

Vijftien jaar leiderschap op Curaçao

Wat is er veranderd sinds 2003?

Wat zijn de meest opvallende veranderingen in leiderschap in de achterliggende vijftien jaar en welke ontwikkelingen waren daarbij bepalend? Coaching nodigde vier ervaren leiders uit om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Dat resulteerde in een dynamische bijeenkomst waarbij in een ongedwongen sfeer ervaringen en visies werden uitgewisseld. Dilemma's en kansen ten opzichte van het begin van deze eeuw kwamen voorbij, maar ook de leermomenten en mooie anekdotes.

Tekst Gofrie van Lieshout en Nevita Mezas
Beeld René Bergsma

De grootste veranderingen waarmee wij te maken kregen, werden vooral bepaald door externe factoren. Door de bestuurlijke veranderingen na 10-10-10 zagen wij ons gedwongen onze hele strategie aan te passen. Van medewerkers werd verwacht hierin mee te gaan.' Evelyn Kruithof-Bor, directeur van het Algemeen Pensioenfonds van Curaçao (APC), is samen met haar team van ongeveer 65 medewerkers verantwoordelijk voor de pensioenen van ruim 20.000 ambtenaren. 'Dit betekent investeren van de ontvangen pensioenpremies in binnen- en buitenlandse beleggingen, om door middel van een geoptimaliseerd rendement de pensioenen voor de toekomst veilig te stellen. Enorme bedragen zijn hiermee gemoeid en daarmee ook een grote verantwoordelijkheid voor alle medewerkers en leidinggevenden', vertelt Kruithof-Bor. 'Daarnaast nam de laatste jaren de verwachting van stakeholders om duurzaam, innovatief en steeds efficiënter te werken toe. Terwijl de risico's minimaal moeten zijn. Je medewerkers moeten in staat zijn mee te bewegen met al die verschillende belangen en veranderingen. Als directeur is het belangrijk om dat aan te sturen en zelf ook het goede voorbeeld te geven.'

Aandacht voor verbetering

'Wij werden gedwongen te veranderen toen er een nieuwe speler op de markt kwam die vernieuwender en agressiever was.' Herbert van der Woude is *chief executive officer* bij Kooyman BV en verantwoordelijk voor 550 medewerkers, verdeeld over vier eilanden. 'Een relatief constante bedrijfsvoering moest plaats maken voor gedwongen verandering, omdat ons marktaandeel niet langer vanzelfsprekend was', vervolgt hij. 'In die tijd was het boek 'Who moved my cheese'¹⁾ verplichte kost voor ons hele middenmanagement en langzaam drong het besef door dat we zelf in de hand hadden hoe we op deze verandering konden reageren. We werden ruw wakker geschud uit onze collectieve comfortzone. Het was het startsein voor bewustwording van het belang van service en kwaliteit om met andere partijen te kunnen concurreren. Sindsdien is de continue aandacht voor verbeterlagen min of meer verankerd in onze bedrijfscultuur. Er moest een omslag komen van 'de baas weet het beter en de medewerker luistert en voert uit' naar het stimuleren van mensen om mee te denken, mondiger te zijn en inspraak te geven', aldus Van der Woude.

Medewerkers willen leren en uitgedaagd worden

Anneke Soedhoe is *general manager* bij Sagicor Life Inc. op Curaçao, dat onder meer financiële adviezen en verzekeringen verzorgt. Zij geeft leiding aan zo'n zestig medewerkers en reageert bevestigend op wat Van der Woude vertelt. Soedhoe vult aan: 'Er is geen ruimte meer voor het klassieke leiderschap en dat is mede ingegeven door technologische ontwikkelingen. Klanten beschikken nu over veel meer informatie dan vroeger en zijn kritischer geworden. Dankzij makkelijke toegang tot algemene informatie via Google denken zij vaak precies te weten wat er nodig is en medewerkers moeten hier

'We werden ruw wakker geschud uit onze collectieve comfortzone: het startsein voor bewustwording van service en kwaliteit om de concurrentie aan te gaan'

goed op kunnen reageren. Daarom delen we ook steeds meer informatie met medewerkers, zodat ze goed op de hoogte zijn. Hierdoor zijn zij meer een partner geworden dan een medewerker conform de vroegere hiërarchie. Dit vraagt heel andere vaardigheden van leidinggevenden', aldus Soedhoe.

