

Circulariteit is meer dan duurzaamheid

Je moet bewegen, inspireren en variëren om als manager succesvol te zijn

Circulaire economie

De 'circulaire economie' is een vaak gehoord begrip. Vrijwel iedereen weet wel een voorbeeld te noemen dat betrekking heeft op de 'circulaire economie'. Of het nu gaat over het minimaliseren van grondstoffen door hergebruik, het gebruiken van warmte die vrij komt bij een productieproces of het hergebruiken van kunststoffen uit afvalstromen, het heeft allemaal te maken met de manier waarop wij denken over onze omgeving en de toekomst. Circulariteit wordt in dat kader ook vaak in één zin gebruikt met het begrip duurzaamheid. Binnen bedrijven vormen circulariteit en duurzaamheid momenteel belangrijke termen om aan te geven dat men nadenkt over een gezonde toekomst voor iedereen. Maar circuleren we wel genoeg? Variëren we in onze gedachten of borduren we slechts voort op bestaande patronen? En geldt dit laatste enkel voor dit onderwerp of heeft het ook betrekking op andere dagelijkse managementvraagstukken?

'Out of the box'

Jarenlang hoorde je erbij als je 'out of the box' kon denken. Veel workshops en trainingen waren erop gericht om medewerkers buiten bestaande kaders te laten denken. De tegenhangers kennen we ook want soms moesten betreffende medewerkers ook weer terug 'in the box' als hun handelen te creatief werd. Zeker bij beursgenoteerde organisaties waar de compliance richtlijnen, ter voorkoming van ongeoorloofd en schadelijk gedrag, leidend werden. We kennen allemaal de voorbeelden als gevolg van 'creatief management', van hoge bonussen en schandalen die breed werden uitgemeten in diverse media. Zorgvuldig opgebouwde naamsbekendheid en reputatie kwamen in gevaar en er ontstond bij toezichthouders een soort paniek waardoor compliance richtlijnen steeds strikter werden toegepast. Het niet op deze manier bedoelde 'out of the box' denken, tenminste het creatief handelen ten gevolge ervan, moest worden ingeperkt. In dit kader zullen we geen namen noemen, maar regeltjes en procedures zijn in sommige sectoren

haast leidend geworden. En vaak ook niet onterecht. De vraag blijft hoe je medewerkers toch vrijheid van handelen en denken geeft, zodat ze geïnspireerd worden en hun kwaliteiten optimaal benutten?

Scrum?

Is bijvoorbeeld de 'scrum methodiek' een oplossing? Hierbij wordt in een klein team iets ontwikkeld onder directe leiding van een 'product owner' (de in- of externe klant), een scrum master en een ontwikkelteam. De scrum master is als het ware 'de lijm' of facilitator die zijn of haar stinkende best doet om het ontwikkelteam en de 'product owner' op één lijn te houden of krijgen binnen bepaalde tijds-, verwachtings- en financieringskaders. Enigszins gechargeerd kan worden gesteld dat het een productontwikkeling methode is in een nieuw jasje. Er wordt tijdens de ontwikkeling continu rekening gehouden met de wensen van de klant en haar steeds veranderende omgeving. Je creativiteit en adaptief vermogen worden in een dergelijk proces continu geprikkeld. Maar goed, is dit 'out of the box', circulair of duurzaam? Je volgt immers vooral de vooropgestelde wens van de 'product owner'. Nee, niet persé maar het kan wel effectief en beheersbaar zijn. Echter in de snel veranderende samenleving van nu moeten we wellicht een stap verder denken. En misschien zelfs meerdere stappen.

Snelle veranderingen

Ontwikkelingen en technologie volgen elkaar in een razend tempo op. Technieken verouderen snel waardoor een product al snel niet meer aansluit bij multimediale platformen of applicaties. De tijd dat je een producent van kledingkasten was, en je jezelf verdraaid goed kon onderscheiden ten opzichte van concurrenten door middel van vormgeving, productieproces, prijsstelling en klantvriendelijkheid, is voorbij. De nieuwe consument denkt anders. Men zoekt niet naar een kledingkast. Men zoekt een bedrijf dat diensten aanbiedt waardoor je kleding efficiënt en veilig kunt opbergen. Hoe sneller en beter je als bedrijf, deze soms nog latente behoefte in kaart brengt en daarop reageert, hoe succesvoller je zult zijn. Al tijdens het ontwerp en de ontwikkeling van de woning moet je de consument 'triggeren' dat men kleding moet opbergen zonder te veel woonruimte te verliezen. Om dit te bewerkstelligen zal circulair denken prevaleren boven bijvoorbeeld 'out of the box' denken

