



### ◀ Gilbert Martina

Directeur Hospital Nobo Otrobanda Transitie en Exploitatie (HNO)  
President-commissaris van de raad van commissarissen bij Refineria di Kòrsou (RdK)

# ‘Intelligentie zonder bewustzijn is een gevaar voor de gemeenschap’

Zijn naam lijkt vooral op te duiken als het gaat om complexe managementdossiers waarbij veranderingen doorgevoerd moeten worden en behoefte is aan structuur: Gilbert Martina. Na een carrière in Nederland was hij jarenlang als directeur betrokken bij verzekeraar Ennia en nu is hij directeur van Hospital Nobo Otrobanda Transitie en Exploitatie (HNO) en president-commissaris van de raad van commissarissen bij Refineria di Kòrsou (RdK).

Leiderschap betekent voor Martina vooral inspireren. Het gaat volgens hem altijd om vertrouwen en respect tussen alle partijen en deze twee woorden komen dan ook regelmatig terug in het gesprek met Coaching.

Tekst Gofrie van Lieshout  
Beeld T. Kelly Photography

Martina is ook een man van duidelijkheid, die directief leiderschap niet schuwt als het nodig is. ‘Vooral als er sprake is van grote veranderingen, dan zijn richting en sturing nodig, anders krijg je chaos. Een goede leider kan de verschillende stijlen combineren wanneer het nodig is. Ook in tijden van crisis moet je van directief leiderschap in de beheersfase kunnen schakelen naar een stijl van inspireren en richting geven bij continuering.’

Of zelfsturende teams passen bij de stijl van Martina? Hij vindt zelf van wel. ‘Mits niet te groot en gevormd door personen met de benodigde professionele skills.’ Als dat gegarandeerd is, staan vervolgens karakter en attitude boven opleidingsniveau, aldus Martina. ‘Iemand met een universitaire opleiding is niet beter geschikt om deel uit te maken van je team dan iemand met een middelbare beroepsopleiding. Het gaat om de combinatie van karakter en competenties die op dat moment benodigd zijn om de klus te klaren. Als het dan toch niet werkt, moet je maatregelen nemen. Noem het moreel leiderschap, iedereen heeft recht op duidelijkheid. Op dat terrein doe

ik geen concessies. Je hebt de juiste persoon nodig die het werk doet, die in het team past en de juiste instelling heeft.’

#### Complex managementdossiers

Martina’s aanpak spreekt blijkbaar aan, want de organisaties waar hij aan het roer stond of staat vragen sterk leiderschap. Van 2003 tot 2017 was hij werkzaam voor Ennia. ‘Een verzekeraar verkoopt vertrouwen, en vertrouwen heeft 2 componenten: karakter en competenties. Bij een verzekeraar betaalt de klant immers premie en vertrouwt erop dat je zijn rechten, die zijn vastgelegd in de polis, behartigt. De aandeelhouders hebben natuurlijk ook hun belangen en dan is het je taak als leider om daar balans in te vinden en je team hierin mee te nemen.’

Zijn huidige functies zijn verschillend van aard, maar hebben gemeen dat zijn rol een grote stempel drukt op de toekomst van de betreffende organisaties. Beide functies zijn hectisch en er moeten knopen worden doorgehakt, zowel bij RdK als HNO. Daarbij is het vasthouden aan de

## HIGH-END OFFICE SPACE FOR RENT KEYSTONE BUSINESS PARK (PARERA)

ENERGY EFFICIENT  
SOLAR PANELS  
MEETING & TRAINING ROOMS  
RESTAURANT  
INSPIRATIONAL ZEN GARDEN  
CONFERENCE ROOMS

We have office space available of different dimensions in all three buildings. The rent includes:

- water and electricity
- shared reception and messenger
- daily office cleaning
- security 24/7 access control

Office space enquiry:  
Tel: 599-9-434 3625  
s.sankatsing@keystonepropertydev.com



On the premises we offer Amazia, a multi-functional restaurant. It is the perfect venue for seminars, conferences, or corporate events with an outdoor terrace that has an Asian setting.

