



Van klagen naar betrokkenheid:

Wat ik leerde over verandermoeheid, stille sabotage en hartsverlangen op Curaçao en Bonaire.

In deze whitepaper van 2.325 woorden (±10 minuten leestijd) deel ik mijn lessen uit twee jaar verandervraagstukken op Curaçao en Bonaire. Je leest hoe organisaties vastlopen in verandermoeheid en hoe we via hartsverlangen, ritme en radical trust kunnen bewegen van klagen naar echte betrokkenheid.

Veel organisaties op de Caribische eilanden werken hard, maar blijven toch vastlopen in hun veranderambities. Wat ik keer op keer zie, is dat projecten vaak ontstaan als reactie op incidenten, in plaats van voort te komen uit visie. Structuren ontbreken of zijn versnipperd. Mensen zijn druk met overleven. En zonder richting, zonder gedeeld hartsverlangen, raken veranderinitiatieven verstrikt in oppervlakkige betrokkenheid of verzanden zelfs in stille sabotage.

Een deel van die complexiteit komt voort uit wie de verandering initieert. Verandertrajecten worden geregeld geleid of ondersteund door professionals van buiten de eilanden. Vaak zijn dat leidinggevend en of experts uit Europees Nederland, die met de beste bedoelingen worden ingevlogen om iets te verbeteren. Maar wat zij soms missen, is het relationele ritme van het eiland: de tijd en gevoeligheid die nodig zijn om echt verbinding te maken. Verandering zonder relatie creëert zelden draagvlak. De urgentie wordt dan misschien wel benoemd, maar niet beleefd.

Daarnaast werken veel organisaties nog sterk hiërarchisch. Medewerkers kijken vaak omhoog voor antwoorden. De gewoonte om verantwoordelijkheid te delen, samen te reflecteren of openlijk van mening te verschillen, is nog beperkt aanwezig. Dat maakt het lastig om



eigenaarschap te ontwikkelen op de werkvloer. Tegelijk ontstaan er spanningen in gemengde teams. Europese collega's uiten zich doorgaans vrijer en directer, terwijl dat in de Caribische context al snel als confronterend of onveilig wordt ervaren. Het verschil in hoe we ons uitspreken, blijft vaak impliciet, maar heeft grote impact op hoe verandering wordt ontvangen.

Daar komt bij dat er te weinig is geïnvesteerd in taakvolwassenheid. Veel mensen weten wel dát ze willen bijdragen, maar niet precies hoe. En minstens zo belangrijk: het collectieve vermogen om te leren — door feedback, reflectie en onderlinge dialoog, is nog onvoldoende ontwikkeld. In kleine gemeenschappen, waar iedereen elkaar kent, is dat extra spannend. Feedback geven voelt snel als aanval. Zwijgen voelt veiliger dan zeggen wat schuurt.

Wat ik ook vaak hoor op de werkvloer is: "Dat staat niet in mijn functieomschrijving." Die uitspraak klinkt onschuldig, maar verraaft hoe sterk velen zich vasthouden aan afgebakende verantwoordelijkheden. Deze smalle kijk belemmert niet alleen persoonlijke ontwikkeling, maar maakt het ook moeilijk om als team wendbaar te worden. Terwijl verandering juist vraagt om flexibiliteit, collectieve intelligentie en het overstijgen van formele kaders.

Reflectie wordt nog vaak gezien als aanval

Deze terughoudendheid zit diep. In veel organisaties op de eilanden wordt reflectie niet gezien als kans om te groeien, maar als iets dat je schaadt. Feedback voelt als persoonlijke kritiek, niet als uitnodiging tot ontwikkeling. Dat heeft wortels in een historisch laag zelfbeeld, een cultuur van elkaar sparen en de sterke menselijke behoefte om erbij te horen, zeker in kleine, hechte gemeenschappen.

Het gevolg is dat we ons inhouden. We benoemen niet wat wringt. En datgene wat sociaal-emotionele ontwikkeling mogelijk maakt, leren in relatie tot de ander blijft uit. En áls mensen zich uitspreken, is het vaak in een explosieve stroom van emoties. Emoties zijn op zichzelf waardevol: ze maken zichtbaar wat we verlangen en waar onze grenzen liggen. Maar als ze ons volledig overnemen, verliezen we het vermogen om bewust te kiezen voor constructief



gedrag. En zonder dat vermogen stopt collectieve groei. Grote emoties zonder regulatie verlammen vaak juist de ander, terwijl we eigenlijk samen in beweging willen komen.





