

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2025 Heleen Cocu

A Highberg Series



HIGHBERG



Systemkraak

In de serie van interviews die wij opzetten rondom de thema's energie, wonen en mobiliteit zijn wij op zoek naar de kraak die nodig is binnen deze sectoren. De uitdagingen zijn zo groot dat je niet kunt blijven doen, wat je deed. Doorgaan op de oude manier is geen optie meer. Dit vraagt om een systeemkraak, een fundamentele verandering van elke betrokken organisatie binnen dat systeem en een persoonlijke ontwikkeling voor elke leider. Immers geen één leider, leidt een individu, een organisatie of systeem naar een plek, waar hij of zij zelf niet durft te gaan.



Interview Heleen Cocu, CHRO Alliander

Onze systeemkraak bestaat eruit dat onze rol als netbeheerder flink aan het veranderen is. Dit heeft grote impact op onze medewerkers en als CHRO ligt daar natuurlijk mijn focus. Niet alleen het energiesysteem is in transitie, wijzelf ook!

De opgave van Alliander: een echte kraak

Nederland wil uiterlijk in 2050 klimaatneutraal zijn. De energietransitie die hiervoor nodig is, is gelukkig al in volle gang. Ondernemers verduurzamen hun bedrijven en consumenten hun woningen. Als netbeheerder leggen wij jaarlijks kilometers aan nieuwe kabels in de grond en plaatsen wij extra elektriciteitshuisjes om aan de toenemende vraag aan te kunnen. Dit is een klus van immense omvang. En dat in een tijd waarin er tekorten zijn aan technici om het werk uit te voeren, in ruimte om de assets te plaatsen en in materialen zoals kabels, leidingen en transformatoren.

Het is dan heel duidelijk dat de benodigde veranderingen om de energietransitie te realiseren, veel ingrijpender en moeilijker te realiseren zijn dan vooraf gedacht. We kunnen de netten niet eindeloos uitbreiden, net zoals bredere snelwegen niet dé oplossing zijn voor files. Dit vraagt om een diepe systeemverandering, niet alleen bij ons, maar ook bij onze klanten, aannemers en leveranciers. Het vergt wezenlijk anders handelen en denken over de manier waarop we in Nederland energie gebruiken en organiseren.

“

Ook voor de
systeemkraak van de
energietransitie geldt;

“Alleen ga je sneller,
maar samen kom je
verder.”

”



Heleen Cocu

Van netbeheerder naar netarchitect

Onze rol verandert: van netbeheerder naar netarchitect. Samen met onze klanten ontwerpen we de energiesystemen van de toekomst. Dat vraagt om een verschuiving: van reactief naar proactief, van plannen ontvangen naar plannen maken.



“

Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Dat geloof ik echt. Leren verloopt soms traag en dat creëert spanning met de opgave dat we snel meer werk moeten realiseren.

”

Dit betekent experimenteren en leren, en accepteren dat niet alles in één keer goed gaat.

Best ingewikkeld voor een van oudsher risicomijdende organisatie. Daarnaast vraagt de energietransitie om nauwere samenwerking binnen en buiten Alliander. Intern werken we hechter samen binnen ketens, extern moeten we intensiever schakelen met overheden, bedrijven en andere netbeheerders. Want we moeten niet alleen sneller, maar ook méér realiseren.



Brede Welvaart: maatschappelijke impact als uitgangspunt

We zijn ons ervan bewust dat wij met maatschappelijk geld werken. We hebben een maatschappelijke taak, we staan in het hart van een zeer ingrijpende en maatschappelijke transformatie. Het is daarom essentieel dat wij werken vanuit een perspectief van Brede Welvaart. Dat betekent dat we niet alleen naar onze euro's of output kijken maar ook naar het welzijn van mensen. We kijken naast materiële welvaart, ook naar zaken als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid.

