



Succesvol circulair leiderschap: inspiratie uit complexe ecosystemen

02 december 2024, 13:24

Thomas Vandenhaute

Je gedrag heeft impact op de circulaire vooruitgang

In eerdere artikels zijn we begonnen met het kijken naar onze verhouding met complexiteit, als organisatie en als individu. We probeerden erachter te komen hoe we ons kunnen gedragen en ontdekten dat niet alleen onze rol binnen organisaties speelt. Persoonlijk leiderschap helpt evenzeer om vooruitgang te boeken in circulariteit. Hoewel circulaire kennis nuttig is, is het waarschijnlijk niet de belangrijkste factor voor het behalen van circulair succes.

Circulariteit toevoegen aan economisch denken maakt de zaken complexer. Als we het echter vanuit een sociaal- en welzijnsperspectief bekijken, zien we dat alles met elkaar verbonden is. Complexiteit is zoals entropie, het groeit altijd. Daarom richten we ons zo sterk op omgaan met complexiteit.

Omgaan met complexiteit: een historisch perspectief

The Dawn of Everything, van auteurs Graeber & Wengrow suggereert dat onze samenlevingen gebouwd zijn op sterke hiërarchische structuren, gecombineerd met robuuste bureaucratische

processen. Dat zou ook kunnen gelden voor veel productiebedrijven.

Duidelijke hiërarchische structuren zijn nog steeds de norm in de maakindustrie, terwijl alternatieve structuren en benaderingen gebruikelijker zijn in organisaties die te maken hebben met transitie en doelstellingen, zoals coöperaties, grassroots-bewegingen en collaboratieve netwerken. (Ecopower, Mondragon, Cozywheels, Buurtzorg,...)

Het bureaucratische aspect behoeft ook weinig uitleg. Denk maar aan alle ERP, CRM, MIS, etc. en alle rapportages die daarbij horen. Zoals we in het eerste artikel van deze serie al aangaven, is deze 'control-aanpak' geweldig voor voorspelbare, lineaire problemen. Dat geldt niet voor complexe, onvoorspelbare problemen zoals circulaire innovatie.

Het lijkt erop dat we manieren moeten vinden om ons als mensen te gedragen, ook al zijn al deze regels en procedures van kracht. Het lijkt erop dat we ons intrapreneurship en ons vermogen om te innoveren, 'onproductief' te spelen en te experimenteren in deze context zijn verloren. Om producten, diensten en bedrijfsmodellen op lange termijn duurzamer te maken, moeten we manieren vinden om te innoveren en anders te denken.

Wat kunnen we leren van baanbrekende organisaties of zelfs van de natuur?

Als we de kwaliteiten van geweldige leiders combineren met de eigenschappen van baanbrekende circulaire bedrijven, wat geeft dat? We hebben ze geprobeerd naast elkaar te leggen en een aantal duidelijke kenmerken en inzichten te vinden. Het blijkt dat deze kwaliteiten vergelijkbaar zijn met de kwaliteiten die aanpassingsvermogen in de natuur succesvol maken.

Websites zoals asknature.org bieden meer dan 1700 biologische strategieën in twee categorieën (Functies en Levende systemen). Recente boeken (zie illustratieve literatuurlijst) lijken enkele sleutelelementen uit die levende systemen te filteren.

Laten we deze kwaliteiten nog eens herbekijken. We zijn ze misschien in de loop van de tijd vergeten, maar ze hebben de tand des tijds doorstaan en hun waarde bewezen.

Goed leiderschap is decentraal

Zoals we in het vorige artikel al zeiden, is leiderschap niet alleen voor de topmensen in het bedrijf. Het is voor iedereen. Maar de manier waarop u anderen beïnvloedt, kan voor iedereen anders zijn. De indirecte impact van uw acties hangt af van hoe u ze benadert, niet van uw positie in het bedrijf. In succesvolle bedrijven wordt leiderschap gedeeld en verspreid over het hele bedrijf. Het is met andere woorden gedecentraliseerd.