Het model: van klagen naar betrokkenheid

Om zicht te krijgen op deze dynamiek en richting te geven aan duurzame verandering, ontwierp ik het model *Van klagen naar betrokkenheid*. Dit model beschrijft drie herkenbare fases in organisatieontwikkeling: de klaag fase, de sabotage fase en de betrokkenheid fase.

Elke fase bevat:

- een typerende innerlijke beleving (wat mensen voelen of denken),
- een reflectievraag (wat we onszelf of het systeem moeten afvragen),
- en een gerichte interventie (wat je als leider kunt doen).

Dit is geen lineair proces, maar een organisch en cyclisch leerproces dat aansluit bij de Caribische context. Kleine eilandgemeenschappen zijn complex, relationeel en dynamisch. Juist daarom is het fundamenteel belangrijk om te werken in korte leerloops, waarin teams reflecteren, experimenteren en bijsturen. Alleen zo kun je Future-Fit worden en blijven in een realiteit die constant verandert.¹



De klaagfase: waar het begint

Verandering begint zelden bij actie, meestal begint het bij gemopper. In de klaagfase klinkt frustratie, cynisme of gelatenheid. Mensen zeggen: "Weer een plan... het zal wel niets worden."

Deze houding is niet het echte probleem, het is juist een symptoom van iets diepers: collectieve teleurstelling. Want op Curaçao zijn er talloze verandertrajecten gestart, maar nooit echt duurzaam afgerond. Mensen zijn moe van hoop, en dus kritisch, terughoudend of cynisch.

Wat deze fase kenmerkt, is dat klachten vaak niet formeel worden uitgesproken, maar informeel blijven hangen in de wandelgangen.



Ze krijgen een roddelachtige toon, worden half uitgesproken, half ingeslikt. En wanneer er dan wél een verbetertraject start, met bijeenkomsten, sessies of workshops, zie je vaak dat het doodstil blijft. Mensen zeggen weinig. Er wordt weinig gedeeld. De spanning is voelbaar, maar woorden blijven uit.

Maar precies daarin zit de sleutel: klagen is vaak een teken dat mensen nog steeds geven om wat er gebeurt. De klaagfase is niet het einde, maar het vertrekpunt van verandering, mits we durven luisteren naar wat wel wordt gezegd, zonder meteen te willen fixen.

De sabotagefase: sabotage is zelden bewust

De sabotagefase treedt meestal niet op vóór de verandering, maar juist **tijdens** het verandertraject op het moment dat er daadwerkelijk iets begint te bewegen. Mensen hebben net persoonlijke aandacht gekregen, voelen zich gezien, er ontstaat nieuwe energie. Maar zodra die ervaring wordt gevolgd door de vraag om verantwoordelijkheid te nemen en echt gedrag te veranderen, ontstaat er onbewuste weerstand.

Mensen worden in deze fase vaak luider in overleggen, stilliger in hun kritiek of trekken zich juist terug. En als je feedback geeft op gedrag, wordt dat soms ervaren als aanval. Dan hoor je zinnen als: *“Ik voel me onveilig”* – niet omdat er werkelijk gevaar is, maar omdat verantwoordelijkheid nieuw, spannend of confronterend ervaren wordt.

Sabotage is dan ook zelden bewust. Mensen saboteren niet omdat ze niet willen bijdragen, maar omdat ze zich staande proberen te houden in een systeem dat nog niet veilig voelt. Ze zijn bang om verantwoordelijkheid te nemen, want dat betekent risico lopen, aangesproken worden, falen.

Volgens **Miguel Goede (2006)** komt daar in de Caribische context een diepere laag bij: weerstand tegen verandering is vaak diep geworteld, emotioneel geladen en ingebed in sociale



netwerken. Patronage, politieke verbondenheid en schaarste aan banen maken verandering risicovol. Omdat werk identiteitsbepalend is, voelt elke verandering als existentieel.

Goede benadrukt dat Curaçao en vergelijkbare eilanden gevangen zitten in een veranderparadigma dat te technisch is. Er is te weinig aandacht voor het veranderen van 'de software': overtuigingen, angsten en identiteit.

