

Arthur
Andersen

Leiderschap op Curaçao



Arthur Andersen Business Consulting
Drs. M.P. Goede

ARTHUR ANDERSEN BUSINESS CONSULTING

LEIDERSCHAP OP CURAÇAO; NAAR NIEUW LEIDERSCHAP

1 november 1999

Arthur Andersen Business Consulting

Drs. Miguel Goede

Jupiterstraat # 8, Curaçao N.A

www.cura.net/arthurandersen

tel: (599-9) 4617 177

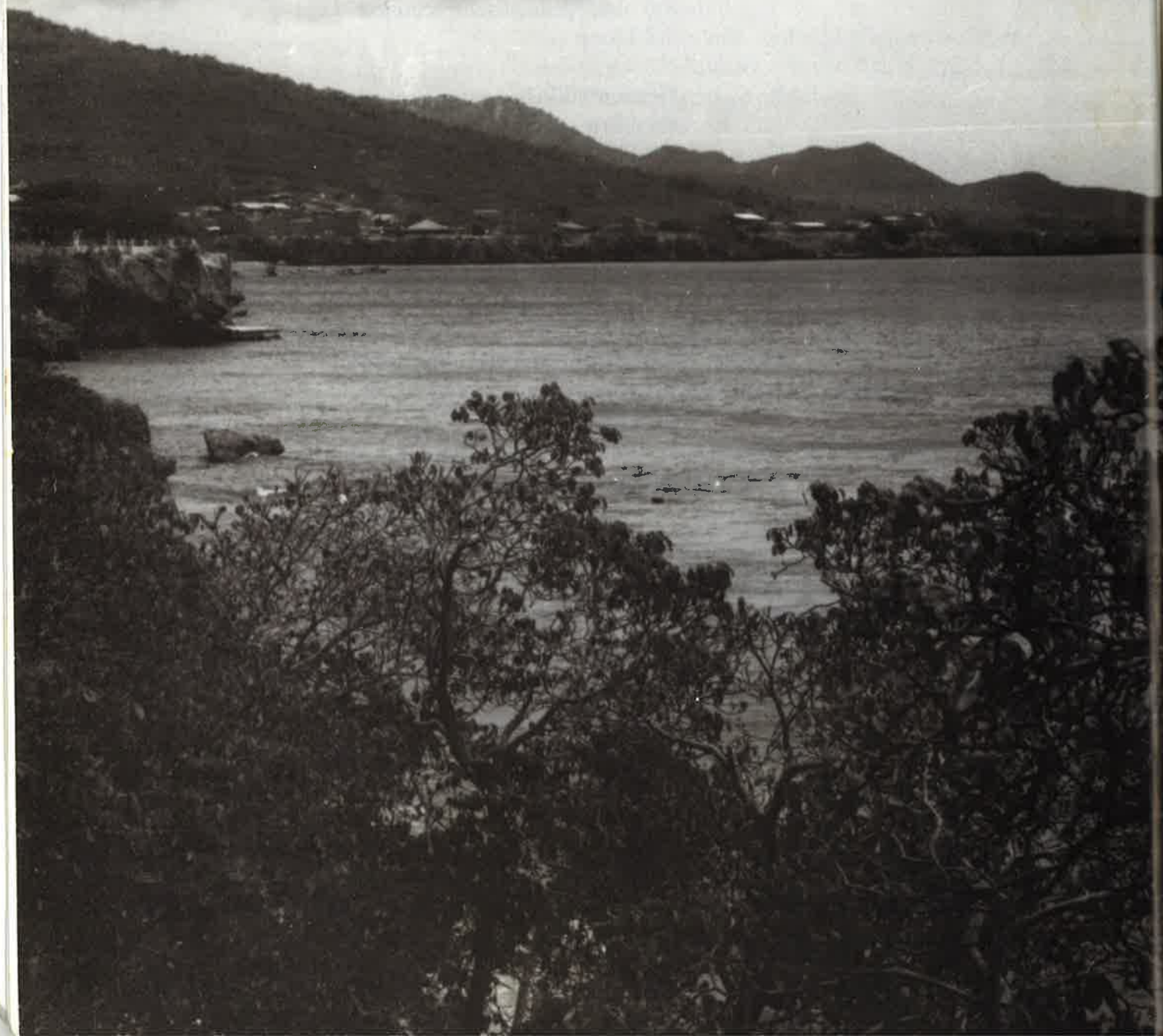
fax: (599-9) 4617 150

Inhoud

	Voorwoord	1
1	Leiderschap op Curaçao; inleidende conclusies	7
2	Het definiëren van leiderschap	11
	2.1 Doelrealisatie	11
	2.2 Begeleidende rol	12
	2.3 Niveaus van leiderschap	13
	2.4 Onderscheid Leider - Manager	14
	2.5 Conclusies	14
3	De rechtvaardiging van leiderschap	17
	3.1 Leiderschap inherent aan de mens	17
	3.2 Het natuurargument	18
	3.3 Het argument van het collectieve bewust zijn	18
	3.4 Het communicatie-argument	18
	3.5 Het emancipatie-argument	19
	3.6 Het organisatie-argument	19
	3.7 De chaos theorie	20
	3.8 Conclusie	20
4	De kenmerken van de structuur van Curaçaos leiderschap	23
	4.1 De verzuiling	23
	4.2 Patronage	24
	4.3 Patriarchale structuur	25
	4.4 De wisseling van de wacht	26

	4.5	Sekse neutraal	26
	4.6	De persoonlijke ontwikkeling en attitude	27
	4.7	Ontwikkelingsniveau van het eiland	28
	4.8	De staatkundige structuur	28
	4.9	Multicultureel	29
5		De kenmerken van de Curaçaose leiders	33
	5.1	De sterke punten	33
	5.2	Zwakke punten	38
	5.3	Samenvatting en conclusies	45
6		De factoren van invloed op het leiderschap	53
	6.1	Historische factoren	53
	6.2	De financiële economische situatie	60
	6.3	Geografie	61
	6.4	Sociaal psychologische factoren	66
	6.5	Samenvatting	74
7		Het oordeel over het leiderschap van het recente verleden	77
	7.1	Het politieke leiderschap	78
	7.2	De overheidssector	80
	7.3	De semi-overheid	82
	7.4	Het bedrijfsleven	83
	7.5	De vakbonden	85
	7.6	Maatschappelijke leiders	86
	7.7	Kerkelijke leiders	87
	7.8	Samenvattend en concluderend	87
8		De toekomstverwachting	91
	8.1	Het pessimistische scenario	92

