



De Faculteit der
Sociale en
Economische
Wetenschappen (SEF)
van de Universiteit van de Nederlandse
Antillen (UNA) organiseerde een
bijeenkomst met als thema:

*“Het aansturen van
veranderingsprocessen op Curaçao”*

Ter gelegenheid van het afscheid van
de heer Mac Hasham MBA en Mw. Dr.
Jeannette de Vries-Hagen als
wetenschappelijke hoofdmedewerkers
van de SEF.

Datum : woensdag 4 december 2002

Redactie: Drs. Miguel P. Goede



Universiteit van de Nederlandse Antillen

Ter gelegenheid van het afscheid van onze collega's Mac Hasham MBA en Dr. Jeanette de Vries-Hagen, hebben wij gemeend inhoudelijk stil te moeten staan bij de wetenschappelijke en onderwijskundige bijdrage van deze pioniers van onze faculteit. Wij hebben besloten dit te moeten doen in de vorm van een bijeenkomst met als thema: "Het aansturen van veranderingsprocessen op Curaçao". Een thema waaraan beiden tijdens hun loopbaan aandacht hebben besteed. Dit onderwerp is ook nog maatschappelijk relevant gezien de vele veranderingen die de Nederlandse Antillen doormaken en in het bijzonder onze universiteit.

Het is mijn hoop dat hiermee de traditie van inhoudelijk afscheid nemen van collega's weer nieuw leven ingeblazen wordt.

Wij hebben gemeend de bijeenkomst te moeten vast leggen in de onderhavige publicatie zodat het voor toekomstige studenten en wetenschappers toegankelijk is en om ons afscheidscadeau een meer tastbare vorm te geven.

Als decaan wens ik beiden veel succes toe met hun verdere loopbaan.

Mr. Carl Camelia
Decaan Sociaal Economische Faculteit

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
S.M. Betrian	6
R. Ignacio	10

De sprekers waren:

- de heer Macklenan Hasham
- de heer Stanley Betrian
- de heer Mario Evertsz
- de heer Roland (Nacho) Ignacio
- de heer Jaime Saleh – voorzitter

Het bleek helaas niet mogelijk alle voordrachten in deze uitgave te bundelen.

Het beheersen van veranderingsprocessen in Curaçao

“Change is the only constant factor” is tegenwoordig een van de meest gehoorde clichés. De spreuk: “The more things change the more everything remains the same”, heb ik lang niet meer gehoord. ‘Change is hot’. De change-manager is gewild en verdient grof geld. Maar wat is de wetenschappelijke basis van de toegepaste kennis? Vaak worden Amerikaanse en Europese goeroes geciteerd. Maar de aan de universiteiten steeds verder teruggedrongen wetenschapsfilosofie en – sociologie willen ons eraan herinneren dat alle sociale theorieën tijd en plaatsgevonden zijn. Op basis hiervan moeten wij stellen dat de Westerse theorieën niet zonder meer van toepassing zijn op Curaçao. Het is daarom noodzakelijk dat lokaal onderzoek wordt gedaan door met name de Sociaal Economische Faculteit. Dit onderwerp zal dan ook een plaats moeten krijgen in het binnenkort te verschijnen onderzoeksprogramma van de faculteit. Als stap in die richting hebben wij drie mensen (Stanley Betrian van de StIP, Roland Ignacio van de ABVO en Mario Evertsz van de DCA) die daadwerkelijk veranderingsprocessen hebben aangestuurd gevraagd te reflecteren over hun ervaring. Ik zie dit als een eerste stap naar een verdere uitbouw van een lokale theorie van ‘Change management’.

Miguel Goede

Inleidende toespraak van S.M. Betrian ter gelegenheid van het afscheid van de heer Mac Hasam MBA bij de Universiteit van de Nederlandse Antillen

HET AANSTUREN VAN VERANDERINGSPROCESSEN OP CURAÇAO

Mijnheer de voorzitter mijnheer Saleh, geachte panelleden, dames en heren het is voor mij een waar genoegen vanavond als panellid aanwezig te mogen zijn, en ik bedank de Sociaal Economische faculteit voor de uitnodiging, bij deze thema avond in verband met het afscheid van de heer Mac Hasam.

