

Hoe aanpak kiezen die tot circulaire vooruitgang leidt?

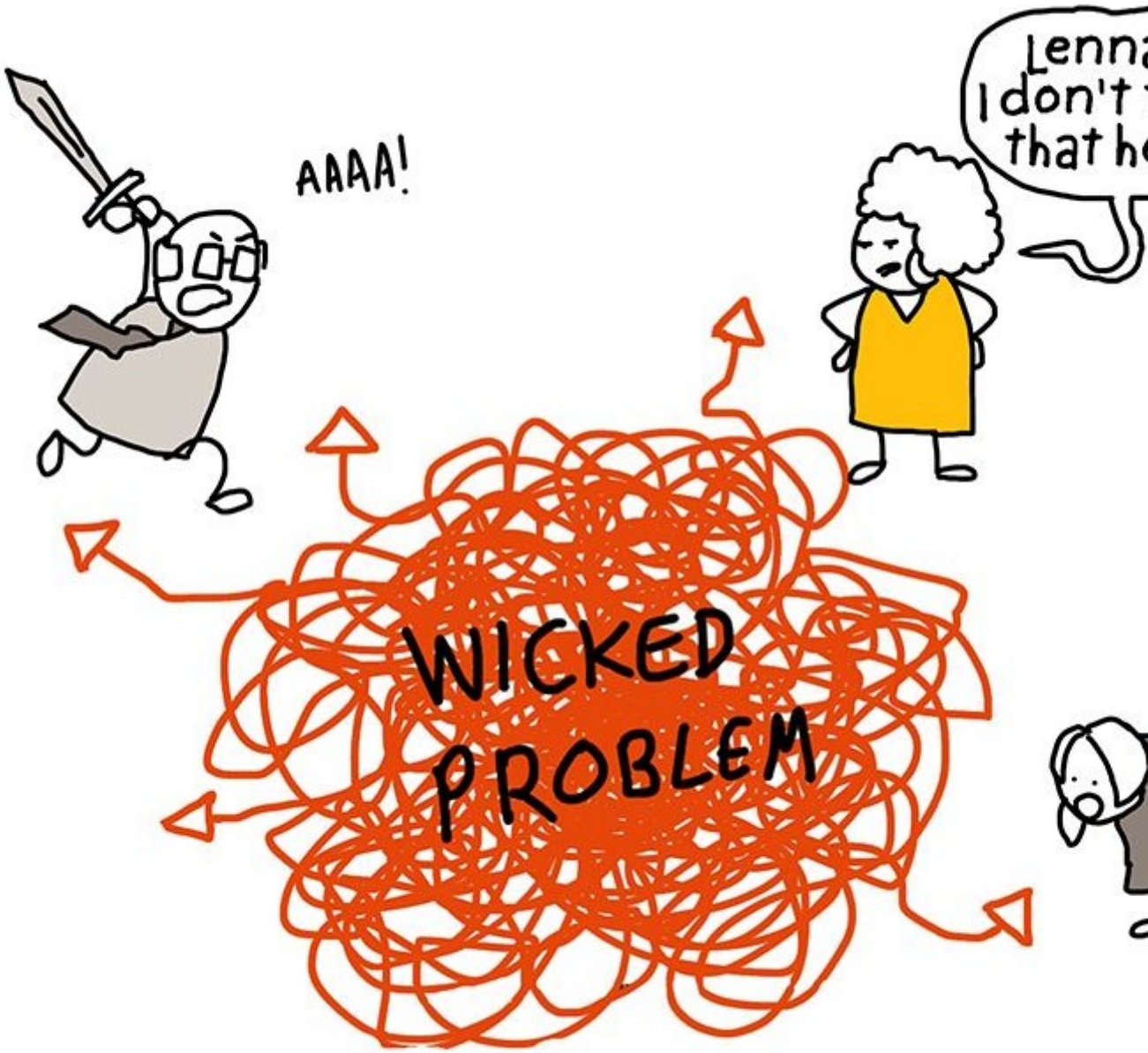
14 augustus 2024, 09:07

Thomas Vandenhaute

Meer aandacht voor ons handelen om vooruitgang naar circulariteit te bevorderen

Door de jaren heen hebben we met veel mensen contact gehad tijdens hun circulair traject. We kregen vaak circulaire succesverhalen te horen, maar zijn eveneens getuige geweest van mislukkingen en tegenslagen, ook al bleken die cases achteraf succesvol. Wat hebben we tot nu toe geleerd?

