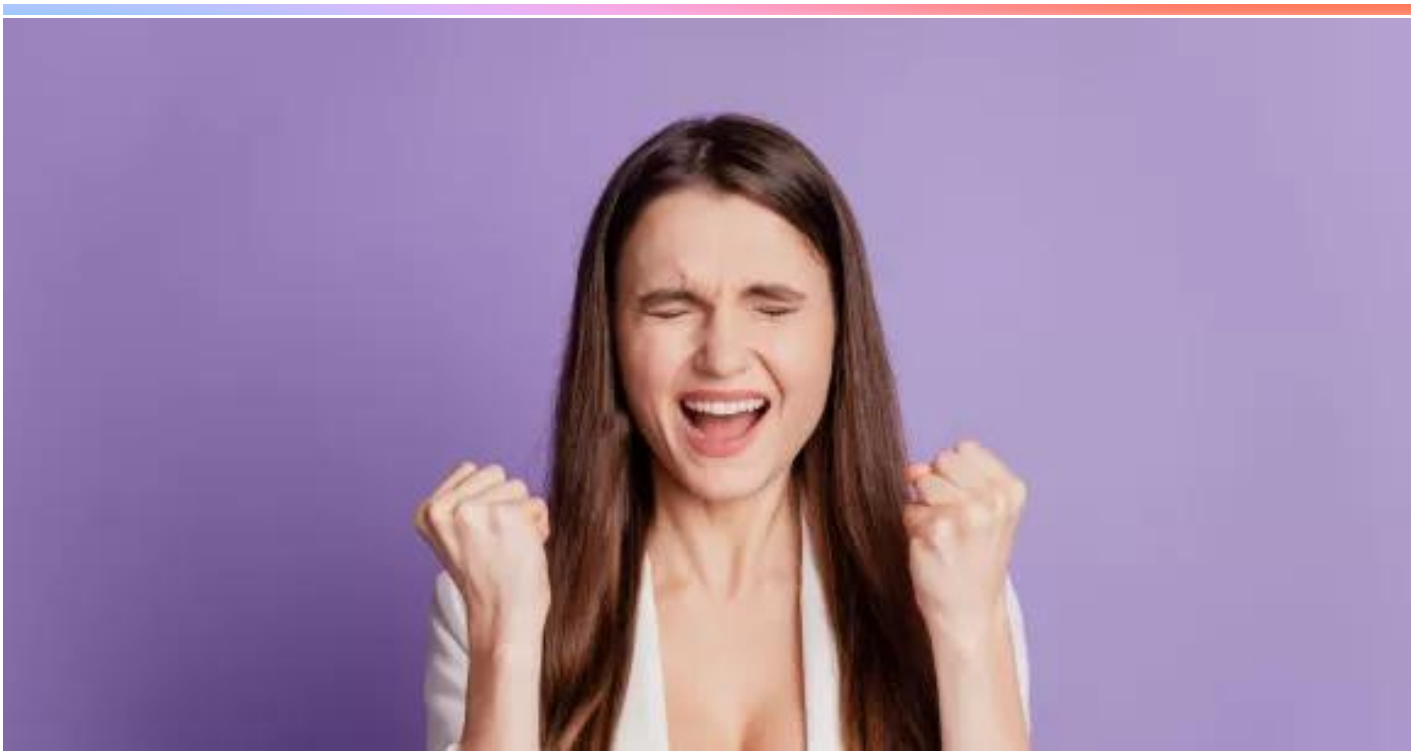


Ongemakkelijke situaties aanvaarden om circulaire vooruitgang te boeken

09 september 2024, 09:44

Thomas Vandenhaute

Hoe gevoelens gebruiken voor een effectief gedrag bij het oplossen van circulaire problemen?

De aanpak kennen om complexe circulaire problemen op te lossen, volstaat niet om vooruitgang te boeken. We kunnen niet negeren dat we afhankelijk zijn van anderen en moeten onze acties, reacties en gedragingen in relatie tot anderen zien. Waarom kunnen sommigen er beter mee omgaan terwijl anderen opgeven of gefrustreerd raken? We geven u enkele inzichten en tips op basis van onze ervaring.

We legden in een vorig artikel al uit dat het identificeren van het type uitdaging (eenvoudig, ingewikkeld, complex, 'wicked'/chaotisch) essentieel is om te begrijpen hoe de uitdaging moet worden aangepakt. Als u eenmaal hebt vastgesteld dat uw uitdaging - of op zijn minst een belangrijk deel ervan - complex is, weet u dat een iteratieve aanpak met onder meer experimenten, kleine stappen en evolutief leren nodig is om een nieuwe praktijk op te bouwen in uw specifieke context. Is dat het enige dat we moeten weten om circulaire projecten te realiseren en een meer circulaire economie uit te bouwen?