	8.2 Het optimistische scenario	93
	8.3 Hoop	97
9	Het ontwikkelen van nieuwe leiders	101
	9.1 De gestructureerde aanpak	101
	9.2 Het natuurlijke proces	102
	9.3 De synthese	103
10	De leiders van de toekomst	107
	10.1 Het profiel van de Curaçaosche leider van de toekomst	108
11	Curaçao Leadership Forum (CLF)	115
	11.1 Doelstellingen van CLF	115
	11.2 De structuur van het Curaçao Leadership Forum	116
	11.3 Het programma van Curaçao Leadership Forum	116
	11.4 De voorwaarden voor succes	119
12	Samenvattende conclusies	121
13	Lijst van geïnterviewden	125
14	Geraadpleegde literatuur	129



Voorwoord

Dit is een verslag van een onderzoek naar leiderschap op Curaçao, verricht door Arthur Andersen Business Consulting. De aanleiding van deze studie is dat reeds langere tijd in steeds toenemende mate, wordt gesteld dat het niet goed gaat met het leiderschap op Curaçao. Een duidelijke basis voor deze uitspraak ontbreekt echter. Een tweede reden voor deze studie is, stellende dat er inderdaad iets schort aan het leiderschap, er geen inzicht bestaat in de factoren die hierbij een rol spelen. Hierdoor zou het ook onmogelijk zijn om er gericht iets aan te doen of aanbevelingen te geven.

Deze studie heeft dan ook tot doel het vaststellen of er inderdaad gesproken kan worden van een leiderschapscrisis, welke factoren hierbij een rol spelen en het doen van aanbevelingen die op termijn kunnen resulteren in beter leiderschap op Curaçao.

Het onderzoek heeft als volgt plaatsgevonden. Na literatuurstudie aan het begin van 1999 is er met vier focusgroepen van gemiddeld twintig personen gesproken over dit fenomeen in sessies van gemiddeld drie uur. Vervolgens is er een vragenlijst van tien vragen ontwikkeld. Deze heeft gediend als leidraad voor het voeren van interviews met vijftig respondenten die een leidinggevende positie bekleden dan wel toegang hebben tot mensen in leidinggevende posities. Uitgangspunt bij de keuze van de respondenten was het hebben van daadwerkelijke ervaring met leiders en/of leiderschap. De interviews zijn schriftelijk vastgelegd en vervolgens kwalitatief geanalyseerd. Deze analyse is weergegeven in deze publicatie. De interviews duurden gemiddeld

negentig minuten en zijn gehouden in de periode van 13 augustus tot en met 25 oktober 1999 door consultants van Arthur Andersen. Naast deze publicatie zijn de interviews gepubliceerd op de website van Arthur Andersen. Via de media zijn belangstellenden uitgenodigd actief mee te doen aan de dialoog over leiderschap. Iedere week zijn drie interviews gepubliceerd. Het adres van de website is:
www.cura.net/arthurandersen.

*2020: Creating our Caribbean
Future; the power to enable change*

Deze studie over leiderschap kan gezien worden in het verlengde van de studie "2020: Creating our Caribbean Future; the power to enable change" (Arthur Andersen Business Consulting, 1998). Immers, om een blijvende positieve verandering te realiseren dient er aan een aantal voorwaarden te worden voldaan namelijk:

- Noodzaak tot veranderen
- Gemeenschappelijke visie
- Leiderschap, met andere woorden topmanagement commitment
- Een project organisatie c.q. integrale veranderingsaanpak
- Prestatiemeting

topmanagement commitment

Besteedt de "2020: Creating our Caribbean Future" hoofdzakelijk aandacht aan condities één en twee: noodzaak tot verandering en gemeenschappelijke visie, zo besteedt deze studie aandacht aan conditie drie: topmanagement commitment.

In 1997 was de aanleiding om te starten met het programma "2020: Creating our Caribbean Future" het feit dat in de adviespraktijk van Arthur Andersen Business Consulting was gebleken dat organisaties onvoldoende aandacht besteden aan

visie- en strategie-ontwikkeling. Naar onze mening moest dit punt onder de aandacht worden gebracht aangezien de wereld om ons heen en dus ook Curaçao, dramatisch en snel aan het veranderen is. Nu twee jaar later constateren we dat er veel meer aandacht wordt besteed aan visie ontwikkeling binnen onze gemeenschap, getuige ook het initiatief "Vishon Korsou".

Uit de dagelijkse adviespraktijk blijkt echter ook dat het binnen organisaties veelal ontbreekt aan effectief leiderschap om (beslissingen te nemen om) de visie te implementeren. Dit was voor ons een belangrijke aanleiding om een onderzoek te verrichten naar leiderschap op Curaçao.

In de publicatie "2020" is een theorie uiteengezet over veranderingsprocessen op onder andere Curaçao. In deze studie over leiderschap worden elementen van deze theorie getoetst. Dit komt in de publicatie tot uiting door het weergeven van citaten uit "2020" daar waar respondenten door hun uitspraken elementen uit de theorie onderschrijven. De citaten zijn voor de herkenbaarheid van de lezer in een kader ('text box') geplaatst.

Tijdens het onderzoek en de voorbereiding van deze publicatie hebben wij vele positieve reacties ontvangen. Met name de motivatie en bereidheid van de respondenten om hun tijd beschikbaar te stellen, heeft ons aangenaam verrast.

