, balans, veerkracht. Daartegenover staat de verwachting dat medewerkers goed voor zichzelf zorgen.
- Teamdynamiek: alle persoonlijkheden in een equipe komen evenwaardig aan bod. Samenwerken is een sleutelcompetentie: zelfs experts moeten leren feedback geven en kennis delen. Het team en de leidinggevende zijn bepalend voor de psychologische veiligheid: is er ondersteuning, belangeloze inzet voor elkaar en plaats voor humor?

- Organisatiebeleid: een strategie, structuur en cultuur neerzetten die participatief is, waar waarden een reële leidraad zijn, met een verbinding naar de wortels van de christelijk geïnspireerde organisatie. Bijvoorbeeld via storytelling over het sociaal ondernemerschap van de stichtende zusters.

Kwetsbaar leiderschap

In een grote organisatie zoals Emmaüs tref je verschillende types leidinggevers aan. "Dat mag en moet zelfs", adviseert Ilse. Op directieniveau heb je mensen nodig die richting geven, innovatief en duurzaam ondernemend zijn,

tiëntendossiers bijvoorbeeld: dat levert méér tijd op voor oprechte persoonlijke aandacht voor de collega's en voor zorg op maat. De digitalisering is overal en meetings zijn nu vaker op afstand, maar een 'check-in' blijft belangrijk. "Aan de koffiemachines, voor en na afloop van vergaderingen: dat zijn rijke momenten waar ik veel capteer", verkapt Ilse.

Emmaüs besteedt zogenoemde ondersteunende functies zoals keukenpersoneel en poetshulp niet uit. Deze medewerkers komen, net zoals bijvoorbeeld woningassistenten, bijzonder dicht bij de persoonlijke leefwereld van de bewoners en patiënten. Daarom maken

"Kwetsbaar leiderschap is krachtiger als je zelf sterk bent."

cognitief flexibel zijn en snel schakelen. In hun visie is de warmte van de menselijke natuur uiteraard nooit ver weg, maar Emmaüs verwacht meer van hen dan een coachende rol.

Bij eerstelijnsleidinggevers, zoals hoofdverpleegkundigen of hoofdopvoeders, ligt dat anders. Ze beschikken over meer voelsprietten voor wat er leeft op het zorgterrein. Ze coachen of laten zich omringen door mensen die daarin ondersteunen. Mag je je bij Emmaüs als leider kwetsbaar opstellen? "Kwetsbaar leiderschap is krachtiger als je zelf sterk bent", poneert Ilse. "Zeker in deze crisistijd. Medewerkers hebben nu nood aan onze houvast, nabijheid en vooruitziendheid."

Dat betekent niet dat er geen plaats is voor twijfel of onzekerheid. "Leiders moeten met verschillende brillen naar uitdagingen durven kijken. Hulp vragen om tot betere besluitvorming te komen, dat kan uiteraard."

Menselijke technologie

De innovatie in de gezondheidszorg evolueert tegen een snel tempo. Technologie helpt, maar neemt de plaats van de mens niet over. De iPad met de pa-

ze integraal deel uit van het zorg-DNA van de groep. "Ook de schoonmaakster smult hier mee van de verjaardagstaarten in de leefgroep", vertelt Ilse. "Dat is geen façade, ze horen er gewoon bij en zijn onze eerste zorgambassadeurs."

Wat na corona?

Blijft het applaus voor zorg en welzijn duren? Is de crisis een opportuniteit die de attractiviteit van de sector ten goede komt? "Onze mensen zetten maskers op. Maar er vallen in deze periode ook veel maskers af", knipoogt Ilse Janssens. "Wat met het budget voor sociale zekerheid?"

Een ander effect heeft te maken met het gegeven dat Emmaüs een lerende organisatie is: de crisis genereerde creativiteit en flexibiliteit, maar ook extra solidariteit. De beslissingslijnen verkorten. Binnen de groep delen de 24 voorzieningen nu meer talent, over sectoren heen.

Tekst: Gert Verlinden | Foto: Wouter Van Vaerenbergh

Iedereen is onderzoeker

Leren en innoveren: dat is de rode draad bij Imec. De passie voor vernieuwing boeit elke medewerker, van de CEO tot de poetshulp. "Wij dagen iedereen uit om innovatief te denken in het domein waar je specialist in bent." Om die reden is psychologische veiligheid ingebed in het DNA. Alleen zo krijg je een lerende organisatie.

