

SPELBREKERS GEZOCHT

Vitale infrastructuur in transitie



In gesprek met 20 leiders over patronen die
beweging remmen—en hoe ze te doorbreken.



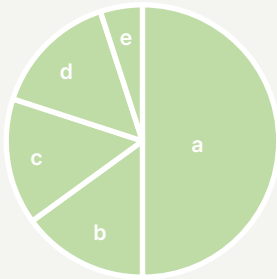
SPELBREKERS GEZOCHT

Vitale infrastructuur in transitie

In gesprek met 20 leiders over patronen die
beweging remmen—en hoe ze te doorbreken.

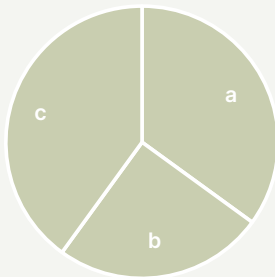


Met wie spraken we voor dit onderzoek?



Sectoren

- a. Energie (10)
- b. Mobiliteit en transport (3)
- c. Drinkwater en waterbeheer (3)
- d. Connectiviteit en telecom (3)
- e. Grondstoffen (1)



Organisatiegrootte

- a. 10 - 500 medewerkers (7)
- b. 500 - 5.000 medewerkers (5)
- c. > 5.000 medewerkers (8)

De vitale infrastructuren van Nederland staan onder grote druk. Van energie tot water en van mobiliteit tot connectiviteit: systemen die decennialang onverstoorbaar leken beginnen te knellen. Belangen botsen, keuzes schuiven vooruit en spanningen nemen toe.

Als partner van organisaties die werken aan vitale infrastructuren staan we dicht op de praktijk. We spreken dagelijks bestuurders, directies en programmaleiders die balanceren tussen continuïteit en verandering.

Iedereen voelt dat er grote beweging nodig is, maar die beweging komt niet vanzelf. In de praktijk blijft het lastig om te bepalen wat je nú anders kan doen. Onder toenemende druk vallen organisaties gemakkelijk terug op vertrouwde patronen. Niet uit onwil, maar omdat kiezen en volhouden steeds moeilijker is.

Om beter te begrijpen wat er onder transitiedruk gebeurt, zijn we in gesprek gegaan met twintig leiders op sleutelposities. Van bestuurders tot vrije kwartiermakers, van grote infrastructuurorganisaties tot wendbare spelers in het ecosysteem. Die gesprekken geven geen blauwdruk voor transitie op de werkvloer. Ze bieden taal om te herkennen wat er onder transitiedruk gebeurt, manieren om anders te kijken naar vastlopende situaties, en handvatten om de juiste beweging in te zetten terwijl het systeem kraakt.

Ik dank graag alle geïnterviewden voor hun openheid, die de basis vormt van deze publicatie. In het bijzonder dank ik onze kennispartners Gijs Diercks (DRIFT) en Mark de Lat (Nyenrode) voor hun betrokkenheid. Jullie hebben ons van begin tot eind uitgedaagd om het verhaal scherp en relevant te houden.

Let's get to work!

Namens the can do company,

Wieke Wernink-Dijkstra

Managing Partner



EVOLUTIE IN EEN SNELKOOK- PAN

RUN EN CHANGE

Vitale infrastructuur in transitie: dat klinkt als iets voor beleidsnota's en experts. Maar de realiteit is vaak veel pragmatischer. Het raakt alles van dagelijkse besluitvorming en operationele processen tot de manier waarop organisaties zijn ingericht.

Vitale infrastructuren (energie, water, connectiviteit, transport, mobiliteit) kunnen niet stilvallen, maar de systemen waarop zij draaien voldoen steeds minder aan wat morgen nodig is. Ze zijn ontworpen binnen andere randvoorwaarden: andere volumes, andere technologie, andere spelregels. Organisaties moeten zich nu razendsnel aanpassen, onder hoge druk, terwijl ze onverminderd moeten blijven leveren. Dat is *'evolutie in een snelkookpan'*.

Leiders werken in twee realiteiten tegelijk: het bestaande overeind houden én werken aan vervanging of herontwerp. Bouwen én afbreken. Lobbyen én uitvoeren. Niet alleen om systemen overeind te houden, maar zeker ook om delen compleet te herzien. Die spanning tussen *run* en *change* zien we continu om ons heen:

- Terwijl de vraag naar energie blijft pieken, verandert de manier waarop energie wordt opgewekt en verdeeld ingrijpend... *Wat gaat er dan voor?*
- Terwijl Europa inzet op hogesnelheidsrails, zetten geopolitieke ontwikkelingen (investerings)agenda's en relaties onder druk... *Hoe houd je dan koers?*
- Terwijl teams van kwartaal tot kwartaal plannen, versnellen technologische kansen en risico's exponentieel... *Wat kun je nog aan?*

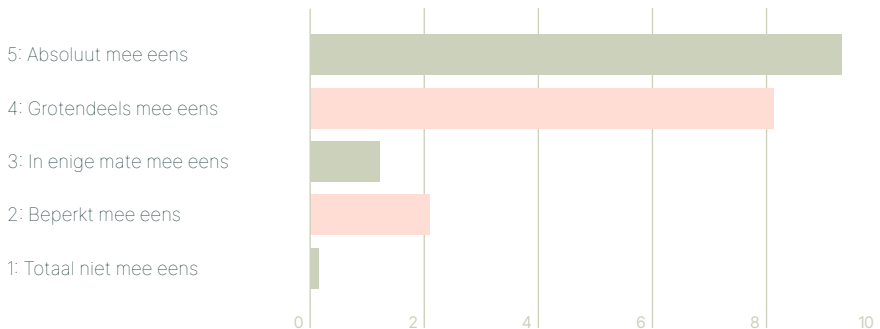
Wie in deze context werkt, ervaart een ongekende veranderintensiteit. En dat wordt breed gevoeld. In onze gesprekken met twintig leiders op sleutelposities binnen de Nederlandse vitale infrastructuur geven zeventien van hen aan de druk als uitzonderlijk hoog te ervaren. Niet alleen door de stapeling van gelijktijdige transitie—energie, digitalisering, klimaat—maar zeker ook door de botsing tussen de transitiedruk en dagelijkse belangen. Het oude systeem kraakt, maar blijft voorlopig onmisbaar. Juist dát maakt leiderschap in deze context zo complex.