Als illustratie belicht ik graag, toch wel het gevoelige, thema arbeidsmigratie. Wij willen graag mensen van buiten Nederland aantrekken voor de komende 5 jaar, om hen met nieuwe kennis en financiële middelen terug te laten keren naar hun thuisland. Wij zijn geholpen bij het werk dat zij doen en we bieden hen een kans om zich breed te ontwikkelen en deze kennis en ervaring bij terugkomst weer toe te passen. In mijn ogen echt een prachtig idee! Maar dit vraagt om samenwerking tussen netwerkbeheerders, want alleen zo kan dit succesvol zijn.

“

Het is samen werken waarbij wij vanuit de breedte (welvaart) een win- win- win willen creëren. Je zou kunnen zeggen samenwerking binnen Brede Welvaart is geen luxe, maar noodzaak.

”

Of als we kijken naar het opleiden van onze mensen. We hebben gewoon moeite met het vinden van goede techniekdocenten. Die kunnen we misschien wel uit het onderwijs verleiden, maar dan creëren we vanuit de brede welvaartsgedachte daar een probleem. Dus hoe doen we dat goed samen en in balans? Onze samenwerking met de Gemeente Amsterdam vind ik hierin een mooi voorbeeld. Jongeren met een moeilijke start bieden wij een programma aan waarin werk betekenis krijgt, structuur biedt en zij iets kunnen leren. Wij hebben een job te doen en zij kunnen zich ontwikkelen.



Welke beweging moet ingezet worden om de kraak te zetten?

"In ons werk staat veiligheid altijd voorop. Dat is niet onderhandelbaar." Toch moeten we wel met meer durf, visie en pro-activiteit handelen en out of the box denken, omdat we nu eenmaal sneller, breder en gedurfter moeten. We kunnen niet blijven doen wat we deden.

Daarbij geldt dat de manier waarop wij onze waarde voor klanten uitdrukken, ook een omslag vraagt. We leveren pas waarde als een klant daadwerkelijk is aangesloten, niet door aansluitingen te leggen. Om dat goed te doen is het essentieel dat wij – zoals wij dat noemen – lerend presteren: experimenteren, inzichten delen en fouten durven bespreken.

"We moeten af van een cultuur waarin 'je best doen' genoeg is, zonder te leren van wat beter kan." We werken toe naar een werkwijze waarin fouten bespreekbaar zijn, zodat we als organisatie steeds slimmer worden. Dat vraagt discipline, maar ook een balans tussen zakelijke scherpte en menselijkheid.

Dit vraagt discipline van mij en mijn collega's. Te werken vanuit een koel hoofd en een warm hart. Echt: mensen werken nooit vanuit slechte intenties. Dus blijf verbinden op

menselijk vlak met elkaar, van mens tot mens, maar wees ook scherp op het resultaat en wees daarin functioneel in je prestatiedialoog. Hard op de bal en zacht op de mens.

Ja en dan nogmaals, leren is gewoon traag. Kortom je hebt als leider rust in te bouwen. Dit staat dwars tegenover de transitie, die wacht namelijk niet. En ja, het kan zo zijn dat voor de toekomst geldt dat wat we doen en hoeveel we het ook beter doen, we het nog altijd te weinig doen. Maar dat hebben we echt vanuit ontspanning te doen.

Ik heb een achtergrond in roeien. En om maximaal hard te gaan in die boot, moet je dat doen vanuit volledige ontspanning, anders verkramp je veel te snel. En soms moet je als sterkste in de boot, 90% leveren omdat je anders de boot scheef trekt. Dat samenspel in je team is essentieel. De vraag die ik dan vaak stel in mijn team, is of wij met bepaalde initiatieven harder gaan als team? Versnelt ons dit als geheel? Daarom ook alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Dat geldt ook voor de roeiboot en haar roeiers.

“

De energietransitie vraagt niet alleen om technologische oplossingen, maar vooral om samenwerking, innovatie en leiderschap. Als we echt impact willen maken, moeten we onszelf continu uitdagen en ontwikkelen.