Dames en Heren ik veronderstel dat de heer Hasam zich goed realiseert welk veranderingsproces hij zelf op het punt staat te moeten ondergaan. En ik hoop van harte dat het hem bekend is dat hij zelf sturing kan geven aan dat proces teneinde de definitieve richting en aankomst punt van de gevolgen van deze verandering te bepalen. Immers zonder sturing zullen alle veranderingsprocessen hun ongecontroleerde koers zelf bepalen. Dames en heren ik zal vanuit mijn positie als voorzitter van de StIP trachten aan te geven met welke veranderingsproces de StIP belast is in het kader van de Privatisering van de verschillende NV's van het Eilandgebied Curaçao en hoe de StIP daar sturing aan tracht te geven.

In het jaar 2000 heeft het Eilandgebied Curaçao al haar aandelen die zij hield in 19 overheidsbedrijven formeel overgedragen aan de Stichting Implementatie Privatisering ten einde het de StIP mogelijk te maken als aandeelhouder het proces van het zoeken naar een strategische partner te kunnen laten coördineren. Deze beslissing, enig in z'n soort, is van verstrekken aard. Immers een overheid geeft politiek en bestuurlijk gezien een brok macht uit handen aan een niet politieke organisatie dus een organisatie die geen politieke verantwoordelijkheid draagt. Voorts wordt zodra de definitieve juridische overdracht heeft plaatsgevonden de StIP juridisch aandeelhouder in plaats van de overheid. Indien het privatiseringsproces succesvol is zullen de bedrijven in de meeste gevallen nieuwe buitenlandse aandeelhouders krijgen die

hun eigen bedrijfscultuur en executieven meenemen. Assets die middels de Overheid in handen pleegden te zijn van de gemeenschap behoren thans geheel of gedeeltelijk toe aan anderen. Deze constatering is niet zonder belang indien men voor ogen houdt hoe gevoelig, sentimenteel soms, emotioneel, meer of minder rationeel, politiek cultureel geëngageerd, financieel economisch verwarrend, juridisch gecompliceerd het privatiseringsproces kan zijn en meestal is. Bovendien zijn de ervaringen in andere landen niet altijd succesvol geweest. Voorts moet men steeds in ogeschouw nemen dat elk van de vele stakeholders bij de specifieke privatiseringsprojecten geïnspireerd worden door een of meer van de juist genoemde complexiteiten. Welnu beïnvloedt door deze scala van complexiteiten moet de StIP telkens sturing geven aan genoemd veranderingsproces.

Een van de in de laatste decennia meer en meer geanalyseerde en beschreven psychologische processen is die van de "verandering" oftewel "change".

John P. Kotter heeft in zijn boek "Leiderschap bij verandering" de commerciële organisatie beschreven, De door hem gebruikte uitgangspunten en stellingen gelden echter net zo goed voor de organisatie "gemeenschap" en de veranderingen die daar plaats vinden. Hij noemt acht omissies die dikwijls begaan worden bij het introduceren van change ik citeer:

Te veel zelfgenoegzaamheid (geen urgentie drift bij andere stakeholders);

Nalaten een voldoende krachtige leidende coalitie te vormen;

De kracht van de visie onderschatten;

De visie 10 (of 100 zelfs 1000)keer te weinig communiceren;

Toelaten dat obstakels de nieuwe visie in de weg staan;

Nalaten korte termijnsuccessen te creëren;

Te vroeg juichen;

Verzuimen om veranderingen stevig te verankeren in de organisatiecultuur

Ik citeer tevens Machiavelli uit "il Principe":

