

Miguel Goede coördineert onderzoek Arthur Andersen

Gezocht: Leiders op Curaçao

Er is sprake van een diepe leiderschaps crisis op Curaçao. Het leiderschap is versnipperd en is niet in staat een gezamenlijke visie te realiseren. Men weet heel goed hoe de vork in de steel zit, maar is niet bij machte om verandering te brengen in de situatie. Dit ondanks het feit dat men zich realiseert dat de huidige situatie tot de ondergang van het eiland kan leiden. Dat is een van de belangrijkste conclusies van een diepgaand onderzoek dat Arthur Andersen Business Consulting heeft uitgevoerd. Het onderzoek 'Leiderschap op Curaçao; naar nieuw leiderschap' wordt binnenkort in boekvorm uitgebracht.

Door Ronny Rens

Miguel Goede (37), directeur van Arthur Andersen Business Consulting, heeft de afgelopen anderhalf jaar leiding gegeven aan het onderzoek. "Uit het onderzoek is gebleken dat het op Curaçao

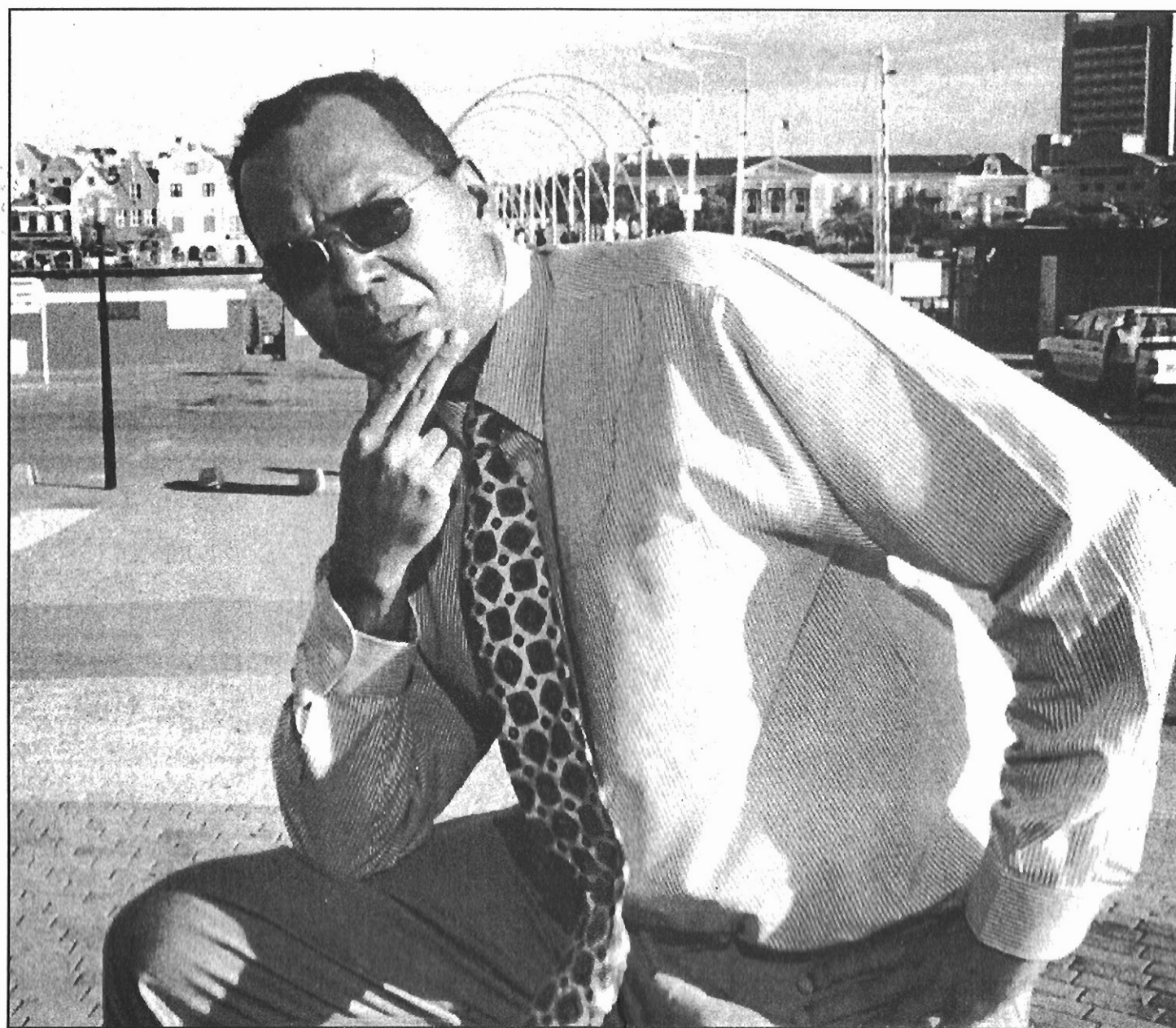
mensen uit de eigen achterban als middel om steun te verwerven of te

structureel wegtrekken uit de gemeenschap"

leiders zijn sterk in het persoonlijke contact, welbespraakt, charmant,

doende gerealiseerd dat men het ijzer moet smeden als het heet is.

