

Complexe problemen vragen zowel persoonlijk als hiërarchisch leiderschap

28 oktober 2024, 15:34

Thomas Vandenhaute

Naast kennis over producten, processen of materialen, hangt het succes van circulaire projecten ook af van persoonlijk gedrag. Er zijn andere omstandigheden die de mate van progressie van een circulair professional beïnvloeden: organisatiestructuur, bedrijfscultuur en informele invloeden spelen ook een rol.

Ook zonder beslissingsmacht kan iemand invloed hebben op het succes van circulaire projecten

Door onze eigen (circulaire) ervaring kwamen we erachter dat leiderschap vaak geassocieerd wordt met persoonlijke eigenschappen. Intrapreneurship, het faciliteren van samenwerking, vooruitgang boeken in moeilijke omstandigheden, dingen doen bewegen, dat is wat bedrijven succesvol laat vooruitgang boeken: great people make great companies. Zonder deze kwaliteiten in uw team is het onmogelijk om voorop te lopen in circulariteit, of andere domeinen.

Persoonlijk leidershap is meer dan enkel hiërarchisch leiderschap

Succesvolle persoonlijke leiders managen dagelijkse interpersoonlijke kwesties, zonder het project uit het oog te verliezen. Ze zien, begrijpen en reageren op dynamieken tussen mensen. Op circulair projectniveau zijn uitkomsten vaak minder voorspelbaar. Mensen werken samen en ontdekken of hun ideeën effectief zijn of niet.

Het is lastig, zo niet onmogelijk, om de hele context te veranderen. Zoals we in dit vorige artikel bespraken, is uw eigen gedrag het enige dat u snel kan veranderen. Als uw collega's en teamleden niet (re)ageren zoals verwacht op uw interventies, is het tijd om een stap terug te doen en een paar belangrijke vragen te stellen:

- Wat is de context die dit gedrag aanstuurt?
- Wat is de rode draad tussen al deze gebeurtenissen en situaties?
- Wat kunt u veranderen of aanpassen om andere en betere resultaten te genereren?

Het juiste moment herkennen en grijpen

Tegenwoordig staan organisaties onder grote interne en externe druk. Projecten die gericht zijn op het creëren van circulaire producten en diensten dragen ook bij aan deze druk. Ze stimuleren de creatie van nieuwe bedrijfsmodellen, nieuwe productontwerpen en nieuwe mogelijkheden.

Soms is de druk op een organisatie zo groot dat er snel moet worden ingegrepen om die druk te verlichten. De voortgang van circulaire projecten wordt in kleine stapjes of grote sprongen gemaakt. Het is belangrijk om te weten wanneer er een grote verandering op til is. Zogenaamde ‘frontrunners’ zijn er goed in om dat moment te grijpen en het maximale uit die ‘windows of opportunity te halen: wanneer bestaande structuren veranderen (vrijwillig of anderszins) als gevolg van organisatorische veranderingen.

> *Na de covidpandemie zorgden veel problemen (waaronder een schip dat het Suezkanaal blokkeerde) voor een verstoring van de levering van onderdelen uit het Verre Oosten. Bedrijven die mechatronische systemen produceren, hebben allemaal de gevolgen van deze crisis aan den lijve ervaren. Sommigen zagen dit als een kans om de levering en verkoop van reserveonderdelen uit afgedankte apparaten op te voeren. Sommige intrapreneurs schaalden dat proces snel op om de verkoop te ondersteunen (door middel van dynamische prijzen op basis van levertijd). Toen de toeleveringsketen weer op gang was, werden deze tijdelijke activiteiten permanent gemaakt en genereerden ze extra inkomsten. Was het een top-downbeslissing die dit mogelijk maakte? Of eerder een handvol zeer gemotiveerde mensen met kennis van zaken die de sprong waagden?*