Volgens Gerd Glaudemans, managing partner en mede-eigenaar van BDO Dutch Caribbean met circa vijftig mensen in dienst, verwachten medewerkers ook meer dan vijftien jaar geleden. Zij willen groeien, leren en uitgedaagd worden. Ook de balans tussen werk en vrije tijd is belangrijker geworden. De verwachtingen zijn hoog. Glaudemans: 'Wij dachten er vroeger niet aan om te klagen of een *sabbatical* te vragen. Dat durfde je niet. Inmiddels is dit gekanteld en moeten wij ons meer afvragen wat we onze medewerkers te bieden hebben om hen te blijven motiveren. Op zich niet slecht, het dwingt je tot reflectie, maar je moet daar wel goed mee om leren gaan.'

De wereld aan je voeten, maar niet op de werkvloer
Van der Woude nuanceert dit enigszins: 'Je medewerker als een partner zien kan wel, maar er moet wel sturing zijn. Vooral bij *millennials*, want zij vereisen toch een hele andere aanpak. Grootgebracht met het idee dat de wereld

¹⁾ Managementboek over verandermanagement door Spencer Johnson.



△ **Anneke Soedhoe**
Sagikor Life Inc. Curaçao | General Manager and Principal Representative

voor hen open ligt en alles mogelijk is, kan het een flinke tegenval-
ler zijn als blijkt dat je op de werkvloer nog helemaal niet meetelt
en je eigenlijk van niets weet.' Soedhoe sluit direct aan: 'Dat is
inderdaad ook een grote verandering! De huidige jongeren dwin-
gen je tot een andere strategie. De organisatie moet ook worden
aangepast aan deze generatie medewerkers. Zij zijn mondiger,
niet honkvast, hebben een heel andere werkcultuur en switchen
sneller tussen verschillende banen. Als huidige leidinggevende
werk je met verschillende generaties in de organisatie. Daarnaast
moet alles sneller en de verschillen tussen generaties zijn groter
geworden. De jongere generatie appt bijvoorbeeld, in plaats van
aandacht te besteden aan een nette mail. Het moet allemaal kort
en bondig en in tegenstelling tot de wat oudere medewerkers,
willen jongeren juist graag dat alles wat meer casual gaat. Het
vraagt veel meer vaardigheden van je als leidinggevende verge-
leken met vijftien jaar geleden. Aan de andere kant ben ik wel blij
met de millennials. Zij willen een bijdrage leveren, iets betekenen
en met je meedenken over de te behalen resultaten en daar gaat
het tenslotte om!', aldus Soedhoe.

Bij Kooyman worden de verschillen in werkhouding tussen de
generaties wat minder sterk ervaren. Van der Woude vraagt zich
af of het echt zo anders is dan vroeger. Zijn ervaring is dat ook jon-
geren het prettig vinden goed begeleid te worden en bereid zijn
zich te committeren aan de bedrijfscultuur. Het type organisatie
heeft hier waarschijnlijk ook invloed op.
Volgens Glaudemans is de jongere generatie *higher maintenance*,
leert zij graag om te kunnen groeien en wil meer diversiteit en uit-
dagingen in het werk zien. 'Men is meer dan vroeger op zoek naar
meaningful work. Vroeger was de mens een verlengstuk van een
bedrijf, maar nu niet meer.' Evelyn Kruithof-Bor ziet de generatie
millennials als een verrijking voor bedrijven: 'Ik zoek businesspart-
ners, mensen die meedenken en geen medewerkers die alleen
maar uitvoeren zonder zelf kritisch te denken. Dat kunnen veel
millennials. Vergeleken met vroeger krijg ik mensen tegenwoordig
sneller mee bij verandering door *ownership* te creëren.'

