

An aerial photograph of a river with a path and trees, used as a background for the document cover.

GREEN PAPER - VERANDERPRINCIPES

Met ‘veranderzwerm’ in kleine stapjes over op circulair

Cirkelstad
GEEN AFVAL GEEN UITVAL



We zijn al een heel eind op weg met circulair en inclusief bouwen. Projecten laten zien dat er een markt aan het ontstaan is. Dat opdrachtgevers de juiste vraag weten te stellen, dat opdrachtnemers het juiste weten te realiseren. Maar we zijn er nog lang niet. Tal van onderwerpen staan nog open voor discussie of zijn net al wat ervaringen over opgedaan.

Cirkelstad initieert ronde tafel gesprekken met koplopers om juist deze nieuwe thema's te verkennen. Waar gaat de sector heen volgens hen? En als je nu aan de slag wilt gaan... wat zou dan volgens hen jouw eerste stappen kunnen zijn? Kunnen zij je helpen?

Vijf actiepunten waar je morgen mee aan de slag kunt

Start een 'community'

Kies een relevant circulair onderwerp en start een 'community' of gemeenschap waarin mensen samen nadenken over nieuwe ideeën en hoe die uitgevoerd zouden kunnen worden.

Circulair, wa's da?

Iedereen heeft het erover, maar wat is het nou precies? Start met collega's, partners en vrienden een fundamenteel debat over circulariteit.

Bedenk een prijsvraag

Vraag collega's, medewerkers, partnerorganisaties en/of opdrachtnemers om op basis van een prijsvraag na te denken over een circulair initiatief of idee. Een deskundige jury selecteert het beste voorstel.

Deel kennis en expertise

Heb je ervaring met circulair werken, deel dan je kennis met collega's, partners, en opdrachtnemers en onderzoek hoe je die kennis samen kunt vergroten of doorontwikkelen.

Start met circulair in je eigen omgeving

Bedenk voor iets op je werkplek of in je woonomgeving een circulaire oplossing en ga er mee aan de slag.

De omslag naar circulair is zó fundamenteel, dat we die het beste in een heleboel kleine stapjes kunnen maken. Door tal van projecten en initiatieven op te starten, ontstaat een ‘veranderzwerf’ die leidt tot een beweging en een geleidelijke overgang naar een circulaire samenleving.

Mensen opereren al eeuwen in sociale ordes, bijvoorbeeld families, religies, staten, professies, organisaties en ondernemingen. Binnen deze sociale ordes hebben mensen zich steeds meer en nadrukkelijk gericht op de waardes vooruitgang en groei.

Ondernemingen en bedrijven zijn de sociale ordes waar vooruitgang en groei van groot belang zijn. Zonder zouden deze organisaties al gauw niet meer bestaan. Zij staan immers voortdurend onder druk om winst te maken en die uit te keren aan hun aandeelhouders. ‘Shareholder value’ is bij ondernemingen en bedrijven de dominante waarde.

Circulair werken staat op gespannen voet met de ‘shareholder value’ die bedrijven nastreven. Want, zwart-wit gesteld, aandeelhouders willen ieder kwartaal de waarde van hun belegging in waarde zien stijgen. Dit relatief kortetermijnbelang staat haaks op de circulaire gedachte waarbij vaak vooraf extra wordt geïnvesteerd om op de lange termijn meerwaarde te creëren.

Ordes maken plaats voor ‘communities’

De sociale ordes waarin mensen zich door de eeuwen heen in hebben georganiseerd staan

onder druk. Zo verliest bijvoorbeeld de kerk als lokale gemeenschap aan betekenis omdat mensen nu via sociale media contact onderhouden met vrienden en kennissen. En bedrijven vallen uiteen omdat mensen ondersteund door cloud-diensten net zo makkelijk voor zichzelf kunnen werken.

Digitalisering van de samenleving zet de sociale ordes onder druk. Als gevolg hiervan krijgen ‘communities’ als organisatievorm steeds meer betekenis. De samenleving valt hiermee terug op de allereerste organisatievorm die we als mensen kennen; kleine gemeenschappen die samenwerken om te overleven. Groei was in die tijd, zo’n 70.000 jaar geleden, geen belangrijke waarde. Want dat droeg weinig tot niets bij aan de primaire overlevingsbehoefte van de gemeenschap.

De valkuilen van de pilot

In een lineaire op groei en ‘shareholder value’ gerichte samenleving is het niet eenvoudig om circulaire innovaties tot stand te brengen. Om toch iets met het thema te kunnen doen, zetten beleidsmakers pilots op. Officieel is het doel van dergelijke proefprojecten om te leren wat er nodig is om circulair te kunnen werken. Pilots hebben echter twee valkuilen.



Een meer eenduidige begripsbepaling van circulariteit is niet alleen noodzakelijk in aanbestedingsprocedures. Ook in de communicatie naar het publiek toe is het van belang dat circulariteit wordt geassocieerd met een op zich lonkend perspectief.