Spelbrekers

Het goede nieuws: zo'n snelle evolutie is niet onmogelijk. Maar ze voltrekt zich ook niet vanzelf. Uit onze gesprekken blijkt steeds weer dat het verschil wordt gemaakt door keuzes die leiders onder druk durven te nemen. Niet omdat één individu een transitie 'realiseert', maar omdat leiders bepalen welk gedrag, welke afwegingen en welke patronen dominant worden op beslissende momenten. Daar ontstaan **Spelbrekers**: leiders die bestaande patronen niet voor lief nemen en juist onder spanning bewust een andere beweging inzetten.

In vitale infrastructuren is dat vermogen cruciaal. Terwijl betrouwbaarheid voorop staat, accepteren Spelbrekers onzekerheid als gegeven. Niet vanuit berusting, maar om vanuit daar te onderzoeken wat binnen die onzekerheid wél kan worden doorbroken. Onze gesprekken hebben scherper gemaakt hoe die rol er in de praktijk uitziet en welke keuzes Spelbrekers maken om continu richting en vooruitgang te creëren.

Stelling: De druk om te veranderen is op dit moment uitzonderlijk hoog.



Figuur: De veranderintensiteit wordt breed gevoeld.

VAN CHANGE TOT TRANSITIE

Om de rol van Spelbreker goed te begrijpen, moeten we scherp zijn in onze taal. In media en vergaderzalen worden *verandering* ('change'), *transformatie* en *transitie* vaak door elkaar gebruikt. Terwijl het onderscheid juist relevant is voor leiderschap in systeemopgaven. Laten we dat onderscheid daarom expliciet maken:

- **Verandering** (change) gaat over aanpassingen **binnen** bestaande structuren, processen of werkwijzen. Denk aan nieuwe procedures, software-implementaties of het herverdelen van taken. Aan de onderkant van de streep blijft de identiteit van de organisatie grotendeels intact.
- **Transformatie** is fundamenteeler. Het raakt de kern van **hoe** de organisatie werkt, waarde creëert en zich positioneert. Het gaat om diepgaande verschuivingen die de proposities, cultuur en structuur raken. Van product naar platform. Van mensenwerk naar robotisering. Een transformatie verandert niet alleen wat de organisatie doet, maar ook wie ze is of waarvoor ze bestaat.
- **Transitie** verwijst in deze context naar de verschuiving van het bredere systeem—zoals het energie- of mobiliteitssysteem—van de ene staat naar de andere. Dat overstijgt daarmee individuele organisaties.

Om een *transitie* mogelijk te maken, moeten organisaties vaak *transformeren*. En daar komt onvermijdelijk ook een boel *verandering* bij kijken.

Dit onderscheid is geen semantiek. Het helpt om duidelijk te maken wat een opgave werkelijk van iedereen vraagt in keuzes, gedrag, samenwerking en leiderschap.

"Als de belangen niet botsen, dan is het ook geen transitie. Dan ben je gewoon aan het optimaliseren."

- strategy director

Liminaliteit

De kernvraag in deze publicatie is simpel, maar enorm relevant: **Hoe krijg je als leider de juiste beweging op gang, midden in de complexe realiteit van vitale infrastructuren?**

De gesprekken hierover leveren uiteenlopende praktijkbeelden op. Tegelijk zijn er ook sterke patronen te herkennen. Eén observatie verklappen we alvast: volledig grip is een illusie. Wie die realiteit erkent, heeft al een grote stap gezet.

Transformatie in deze context voltrekt zich in *liminaliteit*: een tussenfase van transitie waarin de oude zekerheden afbrokkelen en nieuwe nog niet vastliggen. Er is geen lineair pad of vast eindpunt, maar een periode van onzekerheid en ambiguïteit. In die werkelijkheid moeten leiders handelen. Zonder blauwdrukken en zonder de gewenste garanties.

Vooruitgang in transitie verloopt daarom zelden netjes. De beste uitkomst is vaak alsnog *messy progress*, of zoals een van de geïnterviewden het verwoordde: “*met grote sprongen vooruit struikelen*”. Maar wanneer je bijna struikelt, proberen reflexen je overeind te houden.



Figuur: Niveaus van vernieuwing (naar hedendaags transitie- en verandermanagement).



VIER REFLEXEN ONDER DRUK

REFLEXEN

Messy progress is moeilijk te verdragen voor organisaties die decennialang hebben gedraaid op voorspelbaarheid, zorgvuldige scenarioanalyses en technische perfectie. Vanuit die historie ontstaan onder druk herkenbare patronen: reflexen die de complexiteit en onzekerheid hanteerbaar pogen te maken, maar beweging in de praktijk kunnen vertragen of blokkeren.

In onze gesprekken en observaties zien we vier van zulke reflexen steeds terugkomen: **Verschuilen, Afleiden, Controleren, en Verkleinen**. Het zijn geen vreemde reacties. Ze helpen spanning te dempen, risico's te beperken en het gevoel van grip te behouden. Tegelijkertijd verschuiven ze de aandacht weg van wat transitie daadwerkelijk vraagt.

Deze vier reflexen zijn vaak collectieve reacties die het handelen overnemen wanneer zekerheid afneemt en druk toeneemt. Precies daarom zijn ze zo hardnekkig en zo bepalend voor het tempo waarmee organisaties vooruit bewegen.

Individueen kunnen de collectieve patronen doorbreken. Maar hoe starten Spelbrekers daarmee? Dat begint bij begrijpen hoe deze organisatorische reflexen werken en zien hoe het ook wél kan, ook al zit je in een snelkookpan.

In de volgende vier secties laten we zien hoe.