Wij hebben ook kritische reacties ontvangen. Eén van deze kritische reacties was de vraag: waarom besteden jullie aandacht aan de verklarende factoren van het leiderschap? De zorg was dat wij hierdoor te veel aandacht zouden besteden aan het verleden en het verklaren, en dat daardoor niets zou veranderen. Ons is

duidelijk geworden dat dit onderzoek therapie is gebleken voor iedereen die er aan heeft meegewerkt. Door het verrichten van dit onderzoek is het inzicht in de samenleving van Curaçao en het inzicht in onszelf gegroeid. Daarnaast hebben wij met dit onderzoek in de spiegel gekeken en onderkent dat er iets moet worden veranderd. Hiermee hebben we aan een belangrijke voorwaarde voldaan om te komen tot nieuw leiderschap. Wij nodigen dan ook een ieder uit om in deze spiegel te kijken.

Een tweede opmerking die wij hebben ontvangen is de volgende: Als het waar is dat wij besluiteloos zijn, laten wij dan tot actie overgaan, in plaats van een studie te verrichten en een publicatie uit te geven. Onze replek op deze opmerking is: actie op basis van inzicht biedt meer kans op slagen. Immers, zonder dit inzicht is het waarschijnlijk dat wij dezelfde zetten zullen herhalen.

Het onderzoek naar het onderwerp leiderschap staat op Curaçao nog in kinderschoenen. Er dient nog veel te worden onderzocht. Men dient dit onderzoek dan ook te zien als een eerste aanzet naar onderzoek op dit gebied, waar anderen op dienen voort te bouwen. Het kan dan ook niet anders dan dat dit boek tot veel discussie zal leiden. De onderzoeker hoopt dat deze discussies zullen leiden tot publicatie en tot acties richting nieuw leiderschap.

Op deze plaats wil de onderzoeker iedereen die heeft meegewerkt aan dit onderzoek bedanken. Met name danken wij de vijftig respondenten die vol enthousiasme aan het onderzoek hebben meegewerkt. Daarnaast gaat onze dank uit naar de consultants van Arthur Andersen die het onderzoek hebben voorbereid en de interviews hebben gehouden en de redactie hebben gedaan:

Albert Smith, Angela Guiamo, Carlos Cepeda, Curt Brunings, Dangelo Strop, Janette Davelaar, John Steyaert, José Isebia, Milangela Lourens, Monique Raphaëla, Rolf Verdaasdonk, Tanya Sillé en Zuleika Lourens. Tot slot een speciaal woord van dank aan Graciela Goede en Erich van der Hoeven voor het leveren van commentaar op de eerste versies van de publicatie.

Willemstad
Miguel P. Goede
1 november 1999



1. Leiderschap op Curaçao: inleidende conclusies

Gebleken is dat het merendeel van de respondenten leiderschap ziet als iets dat inherent is aan groepen mensen. In een groep zal er altijd een leider ontstaan omdat een groep mensen nu eenmaal richting en een structuur nodig heeft waarin beslissingen worden genomen om die richting op te gaan.

eilandsdenken

Een groot deel van de respondenten heeft gewezen op de gevolgen van het eilandsdenken op het leiderschap. Het belangrijkste is het 'van ons' denken ('di nos', 'nos mes por') dat mede hierdoor ontstaat. De samenleving en daardoor zijn leiders zijn intern gericht en protectionistisch ingesteld. Men realiseert zich onvoldoende dat men onderdeel is van de wereld. Hierdoor loopt men steeds achter op vele ontwikkelingen.

Om het bovenstaande te begrijpen moet men zich realiseren dat het leiderschap een wisselwerking kent tussen zij die leiden en zij die volgen. Het zijn de volgers die meebepalen wat voor soort leiderschap ze krijgen. Volgers geven de leider de macht om hen te leiden. Hierbij is geen sprake van machtsmisbruik, oplegging of dictatoriaal leiderschap! Het leiden van de volgers wordt aan de leider toevertrouwd.

patronage

Er is nog altijd sprake van patronage. Men helpt mensen uit de eigen achterban als middel om steun te verwerven of te behouden.

Op Curaçao is de sekse niet van belang voor het leiderschap, zowel mannen als vrouwen kunnen het leiderschap op zich

nemen. Het is zelfs zo dat vrouwen beter zijn getraind om deze rol te vervullen en derhalve deze rol ook in toenemende mate gaan oppakken. Dit is het gevolg van het verschil in opvoeding en socialisatie. Meisjes krijgen al in hun jeugd verantwoordelijkheid te dragen terwijl jongens geen verplichtingen kennen.

deskundigheid

Het belang van kennis voor leiderschap wordt steeds belangrijker. De deskundigheid van mensen in leidinggevende posities neemt toe. Dit is met name het geval bij de nieuwe generatie. Er heerst dan ook enig optimisme wat dat betreft.

kunuku-model

Het leiderschap op Curaçao is verdeeld. Men zou kunnen spreken van verzuiling. Hierdoor is het bereiken van consensus haast onmogelijk. Het pacificatiemodel zoals dat in Nederland heeft gewerkt, is hier nog onvoldoende toegepast. Sommige respondenten verwijzen naar het zogenaamde 'kunuku-model' (gestructureerd overleg tussen vakbondsleiders en leiders uit het bedrijfsleven) en het feit dat het tot op heden geen zichtbare effecten heeft laten zien.

mentaliteit van de bevolking

Curaçao heeft een relatief jonge traditie van leiderschap waarvan de sporen van het kolonialisme en de slavenmaatschappij nog duidelijk zichtbaar zijn. Het is pas de laatste dertig jaar dat gekleurde mensen leiding geven. Er is daarom nog onvoldoende traditie waarop men kan terug vallen.

De mentaliteit van de bevolking is niet optimaal voor de ontwikkeling van leiderschap. Er is vaak sprake van gemakzucht, gebrek aan 'commitment' en kwaliteit.

Tot slot hebben de Curaçaoënaars weinig eigen liefde. Er wordt gesproken van een minderwaardigheidscomplex. Ook dit is niet bevorderlijk voor leiderschap.



