

Circulair competentieprofiel voor professionals

Mensen maken de circulaire economie

Bedrijven spelen een sleutelrol in de transitie naar een circulaire economie. Dit betekent dat binnen bedrijven het roer radicaal om moet. Het realiseren van een dergelijke omslag in denken en doen is voor een belangrijk deel afhankelijk van de mensen die er werken. Dit vereist specifieke vaardigheden. Maar wat zijn circulaire competenties? Om die te duiden, is een competentieprofiel ontwikkeld.

Een volledig circulaire economie (CE) in 2050. Niets meer of minder is de inzet van ons land. Dat is een stevige ambitie. Die transitie vraagt nog veel ontwikkeling op het gebied van techniek, beleid en gedrag van individuen, overheden en bedrijven. De Stichting Sustainability University (SSU) heeft in samenwerking met onder meer competentiedeskundige GTP en met ondersteuning

van de Goldschmeding Foundation, een studie uitgevoerd naar de specifieke competenties, oftewel gedrag, die circulair werken vraagt van professionals in bedrijven.

Talent, kennis en gedrag

Een competentie bestaat uit de componenten talent, kennis en gedrag. In het ijsbergmodel van de Amerikaanse psycholoog

David McClelland is dit in kaart gebracht (zie figuur). Het gedrag is de zichtbare of herkenbare component waarop je iemand kan beoordelen, selecteren en trainen. Hoe goed iemand competenties kan leren beheersen, hangt tevens af van zijn kennis en talenten. Kennis kun je bijspijkeren, maar talenten liggen grotendeels vast. In het onderzoek van de SSU is specifiek gekeken naar het nog nauwelijks onderzochte gedrag, de persoonlijkheid en drijfveren van succesvolle CE-professionals. Dit is een professional die zich richt op de implementatie van veranderingen in bedrijven en organisaties nodig voor de transitie naar de circulaire economie.

Competentieprofiel

Een CE-professional combineert denken, doen en verbinden. Voor succesvolle circulaire verandering excelleert deze professional in de combinatie van een aantal competenties: systeemdenken, vooruitdenken, management & ondernemerschap en interpersoonlijke vaardigheden (zie figuur)

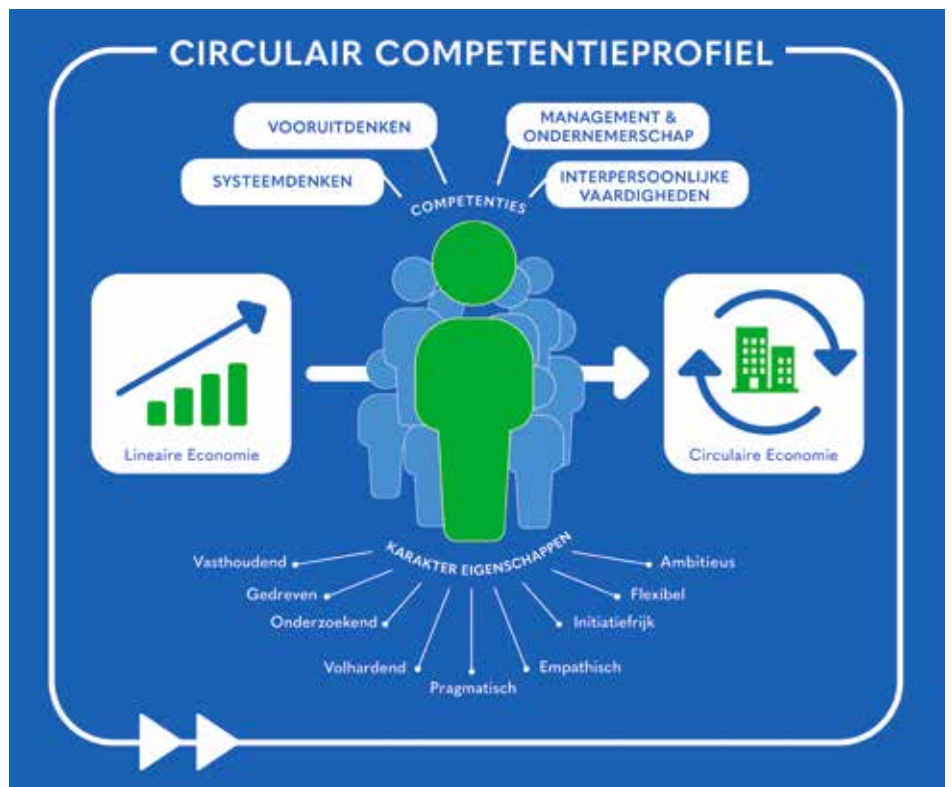
In de Calcite Factory wordt van zandvrije calcietkorrels uit de onthardingsreactoren entmateriaal gemaakt dat de waterbedrijven opnieuw kunnen inzetten voor ontharding



Carola Wijdoogen en Giline van Geldorp zijn werkzaam als directeur en projectmanager bij de Stichting Sustainability University met het doel het vak van duurzaamheidsmanagers te professionaliseren door onderzoek en peer-to-peer learning.



Ijsbergmodel van psycholoog David McClelland. Boven de waterspiegel bevindt zich zichtbaar gedrag. De aspecten onder de waterspiegel zijn niet direct zichtbaar maar hebben wel invloed op het gedrag, oftewel de competentie



Circulair Competentieprofiel). Daarbij brengt een CE-professional karaktereigenschappen mee zoals flexibel, onderzoekend, pragmatisch, planmatig, empathisch, initiatiefrijk, gedreven, ambitueus, vasthoudend en volhardend.