"Men dient namelijk voor ogen te houden dat niets qua voorbereiding moeilijker, qua succes twijfelachtiger en qua uitwerking gevaarlijker is dan zich opwerpen als diegene die

vernieuwingen wil doorvoeren. Want hij die dat doet heeft hen die van de oude toestand profiteren als vijanden terwijl hij slechts lauwe verdedigers vindt in hen die van de nieuwe toestand zouden kunnen profiteren..... een lautheid die gedeeltelijk voorkomt uit vrees voor de tegenstanders die immers de wet aan hun kant hebben, en gedeeltelijk uit wantrouwen van de mensen, die in feite pas geloven aan vernieuwing als zij deze in werkelijkheid ervaren hebben". Einde citaat

Vast staat echter dat geen vooruitgang in welke zin dan ook mogelijk is zonder verandering. Wij kunnen zelfs verder gaan en vaststellen dat het leven inhoudloos is indien er geen veranderingen zouden zijn. Verder ontwikkelen betekent per definitie van het ene punt naar een andere geraken. Anderzijds zijn er maar weinigen die zonder meer verandering als een gegeven aanvaarden en herkennen. Velen kunnen niet tegen change en worden er doodsongelukkig van. Welnu bij elk veranderingsproces moet men er rekening mee houden dat velen tegen zullen stribbelen omdat zij verandering als een bedreiging zien van hun status quo.

Dames en Heren zie hier een korte opsomming van allerlei factoren en omstandigheden die een bepalende invloed uitoefenen op de uitkomst van welk veranderingsproces dan ook. De vraag is hoe gaat men nu om met de genoemde gegevens.

De meest belangrijke stap die gedaan moet worden is aan de gemeenschap uitleggen waarom een bepaalde stap, lees verandering noodzakelijk is. De StIP heeft in dit verband een presentatie gemaakt waarin wordt uitgelegd waarom privatisering noodzakelijk is en wat de agenda en tijdsplan is. Deze presentatie past geheel in de visie die StIP ontwikkeld heeft m.b.t. het privatiseren.

Ook in de literatuur vinden wij bij Pettygrew & Whipp drie fundamentele condities voor verandering:

- Een klimaat scheppen binnen de organisatie dat ontvankelijk is voor verandering, en waarin gerechtvaardigd wordt dat de verandering moet plaats vinden.
- De vaardigheid opbouwen om verandering te kunnen realiseren.
- Een veranderingsagenda opstellen waarin niet alleen de richting van de organisatie wordt vastgesteld maar ook de visie en waarden.

Voor wat betreft het tweede punt ben ik van mening dat alleen de tijd dit kan bewerkstelligen door verkregen ervaring.

Wij hebben als StIP geleerd dat de omgeving waarin wij moeten functioneren steeds getaxeerd moet worden en dat constante positionering binnen die omgeving van strategische waarde is voor het bereiken van het gewenste resultaat. Regelmatige communicatie met de omgeving is van immens belang. Contact onderhouden met de stakeholders is in dit verband van grote waarde.

Een andere belangrijke voorwaarde is dat de rol van leiderschap helder, consistent en transparant moet zijn. Effectief leiden van de veranderingen is noodzakelijk, waarbij het leiderschap rekening moet houden met de context waarin hij functioneert. Voorts moet de "message" coherent zijn met de wens van het te bereiken resultaat. Men moet geen onoplosbare problemen aandragen maar ervoor zorgdragen dat de gepresenteerde visie strookt met de houding die men uitdraagt.

Dames en Heren tot slot kan samenvattend gesteld worden dat het aansturen van veranderingsprocessen in het algemeen maar specifiek in het hierboven genoemde privatiseringsproces complex is doordat vele factoren en personen een rol spelen. Echter een goede analyse van de omgeving in samenhang met een gedegen visie en transparante houding en goedleiderschap ingrediënten zijn ter bereiking van succes.
Ik dank u zeer.

Stanley. M. Betrian
Willemstad, 4 december 2002

“Het aansturen van veranderingsprocessen op Curaçao”

Inleiding van: **Roland Ignacio** (Voorzitter v/d ABVO en Secretaris
Generaal v/d CGTC)

Geachte audiëntie,

Ik wil allereerst de organisatoren van deze panneldiscussie, bedanken voor de uitnodiging en hun vertrouwen in een mogelijke bijdrage mijnerzijds. Ik zal vanavond, via deze inleiding en deelname straks aan de discussie, vanuit mijn optiek een bijdrage proberen te leveren, aan de door hen beoogde doelstelling. V.w.b. de thema van vanavond, zal ik mijn inleiding voornamelijk concentreren, rondom het veranderingproces bij het vakbondswezen.