2. Het definiëren van leiderschap

Opvallend is de grote consistentie van de gehanteerde definitie door de respondenten. De grootste gemene deler van de definitie van leiderschap bestaat uit de volgende elementen:

- Het formuleren van een visie (een richting aangeven);
- Het realiseren van de visie;
- Het gaat om een functie binnen een groep;
- Het betreft het uitdragen (communiceren) van de visie.

Een meer volledige definitie van leiderschap bevat de volgende elementen:

1. Een leider moet het geheel, de groep, leiden naar een doel. Het gaat om doelrealisatie door richting te geven (met feedback van de groep);
2. Het gaat om faciliteren. Het gaat erom mensen 'tools' te geven zodat ze het doel kunnen bereiken. Ook moet een leider de mensen ondersteunen en aanmoedigen;
3. Een leider moet knopen doorhakken, beslissingen nemen. Op een bepaald moment moet de leider zeggen: tot hier de discussie en hier gaan wij voor;
4. Een leider moet overtuigingskracht hebben (charisma) om de groep mee te krijgen op grond van valide argumenten.

"visie" en "missie"

2.1 Doelrealisatie

De termen "doel" en "richting" kunnen vervangen worden door de concepten "visie" en "missie". Sommigen spreken zelfs van filosoferen en dromen. We gaan hierbij uit van de normatieve stelling dat de doelstelling per definitie positief is, hetgeen het merendeel van de respondenten onderschrijft. Een persoon die een groep mensen achter zich weet te krijgen met een negatieve doelstelling wordt in dit kader aangeduid met de term anti-leider. Verder leidt een goede leider mensen in de richting van een doel zonder dat de mensen het gevoel hebben geleid te worden, maar in de veronderstelling zijn dit zelf te doen en wordt een visie niet in het luchtledige ontwikkeld, maar gebaseerd op inzicht in interne en externe factoren.

in staat om acties in te zetten

Daarnaast wordt het belang van de realisatie van de visie als inherent aan leiderschap verondersteld. Met andere woorden iemand met alleen een visie is een visionair en dat maakt hem nog geen leider. Een leider is ook in staat om acties in te zetten om de visie te verwezenlijken.

De leider moet verder in staat zijn de visie intern (naar zijn organisatie toe) en extern (naar de omgeving) te communiceren.

2.2 Begeleidende rol

Het geven van leiding wordt geassocieerd met begeleiden. Het geeft aan dat er een relatie is tussen de leider en degene die geleid dan wel begeleid wordt. De leider heeft hierbij de taak om mensen te "bevrijden" van hun mentale blokkades. In deze zin

"bevrijden" van mentale blokkades

kan men spreken van een emancipatieproces door de leider van degene die begeleid wordt. Van een leider wordt dan ook voorbeeldgedrag verwacht (de leider als 'role model', 'leading by example') en de leider moet ook lef hebben.

Door respondenten wordt verder gewezen op de soms eenzame positie van de leider. De leider moet zijn eigen weg kunnen gaan en moet creatief zijn. Het gevolg kan zijn dat de leider in sommige fasen van het traject de enige is die het doel en de weg ernaartoe ziet en anderen nog moet overtuigen van de af te leggen weg. De leider staat er op dat moment alleen voor en moet tijdens het proces de weerstand die dit veroorzaakt bij de volgers beheersen.

Er wordt in het algemeen door de respondenten geen onderscheid gemaakt tussen een leider en leiderschap. Men is veelal op zoek naar één persoon als leider. Wel wordt door sommigen verwezen naar de opkomst van management teams. Voorts wordt onderkend dat er een wisselwerking is tussen de leider en de groep. Soms loopt het leiderschap echt voorop en soms vertaalt het zich in de wil van de groep. Tot slot wordt door sommige respondenten onderkend dat er ook leiders bestaan zonder volgers (bijvoorbeeld Ewald Ong-A-Kwie).

2.3 Niveaus van leiderschap

Het leiderschap op Curaçao wordt verdeeld in meerdere groepen: de politiek, het bedrijfsleven, de vakbonden, de sociale groeperingen en de kerken. Voorts wordt aangegeven dat leiderschap op verschillende niveaus plaatsvindt:

- persoonlijk niveau;
- professioneel niveau en;
- maatschappelijk niveau.

Persoonlijk leiderschap wordt als volgt verwoord: alle mensen op deze wereld zijn van nature een leider. De mens is iets moois wat men altijd centraal moet stellen. Maar binnen een groep is er altijd een mens die op basis van een bepaalde visie de rest kan meentrekken of begeleiden naar een bepaald vooraf gedefinieerd doel.

2.4 Onderscheid tussen leider en manager

Verder wordt gewezen op het verschil tussen leiders en managers. Het verschil is gelegen in het volgende: managers zijn niet per definitie leiders, maar aan de andere kant kunnen leiders wel managers zijn. De manager die motiveert, stimuleert, controleert en evalueert, wordt niet beschouwd als de leider. Leiden vergt meer dan alleen het regelen en het doen. Leiders leveren toegevoegde waarde aan de leiding, zij zijn de 'role models' en houden de boegbeeldfunctie. Verder mijden leiders het risico niet en zijn ze juist risiconemend. Een leider heeft echter managers nodig. De taak van de manager is afgeleid van de visie en acties die de leider definieert. De manager zorgt dat de dingen die moeten gebeuren zoals aangegeven door de leider, ook daadwerkelijk gebeuren.

'role models' en boegbeeldfunctie

2.5 Conclusies

vrij eenduidig begrip

Welke conclusies zijn met betrekking tot de definitie te trekken? Op de eerste plaats dat men op Curaçao een vrij eenduidig begrip heeft van leider en leiderschap. Met andere woorden, als dit onderwerp wordt besproken, dan heeft men het over hetzelfde en wordt er niet langs elkaar heen gepraat.

De definitie komt helemaal overeen met de gangbare definitie uit de sociale psychologie: "process of influence between a leader and followers to attain group, organizational or societal goals". De respondenten hebben conform de gangbare definitie gewezen op de wisselwerking tussen de leider en de volgers.