Stefan Decuyper is een nieuwbakken medewerker bij Imec, zijn collega Yasmin Handaja werkt er twee jaar. "Ik ben hier heel warm ontvangen", glimlacht Stefan. "Mijn leidinggevende had maar liefst 30 individuele afspraken ingepland: stuk voor stuk authentieke gesprekken met nieuwe collega's." Stefan gelooft dat de manier waarop je nieuwkomers onthaalt, een spiegel is van de organisatiecultuur. Hij is trouwens ook medeauteur van het recente boek *'High Impact Teaming'*.

Intelligent samenwerken

Wetenschappers, ingenieurs, operatoren, ondersteunende diensten: ze zoeken bij Imec allemaal vernieuwing op in hun vakgebied. Ze vormen een gemeenschap die gedreven is door



Stefan Decuyper (Learning & Development Business Partner Imec)



Yasmin Handaja (HR Business Partner Imec)

technologische disruptie. Die innovatiedrang zit diep ingeworteld in de organisatie, van bij de oprichting. Imec is op diverse technologische terreinen actief. Ze zoeken oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, wereldwijde voedselzekerheid en kankerbehandeling. Dat creëert betekenis en genereert passie. Het werkt als een magneet om nieuwe mensen aan te trekken. “Er is hier veel intelligentie aanwezig. De mensen zijn slim genoeg, maar hoe ondersteunen we hen nog effectiever in samenwerken?”, schetst Stefan de uitdaging. Daarvoor is psychologische veiligheid in de teams nodig.

Teams leading teams

Het is bij Imec toegestaan om sociale risico's te nemen en je kwetsbaar op te stellen. Maar ook om vragen te stellen als je iets niet begrijpt. Of feedback aan je leidinggevende te geven. Psychologische veiligheid zit op teamniveau en hangt samen met de maturiteit van het leiderschap. Zo zie je verschillende trappen van psychologische veiligheid binnen het bedrijf ontstaan.

“De mensen zijn intelligent, maar hoe werken ze effectiever samen?”
(Stefan Decuyper)

Daarom creëerde HR het concept 'teams leading teams'. Het management sponsort. Het doel? Een context creëren waarin mensen over de hokjes heen durven denken en samen het beste van zichzelf willen en kunnen geven. Zo ontstaat een lerende organisatie. Individuen zijn nooit perfect. Dat hoeft ook niet. Maar teams evolueren wel richting perfectie door aan zichzelf te werken en te bouwen op elkaars talenten.

Carwash

Yasmin illustreert: “Als psycholoog spreek ik Nederlands en Engels, maar toch spreek ik een andere taal voor de ingenieurs. Zij accepteren mij in mijn expertise, proberen te begrijpen wat ik vertel en vertalen dat naar de context van hun team of businessunit.”

Zo'n groeiproces van teams houdt maatwerk in. “Wij ondersteunen, begeleiden de verandering, leren teams leren. Dat gebeurt via diverse modellen en werkvormen. Het is geen carwash waar je alle groepen doorheen stuurt”, vergelijkt Stefan. Het team bepaalt zelf de route en het tempo van leren.

“Community-vorming vraagt een constante aandacht.”

(Yasmin Handaja)

Bovendien is Imec een bedrijf met een grote verscheidenheid aan technologische activiteiten en applicaties, een amalgaam van nationaliteiten en een veelheid van functies. “Community-vorming vraagt een constante aandacht”, aldus Yasmin.

De leidinggevende is daarvoor een cruciale factor. De verwachting ligt hoog. Ze nemen zowel de rol op van technisch-inhoudelijk inspirator die richting geeft, als ondersteunende coach die veiligheid biedt. Die twee rollen zijn complementair, al staan ze elkaar soms in de weg. “Het is de kunst daar comfortabel mee om te gaan, jezelf te blijven in de context van het team”, adviseert Stefan.

Lockdown

Tijdens de lockdown liep toevallig binnen Imec een onderzoek dat peilt naar het engagement van de medewerkers. Wat blijkt? Het effect van de genomen maatregelen is positief. De werknemers voelen zich ondersteund en fysiek veilig. Maar ook de psychologische veiligheid zorgt ervoor dat de digitaal disruptieve manier van werken een succes is.