Algemeen:

Verandering is een noodzakelijk proces, waaraan iedere organisatie, die haar recht van bestaan wil garanderen en haar effectiviteit wil behouden danwel maximaliseren, zich op een bepaald moment, mee geconfronteerd zal zien.

Belangrijke succesfactoren in deze zijn:

- het bepalen v/h juiste moment. (de timing)
- de voorbereiding, implementatie en aansturing van het proces. (de strategie)
- de betrokkenheid van de organisatie. (participatie van alle stakeholders)
- De middelen ter beschikking. (Geld, expertise enz.)

Evaluatie:

De positie waarin de organisatie zich op een bepaald moment bevindt, zal n.l. de intensiteit van de verandering bepalen. Tijdige en hoog kwalitatieve evaluatie, is hierbij een effectieve graadmeter op de reorganisatieschaal. Interne en externe factoren spelen een grote rol in de beslissing over de verandering en de uitvoering daarvan. Bij de interne factoren moet rekening worden gehouden met de aard van de organisatie, t.w. de doelstelling, structuur, organisatie cultuur, de flexibiliteit en het potentieel binnen de organisatie, alsmede de middelen ter beschikking. Bij de externe factoren,

dient rekening te worden gehouden met de omgeving waarin de organisatie actief is en de ontwikkelingen in de betrokken sector, zowel lokaal, regionaal als globaal. Verandering is dus een "tweerichtingsverkeer proces", waar er enerzijds een beïnvloeding van de organisatie door zijn omgeving, van buiten af plaatsvindt en de organisatie op zijn beurt zijn omgeving en doelgroep, van binnen uit probeert te beïnvloeden.

De vakbeweging:

In het geval van de lokale vakbeweging, is het meer dan duidelijk, dat terwijl de omgeving aan het veranderen was, deze sector conservatief afgebakend bleef, hetwelk weinig ruimte bood aan de noodzaak tot evaluatie, laat staan verandering. Het profiel van de vakbond is gedurende de laatste 3 tot 4 decennia zowel intern als extern, consequent gedoodverfd geweest, als "de authentieke verdediger" van de rechten van de onderdrukte arbeider de z.g. "kleine man".

Hetwelk vanzelfsprekend inhield, dat de vakbond gezien werd, als "de tegenstander bij uitstek van de werkgever" (de z.g. onderdrukker en uitbouter van de werknemer).

Dit profiel is met de nodige consistentie, zowel door de werknemers, de vakbondsleiders, de werkgevers, de pers, alsmede de rest van de gemeenschap in stand gehouden, hetwelk vanzelf de nodige voeding gaf, aan het conflictmodel waarin de vakbeweging, gedomd was te blijven functioneren.

In de jaren 80 is het referentiekader m.b.t. de vakbonden, verrijkt met de rol van: "beschermers van de gemeenschap in het algemeen". De groep die moest opkomen, tegen al het onrecht wat de regering (lees de politici), de publieke dienstverlenende instanties of de vermogende belangengroeperingen (de z.g. kapitalisten), de werknemers, de kleine man en de weerloze "Sociaal Zwakkeren" in de gemeenschap, wilden aandoen.

De vakbeweging verkreeg daardoor, naast het imago van "de authentieke verdediger van de rechten van de werknemers" en "tegenstander van de werkgever" de status van "Sociale Pressiegroep".