Circulariteit is meer dan duurzaamheid

Je moet bewegen, inspireren en variëren om als manager succesvol te zijn

of het toepassen van de scrum methodologie. Je moet terug naar de kern van de keten en de keten veel beter begrijpen en in kaart brengen. Door de ketengedachte heb je een veel beter zicht op het totale spectrum van je afzetmarkt in plaats van enkel de focus te hebben op je eigen segment. Vroeger was kastruimte haast een standaard onderdeel van de woning. Loze hoeken werden hiermee opgevuld en benut. Veel minder afval, aangezien je niet om de drie jaar een kast van een bouwmarkt of Zweedse meubelmaker hoeft te vervangen. De kast wordt onderdeel van je woonconcept. Misschien moet de kastbouwer zich meer bezig gaan houden met de inrichting van de 'loze ruimte' in de nieuwbouwwoning? Wellicht moeten architecten en constructeurs van kastinrichtingen met elkaar een standaard afspreken? Dan creëer je duurzaamheid en als je goed nadenkt over de te gebruiken materialen wellicht zelfs circulariteit!

Circulair denken

Circulair denken is in dit kader een veel breder begrip dan enkel duurzame oplossingen creëren. Als we bij het begrip circulair een tekening moeten maken dan tekenen we een cirkel met diverse schakels die de verschillende stappen in het proces belichten. Iedere schakel is uniek en biedt een stukje toegevoegde waarde aan het eindresultaat. We kunnen stellen dat in het traditionele markt-denken iedere schakel een marktsegment is. Verbeelden we in de cirkel een ketting met schakels dan moeten de schakels in elkaar haken. Hoe sterker de verbinding is tussen de schakels, des te sterker zal de ketting zijn. En deze metafoor van een sterke ketting kun je ook toepassen op het begrip circulair denken. De verbindingen tussen de opeenvolgende stappen in het proces moeten goed zijn. De producent van het schroefje moet nadenken over de functionaliteit van de schroef in de kast of kastinrichting waarbinnen deze wordt gebruikt. Wellicht kom je dan tot de conclusie dat het gebruik van een schroef helemaal niet functioneel is, maar dat de verbinding tussen de delen van de kast ook op een andere wijze kan worden geborgd. Wellicht kan dat zelfs veel duurzamer door de verbinding tussen de delen vanuit een nieuwe optiek te ont-



werpen en niet in de traditionele vormgeving te denken. Het circulaire denken kan ertoe leiden dat men anders gaat nadenken over de functionaliteit van een product. De behoefte die het product vervult staat dan centraal. Niet langer het product in de vorm zoals we het nu kennen, al dan niet in een modern 'jasje'. Maar stel je eens voor dat je als marketeer of ontwerper bij een onderneming die schroeven produceert binnenstapt bij het management en aangeeft dat de schroef in de kast niet meer nodig is! Er staat onmiddellijk een heel peloton beren op de weg en in het ergste geval word je direct weggestuurd.

Flexibeler denken

De organisatie moet zich minder traditioneel opstellen en wellicht de vraag stellen of in dit geval het schroefje afdoende is, of dat er een andere oplossing moet worden bedacht. Men moet gaan variëren qua aanpak. Dit houdt in dat men flexibeler moet denken en ook intern meer moet samenwerken. Zoals eerder gesteld, volgt technologie elkaar in een razendsnel tempo op. Leg als ondernemer uw traditionele oplossingen eens voor aan mensen die uit een andere branche of vakgebied komen. Hierboven werden de kast en de schroef gebruikt als metafoor voor de problematiek maar ga eens bij uzelf na welke oplossingen binnen uw organisatie op een andere wijze kunnen worden ingevuld. Een invulling die veel beter aansluit bij de toekomst. Een toekomst die in de huidige snel veranderende samenleving razendsnel op ons afkomt. Gebruik kennis van buiten uw



organisatie. Betrek scholen en universiteiten bij het creëren van oplossingen. De wisselwerking is daar, want de scholier/student leert het bedrijfsleven kennen en het bedrijfsleven werkt nauw

Circulariteit is meer dan duurzaamheid

Je moet bewegen, inspireren en variëren om als manager succesvol te zijn

samen met de medewerker maar vooral de consument van de toekomst. Ook hier is dus sprake van een circulair model.