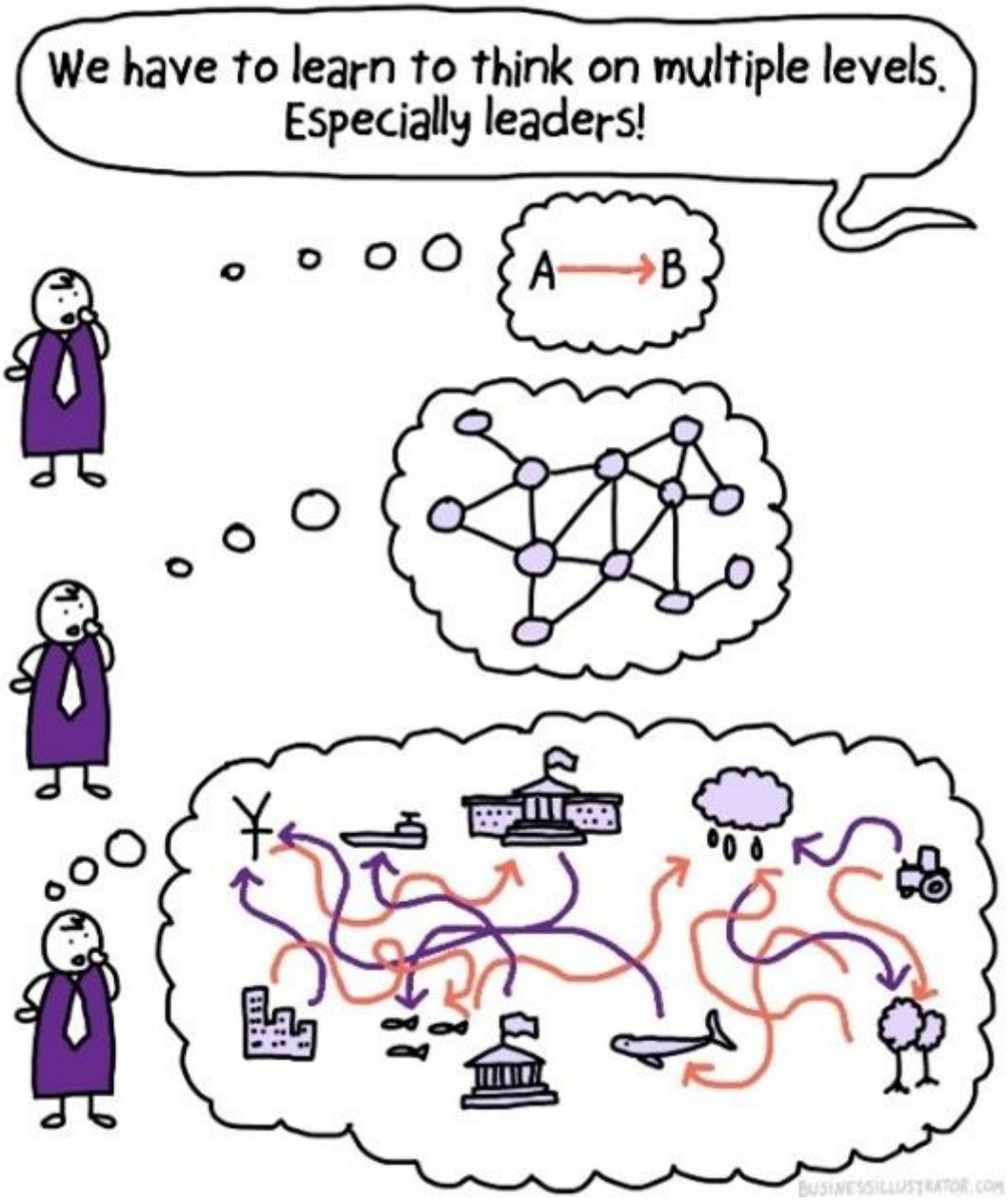
Ieder z’n eigen perspectief

Het **topmanagement** heeft meestal een helikopterview van de organisatie en haar omgeving. Mensen in deze positie hebben een breed perspectief en de verantwoordelijkheid om vooruit te kijken en zich voor te bereiden op veranderingen. Als gevolg daarvan hebben ze een goed richtingsgevoel. Hun positie betekent echter ook dat ze niet alle details kunnen zien.

Op **operationeel niveau van een organisatie** is het tegenovergestelde het geval. Zij ervaren elke dag veel details en praktische zaken. Mensen in die situaties zien kansen, uitdagingen en risico's op een andere manier.

Het **middenmanagement** zit tussen deze twee perspectieven in. Ze moeten beide perspectieven omarmen, wat lastig kan zijn. Mensen in deze positie spelen een cruciale rol en beïnvloeden veel mensen. Ze werken nauw samen met mensen uit verschillende teams en moeten informatie 'vertalen' en overdragen, zowel naar boven als naar beneden.

Ze kunnen de gemeenschappelijke basis tussen de top en de onderkant zien. Het is hun taak om deze te signaleren aan de top en de informatie vervolgens door te geven, zodat deze terugkomt naar het operationele niveau. Hoe meer mensen betrokken zijn en elkaar vertrouwen, hoe gemakkelijker het is voor het middenmanagement.