Soft skills zijn belangrijker geworden

Feit is dat een team veel minder homogeen is dan vijftien jaar
geleden en we inderdaad veel meer situationeel leiderschap
moeten tonen, zo concludeert Glaudemans. 'We kunnen niet vast

blijven zitten in patronen en moeten in alle gevallen uit kunnen
leggen waarom iets belangrijk is. *Soft skills* zijn steeds belangrijker
geworden, het gaat er om te begrijpen en begrepen te worden. De
'7 habits van Covey'² blijven voor mij daarom ook nog steeds een
goed uitgangspunt.' Kruithof-Bor: 'Dat klopt wel en daar moeten
wij zeker aandacht voor hebben, maar leiderschap betekent ook
de verantwoordelijkheid nemen om mensen aan te spreken als het
desondanks niet werkt. Het is een illusie dat uiteindelijk iedereen
mee kan in de ontwikkelingen en vast kan houden aan bepaalde
posities. Soms is het beter om in goed overleg een andere weg in
te slaan. De juiste persoon op de juiste plaats krijgen is een uitda-
ging, maar het hoort absoluut bij onze verantwoordelijkheid.'



△ **Gerd Glaudemans**
BDO Dutch Caribbean | Managing Partner en mede-eigenaar

Authenticiteit uitstralen

Werving is moeilijker geworden de laatste jaren, vult Van der
Woude aan. 'Wij verzorgen trainingen en stimuleren actief betrok-
kenheid om mensen te motiveren. Dankzij de schaalvoordelen
van de centralisatie die wij jaren geleden doorvoerden, werden de
taken voor medewerkers veelzijdiger en complexer. Dan heb je als
werkgever meer te bieden. Maar inmiddels is het ook moeilijker
geworden om voldoende goede mensen te vinden die deze taken
aan kunnen. We moeten regelmatig buiten Curaçao zoeken voor
capabel personeel voor deze functies.' Soedhoe: 'Het is de klein-
schaligheid van Curaçao die het extra moeilijk maakt om talent
aan te trekken.'
Vanuit de overtuiging dat het gaat om de 'klikfactor', schuift bij
APC de directeur zelf aan bij wervingsgesprekken. Kruithof-Bor:
'Wij dragen een grote verantwoordelijkheid naar de samenleving
toe en ik moet het gevoel hebben dat elke nieuwe medewerker
dat beseft en daar mee om kan gaan.'

Alle aanwezigen zijn het er over eens dat het, ongeacht het type
organisatie, een taak is van elke leidinggevende om positieve
resultaten dusdanig te communiceren dat men daar ook trots
op kan zijn. Glaudemans: 'Het is een zoektocht naar wat mensen
inspireert en motiveert om daar op in te kunnen spelen. Als leider
moet je ook authenticiteit uitstralen en laten zien dat je vanuit je
hart en je geloof handelt en geen gespeelde rol aanneemt. Dan
trek je de juiste mensen aan die ook transparant en loyaal zijn.'



△ **Evelyn Kruithof-Bor**
Algemeen Pensioenfonds van Curaçao (APC) | Directeur

Leadership by example: van controle naar vertrouwen

Leiders hebben veel meer dan vroeger een voorbeeldfunctie.
Men is het er over eens dat wanneer je je als leidinggevende au-
toritair opstelt, je er niet op hoeft te rekenen dat je medewerkers
de klanten met een glimlach bedienen. 'Of orders uitdelen en
vervolgens zelf om drie uur 's middags op de golfbaan gaan staan',
zoals Soedhoe het lachend verwoordt. 'Dat gaat niet meer op.'
Glaudemans: 'De tijd van alles controleren ligt achter ons. Modern
leiderschap vraagt een om een bedrijfscultuur waar controle
wordt vervangen door vertrouwen. Weliswaar binnen kaders en
met sturing, maar vooral gericht op *agility*³.

