

Systemkraak & leiderschap interview reeks 2024 Jeroen Sanders

A Highberg Series



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 uitdaging is immers zo groot dat je niet kunt blijven doen, wat je deed. Dit vraagt een systeemkraak, een ontwikkeling van elke betrokken organisatie binnen dat systeem als ook een kraak of ontwikkeling voor elke leider persoonlijk. Immers geen één leider, leidt een individu, een organisatie of systeem naar een plek, waar hij of zij zelf niet komt.



Interview Jeroen Sanders, Lid Raad van Bestuur/CTO

Achtergrond

In de rol van Chief transition officer richt hij zich op het samen met stakeholders vormgeven en bouwen van het toekomstbestendig energiesysteem met speciale aandacht voor asset management, innovatie & digitalisering en markt-facilitering. Jeroen bekleedde diverse management- en directiefuncties binnen Enexis Groep, waaronder de functie van directeur ICT. Daarvoor was hij actief als algemeen directeur van Edinet, manager duurzaam bij Fudura en in verschillende managementposities bij Edon en Essent.

Nevenfuncties

Naast zijn functie als CTO bij Enexis Groep is Jeroen Sanders Committee Member van Gas Distributors for Sustainability (GS4S), Bestuurslid van de Stichting Kunstcollectie Essent, Board Member van ElaadNL en Member Supervisory Board bij GOPACS.

“

De systeemkraak van de energietransitie vraagt dat ik los laat en mij open stel voor mijn omgeving en team zodat er oplossingen ontstaan die ik nooit voor ogen heb gehad.

”



Jeroen Sanders

Welke systeemkraak wil jij gaan zetten?

Wij zijn als Enexis echte engineers. Als de klant iets vraagt dan maken wij het. We zijn gewend om altijd aan de klantvraag te voldoen. En we zijn technisch ook heel goed. We denken van A naar B en ontwikkelen een oplossing. Dat zit in ons bloed, in ons DNA. Wij denken en ademen lineair. Dat gaat over altijd leveren en alles 100% snappen.

Maar nu zijn we bezig met één van de grootste verbouwingen van Nederland, een enorme uitdaging. De systeemkraak voor ons bestaat uit het bouwen van een toekomstbestendig energiesysteem dat duurzaam, betaalbaar en betrouwbaar is. Veiligheid staat daarbij voorop. Daarnaast moet het betaalbaar zijn voor de klanten als ook de maatschappelijke kosten, denk bijvoorbeeld aan subsidies. En we willen natuurlijk, in relatie tot geopolitieke ontwikkelingen, minder afhankelijk zijn van andere landen. En graag ook CO₂-neutraal. Nou je snapt wel, dat als je dit oplost, je een systeemkraak te pakken hebt!

“

De enorme opgave van de energietransitie betekent een andere rol voor Enexis.

”

Hoe verandert jullie rol en manier van werken?

Voor ons als Enexis betekent dit een aantal zaken. Deze opgave en de systeemkraak die nodig is, is zo groot dat wij:

- Dit nooit alleen kunnen. We moeten samenwerken binnen het systeem. Denk aan de politiek, TenneT, het bedrijfsleven, onze klanten, onze leveranciers en de aannemerij, etc
- En omdat we elke week nieuwe kennis opdoen en dit pad nog niet eerder is bewandeld, hebben we niet op alle vragen een pasklaar antwoord. We leren continu bij en ontdekken steeds meer over de 'wat' en de 'hoe'.



En dit betekent dat onze rol en onze manier van werken verandert, maar ook dat wij op een gezonde manier geconfronteerd worden met ons eigen DNA. Onze rol moet veranderen:

- Van beheerder naar bouwer en innovator. We moeten echt een bouwbedrijf worden
- Van beheerder naar architect en regisseur. We dienen regie te voeren op onze rol binnen het grotere systeem. En dat betekent dat wij veel meer moeten samenwerken
- Van stand alone werken naar ook samen met andere organisaties en partners besluiten nemen.
- Van reactief naar proactief

Wat dat laatste betreft, heb ik een mooi voorbeeld. Ik kreeg afgelopen winter een berekening op mijn bureau. Drie stations zouden mogelijk overvraagd raken. Wij rekenen, het bleek te kloppen en alles wees erop dat we dit moesten accepteren. Maar goed dit willen we echt niet – ‘not on my watch’. We sloegen aan het brainstormen en dachten out of the box na over de vraag: hoe krijgen we dit tóch voor elkaar?. En het resultaat? Het is alsnog gelukt! De vervolgstap was om ons hele landschap door te rekenen en daarvoor een serie van oplossingen te bedenken. Dat bedoel ik met proactief. Niet accepteren van de status quo en de verantwoordelijkheid nemen voor het totaal.