Geluk hebben is één factor, maar we hebben geleerd dat mensen en hun gedrag vaak het verschil maken tussen opgeven en doorzetten, tussen starheid en flexibiliteit, tussen de perceptie dat circulariteit onmogelijk is en de succesvolle implementatie van circulaire praktijken. We hebben geleerd dat mensen met een flexibele, open en polyvalente benadering stelselmatig de meeste vooruitgang boeken op hun circulair traject.



©BusinessIllustrator

Waarom zijn complexe en netelige problemen zo moeilijk op te lossen?

In de gangbare bedrijfspraktijken zijn we bevooroordeeld en getraind om problemen te analyseren en te begrijpen om het resultaat van de acties die we ondernemen, te kunnen voorspellen ('think before you act'). De vele variaties op deze aanpak leiden tot een gecentraliseerde besluitvorming, en het toepassen van benaderingen uit het verleden als blauwdruk voor 'alle' toekomstige uitdagingen. Men gaat uit van één enkele waarheid op basis van 'volledige' kennis die moet worden overgedragen naar het juiste besluitvormingsniveau in het bedrijf.

Deze aanpak werkt in situaties met oorzaak en gevolg, en wanneer die kan worden voorspeld als men hard genoeg studeert of een grondige expertise heeft. Projecten zoals het implementeren van een digitaal systeem voor conditiebewaking, of technische uitdagingen zoals het ontwerpen van een modulair design en het bouwen van een configurator, behoren tot deze categorie. Zodra men alle ins en outs kent, kan men het resultaat voor elke input voorspellen. Dit soort uitdagingen kan

worden geanalyseerd en volledig worden begrepen.

De bedrijfscontext verandert. De economie verandert. De hoogste economische rendementen op de lange termijn en het potentieel om de milieu-impact te verminderen, gaan gepaard met een hogere complexiteit. Denk maar aan langetermijncontracten met product-as-a-service die terugkerende inkomsten genereren voor een langere periode. De overgang naar een meer circulaire economie confronteert ons met steeds complexere of chaotische situaties. Het gaat hierbij om uitdagingen in **open systemen** met veel **interacties** en **onderlinge afhankelijkheden**, en met inherent onvoorspelbare resultaten. Dit soort problemen en situaties zijn niet of heel moeilijk effectief te modelleren.

In sommige bedrijven die hun business willen uitbreiden met activiteiten die circulariteit mogelijk maken, stellen we vast dat mensen zich richten op de voorspelbare aspecten van de uitdagingen waarvoor expertise vereist is. Dit geeft uiteraard het subjectieve gevoel dat alles onder controle is, en zet hen minder aan om uit hun comfortzone te treden. De keerzijde van dit gedrag is natuurlijk dat andere uitdagingen (die minder voorspelbaar en onoplosbaar zijn met enkel expertise) niet worden aangepakt, terwijl ze snel het cruciale punt voor circulaire vooruitgang zouden kunnen worden. Het kan verleidelijk zijn om af te stappen van risicovolle projecten en te kiezen voor de comfortzone van zekerheid.

We hebben geleerd dat ondernemende en dynamische circulaire leiders een andere manier van vooruitgang boeken en complexiteit leren hanteren. Een voorbeeld uit de (al even complexe) softwareontwikkeling is de ‘scrum/agile’-aanpak: kleine stappen nemen, valideren, verbeteren en herhalen. Deze iteratieve benadering lijkt ook erg geschikt om circulaire vooruitgang te boeken. Om de circulaire zakelijke kansen aan te grijpen, moet men nu actie ondernemen. Het is veilig om kleine stappen te nemen en al doende te leren.