De eerste valkuil is dat een pilot doorgaans uitgaat van een ideale context. ‘Was alles mogelijk, dan zouden we op deze manier een gebouw circulair kunnen ontwerpen en bouwen’, is vaak de laatste zin van de rapportage. Waarmee het lot van de bevindingen is bezegeld. Want de ideale situatie komt in de praktijk niet voor. De pilot is hierdoor als middel om tot doorontwikkeling of prototypes te komen in beperkte mate succesvol. Het beleidsinstrument heeft wat dat betreft de reputatie vaak te leiden tot een eenmalig experiment.

Wat is circulair?

Overheden en bedrijven praten over niets anders, maar wat is circulair precies? In debatten kan de vraag aanleiding zijn voor een interessante filosofische discussie. Echter, wordt het begrip in een uitvraag of bestek gebruikt dan ontstaat er al gauw verwarring. Wat wil de opdrachtgever precies? En wat moet de opdrachtnemer eigenlijk leveren?

Om circulair te kunnen bouwen moet helder zijn wat het precies is, door dit bijvoorbeeld in een norm vast te leggen. Want dan kunnen opdrachtgevers duidelijk aangeven wat zij willen. Tegelijkertijd hebben opdrachtnemers een richtlijn op basis waarvan zij hun producten kunnen ontwerpen en standaardiseren. En een heldere definitie biedt mensen houvast. Zij weten zeker dat het werk circulair is als het volgens het in de norm vastgelegde proces is gemaakt.

Een meer eenduidige begripsbepaling van circulariteit is niet alleen noodzakelijk in aanbestedingsprocedures. Ook in de communicatie naar



het publiek toe is het van belang dat circulariteit wordt geassocieerd met een op zich lonkend perspectief. Veel mensen hebben door de huidige onduidelijkheid het begrip relatief negatief ingevuld, waardoor het al gauw wordt geassocieerd met het inleveren van verworven rechten zoals autobezit, vakantie en werkgelegenheid.

De paradox van leiderschap

Wie wil veranderen moet eerst investeren. Naast tijd en geld gaat het hierbij vooral om de bereidheid het fundament van de organisatie ter discussie te stellen. Om dat te kunnen doen, is leiderschap van bestuurders en directeurs noodzakelijk. Zij moeten namelijk helder en onduidelijk aangeven wat er verandert, waar

dit gebeurt en wat de impact is, zowel positief als negatief.

De pijn benoemen, want daar gaat het om, die verandering met zich meebrengt is voor leidinggevendenden niet eenvoudig. Zij lopen hierdoor immers het risico de steun voor hun plannen te verliezen. Dit zou je 'de paradox van leiderschap' kunnen noemen.

Ook al is het moeilijk, het is van groot belang dat mensen vanaf het begin weten waar zij aan toe zijn op het moment dat het roer omgaat. Want de pijn niet benoemen, komt als een boemerang terug. Dan kan het verzet omslaan in rebellie. De verkiezingen in 2019 voor de Provinciale Staten, die veel kiezers gebruikten om hun ongenoegen te uiten over het verduurzamingsbeleid van de regering, is hiervan een goede illustratie.

De wet van de remmende buitenwereld

Lukt het om de organisatie mee te krijgen op basis van leiderschap en een op vernieuwing en

innovatie gerichte circulaire visie en dito strategie, dan dient zich direct de volgende horde aan. Binnen zit iedereen op één lijn, maar buiten zijn de geesten nog niet rijp en moet er nog veel zendingswerk worden verricht.

De 'wet van de remmende buitenwereld' leidt in de praktijk tot een lastige strategisch afweging. Vasthouden aan de ambities? Of afremmen en aansluiting zoeken bij de wensen van de markt? Aan beide kleeft een risico.

Wie vasthoudt aan de eigen ambities loopt namelijk het risico het contact te verliezen met de partners die nodig zijn om de overstap naar circulair te maken. Zoek je daarentegen aansluiting bij de 'remmende buitenwereld', dan loopt de organisatie het risico later belangrijke kansen te missen omdat de hiervoor noodzakelijke verandering niet of onvoldoende is gemaakt.

Met zwerm geleidelijk, maar radicaal veranderen

De stap van een lineaire samenleving of organisatie naar een circulaire is zo groot dat die niet in één keer te nemen is. De verandering vraagt van mensen een omslag in hun denken en doen, die zij eigenlijk niet kunnen maken. Dat is niet alleen cultureel moeilijk; we werken zoals eerder aangegeven als samenleving al eeuwen lineair. Ook psychologisch hebben mensen tijd nodig om te veranderen. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat mensen gemiddeld minstens zeven jaar nodig hebben om een eerder ontwikkelde gewoonte af te leren.