En wat betreft onze manier van werken, dienen wij veel meer adaptief te werken. Niet van A naar B, maar de diepte in vanuit wat wij noemen de U.

Omdat de richting waar we naar toe werken onbekend is. Deze kent andere normen en waarden, heeft soms andere vaardigheden nodig en verandert continu qua vereisten. Neem als voorbeeld de salderingsregeling. Wij pleiten ervoor om die af te bouwen, dat lukt niet en nu toch op eens wel. Dat maakt nogal uit!

Het vraagt van ons - en dus ook van mij - om veel meer los te laten. Eerst vertragen om daarna de oplossing te versnellen. Transparant zijn in wat we wel of niet weten en dus onder welke aannames we zaken communiceren. Dit vraagt ook het loslaten van oude denkpatronen. En ja, ik ben gevormd door Enexis, dus haar cultuur en manier van kijken zit ook in mij. Dat vraagt dat ik mij verdiep in andere sectoren, laat inspireren door opleidingen, andere sectoren en bedrijven.



“

Een manier van werken die veel meer adaptief is dan lineair.

”

“

De uitdaging is om mij te blijven openstellen voor onverwachte oplossingen.

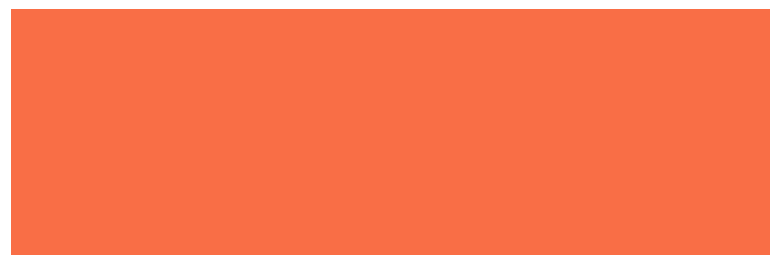
”



Ik vind het belangrijk dat ik daarin vertrouw op mijn team en de diversiteit van mijn team. Via een duidelijk en eerlijk proces, kennis omhoog halen, die ook de tijd en ruimte heeft om andere denkbeelden toe te laten. Maar dat is ook nodig als de stress hoog is. Het vraagt dat ik mij continu open stel voor mijn team, voor anderen, voor mijn omgeving.

En dit geeft soms echt buikpijn omdat ik ook die maakbaarheidsopdracht voel. Ik voel die engineer in mij die het gewoon wil oplossen. Dat vraagt dat ik die onzekerheid verduur, ook al word ik onrustig. Ik wil mijzelf en mijn team/organisatie ook de tijd gunnen om tot een oplossing te komen die er anders niet was geweest.

Dat wil ik echt blijven ontwikkelen. Loslaten, het proces vertrouwen en twee tot drie stappen achteruit blijven doen om daarmee het geheel te kunnen overzien. En nogmaals: ik voel in mijn hoofd, in mijn lijf en in mijn team dat we willen leveren, maar we leven ook in een tijd van mondiale schaarste op arbeid, energie, grondstoffen etc. Dat helpt om af even toe tegen mijzelf te zeggen. Je wilt alles, maar niet alles kan. En niet alles is 1 op 1 te beïnvloeden. We hebben het echt samen te doen. Met alle onzekerheid van dien en net als ieder ander heb ik die ook te verdragen.



Sjoerd Hogenbirk en Marijke ten Have 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

Marijke ten Have, Partner bij Highberg

[**sjoerd.hogenbirk@highberg.com**](mailto:sjoerd.hogenbirk@highberg.com)

[**marijke.tenhaven@highberg.com**](mailto:marijke.tenhaven@highberg.com)