Het is duidelijk dat deze vier ervaren leiders niet alleen heel goed
weten welke veranderingen steeds nodig zijn in hun organisaties,
maar dit vooral ook met succes weten te realiseren. Hoe pakken
zij dit aan? 'Vooral heel praktisch', reageert Van der Woude. 'De
strategische plannen worden vertaald naar *mid term plans*, ofwel
kerndoelen op teamniveau. Deze worden jaarlijks vertaald naar
concrete jaardoelstellingen. Zo kort mogelijk, dus het liefst als
bullet points op een A4tje. We noemen dat interne speerpunten
en daar gaan de individuele managers met hun teams mee aan de
slag, waarbij zij veel vrijheid krijgen bij de invulling. Het resultaat
is leidend.'
Ook bij BDO, Sagikor en APC worden de te behalen organisatie-
doelen en persoonlijke doelen gekoppeld aan eigen verantwoor-
delijkheid. Tussentijds worden de knelpunten, kansen en bedreij-
gingen met elkaar doorgenomen.

De invloed van ICT

Al deze ontwikkelingen zijn mede tot stand gekomen dankzij
de grenzeloze mogelijkheden op het gebied van communicatie-
technologie. Door de toename van communicatie via e-mails en
whatsapp zijn we 24/7 bereikbaar geworden. De druk op een korte
respons tijd die de digitale berichtenstroom naar klanten toe met
zich meebrengt zorgt ook voor veel druk op de leidinggevende.
Managers maken zich daar zelf ook wel schuldig aan door het-
zelfde van hun team te vragen. De informatiestroom en werkdruk
moeten dus op een gezonde manier gemanaged worden. Ook om
risico's te vermijden, geeft Kruithof-Bor aan. 'Beleggen betekent
communiceren met een internationaal netwerk en dus in verschil-
lende tijdzones'.

Technologie wordt ook direct genoemd op de vraag van Coaching
welke factoren naar verwachting de komende vijftien jaar veel
invloed zullen hebben op management en leiderschap. 'Met name
artificial intelligence (AI) en digitale geldvormen zoals cryptomun-
ten', meent Soedhoe.

Fouten die we blijven maken

Het levendige maar ook serieuze rondetafelgesprek wordt
afgesloten met de vraag op welke punten we nog steeds weinig
verbetering kunnen constateren. De vier doorgewinterde mana-
gers geven unaniem aan dat het op macro-niveau maar moeizaam
blijft gaan om van strategische plannen tot concrete uitvoering te



△ **Herbert van der Woude**
Kooyman BV | Chief Executive Officer

komen. Dit in tegenstelling tot de daadkracht in de private sector
waar de vertaalslag naar de praktijk sneller wordt gemaakt.
Van der Woude: 'Er zijn veel slechte voorbeelden als het gaat om
het concretiseren van plannen. Dat is inherent aan ons politieke
systeem, dat in het verleden heeft geleid tot wisselende bestuur-
ders en daarmee onvoldoende continuïteit. Dat wordt verergerd
door een zwak ambtelijk apparaat.' Kruithof-Bor: 'Onze economi-
sche pijlers staan onder druk en toch sturen wij niet altijd tijdig bij.
Overheid en bedrijfsleven weten dat er actie ondernomen moet
worden, maar komen pas in beweging als de keuzes al beperkter
en de risico's groter zijn geworden. De vraag is natuurlijk ook voor-
al wat wij hier zelf aan kunnen doen. Bij APC proberen we vaak
toch dingen in beweging te krijgen door bijvoorbeeld grote projec-
ten te stimuleren ten gunste van het collectief belang.' Soedhoe
is ook van mening dat de private sector moet blijven bijdragen en
zich in moet blijven zetten om een aantrekkelijke sfeer te creëren
voor investeerders van buiten.

Hoewel de aanwezigen eigenlijk nog lang niet met elkaar zijn
uitgepraat, ronden we af met deze mooie uitspraak van Gerd
Glaudemans: 'We moeten meer ons best doen om onze eigen kan-
sen te zien en de ombuiging maken naar onderlinge verbinding.
Dat betekent elkaar meer gunnen en de focus op bepaalde zaken
durven leggen.' <

²) Naar het boek van Stephen Covey: 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'

³) Slagvaardig, flexibel