3. De rechtvaardiging van leiderschap

Waarom hebben wij leiders nodig? Wij wilden weten hoe mensen op Curaçao het rechtvaardigen dat de samenleving aan de ene kant leiders kent en aan de andere kant volgers. Dezelfde vraag anders gesteld: kan een organisatie niet zonder leiderschap? In dit hoofdstuk gaan we nader in op de aspecten die leiderschap rechtvaardigen.

3.1 Leiderschap inherent aan de mens

Het eerste argument dat wordt gehanteerd om leiderschap te rechtvaardigen is dat leiderschap inherent is aan de mens. Leiders zijn onontbeerlijk om doelen te bereiken. Een groep mensen heeft iemand nodig die de richting aanwijst. Sommigen wijzen naar een vermeende psychologische behoefte van de mens. Als dit niet zou gebeuren dan zou een organisatie of samenleving ten onder gaan en plaatsmaken voor anarchie. Leiderschap is dus belangrijk voor de continuïteit van de groep. Als er geen leider is in een groep, zal toch iemand zich als zodanig gaan profileren. Zonder leider kan men geen doelen bereiken want iemand moet knopen doorhakken en de discussie in goede banen leiden.

Volgers willen verder helderheid. Leiders verschaffen hen deze helderheid door richting te geven aan de groep. Zonder richting krijgen negatieve kanten van de samenleving meer kans. Hiermee introduceert men het concept van de leider die de groep dient en niet omgekeerd. Een groep heeft een algemeen belang dat gediend moet worden. De leider moet er voor zorgen dat de groep streeft

psychologische behoefte van de mens

naar het algemene belang en dat het niet versnipperd raakt rond de deelbelangen. Met het aanvaarden van leiderschap neemt de leider deze verantwoordelijkheid op zich.

3.2 Het natuur-argument

Het tweede argument dat naar voren is gebracht is het natuurargument. Dit argument sluit dicht aan bij het eerstgenoemde argument. Een groep mensen verschilt in deze niet van een groep dieren. Een groep dieren kiest ook altijd een leider die ze volgen. Mensen zijn in het diepste van hun wezen groepsdieren. Ze gaan groepsverbanden aan binnen hun gezin, de sportclub, het bedrijf, etc. Deze groepsverbanden worden gekenmerkt door een gevoel van coherentie en cohesie, wat voor een belangrijk deel te herleiden is tot de verantwoordelijkheid en dus de rol van de leider in deze groepen.

Mensen zijn groepsdieren

3.3 Het argument van het collectieve bewustzijn

Het derde argument is het argument van het collectieve bewustzijn. De groep heeft een collectief bewustzijn. Een leider is een onderdeel van het collectief bewustzijn. De leiders zijn dus een afspiegeling van de groep.

3.4 Het communicatie-argument

aan afspraken houden

Het vierde argument is het communicatie-argument. Leiderschap is met name belangrijk voor de communicatie tussen mensen. Zeker in die gevallen waar men zich aan afspraken moet houden en verplichtingen moet nakomen. Hiermee wekt men onder meer verantwoordelijkheidsgevoel, zelfverzekerdheid en zelfvertrouwen op. In deze context wordt gewezen op voorbeeldgedrag van leiders. Leiders zorgen door hun voorbeeld voor het beter functioneren van een groep.

3.5 Het emancipatie-argument

mensen te leren onafhankelijk te worden

In groepsrelaties is het van belang om mensen te leren en te stimuleren om onafhankelijk te worden, om op eigen benen te kunnen staan. Juist door de eigen onafhankelijkheid te bevorderen, kan men als groep 'interafhankelijkheid' krijgen. Bij interafhankelijkheid werkt men samen op een hoger niveau, ook wel op een soort van 'vrijwilligers-niveau'. Een ieder binnen de groep weet dan wat van hem of haar verwacht wordt en kan dit redelijk zelfstandig uitvoeren, waardoor de doelen op een efficiënte en effectieve manier worden bereikt.

In het vorige hoofdstuk is in deze context reeds gewezen op het vrijmaken van mentale blokkades door de leider. Door het bevrijden van de mentale blokkades zal de volger beter en meer onafhankelijk kunnen functioneren. Het emancipatie argument duidt hiermee op het leerproces tussen de leider en de volgeling.

to get things done

visie leidt

3.6 Het organisatie-argument

Een organisatie heeft behoefte aan coördinatie en autoriteit "to get things done". Leiderschap is belangrijk voor het bewerkstelligen van noodzakelijke veranderingen, het beschermen, bevorderen en aanpassen van normen en waarden en het geven van richting aan de ontwikkeling van de organisatie. Ook strategisch gezien is leiderschap belangrijk: visie leidt. Zonder een duidelijke visie heb je geen weg om te doorlopen.

Het organisatie-argument is vooral aanwezig bij een impasse in een organisatie. Leiders hakken dan knopen door en geven richting aan de organisatie. Zonder deze richting werken mensen niet naar één doel. Sommige mensen die geen leiders zijn hebben deze push nodig.

3.7 De chaos theorie

Een laatste argument om leiderschap te rechtvaardigen is de chaos theorie. Zonder leiding heerst er chaos. Doelen zijn niet zichtbaar en expliciet en niemand geeft richting aan de maatschappij/organisatie. Om chaos te voorkomen is dus leiderschap nodig.

3.8 Conclusie

Alle organisaties hebben doelen. Om deze te realiseren heeft men een 'trekker' nodig en dat is de leider. Men ziet het in projectteams die gevormd worden. Binnen het team gaat een persoon

optreden als de trekker. Ook psychologisch blijkt het zo te zijn dat er leiders en volgers zijn en een groep tussen die twee extremen in. Soms staan leiders op, soms zijn ze aangewezen.

De aangevoerde rechtvaardiging is dat leiderschap inherent zou zijn aan de mens als zijnde een groepsdier. Dit strookt met de opvattingen uit de sociale psychologie. "In nearly every group - whether it is a wolf pack or a society - a single individual or a group of individuals is considered the leader(s). Leadership can be viewed as one particular aspect of group structure."