Laat ruimte voor openheid en evolutie

Alles draait om een flexibele benadering van beslissingen en acties. Dat betekent dat de beslissingen die leiders nemen niet per se een voorspelbare uitkomst hebben. Er is altijd een element van onvoorspelbaarheid en complexiteit om rekening mee te houden.

Het goede nieuws is dat dat ook betekent dat u anders kan reageren of u anders kan gedragen dan wat 'verwacht' of voorspeld is. Dit is waar u zelf een 'vorm van vrijheid' kan gebruiken om uzelf los te maken van de hiërarchische of bureaucratische beperkingen. Door open eendes, nieuwe kennis en structuren in uw leiderschap toe te staan, kan u kansen grijpen en risico's verminderen. Het creëert een omgeving waarin waardevolle dingen kunnen gebeuren.

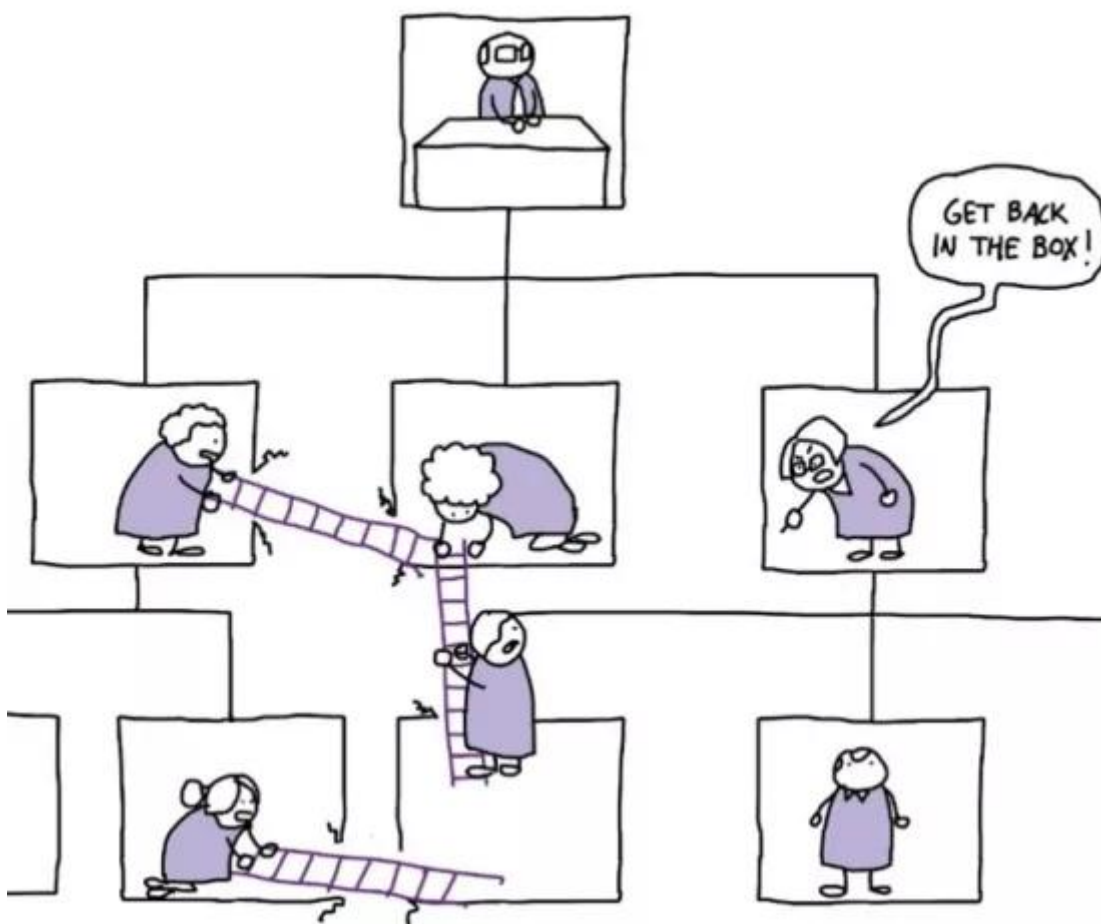
Geef toe, u weet ook niet alles

Goede leiders vinden het prima om niet alle antwoorden te hebben. Een leider die openstaat voor 'niet weten' zal eerder vragen stellen en leren, wat helpt vertrouwen op te bouwen. Daarom zeggen we vaak: 'learning before earning'. Wanneer u in het onbekende stapt (zoals de circulaire economie), draait het allemaal om leren. Na een tijdje zal u de echte kansen zien. Word dan niet te zelfverzekerd, blijf nederig en accepteer onwetendheid, ook als u uw circulaire bedrijf wil opschalen.