Met gebruik van de nieuwsmedia en andere publiciteitsvormen, werden wantoestanden in de gemeenschap aan de kaak gesteld en stellig veroordeeld. Na de nodige spanningsfeer te hebben gecreëerd, kon er door middel van groepsacties of massale mobilisatie, de druk verder worden opgevoerd, om zodoende hetzij vakbondseisen af te dwingen, voorgenomen beleidsintenties te beïnvloeden, ofwel ongewenste situaties te veranderen. Deze werkwijze was in die periode, vaak zeer effectief. Die solidariteit onder werknemers was relatief groot en de vakbonden waren behoorlijk populair bij de bevolking, waardoor men steeds meer van de vakbond als Sociale Pressiegroep ging verwachten.

Verschuiving:

In tweede helft van de jaren negentig echter, is de vakbeweging langzamerhand tot het besef gekomen dat haar effectiviteit aan een grondige evaluatie toe was en zelfs haar recht van bestaan mogelijk bedreigd werd. Een belangrijk signaal tot verandering van richting en strategie, waren de acties die in augustus 1996 werden gehouden, i.v.m. het invoeren van het pakket van onpopulaire maatregelen waaronder, de indertijd zo betwiste ABB, die de toenmalige regering Pourier wilde invoeren. Er heerste toen een grote dreiging voor serieuze confrontaties tussen de actievoerders en de zwaar bewapende riot politie, berust met pantserwagen en met duidelijke instructies om hardhandig op te treden. Ik was er persoonlijk nauw bij betrokken, en kan getuigen v.w.b. de ernst van die situatie. Na deze acties heerste er bij de meeste vakbondsleiders een gevoel van teleurstelling en onmacht. Het was de vakbeweging n.l. niet gelukt, om met massale acties, de maatregelen tegen te houden. De massa (bevolking) die heeft aangedrongen op het tegenhouden van de maatregelen, heeft zelf verstek laten gaan en het alleen aan de vakbonden overgelaten. Steeds meer werd het duidelijk, dat het moment was aangebroken, om te heroriënteren en andere beïnvloedingsstrategieën te gaan hanteren.

Implementatie:

Het veranderingsproces binnen de vakbeweging, werd dus enigszins gedwongen ingezet.

De paradigm shift was: "Verschuiving van indirecte naar directe beïnvloeding".

Eenzijds via het politiek platform (er werd een politieke partij opgericht door een groep vakbonden) en anderzijds via het opzetten van een platform voor Sociaal dialoog tussen de Sociale partners. Enkele voorbeelden van deze toenadering zijn: het Amadelweg akkoord, en thans de Kolaborativo, Tripartiet overleg op eilandelijk nivo en partisipatie in de StIP (Stichting Implementatie Privatiseringen). Het proces hield in, dat er bij de betrokken vakorganisaties, interne reorganisaties moesten worden doorgevoerd, terwijl op het nivo van de vakcentrales er een proces van toenadering, afstemming en herorientatie moest worden ingesteld. Geleidelijk aan werden de leiders van de vakbonden en van de vakcentrales vervangen, waardoor de feitelijke aansturing van het veranderingsproces, duidelijk meer gestalte kreeg.

Ondersteuning en realisatie:

Naast de interne reorganisatie bij de afzonderlijke vakbonden, werd tevens door de ondertussen vervangen vakbondsactoren op reguliere basis, overlegd met externe begeleiders en ondersteuners van het veranderingsproces bij de vakbeweging. In deze kan ik, nu dat hij zijn ambt heeft neergelegd, wel bekend maken dat onze gewezen Gouverneur mr. Haime Saleh, die vanavond ook deel uitmaakt van de pannel, tijdens zijn ambtsperiode een fervente catalisator is geweest (weliswaar op de achtergrond), van de vele pogingen tot het ontwikkelen van Sociaal Partnerschap. En daarvoor wil ik hem vanavond namens alle betrokken, een welgemeende dankbetuiging laten toekomen.

Het platform voor structureel Sociaal Dialoog tussen de Sociale Partners, begint thans geleidelijk aan gestalte te krijgen, alhoewel de betrokken partijen nog heel voorzichtig zijn, met het naar buiten treden hierover. Er hebben reeds verschillende sessies plaatsgevonden tussen, de vertegenwoordigers van de drie Vakcentrales, de twee werkgeversorganisaties en het Bestuurscollege, waarin de contouren van zo'n platform zijn besproken en eventuele onder-

werpen geïnventariseerd, die in aanmerking voor overleg zouden moeten komen.