mentele organisaties (ngo's), met name die groeperingen die opkomen voor het belang van de wijken en de bescherming van het milieu, wel visie hebben. Kerkleiderschap heeft de afgelopen tien jaar niet aan de verwachtingen voldaan. Er wordt meer verwacht van kerkleiders dan alleen het spirituele. Men verwacht



Miguel Goede

foto: Prince Victor

Miguel Goede (37), director van Arthur Andersen Business Consulting, heeft de afgelopen anderhalf jaar leiding gegeven aan het onderzoek. "Uit het onderzoek is gebleken dat het op Curaçao binnen alle sectoren te vaak blijft bij het conceptuele. Wij zijn niet of onvoldoende in staat om van de huidige naar de gewenste situatie te gaan. We blijven te vaak hangen in analyses en voornemens. En dat geldt niet alleen voor politiek leiderschap, maar voor leiderschap in het algemeen."

Sekse

Op Curaçao is sekse niet van belang voor het leiderschap, zowel mannen als vrouwen kunnen het leiderschap op zich nemen. Het is zelfs zo dat vrouwen beter getraind zijn om een leidersrol te vervullen. Dat is het gevolg van het verschil in opvoeding en socialisatie. Meisjes krijgen al in hun jeugd verantwoordelijkheden te dragen, terwijl jongens geen verplichtingen kennen.

In feite kan gesproken worden van een algemene, maatschappelijke crisis. "De financiële crisis en de leiderschaps crisis zijn slechts een uiting van een veel groter probleem. Er is namelijk altijd een wisselwerking tussen leiders en achterban. De achterban bepaalt net zo hard hoe leiders er uit zien als omgekeerd. De reflectie van het leiderschap geeft aan dat er het een en ander schort aan de samenleving. In principe is iedereen namelijk een leider. Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid en leiderschap voor zichzelf. Achter dat persoonlijke leiderschap plaatsen de respondenten grote vraagtekens. Zonder generaliserend over te komen is uit het onderzoek gebleken dat wij niet graag eigen verantwoordelijkheid dragen. Laat staan voor een groep of organisatie."

Leiderschap op Curaçao is daarnaast meer dan elders erg versnipperd (op basis van economische klasse, huidskleur, religie). "Ieder hokje heeft zijn eigen leiderschap. Leiders van zo'n hokje zijn niet in staat om op te komen voor belangen groter dan dat hokje. Daarnaast is er nog vaak sprake van patronage. Leiders helpen

foto: Prince Victor

mensen uit de eigen achterban als middel om steun te verwerven of te behouden. Het gevolg is dat leiders heel lang aanblijven."

FACTOREN

Uit het onderzoek is gebleken dat verschillende factoren — historische, financieel-economische, geografische en sociaal-psychologische — hebben geleid tot de huidige leiderschaps crisis. Een korte greep uit de factoren. Kolonisatie: "Hierdoor gaan vele Curaçaönaars er nog altijd van uit dat Nederland, als het werkelijk nodig is, te hulp schiet. Daardoor is men onvoldoende bereid problemen zelf op te lossen."

Slavernij: "Het arbeidsethos, dat zich over het algemeen kenmerkt door het onder je verantwoordelijkheid als werknemer uitkomen, dateert uit die periode. Ook het feit dat de dienstverlening als minderwaardig wordt beschouwd."

Shell: "Tijdens de Shell-periode is de multiculturele samenleving nog groter geworden. Maar Shell heeft die groepen altijd gescheiden gehouden, daardoor is het geen smeltkroes geworden."

30 mei 1969: "Dat heeft positieve en minder positieve kanten met zich meegebracht. De massa wil over alles meepraten en meebeslissen. Die invloed is op zichzelf positief, maar is niet altijd goed ingevuld. Er is een soort folklore ontstaan tussen vakbonden en werkgevers/overheid. De stijl van 'veel praten en discussie, maar niet durven beslissen' is een mogelijk gevolg van 30 mei 1969."