”

Leiderschap: de transitie begint bij jezelf

Wat vraagt dit van jou?

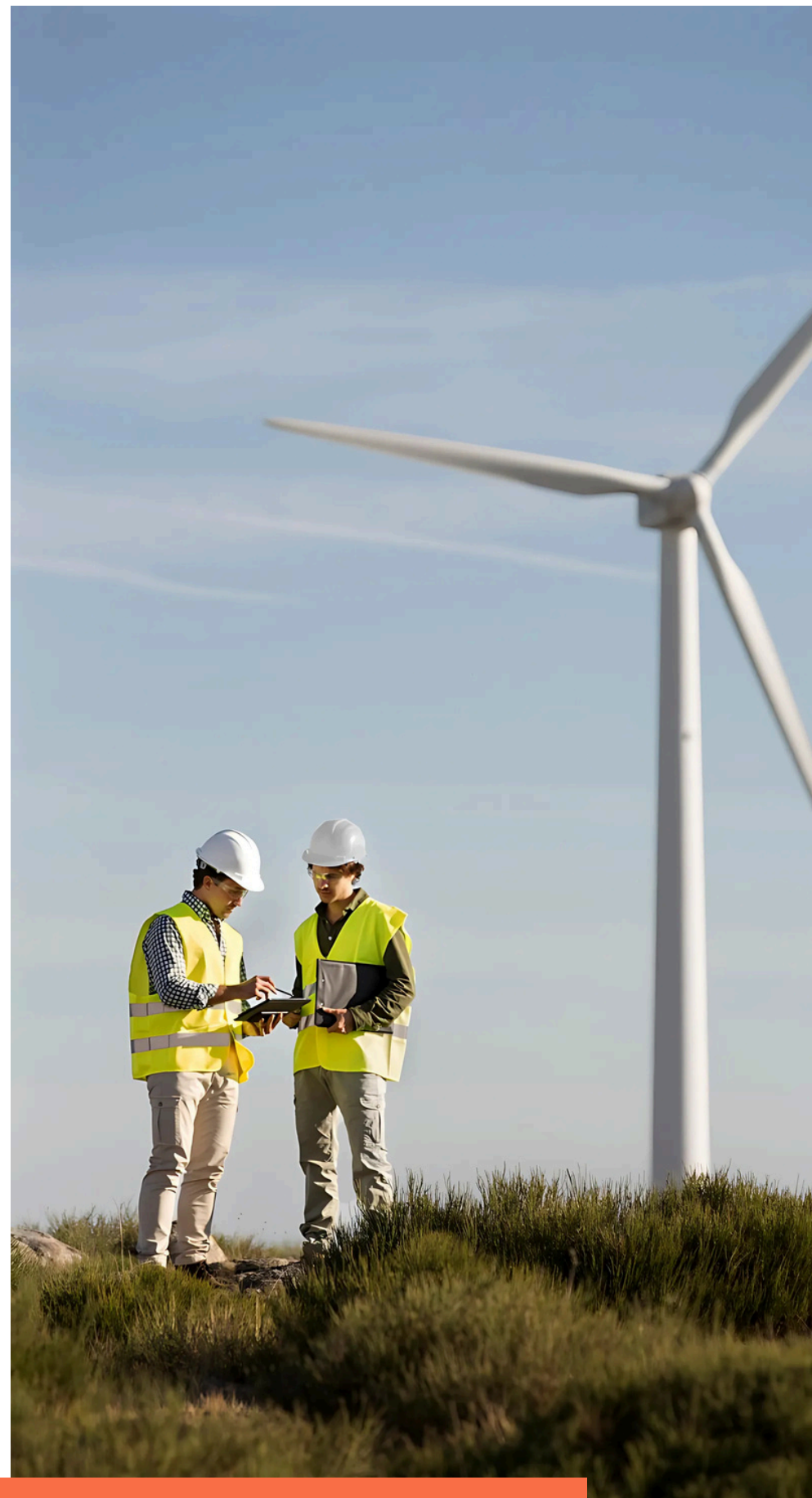
Ik heb zelf vorig jaar de stap gemaakt van directeur naar bestuurder. Dat heeft echt iets van mij gevraagd. Het ging bij mij over het herzien van mijn energiebronnen. Ik kan niet meer met de korte termijn bezig zijn, terwijl ik de inhoud en het vak van HR fantastisch vind. Maar ik kijk naar een horizon van minimaal 5 jaar. Dat vraagt dat ik hele goede mensen nodig heb (en die heb ik gelukkig!) en dat ik heel goed moet delegeren.

