

Dynamiek en hefbomen om uw circulair ondernemerschap te versnellen

25 januari 2023, 16:17

Thomas Vandenhaute

Steeds meer maakbedrijven onderzoeken de mogelijkheden van circulariteit en staan aan het begin van het overgangsproces. We zien vooral interne hefboomwerkingen, zoals het creëren van top-down en bottom-up interacties op basis van gemeenschappelijke waarden, het vastleggen van haalbare acties, het opbouwen van vertrouwen en motivatie om verdere actie te ondernemen. Bij de pioniers zien we de hefboomwerking echter meer richting stakeholders en hun waardeketen: het faciliteren van leren (door actie), het verbreden van connecties en het delen van inzichten met gelijkgestemde stakeholders. Zo blijft het vertrouwen niet meer beperkt tot binnen het bedrijf, maar breidt het zich uit naar bedrijven onderling. In dit artikel verkennen we de verschillende hefbomen om de overgang naar een circulaire economie in uw maakbedrijf of waardeketen te versnellen.

Steeds meer bedrijven omarmen de circulaire economie. Sommige maakbedrijven bevinden zich in een verkenningsfase, terwijl andere, meer vooruitstrevende bedrijven al enige inkomsten uit circulair ondernemerschap halen of een actieve rol spelen in een min of meer circulaire waardeketen. Wat al deze bedrijven zich vooral afvragen is hoe ze de overgang naar de circulaire economie in hun bedrijf en binnen hun waardeketen kunnen versnellen.

Om deze vraag te beantwoorden, moeten we een onderscheid maken tussen de interne processen van het bedrijf, zoals de dialoog tussen het topmanagement en praktijkmensen uit de circulaire

economie, en de processen die interacties tussen meerdere bedrijven in de waardeketens of met andere stakeholders mogelijk maken.

In het begin is een top-down & bottom-up dynamiek essentieel

"Alles begint aan de top. Als het topmanagement in de waarde van circulariteit gelooft, kan het snel doelen stellen."

"Alles begint onderaan. Als de praktijkmensen (ervaringsdeskundigen) enige ervaring uit kleine circulaire initiatieven en projecten kunnen opdoen, kunnen ze snel zinvolle vervolgprojecten identificeren."

Beide stellingen zijn waardevol en waar. Echte vooruitgang wordt bespoedigd als beide perspectieven elkaar ontmoeten en wederzijds beïnvloeden.

Het topmanagement heeft te kampen met onzekerheden en is op zoek naar economisch gezonde businesscases, terwijl de praktijkmensen uit de circulaire economie potentiële kansen zien en niet-lineaire doelstellingen en dito middelen voor hun circulaire projecten vragen. Door bewust te werken aan momenten van samenwerking tussen het topmanagement en de praktijkmensen uit de circulaire economie, kunnen beide partijen elkaars bedenkingen en inzichten leren kennen. Dit type van organisatorisch leren zal zinvolle doelen in beeld brengen. Deze doelen kunnen als een ambitie op lange termijn worden beschouwd. Als een toekomstig 'wij'. Iedereen moet zich met dit toekomstige ‘wij’ kunnen identificeren en moet bovenal op gemeenschappelijke waarden berusten. Het expliciet beschrijven van deze sterke gemeenschappelijke waarden biedt een draagvlak voor zowel de formele leiders (management) als de informele leiders (bijv. belangrijke praktijkmensen). Het resultaat? Een krachtige, duurzame drijfveer voor uw bedrijf om nieuwe circulaire projecten te selecteren en de nodige middelen toe te wijzen.

Vertrouwen kweekt motivatie en actie

De persoonlijke capaciteiten en ervaring van elkeen kunnen het zelfvertrouwen doen toenemen. Werken aan het zelfvertrouwen is echter niet alleen een eigen verantwoordelijkheid. Men bouwt vertrouwen op door eigen succeservaringen, maar ook door de aanmoediging en steun van anderen. Zorg er dus voor dat u elkaar vertrouwt; neem de juiste beslissingen, experimenteer, verwerf nieuwe inzichten, detecteer de risico's, pak onzekerheden aan, maak duidelijk dat de gezamenlijk bepaalde acties haalbaar zijn en binnen het bereik van de initiatiefnemer liggen. Deze principes gelden voor zowel de praktijkmensen als het topmanagement. Beiden moeten signalen van vertrouwen ontvangen die hen motiveren om verdere acties te ondernemen.

Verwijs naar eerdere ervaringen en uitdagingen die werden getrotseerd. Terugkijken op eerdere successen helpt om vertrouwen te wekken. Dit soort gesprekken is echt bemoedigend. Daarom zijn open top-down en bottom-up dialogen en geregelde interacties (formeel en informeel) essentieel. Hoe zet u deze top-down en bottom-up interacties op? Het is gemakkelijker om voort te bouwen op bestaande vergadervormen dan een nieuw format in het leven te roepen dat andere vergaderingen niet vervangt. Probeer daarom gebruik te maken van bijvoorbeeld kwalitatieve raden, ontwerpevaluatievergaderingen of product- of salesmeetings die hun waarde al hebben bewezen. Een deel van deze vergaderingen kan eventueel worden uitgebreid naar een groter deelnemerspubliek, zodat het topmanagement en de praktijkmensen inzichten kunnen uitwisselen.