De verandering bij de vakbonden is later trouwens tevens noodzakelijk gebleken, omdat er binnen een relatief korte periode, bij de overheid en bij de meeste Overheidsbedrijven geleidelijk aan verschillende veranderingsprocessen werden ingezet. De vakbonden, begonnen als belangenbehartigers van het personeel, met recht de noodzakelijke betrokkenheid te eisen. Tegelijkertijd bracht dit wel met zich mee, dat zij ook verdergaande mede-verantwoordelijkheid voor het eindresultaat op zich moesten gaan nemen. De ontwikkelingen van December 2000, rondom de privatisering van de Overheids NV's en de oprichting van de StIP, waarbij er toender-tijd, door middel van harde vakbondsakties, met enig succes is getracht om de ontwikkelingen te beïnvloeden, hebben uiteindelijk geleid tot een protocol tussen het Bestuurscollege van het EGC en de vakbonden bij de ONV's, gesteund door de vakcentrales. Met dit protocol, werd de participatie van de vakbonden in alle veranderingsprocessen gegarandeerd, met een vertegenwoordiger in de StIP en het overleg met de individuele vakbonden bij de specifieke trajecten. Hiermede werd de laatste fase van de ombuiging ingezet, onder het motto "**van Tegenstander naar Strategische Partner**".

De vakbonden worden thans, redelijk goed betrokken bij de aansturing van veranderingsprocessen, zoals bijvoorbeeld in het geval van de trajecten bij Acqualectra, Curinta, Giro Bank, CDM, en zoals meermalen aangekondigd, binnenkort de UTS. Deze betrokkenheid geldt trouwens ook voor de Onderwijs Sector en verschillende andere trajecten in de publieke sector.

De ABVO:

In het specifiek geval van de Algemene Bond van Overheidspersoneel (ABVO) waarvan ik thans als voorzitter mag optreden, is het veranderingstraject nog volop aan de gang.

Als de vakbond, die betrokken is bij de meeste van de huidige en toekomstige veranderingstrajecten in de ONV-sector, is het van essentieel belang dat onze organisatie zo effectief mogelijk, aan deze trajecten kan participeren. Bij de aansturing van onze eigen

veranderingstrajekt, wordt daarom de nadruk gelegd, op effectiviteitsverhoging. Speerpunt in deze, is het middels opleiding en training, bekende bestuurs- en kaderleden te vormen, die zo breed mogelijk georiënteerd zijn. Tevens zal er een bewustmakingsproces bij de basisleden worden opgestart, teneinde hen bewust te maken van de continu veranderende wereld waarin wij thans leven en hen zodoende kansrijk proberen te maken, om van de eventuele "opportunities" die zich voordoen, te kunnen profiteren.

Wij zijn thans in afwachting van de goedkeuring van de door ons ingediende integrale scholingsproject getiteld: "**Duurzaam Sociaal Partnerschap, middels continu organisatie ontwikkeling**". Indien alles mee zit zal dit driejarig project, volgend jaar maart van start gaan, in samenwerking met Curises, scholingsinstituten van Nederlandse collega vakbonden, het NGO platform en een coördinerend adviesburo op het gebied van opleiding en vorming.

Tot Slot:

Een vakbond binnen een bedrijf, kan een belangrijke strategische partner zijn, in de aansturing van veranderingsprocessen, mits zij vanaf het begin erbij wordt betrokken en er vooral, de nodige transparantie wordt gehanteerd. Het voeren van acties, zal altijd een potentiële pressiemiddel van de vakbonden en werknemers blijven.

De kunst zal zijn, om door middel van tijdige betrokkenheid van de vakbond en volstrekte openheid van zaken, partijen aan tafel te houden als volwaardige strategische partners en zodoende de aansturing van het proces en het succes van het beoogde veranderingsresultaat te garanderen.

Ik dank u voor uw aandacht.

Roland Ignacio
UNA, 4 december 2002