Verzuiling

Het leiderschap is verdeeld. Men zou kunnen spreken van verzuiling. Hierdoor is het bereiken van consensus haast onmogelijk. Dat blijkt uit het 'kunuku-model' — het gestructureerd overleg tussen vakbondsleiders en leiders uit het bedrijfsleven — dat tot op heden geen zichtbare effecten heeft laten zien.

Migratie: "Het grootste probleem is dat potentiële leiders (de studenten)

structureel wegtrekken uit de gemeenschap." Geografie: "Op Curaçao heerst het eilandsdenken. Het eiland wordt gezien als het centrum van de wereld."

Mentaliteit

De mentaliteit van de bevolking is niet optimaal. Er is sprake van gemakzucht, gebrek aan 'commitment' en kwaliteit. Over het algemeen denkt men op Curaçao aan de rechten en niet aan de plichten. Dit heeft tot gevolg dat men het werk ziet als een vervloeking. Ook hebben Curaçaönaars weinig eigenliefde. Er wordt gesproken van een minderwaardigheidscomplex. Dat is niet bevorderlijk voor het leiderschap.

Opvoeding: "Mannen dragen vaak onvoldoende verantwoordelijkheid voor hun kinderen. Die boodschap wordt al heel vroeg aan jongens overgedragen. Daarnaast zijn we heel gericht op het uiterlijke (alles moet er mooi uitzien), maar niet op de inhoud."

Onderwijs: "Teveel nadruk wordt gelegd op gehoorzaamheid, dingen reproduceren en uit het hoofd leren in plaats van ontdekken."

Geloof: "De manier waarop we geloof belijden creëert een bepaald fatalisme. Het ligt niet in onze handen om een bepaalde situatie te veranderen."

Kleinschaligheid: "Iedereen houdt rekening met iedereen. Hierdoor durft niemand iets te doen; disciplinaire maatregelen in bedrijven worden niet genomen."

Identiteit: "De zoektocht naar een eigen identiteit kent twee uitersten. Of alles uit het buitenland is beter of men slaat door naar het andere uiterste: we kunnen alles zelf."

Angst: "De basisemotie van ons is angst. Bang om de baan te verliezen, bang de reputatie te verliezen."

Egoïsme: "Men gunt anderen niets." Dit zijn enkele uitspraken gebaseerd op de analyse van de inbreng van de respondenten.

STERK EN ZWAK

Vanuit al deze factoren heeft zich door de jaren heen een leider ontwikkeld, die een groot aantal sterke en zwakke punten heeft. Curaçaose

Miguel Goede

leiders zijn sterk in het persoonlijke contact, welbespraakt, charmant, mensgericht en op overleg en participatie ingesteld. Verrassend is ook dat het onderzoek stelt dat Curaçaose leiders sterk zijn in crisismanagement. "Op een of andere manier zoeken ze altijd een oplossing. Vaak niet structureel, maar wel een korte termijn-oplossing. De vraag is eigenlijk: zijn Curaçaose leiders goed in crisismanagement of hebben ze een crisis nodig om te managen?"

De Curaçaose leiders hebben ook hun zwakke punten. Een groot gebrek aan realiteitszin en visie ('eindelooze romantici'), naar binnen gericht ('erg goed in navelstaren'), defensief, besluiteloos, niet resultaatgericht, beschikken over onvoldoende kennis, zijn geen role-model, belust op macht, kijken veel naar het eigen belang, zijn emotioneel en hebben een vechtersmentaliteit ('geneigd de confrontatie te zoeken'). Als teruggekeken wordt naar het leiderschap van de afgelopen tien jaren dan blijkt dat de crisis in alle sectoren heerst. Goede wijst op de uitspraak van een van de geïnterviewden die volgens hem de vinger op de zere plek legt: "Tien jaar geleden kenmerkte het eiland zich door een

Rapporten

Door de afwezigheid van leiderschap worden de adviezen niet opgevolgd. Dit biedt een verklaring voor de 'rapporten'. De adviesbranche (ook de interne) is ingesteld op deze vorm van leidinggeven. In sommige gevallen aanvaardt men opdrachten waarvan men weet dat de klant niet in staat zal zijn de adviezen op te volgen.

redelijke ontwikkeling. De problemen hadden zich wel aangediend maar waren nog op te lossen. Wat had moeten gebeuren was de overheidsuitgaven terugdringen en de vakbonden in toom houden. Maar de zaak is door de leiders in de soep gedraaid. De periode van 1994 tot en met 1999 (de PAR-periode) was een gemiste kans. Men heeft zich onvol-

doende gerealiseerd dat men het ijzer moet smeden als het heet is. Men had het niet in zich om diep te snijden. Uiteindelijk werden het zachte heelmeesters die stinkende wonden hebben gemaakt. Dit jaar is de integriteit helemaal zoek geraakt. Er werd 'alivio' in de verkiezingscampagne beloofd en toen men moest regeren werden maatregelen afgekondigd. De manier waarop de abb is afgeschafte en de ob is geïntroduceerd kan niet zijn gebaseerd op rationele gronden en visie; het tijdstip was verkeerd en het is een beslissing geweest tegen alle adviezen van fundamentele instanties (Sociaal-Economische Raad, Centrale Bank, Raad van Advies) in. Op Curaçao is zo iets acceptabel, in andere landen niet."

