



Umicore: hoe kan je stakeholders optimaal betrekken?

Geert Walschap, HR Director Umicore voor Western & Southern Europe

Hoe kan je tijdens een ingrijpend HR-veranderingsproces alle stakeholders of belanghebbenden aan boord halen én houden? HR Director Geert Walschap deelt enkele interessante lessen die hij uit changeprojecten bij Umicore trok.

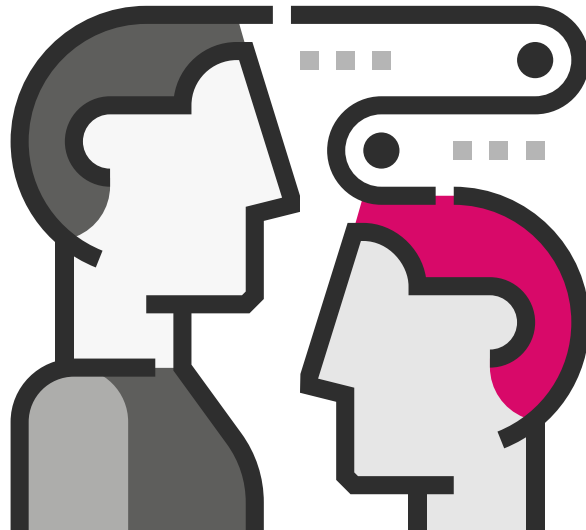
Wat is de link tussen een voetbalwedstrijdje tussen kinderen uit aanpalende straten en HR? Geert Walschap, HR Director Western & Southern Europe bij Umicore legt het haarfijn uit op de HR Summit 2019. Hij neemt de toehoorders mee naar zijn kindertijd, toen op straat spelen nog het hoogste goed was. Inclusief de rivaliteit met het groepje kinderen uit de aanpalende straat. Wie is er immers de 'beste'? Iedereen kijkt vol overtuiging naar de eigen straat.

Na heel wat veldslagen wordt besloten de discussie voor eens en altijd te beslechten met een geïmproviseerde voetbalmatch. Eén probleem: waar vinden ze hiervoor de nodige ruimte? De 'rivaliserende' ploegjes slaan de handen in elkaar in hun jacht op het ideale terrein en werken samen om het grasveldje in te richten tot een waar voetbalplein waar uiteindelijk de match van de waarheid wordt gespeeld. "Al zijn de **bewegredenen** van beide

groepjes anders, toch vertrekken de kinderen vanuit **dezelfde doelstellingen** en slagen ze erin om **samen iets te creëren.**"

Het is een les die Geert Walschap decennia later was vergeten, maar meer recent opnieuw heeft ervaren. Deze keer in de werkcontext. Tien jaar geleden trok hij voor Umicore naar de site in Olen waar het toen wat moeizamer liep. De resultaten en het engagement konden beter. Hoe kon dit worden opgelost? Wat liep er fout?

"Na zes maanden mocht ik het managementteam vertellen wat er volgens mij mis liep en hoe het anders kon. Hoe krijg je je mensen écht geëngageerd? Mijn inzichten als nieuwkomer werden geapprecieerd maar niet echt geaccepteerd. Toch mag dat niet verrassen. Zelf heb ik hieruit drie grote lessen getrokken over **hoe je stakeholders wel betreft.**"



LES 1:

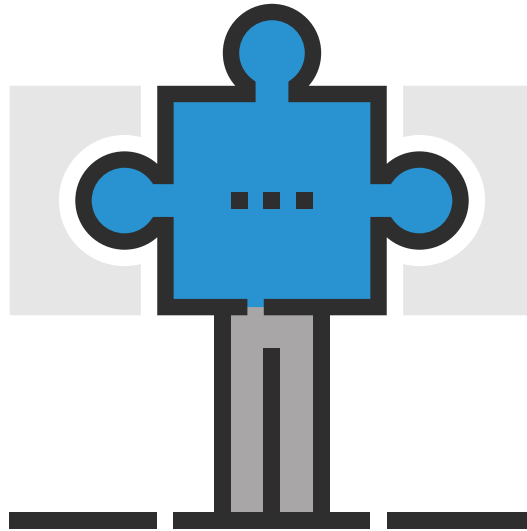
Maak connectie met de stakeholders

Een eerste les is om connectie te maken met de belanghebbenden. De HR-directeur geeft een voorbeeld: “Zo’n vijf jaar geleden, na een reorganisatie binnen HR, wilden we graag van onze stakeholders in de business weten **waarmee ze bezig waren, wat hun belangrijkste uitdagingen waren én wat ze verwachtten van HR**. Zo konden we ons als HR beter positioneren en goed werk leveren inspeland op reële noden van de interne klant. We hebben die informatie verzameld door **sterk te verbinden met de klant**. Misschien evident, maar wel superbelangrijk.”