Leadership can be viewed as one particular aspect of group structure



4. De kenmerken van de structuur van Curaçaos leiderschap

Leiderschap is tijd- en plaatsgebonden. De eisen die anno 2000 worden gesteld aan leiders op Curaçao zijn anders dan de eisen die dertig jaar geleden werden gesteld. Dertig jaar geleden waren het hoofdzakelijk de blanke en lichtgekleurde bevolking die leiding gaven. De laatste jaren zijn daar andere bevolkingsgroepen bijgekomen. Er moet door met name deze nieuwe groepen nog een traditie van leiderschap worden opgebouwd. Met andere woorden men moet het allemaal nog leren. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kenmerken die de structuur van het Curaçaos leiderschap kenmerken.

moet nog een traditie van leiderschap worden opgebouwd

4.1 De verzuiling

Het leiderschap op Curaçao is verzuild. Men is leider van een groep, er zijn geen leiders die de groep overstijgen. De invloed van de leiders komt vaak voor in een bepaalde (afgebakende) groepering (laag of zuil) van de bevolking. Door deze vorm van beïnvloeding krijgt men een steeds grotere afstand en verschillende wijzen van denken tussen de verschillende groeperingen. Afhankelijk tot welke groepering men behoort, deelt men ook de gedachten van de betrokken groepering. Dit brengt met zich mee dat het weinig voorkomt dat een bepaalde persoon afkomstig uit de ene groep zich naar een andere groep verplaatst. De leiders komen verder op voor hun achterban. Dit heeft tot gevolg dat erop Curaçao weinig leiders zijn die over de grenzen van de groep heen reiken. Dit kan ook niet want als de

de leiders op voor hun achterban

leider over de grenzen gaat wordt hij onbetrouwbaar voor onder meer zijn eigen achterban.

"Curaçaos leiderschap kenmerkt zich door het niet onderkennen van de wederzijdse afhankelijkheid die leiderschap eigen is. De leiders realiseren zich niet dat zij één zijn in interdependent leiderschap. Een groep/samenleving kent altijd tegenstrijdige krachten, waarmee een leider zal moeten omgaan en rekening mee moet houden. Dit gebeurt vaak niet." (Aart G. Broek)

etniciteit en sociaal economische achtergrond

Maatschappelijke scheidingen zijn op basis van etniciteit en sociaal economische achtergrond (rijk en arm). Door de economische ontwikkeling in de loop der tijd is er een overlevingsstrategie per groep ontwikkeld. Dit heeft zich niet vertaald in een overlevingsstrategie voor Curaçao als geheel.

4.2 Patronage

(imponeergedrag) volgens de regels van patronage

De respondenten merken op dat ieder zijn eigen stijl van leidinggeven heeft, maar dat in het algemeen het volgende kan worden gesteld. De leiderschapstijl van vandaag de dag wordt beschreven als een stijl met autoritaire trekken. Gebaseerd op karakter tracht men te imponeren (imponeergedrag) volgens de regels van patronage. Er ontstaat hierdoor een ambivalente relatie tussen het leiderschap en de achterban. Enerzijds wordt de relatie gekenmerkt als niet-zakelijk (soms vriendschappelijk) maar toch stellen de leiders zich streng op. Een ander element van het patronagesysteem is dat mensen afhankelijk worden gemaakt van de leiders, zodat zij hun macht blijven behouden. De andere kant van de medaille is dat door het patronagesysteem de leiders

wel vrij toegankelijk zijn.

Het patronagesysteem zorgt er verder voor dat leiders hun positie gebruiken voor eigen sociaal economische stijging. Er wordt niet gekeken naar het belang van de samenleving (het algemeen belang).

All companies that do not operate in a full competitive international market employ individuals from social networks. Employing someone is giving someone protection. The point I want to make here is that employing someone in this society is more than hiring labor. This point is best illustrated when someone gets fired. Not only has a person lost his job, but he also lost his protection, is alone and very insecure. This means a lot of pain for the individual involved. Having a job is part of a strategy to survive as a person who can be respected by others.

A job is a system of protection as a strategy to reduce anxiety in a society where the labor market does not function according to the textbooks. The fear of "going out there" and looking for a job means mobilizing your network, and if not successful, being without shelter or having to be absorbed by another social network. Technical skills are not the primary concern of individuals when faced with the potential loss of their jobs. When individuals do not succeed on the local labor market they have to move abroad, mainly to the Netherlands.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

4.3 Patriarchale structuur

Binnen het bedrijfsleven op Curaçao heerst nogal de patriarchale structuur (kenmerkend voor familiebedrijven). Dit is niet typisch voor Curaçao, maar komt ook voor in andere landen. Wat wel van invloed is, is dat mede door de kleinschaligheid van het eiland er veel vermenging is tussen de leiders en de medewerkers in de organisatie. Er is in veel gevallen sprake van een familie- of

kleinschaligheid

*geen goede balans bedrijfsbelang en
het intermenselijke bedrijfsbelang*

vriendschapsband. Dit heeft tot gevolg dat er is geen goede balans bestaat tussen het bedrijfsbelang en het intermenselijke (lees: familie) bedrijfsbelang en het intermenselijke .

4.4 De wisseling van de wacht

mening verdeeld

Ten aanzien van de opkomst van nieuw leiderschap is de mening van de respondenten verdeeld. Volgens de ene groep wordt het leiderschap op Curaçao de laatste jaren gekenmerkt door vernieuwing en zijn de verwachtingen ten aanzien van deze nieuwe generatie hooggespannen. Het tweede deel van de respondenten ziet deze jeugd zich nog niet aandienen en maakt zich hierover zorgen.