Waarom anderen ertoe doen

De mensen die de circulaire economie bij bedrijven in de praktijk brengen, horen we vaak zeggen: "Ik ben overtuigd van de iteratieve aanpak, maar andere mensen zitten niet op dezelfde golflengte", "Hoe kan ik de anderen overtuigen om deze aanpak te volgen?", "Ik wil echt voor deze stapsgewijze aanpak gaan, maar ik moet eerst een volledige businesscase voorleggen, wat tegenstrijdig lijkt."

Kortom, de aanpak kennen om complexe circulaire problemen op te lossen, volstaat niet om vooruitgang te boeken. We zijn natuurlijk afhankelijk van andere mensen. Net daarom moeten we aandacht besteden aan hoe we handelen, reageren en ons gedragen in relatie tot anderen.

In dit artikel onderzoeken we waarom sommige mensen beter kunnen omgaan met complexe circulaire problemen, terwijl anderen eerder geneigd zijn op te geven of gefrustreerd te raken.

Hoe voelt u zich?

Weinig bedrijfsleiders zijn geneigd te praten over wat ze voelen bij het opzetten, uitrollen en proberen opschalen van circulaire projecten. Maar ook al willen ze er liever niet over praten, nemen we vaak signalen waar die kunnen duiden op frustratie, teleurstelling, onzekerheid of twijfel, alsook op vreugde, opwinding en geluk. Vooral de meer negatieve gevoelens worden onderdrukt of verborgen.

Succesvolle rolmodellen vanuit de circulaire praktijk lijken dit ongemak te aanvaarden en dit soort gevoelens op een positieve manier te herkaderen. Ze delen deze gevoelens en onderzoeken waar de angst, onzekerheid of frustratie vandaan komen, en gebruiken ze dan als basis om hun toekomstig gedrag te bepalen. Met andere woorden, ze delen de zorgen, om te zoeken naar acties die de frustratie verminderen of de onzekerheid en risico's verlagen. Is het niet een teken van eerlijk, maar krachtig leiderschap wanneer onzekerheid of twijfel worden geuit en gedeeld met het team, dat zo wordt uitgenodigd om mee te werken aan de oplossing? De meeste teamleden willen maar wat graag helpen, vooral als hun kennis en inbreng op prijs worden gesteld. Openheid en transparantie helpen om het zo nodige vertrouwen op te bouwen. Ongemak omzetten in acties en interacties binnen het team stimuleren, resulteren in een hernieuwde motivatie en doen de balans naar meer positieve gevoelens overhellen.



Onze ervaring

Tijdens workshops in bedrijven merken we geregeld dat als het team, inclusief de leider, toegeeft niet te weten wat de beste volgende stap is, een gemeenschappelijk gevoel wordt herkend. Evenmin wij (externe adviseurs) kunnen dit als 'expert' oplossen. Oefeningen aanbieden met een focus op wat al bestaat en goed werkt, of op hoe dergelijke uitdagingen in het verleden werden aangepakt, brengt een nieuwe dynamiek op gang. Geen enkel teamlid weet wat het beste is, maar door de kennis en ervaring van alle teamleden uit eerdere projecten en activiteiten te benutten, ontstaan nieuwe perspectieven. Dit is wat we willen ontsluiten, aan de hand van tools:

Erken uw vooruitgang

Omgaan met complexe problemen

Deze aanpak van 'voortbouwen op successen uit het verleden' doet vaak tal van nieuwe potentiële acties ontstaan waaruit sleuteldomeinen voor actie kunnen worden geïdentificeerd (acties gegroepeerd rond hetzelfde thema). We merken dat het team na zo'n 'crisismoment' gemotiveerder is om het probleem aan te pakken. Het is als een nieuw gemeenschappelijk doel dat het vertrouwen en de nood aan elkaars inbreng benadrukt.

Alles draait om ons eigen gedrag - het goede nieuws is dat u dit zelf beslist

Om teamleden te betrekken, collega's op dezelfde golflengte te krijgen, stakeholders op één lijn te brengen en het topmanagement achter zich te scharen, lijkt het essentieel zich een nieuw gedrag aan te meten. Op uw eigen gedrag heeft U natuurlijk het meest invloed en vrijheid om te veranderen. Wat kunt u anders aan boord leggen? Hoe kunt u een gevoel (bezorgdheid, wens, ...) zo uitdrukken dat het door anderen wordt herkend, bevestigd of herkaderd?