REFLEX 1: VERSCHUILEN

Onder druk vallen organisaties terug op wat vertrouwd is. Zelfs als de noodzaak tot verandering breed wordt erkend. Wanneer grote sprongen uitblijven, duiken bekende verklaringen op:

"Onze legacy is ook gewoon heel groot."

"De politiek is ontzettend veranderlijk."

Het zijn vaak valide observaties. Maar ze hebben een bijwerking: ze verplaatsen de aandacht van *handelen* naar *verklaren*.

Verschuielen is de reflex waarbij externe factoren of onaantastbaar gemaakte kaders het gesprek over keuzes en handelen overnemen. Wet- en regelgeving, operationele normen of ketenafhankelijkheden worden leidend. Niet als ontwerpuitdaging, maar als redenen waarom de juiste beweging (nog) niet mogelijk is. Zo verschuift het gesprek van *"wat vraagt deze opgave van ons?"* naar *"wat maakt dit zo ingewikkeld?"* en wordt de complexiteit een excuus voor stilstand.

Dit patroon beperkt zich niet tot verwijzingen naar 'buiten'. Ook interne normen kunnen zo onaantastbaar worden dat ze het gesprek afsluiten. De status quo krijgt het karakter van een stopknop: initiatieven worden stilgezet niet omdat de richting wordt verworpen, maar omdat de norm voorrang krijgt.

De kern van deze reflex is zelden onwil. Het is *learned helplessness*: de overtuiging dat handelen weinig zin heeft, omdat doorslaggevende knoppen elders liggen. Men ziet het probleem, maar niet scherp genoeg wat men zelf kan doen. We zien het in onze gesprekken terug in de uiteenlopende antwoorden op de stelling: *"Onze benodigde aanpak is duidelijk"*. In de twintig gesprekken is men grotendeels positief, al blijft het gemiddelde hangen rond een score van 3,2 op 5. Voor sommigen geldt: we weten wel *wat*, maar niet *hoe* te veranderen. Zolang dát niet scherp is, blijft de ruimte bestaan om je te verschuilen achter kaders, onzekerheid of afhankelijkheden.

... EN DE BEWEGING NAAR DOORPAKKEN

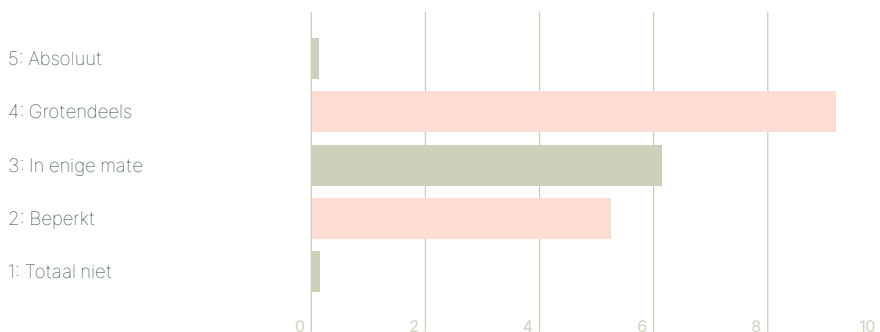
Spelbrekers kijken temidden van deze complexiteit naar wat wél kan. Niet door belemmeringen en obstakels te negeren, maar door ze vanuit *positief realisme* juist expliciet te maken en te gebruiken als aanleiding om in actie te komen.

Dat neemt de spanningen zelf niet weg. Die spanning dragen zonder je erachter te kunnen verschuilen vraagt flink wat vertrouwen en onverzettelijkheid. Zeker als de rest van de organisatie nog niet zover is.

Dat is spelbreken: het ingesleten patroon van verklaren en afwachten bewust doorbreken, ook wanneer dat oncomfortabel is. Juist door ook anderen te helpen bewegen van “*wat houdt ons tegen?*” naar “*wat kun je doen?*”, verschuift de focus van verklaren weer naar handelen. “*De politiek is veranderlijk*” wordt: we kiezen richting en werken met scenario's. “*Onze legacy is groot*” wordt: dit vraagt een ander tempo en een aangepaste aanpak.

Zo creëren Spelbrekers geen volledige zekerheid, maar verantwoordelijkheid: dilemma's expliciet maken, steeds opnieuw een weg vooruit uitstippelen, en vooral anderen laten inzien dat niet-handelen óók een keuze is.

Stelling: Onze aanpak voor het realiseren van de nodige beweging is duidelijk.



Figuur: Er ligt bij veel organisaties potentieel om de aanpak nog duidelijker te maken.

VAN VERSCHUILEN...

"Operationele processen worden bij ons nog altijd als goed excuus gezien om geen tijd te hebben voor verandering. Zorgen van experts functioneren feitelijk als stopknop. Initiatieven stoppen dan niet omdat de richting wordt verworpen, maar omdat continuïteit voorrang krijgt. Dezelfde ideeën komen dan vaak jaren later alsnog terug met hogere urgentie." - *manager strategy & architecture*

Welke signalen van deze reflex herken je bij jullie?	niet echt	deels	absoluut
Kaders zijn eerder obstakels dan ontwerputdagingen	☐	☐	☐
Er is wel een (grof) doel, maar geen heldere aanpak	☐	☐	☐
Sceptisism verminkt zich als professionaliteit	☐	☐	☐
Men kijkt naar elkaar in plaats van naar zichzelf	☐	☐	☐
Verandering stopt door operatie, markt of politiek	☐	☐	☐

➤ **Reflectie:** Door welke kaders laten wij ons meer tegenhouden dan uitdagen?

... NAAR DOORPAKKEN

"Er zijn altijd wel redenen dat iets uitdagend is. Het gaat erom dat je de eerstvolgende haalbare stap ziet en daar mensen weer in meeneemt. Daardoor ontstaat er genoeg comfort om ook de volgende stappen weer te kunnen zetten, terwijl je ondertussen aan de omstandigheden blijft werken die nodig zijn om die grotere beweging succesvol te maken." – *operationeel directeur*

Hoe starten andere Spelbrekers de juiste beweging?

