

Circulariteit zit in ons hoofd, wat het lastig maakt

05 oktober 2022, 15:17

Thomas Vandenhaute

Dat verandering ook een mentale dimensie heeft, is geen geheim. Alleen doen we bitter weinig met dat gegeven. Waarom slagen we er zo slecht in om de concepten van de circulaire economie ook in de praktijk van de maakbedrijven te verankeren? Mogelijk zit een deel van de verklaring in ons brein. Als we ons niet langer laten verleiden tot snelle conclusies en de moed vinden om circulariteit als een complex onderzoeks- en ontwikkelingstraject of als een innovatietraject te zien, geraken we ongetwijfeld verder.

Bedrijven en coaches trappen in dezelfde valkuil

Een veel voorkomende valkuil is dat we ons laten doen door ons brein. We zoeken de oplossingen die snel resultaat opleveren en die goed passen in onze bestaande logica en narratief. Daar zijn erg mooie voorbeelden van. Getuigenissen van circulaire voortrekkers die coaches bij explorerende bedrijven tonen, komen niet steeds inspiratief over. Vaak is de reactie dat de case te veraf staat van hun sector of bedrijfsactiviteiten of dat hun product zich toch naar een andere markt richt. Het punt is dat die bedrijven gelijk hebben. Anderzijds willen veel coaches en consultants (en ook wij trappen soms in die val) ook graag uitpakken met succesverhalen die het recept zouden moeten zijn voor de andere bedrijven. Soms is dat zo, maar meestal dus niet. Denk maar aan 'Product as a Service', dat als de circulaire oplossing geldt of dat met een aangepast productontwerp de productlevensduur vanzelf verlengt. Dat is dus bijna nooit het geval.

Bedrijven en begeleiders beoordelen dus erg snel de succesverhalen vanuit hun huidige narratief. In het beste geval komen ze samen tot het besluit dat de realiteit toch wat complexer en moeilijker in elkaar steekt dan aanvankelijk aangenomen.

Wat is er aan de hand?

We zijn mensen en mensen zijn in de regel eerder lui in hun denken. We beroepen ons op de beschikbare info om te vaak snel te oordelen. We negeren dikwijls informatie die moeilijker beschikbaar is of we nemen niet de tijd om deze info te zoeken en ze te gebruiken bij het vormen van een oordeel. Dat vraagt immers meer tijd en moeite en levert bovendien ook vaak een grotere onzekerheid op. (Bron: ‘Ons feilbare denken’, Daniel Kahneman)

Hoe ons brein beter gebruiken en circulair economie versnellen?

Erkennen dat het een complexe uitdaging is en dat er geen simpele oplossingen bestaan voor complexe problemen, is de eerste noodzakelijk stap. We moeten aanvaarden dat het bereiken van de beoogde circulaire doelen van bijzonder veel interacties afhangt: productontwerp, verdienmodel, klantennood, marktvraag, verdeling van kosten en baten in de waardeketen, … Omdat we nooit alles kunnen weten, is de voorspelbaarheid van het effect van onze actie in het geheel erg beperkt. Er is dus veel informatie die we willen vergaren en deze processen vergen tijd. Wat we echt wensen is de opbouw van strategische kennis van de markt, van de waardketen, van de kosten en baten, van de materiaalkringlopen, van de productlevenscycli...

Een tweede belangrijk inzicht is dat we anders moeten omgaan met complexe vraagstukken dan met ingewikkelde vraagstukken, waarin we doorgaans beter zijn. Ingewikkelde problemen kunnen met analyse en de juiste data voorspelbaar worden. Een nieuw ERP- of CRM-systeem is ingewikkeld, maar eens je de relaties door hebt en de juiste data gebruikt is het bijzonder logisch en vooral voorspelbaar. Dat geldt ook voor de meeste technologische en engineering-uitdagingen. De economie is complex. Er zijn geen economen (of economische modellen) die met een hoge zekerheid kunnen voorspellen wat er precies gaat gebeuren (bijv. voorspelling van de grondstofprijsevolutie). In zo’n context is er dus nood aan een andere methode.

De clou zit in de aanpak. Het goede nieuws is dat we in bijna alle bedrijven ervaring hebben met een aanpak die wel werkt: het innovatieproces. Bij onderzoek en ontwikkeling in bedrijven is er ook een grote onzekerheid en leveren niet alle acties direct commercieel succes op. In vele gevallen leidt technologische innovatie tot oplossingen waarvoor we nog geen probleem hebben, of tot inzichten die we nog niet kunnen benutten. Dat noemen we dan kennisopbouw en het competitieve voordeel dat we op het juist moment kunnen benutten. Voor de circulaire uitdagingen loopt dat net zo. Omdat circulaire economie een relatief nieuw thema is spreken we hier nog dikwijls van ‘leren’ en nog niet van een strategisch voordeel, waardeketenintelligentie, impact op de materiaalkringloop, …

Kortom, benader de circulaire economie als een innovatieproject met meer onzekerheden dan zekerheden en pak dat stap voor stap aan. Beschrijf een hypothese, bedenk een test of een validatiemethode om af te toetsen of u op een waardevol spoor zit. Betrek andere organisaties exploreer met co-creatie, bevraag mogelijke samenwerking in de waardeketen en verruim uw blik op de materiaalkringlopen en de productlevenscycli. Meer details voor zo’n stap-voor-stap aanpak zijn beschreven in dit artikel.

Wilt u meer weten over en ervaring opdoen met omgaan met complexiteit? Neem deel aan de masterclass ‘Omgaan met complexiteit bij de opstart van circulaire projecten’. Meer info en de

mogelijkheid om in te schrijven vindt u via deze link.

Auteurs



Thomas Vandenhaute