Yasmin: “Het basisvertrouwen is aanwezig. We blijven elkaar helpen in vernieuwing. Er leeft hier een intrinsiek geloof in het sterke verband tussen psychologische veiligheid en innovatie. Daar heb je geen harde KPI voor nodig.”

Tekst: Gert Verlinden | Foto's GF

De auteur over zijn nota

Werken we om te leven of leven we om te werken? Voor een toenemend aantal werknemers en werkgevers is werk een dagelijkse bron van zingeving. In ETION Inspiratienota 116 belichten we wat werk zinvol werk maakt en waarom een cultuur van psychologische veiligheid daarvoor noodzakelijk is.

Mijn grootvader was piloot bij Sabena tot zijn pensioen in het begin van de jaren '80. Dat pensioen viel hem zwaar. Al sinds de Tweede Wereldoorlog, waarin hij vanuit de bomen overvliegende gevechtsvliegtuigen bewonderde, was het zijn droom om piloot te worden. Die droom kwam uit begin jaren '50. Piloot zijn was veel meer dan een beroep voor hem. Het vormde een groot deel van zijn identiteit. Van wie hij was. Zijn pensioen — en vele jaren later ook het faillissement van Sabena in 2001 —ervaarde hij daarom ook als een persoonlijk verlies. Het was ook een afscheid van een deel van zijn leven.

Bron van betekenis

Het is een illustratie van hoe werken loont. Niet alleen op het einde van de maand. Voor velen is het ook een dagelijkse bron van betekenis. Onder de vorm van zelfontplooiing, jezelf overstijgen of in de samenwerking met anderen. Door meer aansluiting te vinden met de medewerker als zinzoeker, kunnen bedrijven een bron van betekenis zijn voor werknemers. Het geeft hen niet alleen voldoening, het helpt ook de samenwerking verbeteren, zo blijkt uit onderzoek. Zinvol werk biedt meerwaarde voor werknemer en werkgever.

Toegegeven, het belang van zinvol werk klinkt misschien wat wrang in een periode waarin de coronacrisis op enkele weken tijd 1,3 miljoen Belgen technisch werkloos maakte. Volgens McKinsey zou de crisis in de EU zelfs 59 miljoen of 26% van het totaal aantal jobs bedreigen als overheden niet adequaat reageren. Het louter hebben van een job en een stabiel inkomen lijkt plots weer een luxe.

Tegelijk zet deze crisisperiode het belang en de ruime betekenis van werk nog meer op scherp. Wat werk persoonlijk betekent, drijft nog meer naar boven wanneer het niet meer vanzelfsprekend is. Want ook wie zijn inkomen niet verliest, ondervindt in deze uitzonderlijke omstandigheden de existentiële invloed van werk. Voor sommigen voelt 'het nieuwe werken' bevrijdend aan zonder fileleed of met de rust van een geïsoleerde werkplek. Voor anderen confronteert het werken in quarantaine hen met een gemis. Een gemis aan structuur, aan werkverdoening, aan inspiratie opdoen op evenementen of in het contact met collega's of klanten. Zaken die videochat-sessies niet helemaal kunnen vervangen.

De existentiële zin van werk manifesteert zich echter niet alleen in uitzonderlijke omstandigheden. We zien al langer een tendens van een behoefte aan zingeving in werk en economie. Werknemers, werkgevers én consumenten zijn op zoek naar *purpose*,



naar zin en betekenis. Bedrijven kunnen daar ook een antwoord op bieden.

Bouwstenen en onderbouw

In ETION Inspiratienota 116 belichten we wat werk zinvol werk maakt. We stellen vier bouwstenen van zinvol werk voor die de verbinding maken tussen het 'doen' en 'zijn' van werk. Daarnaast hebben we ook aandacht voor de onderbouw van zingevend werk. Zinvol werk vereist immers dat je zoveel mogelijk jezelf kan zijn op het werk en daarvoor niet wordt afgestraft. Dat lukt alleen maar mits de aanwezigheid van psychologische veiligheid of de afwezigheid van angst om jezelf te zijn.

Tekst: Jochanan Eynikel | Foto: Jan Locus



Eynikel Jochanan, 'Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid', ETION Inspiratienota 116, mei 2020. Scan de QR-code voor een gratis download of kijk op www.etion.be.