©Businessillustrator.com

Juiste persoon, juiste plaats, juiste moment

Overpresteren, maar met mate

In elke organisatie zijn er mensen die altijd presteren wanneer dat van ze gevraagd wordt, en zelfs de verwachtingen overtreffen. Ze nemen verantwoordelijkheid serieus en zijn zeer gewild voor projectteams.

Maar daar hoort een waarschuwingslabel bij. U wilt niet dat ze overbelast raken of uiteindelijk opbranden. Ze moeten tegen zichzelf worden beschermd. Bedrijven die vooroplopen, vinden een manier om deze profielen optimaal in hun circulaire projecten te laten passen. Deze sleutelfiguren zijn zoveel mogelijk vrijgesteld van dagelijkse operationele taken. Wanneer ze vertrouwd worden en de vrijheid hebben om hun eigen taakinhoud te creëren, floreren ze. Ze gaan op zoek naar taken, projecten en initiatieven. Het is nuttig om goede omstandigheden en een periodiek beoordelingsproces te creëren om contact te houden en gezamenlijk te definiëren hoe circulaire vooruitgang kan worden geschaald.

Elke circulaire professional heeft een leiderschapsrol, ook al staat dat niet in hun functiebeschrijving

Andere profielen zijn ook zeer waardevol bij het verkennen van circulaire initiatieven. Sommigen staan meer open voor nieuwe ideeën of zien meer kansen in circulariteit dan anderen.

Sommige mensen hebben meer of minder invloed in verschillende afdelingen dan anderen, ongeacht hun positie in het bedrijf. Als u uw boodschap wilt overbrengen, wilt u misschien de juiste persoon vinden om deze naar te sturen, zodat deze via meerdere kanalen wordt doorgegeven.

De sleutel is om een klein, goed presterend team te bouwen met een goede mix van vaardigheden en drive. Dit is belangrijker dan een team met de juiste voorafgaande 'circulariteitskennis'. Goed uitgebalanceerde teams kunnen deze vereiste kennis en expertise heel snel opbouwen.

Veel deeltjes maken een groter geheel

Eén ding is zeker. Eén enkele actie hoeft niet direct effect te hebben. Herhaling van acties en communicatie vergroot de kans op succes. Uiteindelijk zijn de indirecte effecten van al die acties over het algemeen groter dan de directe effecten.1

Daarom past een ‘baby steps’-aanpak in deze logica. Identificeer acties die u op korte termijn kunt ondernemen en die u zelf kunt uitvoeren, zonder dat u daarvoor toestemming van iemand nodig hebt. De sleutel hierbij is om interactie en open discussie te genereren. Dit is cruciaal om die indirecte effecten te genereren. Hoe meer mensen u betrekt, hoe meer acties ze ondernemen en hoe groter de impact op de organisatie.

Niet alleen formele structuren en samenwerkingen leiden tot successen in circulaire projecten. Daarnaast zijn informele en low-profile acties nuttig en cruciaal om circulaire vooruitgang te boeken. Geen enkele persoon van top-, midden- of operationeel niveau kan alle verandering, kennis, actie aan … Sommigen zijn beter en effectiever in de bestaande formele structuren, terwijl anderen meer floreren in low-profile rollen en hun informele invloed. We hebben ze allemaal nodig als we de circulaire economie werkelijkheid willen maken.

Dit artikel is het derde uit een reeks van vier artikelen over de relatie tussen een persoon en een organisatiestructuur, en hoe dit hun circulaire reis beïnvloedt. In het eerste artikel benadrukten we het belang van het aanpassen van uw aanpak en leiderschap aan het type uitdaging dat voor u ligt. Een tweede blog besprak de voordelen van het omarmen van ongemak en het accepteren van bepaalde gevoelens.

Bij Sirris helpen we mensen in allerlei rollen in bedrijven om de uitdagingen van de circulaire economie aan te gaan

We horen graag of deze informatie nuttig voor u was. Stuur ons uw feedback, reflecties, suggesties, cases of voorbeelden..

Neem contact met ons op

I steun van VLAIO.

Bronnen

- Illustrations: Virpi Oinonen from Businessillustrator.com.
- 1. Jan Rotmans, Mischea Verheijden, Omarm de Chaos, De Geus 2021

Auteurs



Thomas Vandenhaute