Deze blogs illustreren de waarde van nederigheid en onwetendheid:

[Investeer slim in circulaire projecten](#)

['Kom uit uw ket' en 'wees nederig': vreemde sleutels tot circulair succes](#)



Ambivalentie is uw bondgenoot

Tot slot accepteren circulaire leiders non-binaire en ambivalente situaties. Ze weten dat situaties niet altijd goed of fout zijn, maar genuanceerder. Als u alleen maar zwart of wit ziet, hoe gaat u dan om met echte kleuren? Een circulair bedrijfsmodel voor een product kan goed of slecht zijn. Het

hangt van veel dingen af, zoals klantsegmenten, regio's, stakeholders en bestaande bedrijfsmodellen. Antwoorden als "Het hangt ervan af" laten zien dat circulariteit niet altijd eenvoudig is.

[Deze blog](#) gaat dieper in op een 'It Depends'-situatie waar het niet zo eenduidig is, vanuit de impact op de levenscyclus. Het artikel kijkt naar de milieu-impact van het herfabriceren van energieverbruikende producten. Er zijn veel verschillende scenario's en veel hangt af van de specifieke aannames en voorwaarden in elk scenario. Al deze afhankelijkheden beïnvloeden het proces.

Connecteren op basis van vertrouwen

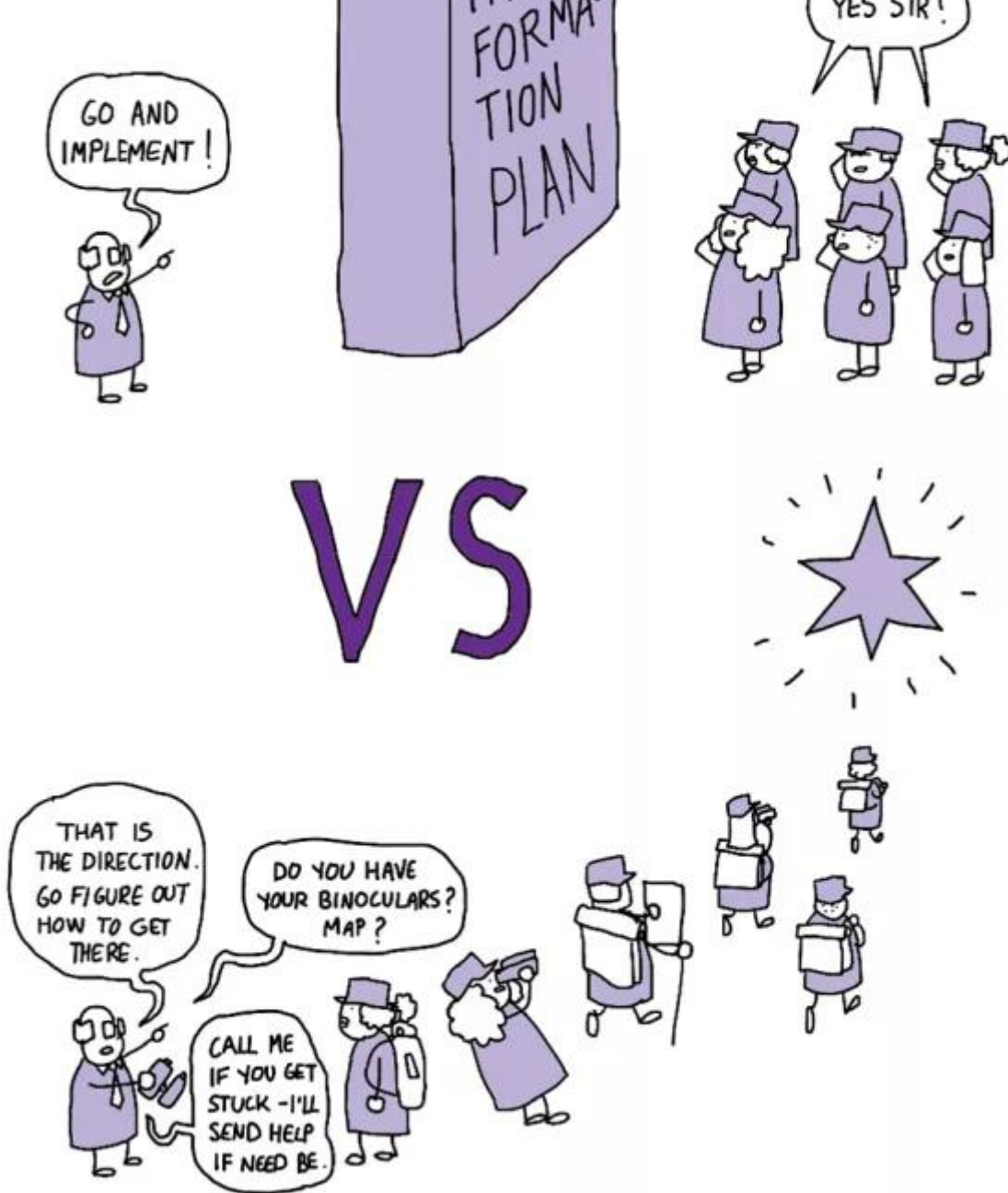
Als leider moet u in staat zijn om verbinding te maken met uzelf en uw teamleden of partners. Dat helpt om eerlijk te zijn tegen uzelf als leider en om vertrouwen te herwinnen als dat nodig is. Aandacht besteden aan hoe u met mensen omgaat, is erg belangrijk in een leiderschapsrol.