Amazia venue enquiry:  
Tel: 599-9-461 8841  
info@amaziacuracao.com



## MANAGEMENT GILBERT MARTINA

# ‘Bij veranderingen zijn er altijd partijen die weerstand bieden’

gemeenschappelijke doelen van groot belang. Voorbeelden uit de praktijk die dat onderschrijven zijn er voldoende. Martina: ‘Ik ben in september 2017 gevraagd leiding te geven aan de transitie van het Sehos naar het nieuwe ziekenhuis dat Curaçao Medical Center (CMC) gaat heten. Onder de naam HNO was er al een start gemaakt, maar op dat moment was er veel onenigheid tussen de verschillende partijen en het ontbrak volledig aan structuur. Dan moet je eerst aan de slag met een visie, een governance model en het in kaart brengen van alle belangen van de verschillende stakeholders. De volgende stap was een concreet plan van aanpak waarin de organisatiestructuur van CMC werd uitgewerkt, de functies die binnen het CMC ingevuld moeten worden en de wijze waarop de plaatsing moet worden aangepakt, om zo efficiënt mogelijk van de bestaande organisatie naar de nieuwe over te kunnen gaan. Dit proces werd nauwkeurig vastgelegd in een sociaal statuut, waarbij alle belangrijke actoren die hierbij betrokken zijn, hun handtekening hebben gezet.’

Bij Rdk kwam Martina op het moment dat er problemen waren met het Multidisciplinair Projectteam (MDPT), dat als taak had op zoek te gaan naar een nieuwe partner voor de raffinaderij. Martina: ‘Er was 18 miljoen gulden uitgegeven, maar er waren grote vraagtekens over het proces en de nieuwe partner die geselecteerd was. Indien er na feitenonderzoek inderdaad nog vraagtekens blijken te zijn, dan moet je durven ingrijpen en dat is ook gebeurd.’

Hier ligt een van zijn talenten: structuur brengen in een complexe situatie en bruggen bouwen door de nadruk te leggen op het algemeen belang in plaats van persoonlijke belangen. ‘We hebben de neiging om bij allerlei projecten met de uitvoering te starten, zonder dat er een duidelijke visie aan ten grondslag ligt. Je moet eerst weten waar je naar toe wilt en welke impact je wilt bereiken, pas daarna ga je kijken hoe je daar het beste kunt komen.’ Het projectmanagement bij verandertrajecten moet geen concessies doen aan de algemene doelstellingen, geeft Martina aan. Daarbij zijn volgens hem drie zaken essentieel: prioriteiten en urgentie steeds opnieuw bepalen die leiden tot actie; richting geven en duidelijkheid scheppen, zodat draagvlak en saamhorigheid toe-

nemen; *practice what you preach*, oftewel doen wat je zegt en zeggen wat je doet.

### Bewustwording

‘Op het terrein van communicatie kan het snel misgaan. Het is daarom belangrijk de verschillende doelgroepen te kennen, te weten wat hen drijft en je te richten op de ambassadeurs van je veranderingstraject. Zij zullen gaandeweg de weerstand bij de anderen verminderen.’ Martina vervolgt: ‘Er is herkenning en erkenning nodig van de uitdagingen om mensen mee te kunnen nemen in de oplossingen die je biedt. Zo startte Ennia op een bepaald moment met de implementatie van een klantgerichte organisatiestructuur in plaats van een productgerichte organisatiestructuur, zodat de klant niet meer voor elk product bij iemand anders moest zijn. Die verandering ging in eerste instantie niet vanzelf. Medewerkers die zich jarenlang alleen met bijvoorbeeld autoschade hadden beziggehouden, moesten zich nu ook verdiepen in andere schadeproducten, zoals ziektekostenverzekering en brandverzekering. Dan moet je beginnen met bewustwording; waarom is deze verandering belangrijk? Omdat het klantvriendelijker is en omdat het uiteindelijk de klant is die premie betaalt en ervoor zorgt dat alle medewerkers eind van de maand een salaris ontvangen, zo simpel is dat.’