Het hele HR-scala werd hiervoor opgedeeld in een 20-tal deeldomeinen. De stakeholders gaven daarop aan in welke mate ze elk domein belangrijk vonden, waar de prioriteiten zouden moeten liggen. Bijvoorbeeld de organisatie voorbereiden op groei, rekrutering &

selectie, talentmanagement. Daarnaast gaven ze op basis van hun perceptie aan in welke mate HR hieraan aandacht gaf. Een spindigram toonde duidelijk de kloof tussen verwachtingen en gepercipieerde realiteit aan.

“Zo’n kloof kan je enkel overbruggen door te praten”, vertelde Geert Walschap. “Via een goede dialoog wisten we heel wat informatie te verzamelen en prioriteiten te bepalen. Belangrijkste conclusies? De **business** verwacht van HR niet alleen de klassieke HR-dienstverlening, maar **ziet HR ook als sparring partner**. Daarnaast leeft de nood binnen Umicore om na te denken over het klimaat en de cultuur. Er moet meer ingezet worden op het engagement van de medewerkers, iets waarbij de leidinggevenden en HR een belangrijke rol spelen.”



LES 2:

Zoek vanuit een gemeenschappelijk nood samen naar antwoorden en toets af!

Om verder te gaan op het vorige voorbeeld: uit alle contacten bleek de grote **nood om meer in te zetten op engagement**. “We werkten **samen met de stakeholders uit** hoe we hierop een antwoord kunnen bieden en vulden de behoefte dus niet louter in vanuit HR. We hebben er een hele dag samen over nagedacht en gediscussieerd. Hoe kunnen we dit doen? Welke richting kunnen we onszelf en onze leidinggevenden geven die de motivatie van medewerkers ten goede komt? Het doel was een heel eenvoudige uitkomst, onder de vorm van enkele referentiewoorden die als kompas dienen.”

Het werd een leerrijke maar vooral verrijkende dag, ook al omdat alle deelnemers een stuk aan zelfreflectie deden: wanneer waren zij in hun carrière heel erg gedreven en gemotiveerd en hoe kwam dat? Welke onderliggende factoren hebben hiervoor gezorgd? “Uiteindelijk kwamen we tot **zes richtinggevende woorden**, samen ENGAGE: erkEnning, verboNdenheid, richtinG, Authenticiteit, zelfontplooiinG en vErtrouwen. Een jaar later hebben we dit concept afgetoetst aan de praktijk. En ondertussen werd recent een nieuw leiderschapstraject gelanceerd op onze site in Hoboken, dat volledig gebaseerd is op deze ENGAGE-filosofie.”



LES 3:

Je kan vanuit verschillende drijfveren toch aan dezelfde doelen werken

Het voetbalverhaal waar de buurtkinderen de krachten bundelden om een voetbalpleintje te maken is hier een eenvoudig voorbeeld van. Maar het kan dus ook in een werkcontext. “Twee jaar geleden startten we het project rond het **eenheidsstatuut** op bij Umicore. We vinden het onderscheid tussen arbeiders en bedienden met betrekking tot het loonbeleid voorbijgestreefd en willen het dus volledig weg. Daarvoor gaan we een heel stuk verder dan de wettelijke verplichtingen.”

Het is een positief project voor Umicore en voor de HR-afdeling, een immense opdracht met heel veel stakeholders (werknemers zelf uiteraard, hun vertegenwoordigers, maar ook het management en

externe stakeholders zoals de vakbondssecretarissen). De uitdaging is groot en divers omdat er een lange historiek in de verschillende sites bestaat waarbij in het verleden andere lokale cao's werden afgesloten en dus ook andere loonvoorwaarden gelden. Harmoniseren is dus geen evidentie. De verschillen bestaan immers niet enkel tussen de statuten, maar ook tussen de sites. “Het **enige houvast in deze lange weg zijn de goed gedefinieerde doelstellingen** waarnaar we toewerken en steeds kunnen teruggrijpen in moeilijke situaties. Bijvoorbeeld tijdens discussies of bij meningsverschillen helpt het vaak om terug te vallen op de afgesproken uitgangspunten en initiële doelstellingen.”

Auteur: Katleen Weytjens