1. **Roadmap-sprints:** In twee dagen worden plannen scherp gesteld en wordt met een kleine groep momentum gebouwd via eerste stappen en commitments.
2. **'Blijven bewegen':** Blijven bewegen is leidend, bijv. door onder de pilot-vlag te bewijzen wat wél kan, terwijl schaal, wetgeving of randvoorwaarden later volgen.
3. **No-business-case:** Uitstel wordt met inzicht in de consequenties tot een expliciete keuze omgezet, die niet langer impliciet of collectief ontstaat.

▣ **Actie:** Met welke kleine stap bouwen wij momentum voor de grote uitdaging?

REFLEX 2: AFLEIDEN

Afleiden is een diepgewortelde menselijke eigenschap. En organisaties doen graag mee. Niet vanuit gebrek aan inzet. Integendeel: onder druk reageren we juist door méér te doen. Maar daar sluipt het risico erin: activiteit wordt verward met vooruitgang. En hoe groter de druk, hoe verleidelijker het wordt om maar te blijven bewegen—zelfs als onduidelijk is waarheen.

In de praktijk zien we dit terug in een veelheid aan initiatieven, experimenten en projecten die naast elkaar bestaan, maar onvoldoende samenhang of potentie hebben. De utilitysector kent dit patroon van *'pilotitis'* goed. Experimenteren is noodzakelijk om vooruit te komen, maar zonder duidelijke koers, keuzes en geduld verandert het in ruis. Een algemeen directeur verwoordde het zo: *"We blijven hangen in een cultuur van, ja, leuke en interessante pilots. Maar het krijgt geen schaal. Het vliegt niet."*

In onze gesprekken blijkt prioriteren hier een hardnekkige worsteling. Het vermogen om scherpe keuzes te maken scoort gemiddeld een 3,1 op 5. Zowel de grotere als kleinere organisaties ervaren deze uitdaging. Kiezen wordt dus niet automatisch makkelijker als interne belangen, lagen en prikkels afnemen. Ongeacht haar omvang lijkt elke organisatie dus vatbaar een volle agenda zonder grote vooruitgang.

Dit patroon staat bekend als *busy management*: hoge energie, lage richting. Drukke biedt houvast, maar maskeert vaak het ongemak van kiezen. Het is eenvoudiger om iets toe te voegen dan om met iets te stoppen.

Afleiden is daarmee verraderlijk. Er is positieve energie, maar het richt zich op wat zichtbaar, haalbaar of snel resultaat oplevert, los van of het op de lange termijn werkelijk bijdraagt. Een sprintcultuur in een marathon-wereld. Er is geen stilstand, maar je komt ook niet vooruit.

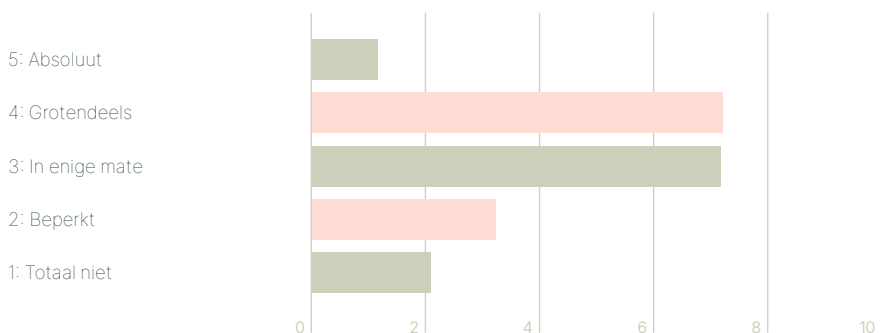
... EN DE BEWEGING NAAR KOERSEN

Als die energie wordt gericht, verandert alles. Keuzes worden makkelijker, initiatieven versterken elkaar, en teams voelen betekenis. Koersen betekent niet alles dichtregelen, maar helder maken wat richtinggevend is. Wat komt eerst en wat moet wachten.

In een omgeving vol prikkels en kansen vraagt dat om Spelbrekers. Zij die bewust het patroon van veel beweging doorbreken met scherpe keuzes en discipline. Die niet direct meebewegen wanneer verleidelijke kansen langs komen, maar durven afbakenen. Die niet denken in snelle uitkomsten, maar in strategisch momentum voor de opgave.

In sectoren waar tijd, mensen en middelen schaars zijn, is minder doen vaak de enige manier om meer te bereiken. Koersen is daarom geen eenmalige beslissing, maar een voortdurende leiderschapsopgave: blijven kiezen, blijven begrenzen en blijven verbinden wat wordt gedaan aan waar het voor bedoeld is. Naast de *to-do-lijst* ook de *not-to-do-lijst* scherp hebben. Alleen zo verandert drukte weer in beweging die ergens toe leidt.

Stelling: We zijn goed in het stellen van scherpe prioriteiten.



Figuur: Organisaties brengen focus aan, maar uitgesproken scherpste ontbreekt vaak.

VAN AFLEIDEN ...

"We laten ons nogal eens afleiden door shiny dingen. Een nieuwe thuisbatterij. Verbeterde klantinzichten uit de app. Het is misschien mooi voor de website, voor sommige klanten, of het checkt interne boxen, maar uiteindelijk is het een kunst om ook te weten wat níet te doen. Want echte vooruitgang vraagt soms wel om meer focus op de lange termijn. " – *head of strategy*

Welke signalen van deze reflex herken je bij jullie?	niet echt	deels	absoluut
We communiceren wát we doen maar niet wat het oplevert	☐	☐	☐
Er wordt vaak iets gestart, maar zelden iets <i>gekilld</i>	☐	☐	☐
De strategie lijkt te wisselen per team of per kwartaal	☐	☐	☐
Iedereen is druk maar het resultaat blijft uit	☐	☐	☐
We experimenteren veel maar implementeren weinig	☐	☐	☐

▾ **Reflectie:** Welke beweging verwarren wij met vooruitgang?