### Empathie

Voor Martina staan de medewerkers centraal en hij vindt dan ook dat je mensen de ruimte moet geven hun emoties te uiten. Een voorbeeld van hoe hij daar vorm aan geeft, is de servicedesk HNO die op zijn initiatief werd ingericht. De personele transitie van Sehos naar CMC betekent dat er voor de ruim 1.070 medewerkers veel gaat veranderen. Functies veranderen inhoudelijk, werkprocessen veranderen en afdelingen zijn anders ingedeeld. Martina: ‘Ondanks dat iedereen een baangarantie heeft, brengt dat onzekerheid met zich mee. Daarom was er ten behoeve van het plaatsingsproces een tijdelijke servicedesk ingericht. Gedurende zes maanden nadat de medewerkers het eerste bericht over de plaatsing in CMC hadden ontvangen, konden zij hier terecht voor vragen, informatie, trainingen of gewoon het delen van hun zorgen. Dat heeft enorm geholpen om mensen gerust te stellen en weerstand te verminderen. Je respecteert dan als het

ware de verschillende fases die mensen doormaken bij veranderingen. De eerste fase is vaak ontkenning, gevolgd door apathie en uiteindelijk acceptatie.’

### Fake news

Het leiden van organisaties en grote veranderingen draait vooral om heldere communicatie, zodat iedereen begrijpt waar het om gaat; dit is en zal altijd een uitdaging blijven. Dat doe je door veel verschillende instrumenten in te zetten en dezelfde boodschap te herhalen. Onduidelijkheid kan namelijk ook leiden tot bewustte verspreiding van onjuiste berichten om projecten te verstoren, zo is de ervaring van Martina. ‘Bij veranderingen zijn er altijd partijen die weerstand bieden, omdat zij het eigen belang voorop stellen, het gaat dan om ego’s en machtsposities, individueel belang in plaats van het algemeen belang. Het individueel belang moet altijd passen binnen de kaders van het algemeen belang en niet andersom. Het is zaak als manager om rustig en consequent te blijven, vast te houden aan je boodschap en onjuiste berichten te isoleren en negeren. Als echter het proces gefrustreerd wordt, moet je maatregelen nemen, want dat kun je als manager niet tolereren.’

### Spiritualiteit

Zoals hij zijn teams samenstelt aan de hand van de competenties en persoonlijkheden die nodig zijn, gaat Martina ook niet uit van één model als oplossing voor alle dossiers. Verandermanagement is maatwerk. Spiritualiteit en positiviteit zijn voor hem daarbij belangrijk. Martina: ‘Als volk reageren we vaak emotioneel, vanuit negativiteit en angst. Mensen willen vaak niet samenwerken, omdat zij denken vanuit schaarste en concurrentie - terwijl we juist moeten handelen vanuit verbondenheid, liefde en passie. Dat laatste is eigenlijk ook de aard van de mens. We moeten weerstand bieden aan de neiging om af te wijken van ons kompas en beslissingen af te laten hangen van geld of macht. Integere leiders gebruiken dan ook hun intelligentie om vanuit hun intrinsieke motivatie te sturen op bewust handelen in het algemeen belang. Intelligentie zonder bewustzijn is een gevaar voor de gemeenschap. Als we elkaar de hand reiken en krachten bundelen, dan kunnen we onze energie steken in de zaken die Curaçao ten goede komen en daar trots op zijn.’ <

CITIZENS BRANDVERZEKERING

Het komt altijd  
onverwacht  
[www.citizens.cw](http://www.citizens.cw)

Citizens  
INSURANCE

CARES  
ABOUT  
PEOPLE

Kom eens langs: Saliña 170, Willemstad, Curaçao  
T (+5999) 465 71 44 | E [info@naa-curaçao.com](mailto:info@naa-curaçao.com)