Dat vraagt van mij dat ik heel helder ben over de koers, niet de uitvoering moet gaan doen terwijl ik de verleiding voel bij mijzelf, en een guilty pleasure heb om mij toch met bijvoorbeeld de details het performance management systeem' te bemoeien. "Niet doen Heleen", denk ik dan, ook al vind ik dat heel leuk. Hiervoor ging het veel meer over het 'hier en nu' en nu moet ik over 5 jaar kijken. En dat vraagt dat mijn team het 'hier en nu' dus heel goed in de vingers moet hebben.

Dan helpt een coach echt! Een goede coach kan je blinde vlekken laten zien en je ontwikkelpunten blootleggen. Zelfreflectie is de kern om de stap verder te maken en persoonlijk beter te worden in 'samen'. En diezelfde stap mag mijn team ook maken. Mijn persoonlijke beweging moet ik dan vermenigvuldigen in mijn team.

Daardoor heb ik gezien dat mijn team zich moest heroriënteren, als ik doorstap, dan moet het team ook. Maar dat geldt ook voor het systeem. Dat ontwikkelt door, dus wij als Alliander moeten mee en ik als individu dus ook.

Dat betekent dat mijn interne koers, mijn zelfkennis en interne bespiegeling voor mij leidend is in mijn leiderschap. Dat helpt mij om effectief te zijn als leider en sensitief te zijn op waar mijn team zit en waar de organisatie naar toe beweegt.



De kracht van sociale intelligentie en growth mindset

De kern in mijn overtuigingen en mensbeeld gaan over een 'growth mindset' en 'sociale intelligentie'. De basis voor toekomstig leiderschap is self-awareness en self-control. Dan ontstaat social-awareness; inzicht in wat van mij is en wat van de ander. Pas dan kun je effectief interveniëren zowel de groep die je leidt als jezelf als leider. Maar dat begint bij inzicht in wat van mij is en wat van de groep of van de ander is.

Dat maakt mijn team, en ik denk Alliander, echt wel uniek. De mate van openheid en reflectie, binnen mijn team is hoog;. En dat is precies de leiderschapsstijl die ik graag breed binnen Alliander zie.

“

Ik geloof heilig in de ontwikkelbaarheid van mensen.

”

Het is essentieel dat wij dat voorbeeldgedrag laten zien, als team en teamgenoten, maar ook als leiders. Openheid en reflectie zijn in mijn ogen onontbeerlijke leiderschapscompetenties. Het zijn die competenties die het 'samen' versterken. En nogmaals, alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Ook in de energietransitie.

“

Mijn vraag aan anderen in dit proces: Welke systeemkraak is volgens jou nodig om Nederland klaar te maken voor de toekomst?

”



Sjoerd Hogenbirk en Natascha Renkers begeleiden organisatie, transformatie en leiderschapsvraagstukken die om een systeemkraak vragen.

Wil je hierover sparren of een casus inbrengen, neem contact met ons op:



Sjoerd Hogenbirk
Partner bij Highberg

sjoerd.hogenbirk@highberg.com



Natascha Renkers
Principal Consultant Leadership and Change bij Highberg

natascha.renkers@highberg.com