Het is een goed idee om u af te vragen 'Hoe gaan we eigenlijk met elkaar om?' om meer te begrijpen over de interpersoonlijke dynamiek die speelt. Het is essentieel om een cultuur te creëren waarin mensen zich veilig en vertrouwd voelen, zodat ideeën kunnen worden omgezet in acties. Hiervoor is het accepteren van verschillen vereist. De feedbackcultuur in uw organisatie of team is een geweldig vertrekpunt.

Hoe u een vertrouwensbasis kunt opbouwen, leest u in deze blogs:

[Dynamiek en hefboomen om uw circulair ondernemerschap te versnellen](#)

[Product-dienst-combinaties opzetten in de praktijk, een kwestie van vertrouwen](#)



De geboren leider bestaat niet

Het goede nieuws is dat we allemaal goede circulaire leiders in de dop zijn, zonder daarvoor dure trainingsprogramma's te moeten volgen of alles te denken te weten. Zolang we nieuws- en leergierig blijven, weten dat we het niet weten en de houding 'Het hangt ervan af' omarmen, zijn we al halverwege. Het lastige is dan uw eigen gedrag spiegelen aan de vijf beschreven kenmerken. Het is moeilijk om te experimenteren, uit te proberen en andere dingen te doen dan we gewend waren om onze groei in leiderschap verder te voeden.

We hopen dat u de durf heeft om de volgende kleine stap te zetten naar circulair leiderschap.

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.



steun van VLAIO.

De boekenlijst die ons inspireerde:

- David Graeber, David Wengrow, The Dawn of Everything: A New History of Humanity , Penguin Books Ltd 2022
- Peter Senge (MIT) The Fifth Discipline, The learning organization, The dance of change.
- Giles Hitchings, Laura Storm, Regenerative leadership, Wordzworth Publishing 2019
- Susan Michie, Lou Atkins & Robert West, The behaviour change wheel. Aguide to Designing Interventions, Silverback Publishing, 2014
- Jan Rotmans, Mischa Verheijden, Omarm the Chaos, de Geus 2021
- <https://sloanreview.mit.edu/article/would-you-invite-employees-to-vote-on-strategic-direction/>
- Illustrations: Virpi Oinonen from Businessillustrator.com.

Auteurs



Thomas Vandenhoute