Case: Bekaert

Bekaert lanceerde een circulair initiatief door formele en informele managers van verschillende activiteiten en businessunits samen te brengen. De groep bestond uit personen met verschillende maturiteitsniveaus, uiteenlopende hiërarchische posities en diverse kennis en expertise.

Het initiatief werd van bovenaf gelanceerd. Bekaert draagt al bij tot de circulaire economie over de hele levenscyclus van zijn producten en waardeketen. Het topmanagement van Bekaert erkent de nood aan een continue verbetering van de duurzaamheid en is overtuigd van het strategisch belang van een circulaire economie. Daarom werd het wereldwijde Sustainability & Innovation Team belast met het opzetten van een systematische aanpak om initiatieven in de circulaire economie naar een hoger niveau te tillen door een gemeenschappelijke taal binnen de organisatie te creëren.

Het team organiseerde diverse workshops. Het doorliep een proces waarbij inspiratie en kennis, maar ook zorgen en onzekerheden, op een open en interactieve manier werden besproken. De nadruk werd gelegd op een stapsgewijze aanpak met haalbare acties die kansen bieden om successen te boeken en het nodige vertrouwen om door te gaan.

Eenmaal terug in hun businessunits, voelden de deelnemers zich zelfzekerder, omdat ze het vertrouwen en de overtuigingen van de andere groepsleden hadden ervaren.

Hier stopt het verhaal uiteraard niet. Er zijn extra interacties binnen de businessunits en binnen het kernteam nodig om het toekomstige ‘wij’ en de circulaire ambities verder uit te kristalliseren.

Delen en verbinden van capaciteiten om nieuwe waardeketens te omarmen

Maakbedrijven die hun eerste commerciële inkomsten uit circulaire producten en diensten halen, lijken sneller te vorderen wanneer ze nauwere banden smeden met andere actoren en stakeholders in de waardeketen. Maar ook meer verkennende bedrijven kunnen van hun partners in de waardeketen de vraag krijgen om zich aan te sluiten bij circulaire initiatieven en zullen dus de behoefte ervaren om nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan.

Wanneer bedrijven voldoende vertrouwen hebben, kunnen ze sneller intensiever gaan samenwerken buiten de bedrijfsgrenzen. Net als bij het hierboven beschreven interne proces (top-down, bottom-up) zijn een gemeenschappelijk doel en open interacties nodig tussen de mensen die hun bedrijven vertegenwoordigen. Het opbouwen en behouden van vertrouwen zijn andermaal de sleutel tot succes.

Vertrouwen is de facilitator voor iedereen

Vooral in de nieuwe en ongekende context van de circulaire economie kunnen we niet teruggrijpen naar onze gebruikelijke gewoonten of samenwerkingspatronen. De omgeving noopt ons tot nieuwe vormen van samenwerking. Te beginnen met het verwerven van vertrouwen. Vertrouwd worden en vertrouwen geven. Het proces begint tussen personen (u en de mensen die voor andere bedrijven werken), en kan pas na enige tijd worden uitgebreid tot vertrouwen tussen bedrijven. Eenvoudig gesteld zijn authenticiteit, logica en empathie de basiselementen van vertrouwen. U kunt dus zowel uw onzekerheden als uw ambities en circulaire verwachtingen uiten, én tegelijk openstaan om te

leren over de onzekerheden en verwachtingen van de andere. Het uiten en delen van een dergelijke gedachtegang zorgt snel voor een vertrouwensbasis.

"Alles is kwestie van vertrouwen; zo kunt u het (her)opbouwen": dit is een van de onderwerpen die we bespraken in een eerder artikel 'Beste CEO, zo wordt u Circular Economy Officer', dat ook interessant is voor niet-CEO's. U vindt het hier.

In de praktijk

Het leernetwerk CE Connect biedt deze mogelijkheid. We geven bedrijven de kans hun successen te delen en ervaring op te doen over hoe ze in contact kunnen komen met andere bedrijven. We hebben een lijstje gepubliceerd van wat goed werkt, op basis van de leerpunten tijdens de kick-off sessie in oktober 2022. U vindt het artikel hier.

Ook de kwestie van het vertrouwen was een belangrijk aandachtspunt van ons leernetwerk CE Connect. Als illustratie worden enkele specifieke voorbeelden uit een B2B-context gebruikt, zoals de verkoop van TCO en product-dienst-combinaties. U vindt ze hier.

Wilt u ook zo'n top-down, bottom-up proces doorlopen? Laat het ons weten! We begeleiden u en zorgen ervoor dat gedrevenheid en vertrouwen tot zinvolle en haalbare acties leiden. Net als bij Bekaert.

Herfabricatie, herstel , opwaardering, refurbishing, hergebruik, … het zijn stuk voor stuk waardevolle circulaire strategieën, maar hoe kunt u er zeker van zijn dat u de meest geschikte strategie specifiek voor een kmo-context exploreert en uittest? Via het COOCK project 'CIRKEL - Remanufacturing als hefboom tot waardecreatie in een circulaire maakindustrie', met de steun van VLAIO, reikt Sirris u de aanpak en praktische handvaten (technologieën, tools, …) aan die u helpen de risico's te beperken en de kans op succes te vergroten.

Auteurs



Thomas Vandenhaute