Een ander voorbeeld: mapping van de waardeketen

Het in kaart brengen van de volledige waardeketen met alle actoren die men maar kan bedenken, helpt wel om te begrijpen wie erbij betrokken is en hoe de relaties zijn, maar niet om de waardeketen te 'controleren' of 'sturen'. We worden al snel geconfronteerd met de grenzen van onze bevatting van de uitdaging; in het beste geval herkennen en identificeren we enkele onvoorspelbare effecten van het gedrag van de actoren in de waardeketen in de loop van de tijd. Het kan bijvoorbeeld interessant zijn om zich te richten op het ontwerpen van een platform om gegevens uit te wisselen of om vraag en aanbod van afgedankte goederen op elkaar af te stemmen. Maar het echte en complexere onderliggende probleem is wellicht het vatten van wie wat nodig heeft en wanneer. Hiervoor moet men de behoeften en drijfveren van de klanten of stakeholders meer in detail begrijpen. Mapping is erg nuttig om meer inzicht te verwerven en het belang van de onderliggende relaties te zien. Het mappingschema is een onvolledig model van de situatie dat kan helpen bij het identificeren van de onvoorspelbare effecten wanneer de interacties en onderlinge afhankelijkheden veranderen.

We beschrijven deze mapping in ons artikel over het vinden van partners voor de opbouw van een circulaire waardeketen.

U kunt ook een tool downloaden om dit zelf te doen:

Download de tool hier

De uitbreiding van deze logica naar interne en externe actoren (mensen), helpt om de factoren van versterking en weerstand te identificeren. Een typisch voorbeeld bij het starten met product-as-a-service is de invloed op de eigen verkopers. De gebruikelijke incentives zijn gericht op de reguliere verkoop. Hoe kunnen ze 'as-a-service' promoten als het tegen hun financiële voordeel ingaat? Daarom moeten nieuwe gemeenschappelijke gronden, inclusief incentives, in overweging worden genomen.

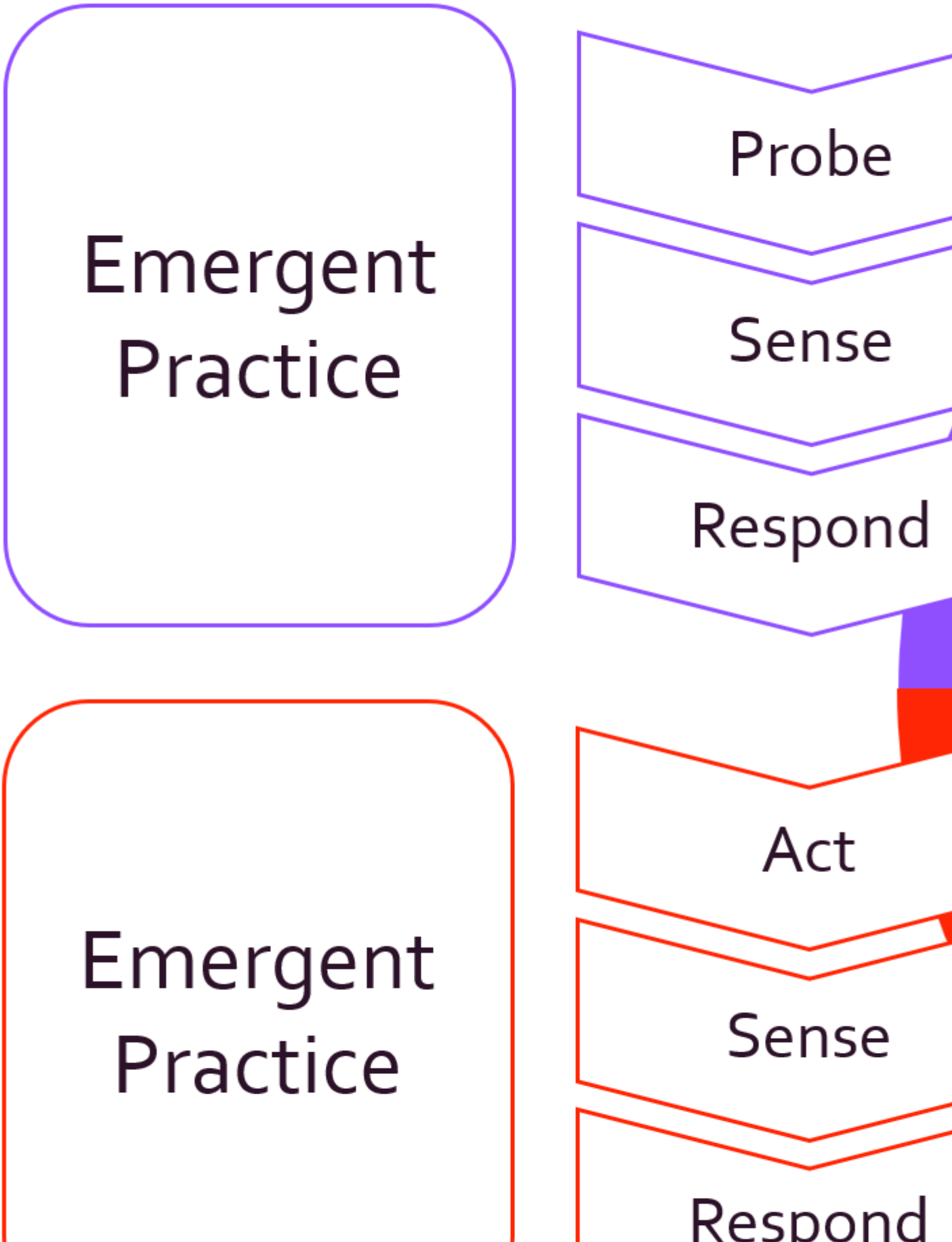
Controle loslaten om de vooruitgang te verzekeren