"Verandering vraagt niet alleen een andere manier van doen, maar ook van denken én geloven." – Yolles (2007)

De betrokkenheidsfase: persoonlijke aandacht als kantelpunt

Toch is er hoop. Tussen sabotage en betrokkenheid ontstaat vaak een opleving. Mensen krijgen aandacht voor wie ze zijn, er wordt ruimte gemaakt voor hun hartsverlangen. Dat geeft energie. Ze voelen zich gezien en gehoord en willen bijdragen.

Maar precies op dat moment zien we dat deze energie vaak wordt ingezet om productieachterstanden in te halen. Begrijpelijk, maar ook riskant. Want dan blijft de opleving tijdelijk. De kunst is om een deel van die nieuwe energie te besteden aan het borgen van sociaal-emotionele ontwikkeling, zodat mensen niet alleen presteren, maar ook groeien.

Van opleving naar duurzame groei: het belang van congruent HR-beleid

Die duurzame groei vraagt meer dan goede bedoelingen. Essentieel in deze fase is het systematisch inzetten van HR-instrumenten om de mens écht centraal te zetten. Niet als losse tools, maar als een geïntegreerd geheel. Wat iemand leert in coaching komt terug in training. Wat iemand leert in training keert terug in reflectiemomenten, feedbackgesprekken en projecten, dus hun gedrag moet bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie. Alles staat met elkaar in verbinding.



Echte groei kost tijd: het duurt één tot drie jaar voor mensen een fundamentele sprong maken. Daarom moeten HR-processen ontworpen worden met een horizon van minstens twee jaar.

En belangrijker nog: deze processen moeten gericht zijn op het **voeden van vijf fundamentele menselijke behoeften** die ik in mijn boek *Everyone is a Mentor* uitleg binnen het model **Social Deep Learning**.

Social Deep Learning is geïnspireerd op het Zuid-Afrikaanse gedachtegoed van **Ubuntu**: *ik ben omdat jij bent*. Je bent leider omdat er medewerkers zijn. Je bent medewerker omdat je collega's hebt. Je groeit als mens en in je rol doordat je gespiegeld, gevoed en uitgedaagd wordt door anderen. Groei is geen soloreis, maar een relationeel proces.

Binnen Social Deep Learning zien we dat mensen pas écht leren en transformeren in relatie tot anderen, via reflectie, eerlijke feedback en gedeelde betekenis. Dit vraagt een sociaal weefsel waarin fundamentele behoeften niet alleen erkend, maar actief ondersteund worden.

Deze vijf behoeften vormen het hart van duurzame ontwikkeling:

- **Being** – lichamelijk en mentaal welzijn,
- **Sense making** – het begrijpen van je context,
- **Impacting** – ertoe doen en zin ervaren,
- **Belonging** – je ergens thuis voelen en verbonden weten,
- **Growth** – creatieve en persoonlijke ontwikkeling.

Wanneer deze elementen systematisch worden ondersteund via HR-instrumenten, ontstaat **congruentie**. En congruentie creëert veiligheid. En veiligheid is het fundament waarop mensen met elkaar durven en gaan groeien.



De shift: van feedback als aanval, naar feedback als zorg

Dit vraagt om een collectieve verschuiving. Het begint met wanneer mensen (leiders en medewerkers) gaan leren dat aanspreken geen afwijzing, maar een vorm van zorg is. Feedback geven is een daad van betrokkenheid. Mensen die jou aanspreken, maken verbinding met jouw potentieel.

In het model *Van klagen naar betrokkenheid* zien we een alternatieve route voor cultuurverandering:

- Erken machteloosheid in de klaagfase.
- Begrijp onbewuste angst in de sabotagefase.
- Verbind het hartsverlangen aan strategische projecten in de betrokkenheidsfase.

Tot slot, wat nodig is: vertrouwen, tijd en ritueel

En dat alles vraagt een fundamentele **shift in leiderschap**. Sociale groei vraagt ritme. Feedback vraagt relatie. Reflectie vraagt rust. Leiders moeten rituelen creëren waarin ontwikkeling geen toeval is, systematisch. Niet als 'soft skill', maar als de harde kern van duurzame prestaties.

Leider, kijk om je heen. Kijk naar wat er nu gaande is in jouw organisatie én in de wereld. Denk je dat de manier waarop jij leiding hebt leren geven of altijd hebt gegeven, genoeg is om je mensen en je organisatie naar een volgende fase te brengen?