Variatiemanagement

Circulariteit vereist in beginsel een visie die verder rijkt dan het 'hek' dat uw bedrijfsterrein afbakent. Je moet als ondernemer een intrinsieke motivatie voelen om circulair te denken en daarbij niet alleen te denken in termen van duurzaamheid. Deze duurzaamheid zou voor iedereen een vanzelfsprekendheid moeten zijn. We moeten verder denken en af durven wijken van de traditionele paden. Het hergebruik van een grondstof moet geen doel op zich worden. We moeten nadenken of het product dat we van de betreffende grondstof maken nog wel aansluiting vindt binnen de keten. Deze andere vorm van denken geldt tevens voor de rollen binnen een managementteam. Denkt u dat het aanstellen van een duurzaamheidsmanager zal leiden tot een duurzame onderneming? Natuurlijk zullen er zaken ontwikkeld worden die gebruikt kunnen worden in de marketinguitingen van de organisatie. Maar de echte verandering moet komen vanuit het onderling begrip en de samenwerking tussen de leden van het managementteam. Ook binnen zo'n team moet onderling circulair worden gedacht. Niet langer alleen in de hokjes kleuren en het functioneren afrekenen op basis van de vooraf vastgestelde doelen. Variatie toepassen ofwel een andere indeling van de werkweek toestaan zodat je tijd maakt om meer samenwerking te realiseren met de verschillende disciplines binnen de onderneming. De traditionele 'vete' tussen verkoop en operatie mag niet langer, zelfs niet als grap, gebruikt worden. Wie dacht 5 jaar geleden dat het mogelijk zou zijn om op zaterdagmiddag een nieuwe telefoon te bestellen die vervolgens, tegen geringe meerprijs, diezelfde avond nog wordt geleverd? Het is nu bijna een vanzelfsprekendheid geworden. Operationeel kon het natuurlijk niet maar alle schakels in de keten, die het mogelijk maken dat u als consument 's avonds aan de slag kunt met een nieuwe telefoon, hebben samengewerkt. Men heeft over 'de schutting van de schakels' gekeken en aanwezige bezwaren genegeerd. Doordat je gaat variëren in je aanpak, word je ook alerter. Je wilt immers zien of de variatie resultaat oplevert. Zodoende ontstaat meer aandacht voor het resultaat!

Tips bij variatiemanagement

- ✓ Durf in de spiegel te kijken
- ✓ Betrek nieuwe partijen bij je proces
- ✓ Inspireren in plaats van motiveren
- ✓ Besef dat je nooit alleen staat
- ✓ Doelstellingen hoeven niet groots te zijn

Inspireren en samenwerken

Het management zou er op moeten toezien dat medewerkers variëren en meer wegen durven te bewandelen dan ze nu doen. Of het nu gaat om circulariteit in samenhang met duurzaamheid, het creëren van nieuwe kansen op bestaande of zelfs nieuwe markten, we zullen moeten bewegen. Deze beweging vereist van managers dat ze medewerkers moeten inspireren in plaats van motiveren of controleren. Zonder nu alles overboord te moeten gooien van wat we hebben geleerd, moet het bestaande management van bedrijven zich werkelijk openstellen voor vernieuwing. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar het duurzamer maken van een proces door te circuleren. Er moet een betere samenwerking komen met scholen en universiteiten om in een continue samenhang de functionaliteit van de processen in relatie tot de toekomstige markt te evalueren en wellicht zelfs te herzien. Laten we nog explicieter rekening houden met de toekomstige klantvraag want de tijd gaat snel en de markt wordt over een aantal jaren gedomineerd door de studenten van nu!



Willem-Jan Candel MBA is 52 jaar, inspirator, interim manager en trainer van management teams. Sinds 1989 heeft hij diverse managementposities vervuld binnen zowel kleine als grote organisaties, nationaal en internationaal en in diverse branches. In 2012 is hij gestart met zijn eigen bureau op het gebied van interim management, management advies en training en coaching. In zijn aanpak hanteert hij het motto: 'Je moet zelf leren lopen. Ik kan je tips geven en inspireren om het werkelijk te doen! Door zelf te lopen, ontwikkelt je zelfvertrouwen en doe je ervaring op om succesvol en trots een eigen carrière pad te bewandelen.'

Voor meer informatie: www.wicandel.nl