...NAARKOERSEN

"Toen we startten als Transformation Office was het chaos. Maar inmiddels zijn we van 'om de week een nieuw project' naar twee jaar zonder nieuwe projecten, en volledige focus op 10 duidelijke programma's. De communicatie is simpel, helder, maar ook emotioneel. Plotseling begrepen medewerkers: 'Dit is de transformatie, dit is hoe ik bijdraag.' " - *chief transformation officer*

Hoe starten andere Spelbrekers de juiste beweging?

1. **Verbeelden:** De toekomst wordt continu tot leven gebracht met een transformatie-narratief dat de beweging voor iedereen helder maakt.
2. **Portfoliosturing:** Aandacht wordt van project naar portfolioniveau verlegd, met overkoepelende roadmaps, projectevaluatie en resourceverdeling.
3. **Project-vlootshow:** Er wordt radicaal voor enkele 'sleutellijnen' gekozen. Het verlies van langlopende projecten hoort daar bij, ondanks eerdere investeringen.

▣ **Actie:** Welke initiatieven of gewoontes zetten wij op de *not-to-do-lijst*?

REFLEX 3: CONTROLLEREN

Grip willen houden is een krachtige reflex. Zeker in vitale infrastructuren, waar veiligheid en continuïteit centraal staan, is de neiging groot om complexiteit te beheersen met analyse, overleg, KPI's en procedures. Dat biedt houvast. Het voelt rationeel en verantwoord—en dat is het ook, tot op zekere hoogte.

In organisaties met systeemverantwoordelijkheid is een hoge mate van zekerheid noodzakelijk. Het probleem ontstaat dan ook niet bij controle op zich, maar wanneer de zoektocht naar zekerheid het vermogen om te leren en bij te sturen verdringt. Juist in tijden van systeemverandering kan die reflex dus contraproductief worden.

Wanneer uitkomsten minder voorspelbaar worden, wordt die onzekerheid vanuit nature bestreden met de drang naar meer grip. De systeemwereld—plannen, dashboards en besluitvormingslagen—groeit. Maar omdat leren en aanpassen zich niet laten afdwingen, nemen leervermogen, aanpassingsvermogen en snelheid juist af. De paradox is listig: hoe meer zekerheid wordt nagestreefd, hoe fragieler het systeem wordt.

Die spanning komt ook terug in de gesprekken. De druk om vaste businesscases, voorspelbare roadmaps en sluitende innovation-accounting te leveren is groot. Er wordt intensief afgestemd via stuurgroepen en dashboards, terwijl betrokkenen ervaren dat dit de voortgang eerder vertraagt dan versnelt. De kracht van interne samenwerking scoort men, net als samenwerken in de keten, een 2,9 op 5. *“We willen alles maakbaar maken en onder controle houden,”* zei een geïnterviewde VP, *“maar dat kunnen we helemaal niet.”*

De vraag is uiteraard niet óf we moeten afstemmen, organiseren en controleren, maar hoe. Het probleem ontstaat wanneer controle een doel op zichzelf wordt. Dan verschuift aandacht van leren naar afvinken, van aanpassen naar vasthouden. De kern van deze reflex is risico-aversie: de wens om zekerheid te creëren in een werkelijkheid die per definitie onzeker is.

... EN DE BEWEGING NAAR REGISSEREN

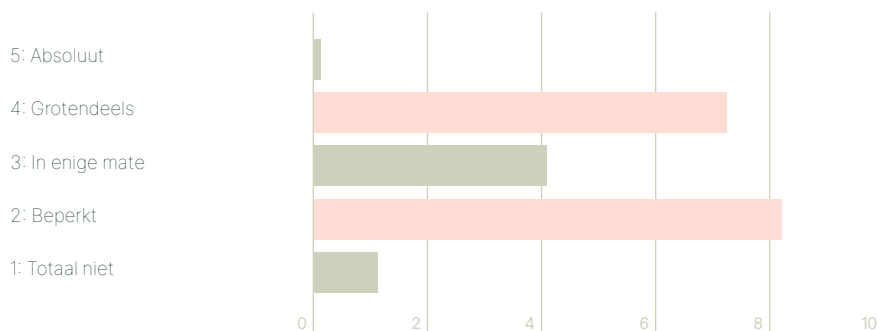
Waar controleren beweging verstikt, ontstaat ruimte wanneer leiders durven regisseren. Niet door alles dicht te regelen, maar door het systeem zo in te richten dat leren en bijsturen vanzelf plaatsvinden.

Spelbrekers gaan niet mee in de schijnzekerheid die anderen creëren. Ze proberen onzekerheid niet weg te plannen, maar te laten plaatsmaken voor aanpassingsvermogen. *De winkel blijft open terwijl er wordt verbouwd.* Dat vraagt in deze complexiteit niet zozeer om blauwdrukken, maar om korte feedbackloops, veilige experimenteerruimte, richting en vertrouwen.

Daarmee verschuift de focus van directe sturing naar het ontwerpen van condities. Door onzekerheid te accepteren, bouwen Spelbrekers het lerend en zelforganiserend vermogen van organisaties op—en daarmee veerkracht. De aandacht verschuift van verantwoord voor of achteraf naar bijsturen onderweg, zonder de verantwoordelijkheid voor veiligheid of continuïteit los te laten.

Dat vraagt ander leiderschap dan we gewend zijn. Waar leiders vaak worden gezien voor hun vermogen om strak te sturen, ligt bij transities de echte kracht in het organiseren van ruimte in een wereld van controle.

Stelling: Interne samenwerking werkt bij ons als motor voor vernieuwing.



Figuur: De beoordeling van interne samenwerking is uitgesproken verdeeld.

VAN CONTROLEREN...

"Als ik iets zou mogen versimpelen om verandering ruimte te geven, dan is het wel de snelheid van besluitvorming. Je moet zóveel mensen meekrijgen. Dan staat er eindelijk een board meeting, gaat 'ie niet door, en ben je weer een maand verder. Als we dat sneller kunnen krijgen, dan kunnen we ook sneller veranderen. Dat gaat om mandaat. Waar kunnen we vrijheid in hebben?" - *head of strategy*

Welke signalen van deze reflex herken je bij jullie?	niet echt	deels	absoluut
Besluitvorming is traag en staat beweging in de weg	☐	☐	☐
We voelen de druk van 'het moet in één keer perfect'	☐	☐	☐
Verandering voelt als eindeloos stakeholdermanagement	☐	☐	☐
We verliezen ons in analyse, cijfers en dashboards	☐	☐	☐
We maken halve keuzes in plaats van all-in te gaan	☐	☐	☐

➤ **Reflectie:** Welke grip proberen wij tevergeefs te creëren of te behouden?