Enkele voorbeelden van hoe we dit in de praktijk zien gebeuren:

- “Ik ben zeer bezorgd over de aanpak die we hebben gepland voor de toekomst. Ik durf geen verdere acties ondernemen zonder eerst onze distributeurs te raadplegen. Hoe denken jullie hierover? Kunnen we wat tijd nemen om onze kijk op de risico's, opportuniteiten, bedenkingen en randvoorwaarden voor succes te bespreken?”
- “Tot voor kort had ik een goed gevoel bij de vooruitgang. Sinds deze gebeurtenis ervaar ik enige frustratie omdat we geen positieve vooruitgang boeken. Ik wil vermijden dat we gaan ruziën over goede of slechte vervolgacties. Daarom stel ik voor om samen een nieuw perspectief te verkennen, uitgaande van ons gemeenschappelijk doel (namelijk de richting die we willen uitgaan), en gezamenlijk te kijken naar wat in vergelijkbare situaties in het verleden constructief is geweest en welke actie minder nuttig was.”
- “Ik merk dat we niet de geplande vooruitgang boeken (hierbij reële waarnemingen en feiten benoemen, volgens de methode van geweldloze communicatie). Ik voel me teleurgesteld en gefrustreerd. Ik voel dat onze aanpak moet worden herzien. Ik wil dat ons team effectiever is. Ik stel voor dat we een bijeenkomst plannen om na te denken over wat we al hebben gerealiseerd en wat we anders kunnen doen. Ik ken niet alle antwoorden, en dus zou ik graag willen dat jij meewerkt aan deze bijeenkomst; denk je dat dit een goed idee is?”

Vanop afstand bekeken is dit het moment waarop bedrijfsleiders deze nieuwe situatie gaan beschouwen als 'te complex om te beheersen'. Effectieve circulaire praktijkbeoefenaars proberen de business complexiteit niet zozeer te ‘beheersen’, maar 'gaan met de stroom mee', profiteren van de opportuniteiten die zich aandienen en vermijden de grootste risico's; op die manier streven ze naar vooruitgang in de gewenste richting.

Circulaire ambities hebben, is bijzonder nuttig en kan als leidraad fungeren. Maar niet elke actie zal per se een voorspelbaar resultaat opleveren. Een greep uit de belangrijkste conclusies van deze vooruitstrevende praktijkmensen: focus op wat is geleerd, probeer de volgende stappen te bepalen die nieuwe inzichten opleveren, verminder geleidelijk aan de onzekerheid en vergroot stap voor stap het potentiële succes.

Klinkt dit te wollig of vaag? We raden u aan het artikel 'Beste CEO, zo wordt u Circular Economy Officer!' te lezen. Deze tekst illustreert in de praktijk hoe de bedrijfsleiding niet 'beheerst', maar handelt om circulaire opportuniteiten te ontwaren én risico's te beperken.

Wat in deze context niet helpt, is het ongemak externaliseren en vertalen in aannames / negatieve interpretaties over wat er buiten jouw beheerste omgeving gebeurt. Beweringen als "Uiteindelijk geeft niemand iets om circulariteit, het gaat alleen om winst op korte termijn" illustreren dit. Uiteraard is het niet goed of fout om zo te denken en zich zo uit te drukken; af en toe hebben we allemaal de neiging om zo te handelen. Het punt is dat het geen kansen oplevert om alternatieve perspectieven te vinden en bovenal, dat het u niet laat groeien als leider, wat volgens ons uiteindelijk toch ook uw ambitie is. Wanneer klagen en jammeren de bovenhand nemen bij de dagelijkse besluitvorming, waardoor de gewenste vooruitgang in ongeloof wordt geblokkeerd, is dat een teken van gebrek aan geschikt leiderschap.

De gemeenschappelijke wens van het team koesteren en waarderen wat goed gaat, is een interessanter en stimulerender uitgangspunt om nieuwe acties en perspectieven te vinden. Deze reflex kunt u zich eigen maken.

In het artikel 'Hoog tijd om te geloven wat we weten... en te handelen!' gaan we dieper in op uw persoonlijke rol en op het belang van uw overtuigingen. Lees het volledige artikel.

De bovenstaande logica geldt zowel in teams als in samenwerkingen tussen mensen van verschillende bedrijven, bij het verkennen van en bouwen aan nieuwe waardeketens. Wanneer we ons binnen een bedrijf concentreren, kunnen we de hiërarchische structuren niet negeren. Dit is stof voor een volgend artikel.

Geef ons feedback!

Bij het schrijven van deze reeks artikels willen we zeker zijn dat dit soort informatie verhelderend of nuttig voor u is.

Stuur ons daarom zeker uw feedback, bedenkingen, suggesties, cases of voorbeelden. Zo kunnen we meer inhoud creëren die aansluit bij wat u als circulaire praktijkmens nuttig vindt.

Contacteer ons!

I steun van VLAIO.

Auteurs



Thomas Vandenhaute