In onze zoektocht naar succesfactoren beschrijft het Cynefin Framework (door Dave Snowden) het beste wat we observeren. Dit logische raamwerk helpt om te bepalen hoe een probleem moet worden benaderd afhankelijk van het type. Het belangrijkste is te aanvaarden dat we aan het begin niet altijd weten met welk type probleem we te maken hebben.

Kort samengevat worden vier types problemen beschreven:

- **Eenvoudige problemen:** oorzaak-gevolgrelaties bestaan, zijn voorspelbaar en herhaalbaar.
- **Ingewikkelde problemen:** oorzaak-gevolgrelaties bestaan, maar zijn niet vanzelfsprekend en vereisen daarom expertise.
- **Complexe problemen:** oorzaak en gevolg zijn alleen achteraf duidelijk, met onvoorspelbare, opkomende resultaten.
- **Chaotische (netelige) problemen:** er kan geen oorzaak-gevolgrelatie worden vastgesteld.

Cynefin Framewo



©Sirris

De eenvoudige problemen met een duidelijke oorzaak-gevolgrelatie hebben vooraf gedefinieerde oplossingsmethoden. Zodra we de problemen kennen, weten we ook hoe we tot de oplossing kunnen komen. Voor dit type problemen wordt een best practice toegepast.

Voorbeeld: we moeten de status van een afgedankt product kennen; daarom moeten we het inspecteren en testen. Een best practice bestaat erin een apparaat of component te testen om de status ervan te bepalen.

De ingewikkelde problemen hebben we hierboven beschreven als de problemen die men kan analyseren om tot de oplossing te komen. Er is expertise nodig om tot de oplossing te komen; u schakelt dus best een expert in en zet een good practice op om tot de oplossing te komen. Omdat situaties verschillen, kunnen meerdere good practices met succes worden toegepast, afhankelijk van de situatie. De expert kan helpen bij het vinden van uw good practice.

Voorbeeld: we moeten de technologie voor productmonitoring ontwikkelen; het kan verstandig zijn om een expert op dit gebied in te schakelen. Deze expert kan ons naar de juiste technologiestack leiden om dit probleem op te lossen voor uw specifieke product, markt, enz.

Complexere problemen kunnen niet worden opgelost door expertise of een good practice, omdat de oorzaak en het gevolg niet kunnen worden voorspeld, maar alleen kunnen worden gedetecteerd nadat er acties zijn ondernomen. Dit is waar pioniers in de circulaire economie de controle 'loslaten' en een andere aanpak volgen. Ze hebben geen vast stappenplan van begin tot einddoel. Ze hanteren een reeks leidende principes en, bovenal, een droom of stimulerende visie waar andere mensen zich toe aangetrokken voelen.