ALGEMEEN

Goede benadrukt dat de leiderschaps crisis zich niet beperkt tot de politiek. "Het gaat om leiderschap in het algemeen. Politiek leiderschap is echter determinerend. Stel dat alle andere leiders het goed zouden doen en alleen politieke leiders er een zootje van maken, dan nog zouden mensen het gevoel hebben dat leiders het niet goed doen."

In dit geval is het niet zo dat alleen de politiek laag scoort. "Ook de overheidsdiensten doen het niet goed. Opvallend is dat bij semi-overheidsbedrijven diezelfde ex-diensthoofden elan krijgen en een bedrijfsmatige sfeer uitstralen. Blijkbaar laat de structuur van de overheid en de grote politieke invloed potentiële leiders niet goed uit de verf komen. Het bedrijfsleven heeft over het algemeen ook niet goed gepresteerd. Zij komt vaak voor deelbelangen en heeft geen lange-termijn-visie, zeggen de respondenten. Het bedrijfsleven heeft verkiezingscampagnes misbruikt voor privé-belangen en niet aangewend voor groepsbelangen. Zakenmensen zijn te vaak bezig met korte-termijn-winsten, gericht op zo snel mogelijk cashen en in het buitenland gaan wonen. Bij vakbonden is de verstikking van oude leiders het grootst. Ongeacht hoe je het bekijkt in de tijd van Cova hadden ze leiderschap. Nu hij weg is is dat minder. De algehele impressie van de vakbonden is dat het ook daar niet lekker is gelopen, maar het zou niet juist zijn om te zeggen dat er niets goed te melden valt in de vakbonden. Er zijn een aantal vakbondsleiders die goed bezig zijn geweest. Op maatschappelijk terrein valt op dat het vrijwilligerswerk verdwijnt. Mensen willen steeds meer betaald worden. Opvallend is dat de niet-gouverne-

mentele organisaties (ngo's), met name die groeperingen die opkomen voor het belang van de wijken en de bescherming van het milieu, wel visie hebben. Kerkleiderschap heeft de afgelopen tien jaar niet aan de verwachtingen voldaan. Er wordt meer verwacht van kerkleiders dan alleen het spirituele. Men verwacht sociaal leiderschap, kerkleiders die meelopen in de wijken en meehelpen de dagelijkse problemen op te lossen."

TOEKOMST

De verwachtingen voor de toekomst zijn verdeeld. Uit het onderzoek blijkt dat de samenleving zich op een kruispunt bevindt. Er zijn twee mogelijkheden: verder afglijden naar het niveau van een bananenrepubliek of het tij keren naar een posi-

Traditie

Curaçao heeft een relatief jonge traditie van leiderschap waarin de sporen van het kolonialisme en de slaavenmaatschappij nog duidelijk zichtbaar zijn. Het is pas de laatste dertig jaar dat gekleurde mensen leiding geven. Er is daarom nog onvoldoende traditie om op terug te vallen.

tieve ontwikkeling. "Er behoefte is aan goed leiderschap. Dit moet dan ook gestimuleerd worden. Om dit te realiseren wordt voorgesteld het Curaçao Leadership Forum te creëren, waarbij leiders op gestructureerde wijze bijeenkomen. De weg naar het leiderschap is namelijk een natuurlijke weg die gestimuleerd kan worden door het creëren van structuren en het aanbieden van faciliteiten. Met andere woorden het scheppen van een infrastructuur voor het ontwikkelen van leiderschap."

In het kader van 'Vishon Korsou' zal in samenwerking met de Kamer van Koophandel en de Federatie Antilliaanse Jeugdzorg hieraan gewerkt worden.

Goede ziet de toekomst dan ook niet somber in. "Het moge zo zijn dat we een leiderschaps crisis doormaken, maar dat betekent dat we met zijn allen moeten werken aan het stimuleren van goed leiderschap. Onder de jeugd is voldoende talent aanwezig om de negatieve trend te doorbreken."