... NAAR REGISSEREN

"Het idee van 'we spreken dít nu af en dan zijn we aan het eind daar' is de grootste misvatting die er bestaat. Je bent constant aan het bijsturen. Soms ben je acht maanden verder en denk je: 'Goh, ja.. dat we dat hadden afgesproken. Wat grappig.' Zodra je een roadmap uittekent raak je het echte gevoel van wat je te doen staat al kwijt. Je moet flexibel kunnen blijven." – *hoofd kennis en innovatie*

Hoe starten andere Spelbrekers de juiste beweging?

1. **Alignment & autonomy:** Met heldere afspraken over de richting wordt mandaat en autonomie om hier zelf mee aan de slag te gaan laag in de organisatie gelegd.
2. **Kwetsbaarheid:** Om de controlecultuur te doorbreken tonen leiders openlijk aan dat ze bereid zijn te experimenteren, falen en leren van uitkomsten.
3. **Omarm 'Ugly Babies':** Niet alles hoeft direct perfect. *"Als je je niet schaamt voor de eerste versie, ben je er te laat mee live gegaan."*

▾ **Actie:** Met welke condities kunnen wij meer leervermogen creëren?

REFLEX 4: VERKLEINEN

Wanneer opgaven groot en complex worden, is het begrijpelijk om ze kleiner te willen maken. Door de scope te beperken tot wat binnen de eigen organisatie, afdeling of bevoegdheid past, blijft het speelveld overzichtelijk. Er kan weer worden gehandeld, gestuurd en verantwoord. Op het eerste gezicht is dat verstandig.

Het risico van verkleinen is dat niet de stappen kleiner worden gemaakt, maar hiermee ook de ambitie. De systeemopgave blijft groot, terwijl het handelen wordt teruggebracht tot wat comfortabel bestuurbaar is binnen de eigen *circle of control*. Zo blijft het bestaande systeem intact, terwijl de uitdagingen (en kansen) verder groeien.

Dat patroon uit zich in redelijke uitspraken die weinig weerstand oproepen. *“We moeten ook niet vergeten waar we nu ons geld mee verdienen”* of *“Het kan ook allemaal weer niet zó snel gaan”* hoorden we in onze gesprekken. Op zichzelf zijn de uitspraken valide. Maar wanneer dit sentiment de onderstroom van organisaties bepaalt, blijft de aandacht voor daadwerkelijke transformatie achter.

Dat zien we ook terug in de data. Waar een groot aantal erg veel ruimte voor transformatie ervaart (acht van de twintig geven score 4 of 5), is een ander groot deel van de respondenten nog niet bijzonder tevreden (ook acht van de twintig geven score 2). Die ruimte creëren binnen de eigen organisatie blijkt dus een opgave op zich. De transitie blijft daardoor voor velen nog voelen als een verzameling projecten, in plaats van het actief, gezamenlijk, vormgeven van een fundamentele verandering in systeem, rol of waardeestroom.

Bewust Verkleinen—tijdelijk focussen, stap voor stap werken—kan dus functioneel zijn. Maar Verkleinen vanuit reflex is iets anders. Dan wordt het een manier om ongemak te vermijden. Niet omdat men de opgave ontkent, maar omdat men haar (nog) niet durft te dragen.

... EN DE BEWEGING NAAR OMARMEN

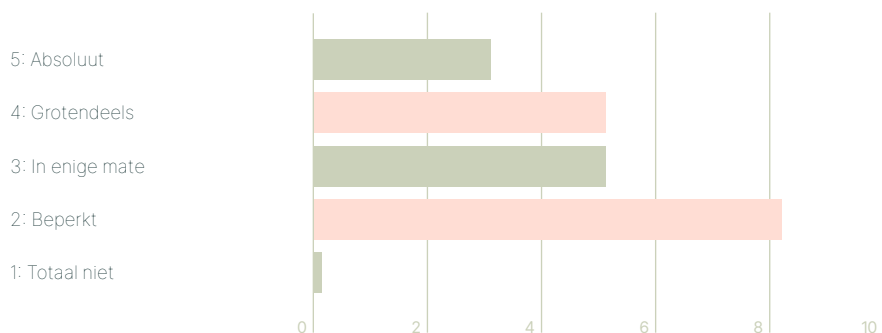
Er gebeurt iets anders wanneer je de opgave vol aankijkt. Er ontstaat ruimte om écht anders te denken en anders samen te werken. Om krachten te bundelen en richting te kiezen. Maar dat schuurt: transitie is niet alleen een mooiweer-verhaal.

Wie over organisatiegrenzen heen kijkt en de opgave in volle omvang erkent, ziet dat belangen botsen zodra je terugkeert naar de dagelijkse praktijk. Banen kunnen verdwijnen, diensten stoppen en processen veranderen. Tegelijk ontstaan nieuwe rollen, diensten en manieren van werken. Die spanning vraagt om eerlijkheid.

Zoals een bestuurder het verwoordde in ons gesprek: *"Uiteindelijk moet je het gewoon niet bullshitten. Of het nu is in hoe je het doet, hoe je het vertelt of in de inhoud: wees reëel en nederig, maar ook kleurrijk."* Dit is nu precies wat een Spelbreker brengt.

Omarmen is dan ook geen vrijbrief voor abstracte idealen of grootse vergezichten. Het begint bij het expliciet maken van wat het systeem nodig heeft en het lef om de opgave groot te laten en te delen in die verantwoordelijkheid. Dat zie je terug in gedrag: Spelbrekers bouwen coalities en verbinden belangen. Ze hebben een lange adem en denken in lange tijdschalen. Het is een vorm van *cathedral thinking*: bouwen aan iets wat groter is dan alleen jezelf en de organisatie.