Voorbeeld: we zijn bezig met de overstap van productverkoop naar product-as-a-service. Dit kan ertoe leiden dat we een concurrent worden van onze huidige klant (bijv. distributeurs/installateurs), terwijl we hen nog steeds nodig hebben om de producten te installeren en te onderhouden. We zullen moeten beginnen met communiceren, uitzoeken waar de wederzijdse voordelen liggen, enz. Het zal kleinschalige experimenten en kleine stappen vergen om een gemeenschappelijke basis te creëren.

Elementen of benaderingen die het best zijn aangepast aan complexe omgevingen

- Kleine stappen, experimenten, al doende leren.
- Meerdere standpunten aannemen en vaak wisselen tussen het zeer concrete niveau en het systemische helikopterperspectief.
- Reflectieve monitoring, waarbij u uw visie en ambitie als kompas gebruikt.
- Een open mindset aanhouden ten opzichte van de samenwerking met stakeholders binnen en buiten uw bedrijf.
- Enige chaos en mislukkingen toestaan en niet proberen het oncontroleerbare te controleren.
- Niet aannemen dat oplossingen altijd op dezelfde manier werken in verschillende contexten. Verwacht bijvoorbeeld niet dat een oplossing die succesvol bleek in een pilootproject zomaar zonder aanpassing kan worden opgeschaald.

Bij het concretiseren van circulaire strategieën, zoals repareren, refurbishen of hergebruiken, kunnen de complexere problemen het beste iteratief worden aangepakt. Onderzoek of test (kleinschalige experimenten, kleine stappen, enz.) om te leren en stap voor stap uw aanpak geleidelijk op te bouwen. Uitzoeken wat werkt en wat niet, is essentieel. Het is ook belangrijk om de randvoorwaarden voor succes te verkennen (sommige klantsegmenten voelen zich bijvoorbeeld

meer aangesproken door producten die een refurbishing of remanufacturing hebben ondergaan dan andere). Geen enkele expert kan de oplossingen bieden. De enige manier is testen en kijken of het werkt.

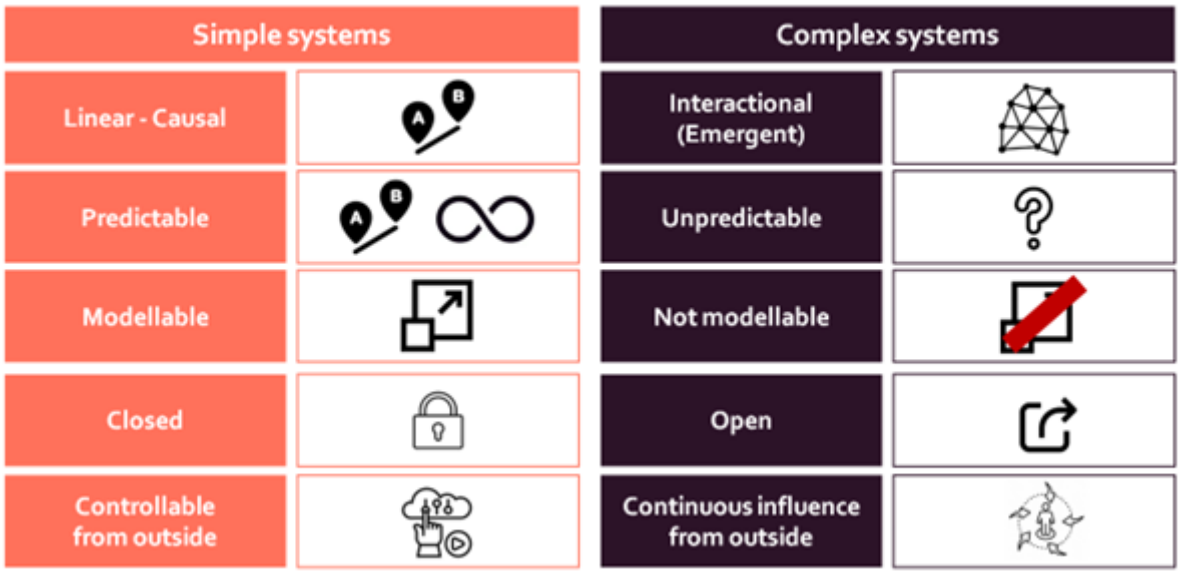
We hebben deze kleine stappen en iteratieve aanpak al besproken in eerdere artikels, zoals ‘ Steek niet zomaar geld in circulaire projecten’, en succesverhalen, zoals 'Modular Lighting Instruments’.