Het onderzoek toont ook dat deze competenties met elkaar verbonden zijn. Om succes te kunnen boeken kunnen ze niet los van elkaar worden gezien. Het is een continu schakelen tussen langetermijndenken, kansen zien en creëren en hierin pragmatisch en realistisch zijn.

Gedragskenmerken

Deze competenties zijn nodig voor het versnellen van de circulaire economie. Om te kunnen selecteren, beoordelen, ontwikkelen en opleiden van de juiste mensen moeten ze herkend kunnen worden. Welk effectief gedrag zie je? Hieronder volgen per competentie een paar voorbeelden van het gedrag behorende bij de competentie. Voor alle gedragsindicatoren en de ontwikkelbaarheid van het gedrag wordt verwezen naar de whitepaper (zie kader).

1) Systeendenken

Systeendenken, oftewel CE-relevante systemen en subsystemen kunnen begrijpen, inclusief hun onderlinge afhankelijkheden, is in eerste instantie een manier



van kijken naar de werkelijkheid. Wij zijn gewend onze complexe wereld in stukjes op te delen en deze vervolgens los te bestuderen. Hierdoor leren we steeds meer over delen van de wereld, maar krijgen we lastiger zicht op het geheel. Systeemdenken is het vermogen om relaties te zien en te begrijpen in dynamische systemen. Door deze manier van denken zoomen we afwisselend in en uit, zodat we behalve de details ook het totaalbeeld kunnen zien.

Voorbeelden van gedrag die hierbij horen zijn:

- In staat zijn de samenhang te zien tussen de onderdelen in het systeem en hoe deze elkaar wederzijds beïnvloeden (feedbackloops);
- Doorzien wanneer oorzaak en gevolg niet tot een logisch en voorspelbaar effect leiden;
- In staat zijn te denken en te handelen vanuit zowel het grotere geheel (systeem) als vanuit de losse onderdelen (details) daarbinnen (in- en uitzoomen).

Systeemdenken wordt gezien als de belangrijkste competentie voor het versnellen van de circulaire economie. Toch blijkt systeemdenken een competentie die op dit moment niet standaard in opleidingen, werving & selectie, testen en (HR-)handboeken te vinden is.

2) Vooruitdenken

Vooruitdenken is het kunnen anticiperen op (toekomstige) CE-uitdagingen en ontwikkelingen in relatie tot het bedrijf, waarbij het van belang is in scenario's kritisch en vooruit te kunnen denken en kennis van buiten naar binnen te halen. Voorbeelden van gedrag die hierbij horen zijn:

- Met meerdere oplossingsrichtingen en scenario's komen voor een vraag of mogelijke (toekomstige) problemen;
- Ogenscheinlijk onmogelijke doelen toch concreet maken naar een stappenplan voor het hier en nu;
- Zich los kunnen maken van het doen en denken van alledag en inzien dat wat nu niet mogelijk is, in de toekomst wellicht wel mogelijk zal zijn.

3) Management & ondernemerschap

Deze competentie behelst het managen en het identificeren, prioriteren en realiseren van CE-gerelateerde business opportunity's. Dit vraagt niet alleen om het kunnen ontwikkelen van een visie en het maken van een businesscase, maar ook om deze te vertalen in een programma en dit te besturen. Hierbij horen ook ondernemersvaardigheden om kansen te zien en te realiseren. Voorbeelden van gedrag die hierbij horen zijn:

- Mogelijkheden en kansen in plaats van belemmeringen benoemen;
- In staat zijn de link te kunnen zien tussen de CE-initiatieven en de commerciële kansen die dit voor de organisatie kan opleveren;
- Mensen weten te empoweren, onder meer door aansprekende toekomstbeelden neer te zetten om een organisatie met de juiste acties in beweging te krijgen.

4) Interpersoonlijke vaardigheden

Het gaat hier om effectieve sociale, communicatieve en netwerkvaardigheden, zoals stijlflexibiliteit en je kunnen aanpassen aan de ontvanger. Daarbij wordt bewustwording en eigenaarschap voor CE bij anderen gerealiseerd. Van belang daarbij is het kunnen werken in multidisciplinaire en multiculturele samenwerkingsverbanden en tegelijkertijd het bedrijfsbelang én het stakeholdersbelang dienen. Voorbeelden van gedrag die hierbij horen zijn:

- Weten wie betrokken zijn bij of invloed hebben op het eigen werk of het lopende project, herkent belanghebbenden;
- Schakelen bij weerstand naar het onderzoeken van wensen en belangen van de ander;
- Onderzoeken waar de ander gevoelig voor is en speelt hier met zijn/haar argumenten op in.



Schaal gemaakt van koffieresidu en olifantsgras

Herkennen en ontwikkelen

Voor een systemische verandering naar een circulaire economie is het van belang dat de onderscheidende

CE-competenties bij professionals worden herkend en ontwikkeld.

Hieraan kunnen meerdere partijen opvolging geven zoals HR- en duurzaamheidsprofessionals, brancheorganisaties, opleidingsinstituten, bestuurders en toezichhouders. Een noodzakelijk vervolgstap is het gaan gebruiken van het CE-competentieprofiel in opleidingen, bij de ontwikkeling van functieprofielen en in het werving- en selectieproces. De waarde van dit profiel wordt dan ten volle benut om bij te dragen aan de versnelling van de transitie naar de circulaire economie.

Gilinde van Geldorp en Carola Wijdoogen

Whitepaper

De volledige studie met het uitgewerkte competentieprofiel is gepubliceerd op sustainabilityuniversity.org in de whitepaper 'Circulaire economie: andere werkwijze, ander gedrag' (dec. 2020).