Stelling: Transformatie krijgt bij ons voldoende ruimte naast operatie.



Figuur: Voor een aanzienlijk deel van de organisaties blijft de ruimte voor transformatie nog beperkt.

VAN VERKLEINEN ...

“Het systeem veranderen—dat klinkt direct best wel groots. Tegelijkertijd denk ik dat we zeker gradueel veranderen. Dus met waar je nu in investeert bereid je je wel voor op andere rol in de toekomst. Maar uiteindelijk blijft het wel hardware. Het kan snel veranderen, maar niet héél snel. Denk ik. Niet zoals IT.” - *directielid*

Welke signalen van deze reflex herken je bij jullie?	niet echt	deels	absoluut
We denken in te kleine stappen en te lage snelheid	☐	☐	☐
Er is nog geen serieuze transformatie-eenheid	☐	☐	☐
Systeemproblemen worden buiten scope gehouden	☐	☐	☐
Samenwerken stopt bij wat gemakkelijk is	☐	☐	☐
De focus ligt op het verbeteren van bekende structuren	☐	☐	☐

▾ **Reflectie:** Waar houden wij vast aan de illusie dat de status quo zo blijft?

...NAAR OMARMEN

"Individueel optimaliseren schiet tekort. We geven als partijen samen miljarden uit, maar pas als we die opdrachtcracht collectief inzetten, kunnen we marktontwikkeling en systeemimpact sturen. Dat vraagt minder beheer binnen de eigen organisatie en meer regie op systeemniveau." - *algemeen directeur*

Hoe starten andere Spelbrekers de juiste beweging?

1. **Leap:** De lat wordt gelegd door concrete ambities uit te spreken en anderen te betrekken in die uitdaging: 'van 100 naar 600 km/u', 'van 10 maanden naar 10 weken'.
2. **Systeemuitkomsten:** Successen en doelen worden ook op maatschappelijk en systeemniveau gezet, los van mandaten en organisatiegrenzen.
3. **Coalities:** Gezamenlijke (besluit)kracht wordt gemobiliseerd rond gedeelde belangen om systeemrichting en keuzes af te dwingen.

▴ **Actie:** Welke uitdaging moeten wij op systeemniveau oppakken?



SPELREGELS VOOR DE JUISTE BEWEGING

VAN REFLEX NAAR REGIE

Hoe krijgen leiders transformatie écht van de grond, midden in de complexe realiteit van vitale infrastructuren? Met die vraag zijn we elk gesprek ingegaan.

In de praktijk vraagt het in ieder geval om het weerstaan van vier reflexen: **Verschuilen, Afleiden, Controleren, en Verkleinen**. Begrijpelijke reacties op onzekerheid en complexiteit, maar niet zonder prijs. Wanneer ze het handelen gaan bepalen, is de juiste beweging niet langer vanzelfsprekend.

Wie deze reflexen herkent bij zichzelf en bij anderen, kan ze ook doorbreken. Dat is de rol van de Spelbreker: op cruciale momenten andere keuzes maken. Bewuste tegenkracht inzetten en niet automatisch meegaan in het patroon. Daarom vroegen we in ieder gesprek ook: *Wat is jouw belangrijkste spelregel om de juiste beweging te versnellen?*

Wanneer we de antwoorden op deze vraag samenbrengen, ontstaat geen lijst met losse tips, maar een samenhangend handelingsperspectief. Terugkerende thema's die werken als *hefboom*: manieren om beweging mogelijk te maken ongeacht welke reflexen opspelen.

Over alle antwoorden heen tekent zich daarbij een duidelijke top drie af. Leiders die beweging versnellen investeren consequent in:

- **Helderheid**, via sterke communicatie
- **Geloofwaardigheid**, via inhoudelijke expertise, en
- **Bestuurbaarheid**, via afbakening en eenvoud.



Spelregel 1: Helderheid

Versnellen begint bij helderheid: zorg dat mensen, stuk voor stuk, begrijpen wat transformatie voor hen betekent.

Heldere communicatie kwam het vaakst terug in alle spelregels. Een strategie op papier zet niets in beweging zolang mensen niet begrijpen hoe zij daar zelf onderdeel van zijn. Transformeren vraagt om meer dan sterke oneliners. Het vergt betekenisvolle, eerlijke, en duidelijke verhalen. Niet één keer, maar voortdurende aandacht voor het samen vorm geven van de route en voor het helpen van mensen om zich onderdeel te voelen van die beweging.

Heldere communicatie staat centraal van **verbeelden** bij *Koersen* tot het expliciet maken van **keuzes** en scherp stellen van **ambities** bij het *Doorpakken* of het *Omarmen* van opgaven. Met die helderheid creëer je de meeste versnelling.

- "Om klanten en medewerkers mee te nemen moet je héél goed de waarom-vragen uit kunnen leggen, maar men is vaak meer bezig met de wat en de hoe."
- "Het is net marketing: Je hebt één stuk content dat je aanpast op je publiek. Financieel voor de RvB, emotioneel voor de werkvloer... dát moet je vormgeven."
- "Communicatie is cruciaal. Je moet echt niet denken: Dat doe ik er wel even bij. Het is een vak. Je moet er professionals voor hebben."



Spelregel 2: Geloofwaardigheid

Je kunt alleen verbinden wat je echt begrijpt. Die kennis en geloofwaardigheid zijn een belangrijke basis voor tempo.

Inhoudelijke bagage wordt gezien als cruciaal om perspectieven te kunnen verbinden, belangen te wegen en keuzes te legitimeren. Zeker bij integrale opgaven moeten verschillende leefwerelden worden samengebracht: operationeel, technisch, financieel, politiek. Dat lukt men niet zo zeer vanuit formele posities of abstracte modellen, maar vanuit doorleefde kennis van het werk. Mensen volgen als ze vertrouwen dat jij het geheel écht snapt.