De chaotische of netelige problemen zijn echt onvoorspelbaar, omdat oorzaak en gevolg niet kunnen worden vastgesteld. Dit is een gevarenzone als u er ongewild in terechtkomt. Bereid uzelf en uw bedrijf voor om met dit type problemen (vaak crisissituaties) om te gaan. Het gaat erom de situatie te stabiliseren. U moet snel handelen, het effect zien en evalueren. Plotse leveringsproblemen of incidenten die een impact hebben op uw merkimago, vereisen bijvoorbeeld kortetermijnacties waarvan het effect pas later te zien zal zijn. Voor innovatiedoeleinden kunnen dit soort uitdagingen kortetermijnacties teweegbrengen in nieuwe, nog onaangeboorde gebieden.

Kunnen reflectieve vragen helpen om vroegtijdig uit te maken met wat type probleem u te maken hebt?

We weten dat de meeste uitdagingen waarmee u op uw weg naar de circulaire economie wordt geconfronteerd, niet eenvoudig zijn. Meestal zijn ze niet ingewikkeld maar complex. Het goede nieuws is dat u een aanpak kunt volgen die uiteindelijk tot vooruitgang zal leiden door u te richten op het leren en het opbouwen van nieuwe praktijken.

Een toenemende gevoeligheid voor de signalen en kenmerken van het probleem dat u moet aanpakken, zien wij als een essentiële succesfactor bij het opzetten van circulaire projecten en het boeken van vooruitgang. Zolang we eenvoudige problemen gewend zijn, hebben we de neiging om alle toekomstige uitdagingen op te lossen met de hulpmiddelen voor eenvoudige problemen. Dat is het risico van 'onbewust onwetend' zijn. Net daarom moeten we weten of onze circulaire uitdaging (al dan niet) eenvoudig is.



©Sirris

In het bovenstaande schema vergelijken we eenvoudige (en ingewikkelde) systemen met complexe systemen. De kunst bestaat erin te herkennen of de uitdaging waar u voor staat tekenen vertoont van een complex probleem. Over deze vijf kenmerken kunnen reflectieve vragen worden geformuleerd. Een greep uit de reflectieve vragen die we bij toonaangevende bedrijven ontwaren:

- Ziet u tekenen dat het effect van een beslissing afhankelijk is van meerdere interacties?
- Kan het effect anders zijn met een vergelijkbare interventie? Hoe voorspelbaar is het resultaat van een actie?
- In hoeverre zijn vereenvoudigde modellen nuttig? Kunt u de randvoorwaarden definiëren waarbij het model praktisch bruikbaar is? Is het moeilijk om de grenzen van een dergelijk vereenvoudigd model te bepalen?
- Herkent u externe interacties (buiten het team, buiten het bedrijf of de waardeketen) die het systeem beïnvloeden?
- In hoeverre hebt u (als persoon) invloed op het systeem? Wat is de effectieve impact van uw gedrag (bijv. het goede voorbeeld geven), beslissingen, communicatie?

Hoe kunnen we u ondersteunen?

Bij Sirris ondersteunen we mensen met verschillende rollen in bedrijven, om de complexiteit van de circulaire economie te omarmen. We hebben in onze bedrijfsprojecten ervaren hoe complex en belangrijk het is om dit soort situaties aan te pakken. Daarom vragen we u ons feedback te geven op dit artikel. Is de inhoud relevant voor u, helpen de reflectieve vragen bij het bepalen van uw aanpak? Laat het ons weten!

Net als u leren ook wij van anderen, zoals van Dave Snowden; we raden u ten zeerste aan om de meer gedetailleerde introductie tot het Cynefin Framework door de auteur zelf te bekijken in deze 8 minuten durende YouTube-video.

I steun van VLAIO.

Auteurs



Thomas Vandenhaute