4.5 Sekse neutraal

Leiderschap op Curaçao is sekse neutraal. Zowel mannen als vrouwen kunnen als leider optreden. Dit is onder andere het resultaat van de internationale vrouwenemancipatie en het feit dat mensen in Nederland worden opgeleid en zich de emancipatiegedachte en andere ideeën eigen hebben gemaakt. Wij zien dus steeds meer vrouwen in alle sectoren naar voren komen.

matriarchale cultuur

Als gevolg van de matriarchale cultuur worden vrouwen zelfs gezien als betere leiders dan mannen. Vrouwen worden van jongs af aan getraind in het dragen van verantwoordelijkheid, daar waar mannen meer werden vrijgelaten en buiten mochten spelen. In tegenstelling tot de man, is bij de vrouw hierdoor een sterk

verantwoordelijkheidsbesef gegroeid.

De respondenten vinden over het algemeen dat vrouwen op Curaçao niet hoeven te vechten voor een positie in onze samenleving zoals dat in sommige landen wel het geval is.

De Curaçaoese vrouwen hebben deze positie al. Deze conclusie lijkt enigszins voorbarig. Hoewel het politiek leiderschap inderdaad niet langer uitsluitend is weggelegd voor mannen, ziet men in het bedrijfsleven in verhouding nog steeds weinig vrouwen op topposities. In dit opzicht kennen vrouwen op Curaçao nog een achtergestelde positie.

4.6 De persoonlijke ontwikkeling en attitude

De persoonlijke ontwikkeling en attitude van de Curaçaoënaar werpen volgens de respondenten belemmeringen op voor de ontwikkeling van het leiderschap.

minderwaardigheidscomplex

In het algemeen houdt de Curaçaoënaar niet van zichzelf en kan men spreken van een minderwaardigheidscomplex. Dit kenmerk vormt geen goede basis voor leiderschap, omdat de leider zorgzaam moet zijn voor de groep en van de groep moet houden. Dit is niet mogelijk zonder eigenliefde.

Daarnaast onderkennen de respondenten een mentaliteitsprobleem op Curaçao. De Curaçaoënaar wordt getypeerd als gemakzuchtig en zonder 'commitment', hetgeen leidt tot een lage productiviteit en slechte kwaliteit.

4.7 Ontwikkelingsniveau van het eiland

Sommige respondenten brengen naar voren dat Curaçao vaak de normen van ontwikkelde landen wil volgen, maar dat dit gezien het stadium van de ontwikkeling van Curaçao vaak te hoog gegrepen is. Misschien is Curaçao relatief gezien op het goede spoor, maar men moet voorzichtig zijn met de meetlat die men hanteert: de veranderingen op economisch gebied, op het gebied van onderwijs en materiële welvaart zijn zeer snel gegaan. Curaçao is een relatief jonge democratie, die nooit onder druk heeft gestaan om snel veranderingen door te voeren, zoals bijvoorbeeld Nederland tijdens de tweede wereldoorlog, Suriname na de onafhankelijkheid en Venezuela tijdens de dictaturen en misschien wel vandaag de dag.

een relatief jonge democratie

Tegen deze achtergrond moet men ook oordelen over de eisen die gesteld worden aan leiders en het aanbod aan leiders. Daarom ziet men ook steeds wijzigingen van de eisen die worden gesteld aan leiders. Dit is kenmerkend voor een volk dat op zoek is naar de ideale vorm van leiderschap. Men moet niet vergeten dat Curaçao in 25 jaar zaken heeft bereikt waar anderen soms 200 jaar over hebben gedaan.

4.8 De staatkundige structuur

De staatkundige structuur van Curaçao is tevens een factor die de structuur van Curaçao's leiderschap kenmerkt. Als onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden is het lastiger om een eigen identiteit voor Curaçao vast te stellen. Curaçao wil graag als

onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden

zelfstandig en volwaardig worden beschouwd, maar vormt wereldwijd toch een onderdeel van het Koninkrijk waarbij een bepaalde perceptie hoort. Deze ambivalentie ziet men terug bij het leiderschap op Curaçao.

4.8 Multi-cultureel

Latino en de Europese stijl

De multi-culturele samenleving op Curaçao heeft geleid tot diverse stijlen van leiderschap op Curaçao. Harold Arends onderscheidt twee stijlen die simultaan bestaan: de Latino en de Europese stijl.

De Latino stijl heeft veel elementen van het machismo, zoals het zelfverzekerd overkomen, zodat niemand je durft tegen te spreken. De Europese stijl is meer een benadering van luisteren en overleggen. De Latino-stijl is duidelijk aanwezig, van de andere weet men soms niet eens dat die bestaat. De vakbondsleiders kunnen worden vergeleken met de Latino's. In de private sector treft men leiders die ongemerkt hun organisatie leiden. Deze laatste groep kennen wij niet eens. Het betreft hier vaak relatief jonge mensen, die geen belang hebben zich kenbaar te maken. De media heeft ook weinig belangstelling voor deze "stille" leiders.

In zijn interview typeert Mark van der Valk de leiderschapsstijl van een aantal culturele groepen: Portugezen hebben sterke familiebanden, maar met de "handen op de kassa", Hindoestanen zijn erg hiërarchisch, Arabieren zijn vriendelijk in het zakendoen en Joden zijn zeer zakelijk."