De wereld verandert sneller dan ooit. Technologie versnelt, AI transformeert markten, geopolitieke spanningen nemen toe. En jij? Jij zit mogelijk nog vast in leiderschapsmodellen die zijn ontworpen voor stabiliteit, niet voor dynamiek. Niet omdat je tekortschiet, maar omdat je denken het simpelweg niet meer bijhoudt.



Doordacht leiderschap is te traag geworden. Wat we nu nodig hebben is **doorvoeld leiderschap**: leiders die niet alleen denken, maar ook voelen. Leiders die handelen vanuit intuïtie, verbinding en innerlijk kompas. Want voelen is sneller dan redeneren. En wie verbonden is met de collectieve intuïtie van zijn mensen, beschikt over een bron van kennis, energie en richting die je met strategieën alleen nooit kunt aanboren.

Vervang controle door contact. Vervang overtuigen door afstemmen. Vervang doordacht leiderschap door doorleefd leiderschap.

Hoe kom je daar? Door te vertragen. Door je eigen geloofssystemen onder de loep te nemen. Door mentors op te zoeken die jouw huidige verhaal uitdagen. Dus jezelf bloot te stellen aan andere perspectieven. Want leiderschap dat niet resoneert met het moment, is geen leiderschap maar management van gisteren.

Geloof me: jouw organisatie verspilt nu ongemerkt bakken met energie. Gallup laat het al jaren zien: lage betrokkenheid kost miljarden, ook op kleine eilanden. En dat terwijl jouw mensen in de kern méér willen geven. Ze willen bijdragen aan een visie, een richting, een groter verhaal. Jij hoeft dat niet alleen te dragen. Maar je moet wel de eerste stap zetten: jezelf opnieuw laten leiden.

Voetnoot: Over deze blog en bronnen

Deze blog is geen wetenschappelijk paper, maar een reflectief betoog gebaseerd op mijn praktijkervaring, mijn waarnemingen en het model dat ik heb ontwikkeld: *Van klagen naar betrokkenheid*. Dit model is ontstaan uit tientallen trajecten in de Caribische context en wordt ondersteund door relevante literatuur.

In mijn benadering combineer ik veldwerk met verdiepend onderzoek. Ik kies er bewust voor om verder te gaan dan bestaande modellen. Ik verbind sociaal-emotionele ontwikkeling aan strategisch HR-beleid en leg de nadruk op collectief hartsverlangen, emotionele veiligheid en systemische leerloops elementen die in veel traditionele veranderliteratuur onderbelicht blijven.



Gebruikte bronnen en inspirerende literatuur:

- Goede, M. (2006). *The Dynamics of Organizational Change in Small Developing Islands: The Case of Curaçao*.
- Yolles, M. (2007). *Organizations as Complex Systems*.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the Wall of Resistance*.
- Allahar, H. (2019). *Development-Oriented Leadership in Caribbean Contexts*.
- McDonald, C. & Branche, C. (2020). *Cognitive Appraisal of Change in Caribbean Society*.
- ODI (2024). *Mapping Learning and Adaptation in SIDS*.
- UNDP & CARICOM (2021). *Institutional Resilience in Small Island States*.
- Gallup (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

Over de auteur:

Steven de Lira, geboren in Curaçao (1973), is een vernieuwende denker op het gebied van engagement, verandering en talentontwikkeling. Hij is oprichter van Gide-Nuhs, een onafhankelijk talent agency dat werkt vanuit één kernprincipe: *Radical Trust*.



Vanuit de overtuiging dat *Everyone is a Mentor* helpt Steven mensen en organisaties om het potentieel in zichzelf én elkaar te activeren. Mentorschap ziet hij niet als luxe, maar als basisrecht voor groei, richting en verbinding.

Missie

Steven zijn missie is om van Curaçao het eerste land ter wereld te maken waar alle jongeren toegang hebben tot een onafhankelijk mentornetwerk, zodat talentontwikkeling niet langer toeval is, maar systeem.

Visie op verandering

Met zijn model *Social Deep Learning*, geïnspireerd op Ubuntu, laat hij zien hoe organisaties zich sneller kunnen aanpassen door sociaal-emotioneel leren, gedragen leiderschap en betekenisvolle feedback.

Auteur & Inspirator

In zijn boek *Everyone is a Mentor* laat hij zien dat irritatie én inspiratie de brandstof zijn voor echte groei. Met scherpe inzichten en een ontwapenende stijl moedigt hij leiders, jongeren en professionals aan om hun mindset te updaten, richting een tijdperk van betrokkenheid en creatie.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/stevendelira