Mensen geleidelijk maar radicaal laten veranderen kan met een zwerm van kleine initiatieven en projecten. Laat mensen nadenken over hoe zij hun eigen werk circulair in kunnen richten zodat er op alle niveaus tal van nieuwe ideeën ontstaan om iets met het thema te doen. Vertrouw hierbij op de creativiteit van mensen en geef hen dat vertrouwen ook. Creëer hierbij de ruimte die nodig is om met eigen ideeën aan de slag te gaan,



en er ontstaat een veranderzwerm. Zo kan geleidelijk de overstap naar circulair worden gemaakt.

‘Powered by communities’ en inclusief organiseren

Traditionele organisaties zijn lineair georganiseerd; de directie besluit, het management coördineert, medewerkers voeren uit. Deze top-down structuur is gebaseerd op de sociale ordes die door de eeuwen heen zijn ontwikkeld om mensen samen laten werken. Digitalisering van de samenleving zorgt ervoor dat deze oude structuren aan invloed en betekenis verliezen.

De uitdaging voor directies, bestuurders en leidinggevend in de 21^{ste} eeuw is hoe zij ‘communities’ kunnen ontwikkelen en ondersteunen. Hierbij is het van belang dat zij beseffen dat de organisatie naar een lossere samenwerkingsverband evolueert tot wat je ‘powered by communities’ zou kunnen noemen. Wat betekent dat de ‘communities’ die door een organisatie worden gefaciliteerd, niet persé onderdeel van de organisatie zijn. Maar zij voelen zich daarentegen wel voldoende verbonden om een bijdrage aan de organisatiedoelstellingen te leveren.

Naast het bouwen van ‘communities’ is het van belang de organisatie zo inclusief mogelijk te maken. Dat kan bijvoorbeeld door iedere medewerker, van secretaresse tot directeur, dezelfde bonus te geven. Of door medewerkers te betrekken bij het benoemen van de directie, bijvoorbeeld door middel van een ‘directieverkiezing’.

Deel kennis en mobiliseer mensen

In de lineaire economie is een informatievoorsprong geld waard. Bedrijven en organisaties delen om die reden liever niet hun kennis en expertise. Je zou de concurrentie wel eens op een goed idee kunnen brengen. In een op ‘communities’ gebaseerde samenleving is kennis delen juist van groot belang.

Met de komst, eigenlijk terugkeer, van ‘communities’ is het binnenskamers houden van kennis en

expertise natuurlijk geen goede strategie. Allereerst staat dit op gespannen voet met de werkwijze van ‘communities’, die juist succesvol zijn omdat zij snel en makkelijk informatie uitwisselen. Een organisatie die kennis niet deelt beperkt daarmee de eigen innovatiekracht en dus ook haar concurrentiepositie.

Naast kennis delen met anderen, is het voor de overstap naar circulair van belang dat mensen rond het onderwerp worden gemobiliseerd. Op die manier verspreidt de nieuwe werkwijze zich geleidelijk van de eigen organisatie via de ‘communities’ naar een steeds grotere groep mensen in de samenleving.

Werk vandaag aan het circulaire succes van morgen

Veranderingen roepen weerstand op, zowel binnen als buiten de organisatie. Dat mag echter geen reden zijn om de overstap naar circulair vooruit te schuiven of de ambitie af te zwakken. Kies een benadering, bijvoorbeeld de veranderzwerm, die aansluit bij de huidige context en marktomstandigheden en die het tegelijkertijd mogelijk maakt om met dezelfde motivatie en overtuiging aan de ingezette verandering te werken.

Voor organisaties die de overstap naar circulair willen maken is het van belang te beseffen dat het hier om een lange termijn project gaat. Gezien het feit dat de lineaire werkwijze diep in onze samenleving is geworteld, zal naar verwachting pas de volgende generatie werkelijk circulair kunnen werken. Maar dat gebeurt alleen als we vandaag blijven werken aan het circulaire succes van morgen.



Wil je sparren?

Cirkelstad organiseert tijdens haar werkconferentie op Building Holland rondetafelsessies. Tijdens deze sessies gaan koplopers met elkaar in debat over een vooraf benoemd thema. Hoe zien zij het speelveld en waarmee kun je het verschil maken? Hieronder de koplopers van Building Holland 2019 in alfabetische volgorde. Wil je sparren? Neem dan contact op.

Martijn van Kooij, KplusV

- Begeleiding van private en publieke organisaties rond veranderprincipes

Erwin van der Pol, adviseur Rijnconsult, bestuursonderzoeker

- Begeleiding van veranderprojecten
- Docent verandermanagement

Remco Spiering, NEN

- Technisch vaststellen van normering in de bouw

Jean Paul Tremio, Thinkle (voorzitter)

- Het genereren van (business) ideeën binnen organisaties
- Organisaties helpen te veranderen

Patrick Vermeulen, Radboud Universiteit

- Overzicht van organiseerprincipes
- Opleiding voor organiseren vanuit 'communities'



**Wij maken werk van steden
zonder afval, zonder uitval**

085 - 105 11 70
info@cirkelstad.nl
www.cirkelstad.nl