Geloofwaardigheid zien we van hoe leiders omgaan met **kwetsbaarheid** of **Ugly Babies**, tot aan de kunst om op **systemniveau** te denken en te handelen. Als jij van de hoed en de rand weet, krijg je deze sector vol experts in beweging.

- "Je kunt van alles organiseren en afspreken, maar uiteindelijk overleeft de inhoud altijd. Je krijgt het alleen voor elkaar als je snapt hoe het werkt."
- "Het helpt enorm als iemand bij meerdere onderdelen heeft gezeten. Techniek, markt, strategie. Dan vertrouwt men je sneller en kun je echt schakelen."
- "Als mensen weten dat jij voldoende kennis hebt, dan heb je altijd een streepje voor. Dan wordt vertrouwen opbouwen gewoon makkelijker."



Spelregel 3: Bestuurbaarheid

Versnellen vraagt om bestuurbaarheid. Met expliciete afbakening en ordening kun je pas goed bewegen.

In transities lopen inhoud, belangen en verantwoordelijkheden voortdurend door elkaar. Zonder expliciete regie vecht je twee wedstrijden tegelijk: die van de inhoud én die van de organisatie zelf. Dat gaat ten koste van het momentum. Versnellen vraagt daarom om ordening: wie beslist, wie meedenkt, wie betaalt. Wat krijgt prioriteit als de middelen straks onder druk staan? Door de inrichting zo duidelijk te maken verdwijnt frictie voordat de inhoud aan bod komt.

In de praktijk krijgt die bestuurbaarheid vorm via **portfoliosturing**, het maken van keuzes in een **projectvloot**, en het werken met **roadmap-sprints**. Als je de inrichting samen beter geregeld hebt, heb je de helft van de opgave al opgelost.

- *"Voordat je de inhoud induikt, moet je afspreken wie beslist, wie meepraat en wie geïnformeerd wordt. Doe je dat niet, dan praat iedereen overal over mee."*
- *"Wij hebben run en change bij elkaar zitten, dan kunnen mensen zelf de prioriteiten afwegen. Als je change apart neerzet dan wint het nooit."*
- *"Je kunt het organisatorisch steeds ingewikkelder maken, maar dan gebeurt er niets. Je moet het juist simpel houden om beweging mogelijk te maken."*

📌 **Notities:** Hoe kun jij met deze drie thema's nog meer verschil maken als leider?



NAWOORD

Vitale infrastructuur vormen het kloppend hart van Nederland. Juist daarom zijn de transitie's in deze context zo veeleisend. Belangen lopen door elkaar, afhankelijkheden zijn groot en druk is structureel. Geen route laat zich vooraf uittekenen.

Geen planning, maar spanning.

In de twintig gesprekken die we voerden zagen we dat leiders die in deze werkelijkheid het verschil maken dat niet doen vanuit perfecte plannen, maar vanuit hoe ze omgaan met spanning. Leiders die reflexen herkennen en bewust een andere beweging durven te kiezen. Niet meebewegen, maar kunnen *spelbreken*.

Voor ons bij **the can do company** zit daar de kern. Versnelling begint niet bij extra programma's, KPI's, of een besluit aan een tafel verderop. Ze begint dichtbij:

- Bij hoe jij communiceert als het spannend wordt.
- Bij hoe jij verbindt vanuit inhoud en geloofwaardigheid.
- Bij hoe jij regie neemt, juist wanneer het antwoord nog niet vaststaat.

Daarmee verdwijnen reflexen niet. Ze horen bij werken onder druk, bij de behoefte aan grip, en bij systemen waarvan het succes decennialang rustte op stabiliteit en voorspelbaarheid. Maar de grote uitnodiging die we onszelf en jou als lezer doen, is om op cruciale momenten tegen de patronen in te gaan. Om ondanks weerstand te kiezen voor de juiste beweging.

De reflectievragen en actievelen in deze publicatie zijn daarom geen bijlage, maar het echte werk. Kijk nog eens terug: Wat herken je het meest in jouw context? En welke eerste beweging ga jij nu inzetten—als Spelbreker?

VERANTWOORDING

Deze publicatie is gebaseerd op een praktijkgericht, kwalitatief onderzoek naar leiderschap in transities binnen vitale infrastructuren. In de tweede helft van 2025 zijn twintig leiders en sleutelspelers geïnterviewd die opereren op posities waar continuïteit en transformatie elkaar raken.

Onderzoeksopzet

De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een vast onderzoeksprotocol. Elk interview startte met een korte vragenlijst van twaalf stellingen, bedoeld om systematisch inzicht te krijgen in ervaren transitiedruk, samenwerking, organisatievermogen en leiderschap. De questionnaire en het interviewprotocol zijn vooraf afgestemd met onze kennispartners. Na de questionnaire volgde een verdiepend, semigestructureerd gesprek.

Analyse en duiding

De interviews zijn thematisch geanalyseerd. Terugkerende patronen in hoe organisaties onder transitiedruk reageren zijn geïdentificeerd en geduid als vier dominante organisatie-reflexen, met bijbehorende tegenbewegingen. Deze patronen vormden de basis voor de structuur en verhaallijn van deze publicatie.

Gebruik van quotes

Alle quotes in deze publicatie zijn gebaseerd op daadwerkelijke uitspraken uit de interviews. Waar nodig zijn ze licht geredigeerd om de leesbaarheid te vergroten, zonder de inhoud of strekking te veranderen. Om vertrouwelijkheid te waarborgen zijn quotes geanonimiseerd.

Reflectie en reikwijdte

Dit onderzoek heeft geen statistische pretentie. De waarde ligt in de diepgang van de gesprekken en de herkenning die patronen oproepen bij leiders in vergelijkbare contexten. Deze publicatie is bedoeld om hen een handelingsgericht perspectief te bieden. Duiding van de inzichten is mede gevormd door onze eigen praktijkervaring en expertise.

Colofon

Copyright © 2026
the can do company
www.thecando.company

Januari 2026
Eerste druk

Auteurs: Polle van Duuren en Mark van der Waal

Met dank aan Nart Wielaard voor ondersteuning tijdens het schrijfproces.