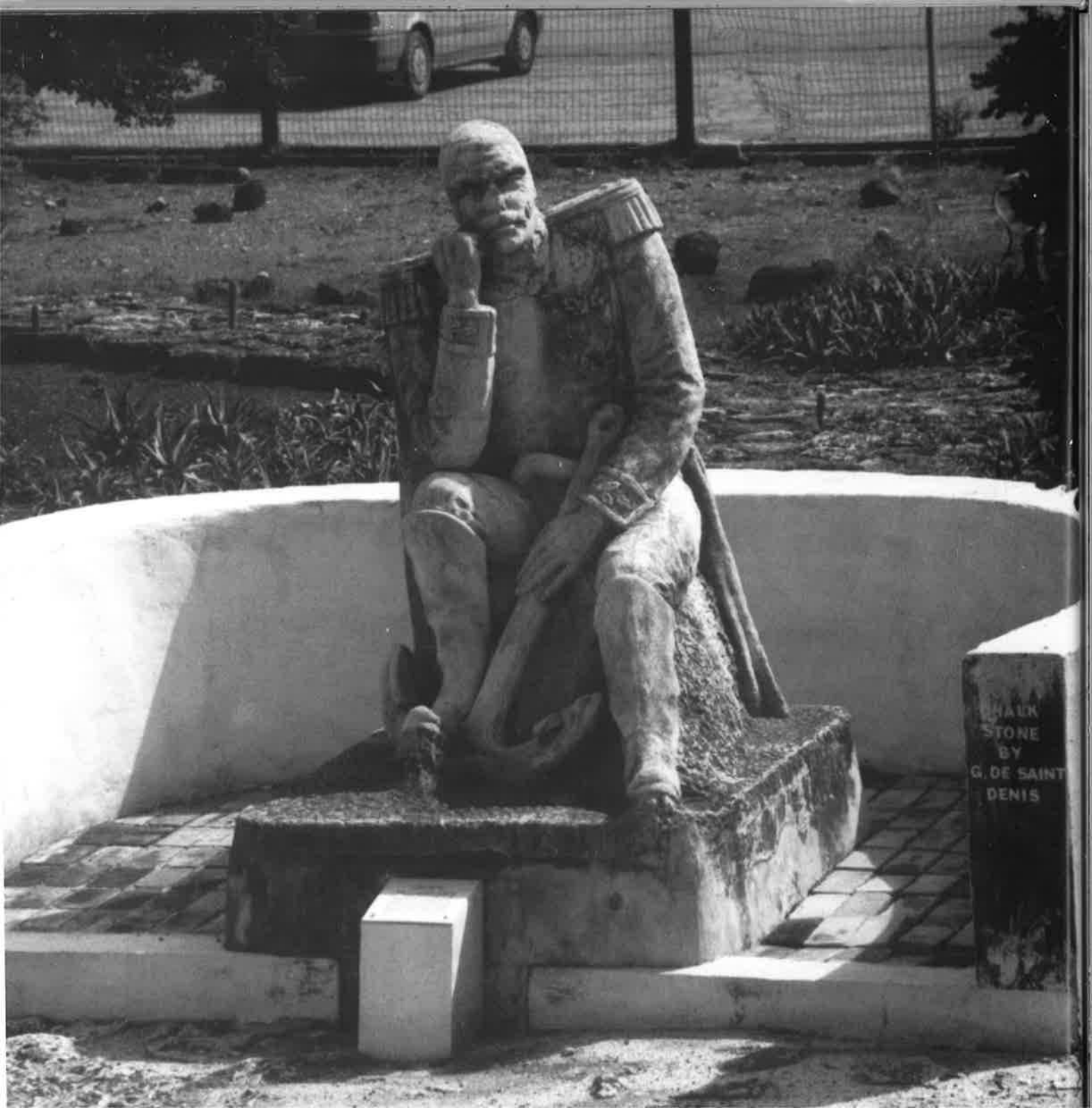
Kortom: Als multi -culturele samenleving wordt op Curaçao de ruimte gegeven voor andere ideeën, anders denkenden en andere culturen.

I would also like to point out the "multicultural" factor. Since there are so many definitions of reality in a multicultural society, it will take a lot of time and energy to reach some sort of consensus.

Most islands are linked to the rest of the world through their dependence on one or a few developed nations. These ties are primarily historical and still exist for two reasons: psychological and economical reasons. Developed countries have great influence on the political structure on these islands. This is the legacy of a long history of colonization. These islands are multicultural, in some degree segregated, which is mainly the result of the colonization and the introduction of slaves from Africa more than two centuries ago. The multi-ethnicity and multi-linguality of the people illustrate this best. It is an indication that different value systems coexist and are constantly seeking harmony.

These factors are shown in matters regarding the education system. Which language will be the language of instruction in school? The answer to this question is mostly determined by the power structure in society. In this way the education system mirrors the society in which it functions.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"



CHALK
STONE
BY
G. DE SAINT
DENIS

5. De kenmerken van de Curaçaosche leiders

De kenmerken van het Curaçaosche leiderschap zijn weergegeven als sterke en zwakke punten. Dit onderscheid maken, is in werkelijkheid moeilijker dan op het eerste gezicht lijkt. Vele sterke punten blijken ook zwakke punten te zijn en vice versa (ying-yang).

5.1 De sterke punten

In het algemeen hebben respondenten meer moeite om sterke punten te bedenken voor Curaçao's leiderschap dan zwakke punten. Toch heeft het verleden wel degelijk sterk leiderschap gekend. De economie die is opgebouwd met betrekking tot bijvoorbeeld de 'off shore' en de 'vrije zone' was een mooi staaltje van leiderschap met gebruik van beperkte mogelijkheden. Aan Willemstad als wereld erfgoed - als toeristische trekpleister - is eveneens een sterk stuk leiderschap en visie vooraf gegaan. De afgelopen jaren zijn dingen bereikt doordat mensen bepaalde visies tentoonspreiden die voldoende overtuigingskracht hadden om hun doelstellingen te realiseren.

Sterke persoonlijkheid

De Curaçaosche leiders kenmerken zich door een sterk karakter. Allen hebben een uitgesproken persoonlijkheid als basis.

verleden

de 'off shore' en de 'vrije zone'

wereld erfgoed

When starting to provide employees with information in small multi-cultural island societies, one must be aware that one starts a public debate. This is the effect of the small scale and the relatively easy access to the press. There is no difference between the micro, meso and macro levels. The social networks will start working to protect their members. In many cases this results in personal attacks in the press.

The public debate absorbs a lot of time, energy and resources and endangers the real change process. If one is not successful at shortening the ending phase, the change will be much more difficult because it will absorb a lot of energy and decision makers will start to question their initial decision.

Many of my colleagues disagree on this approach. They still believe in the participative approach of enabling change, meaning to get all involved at an early stage. It is my opinion that this point of view is based on textbooks. In all the successful changes I have analyzed none of them followed this approach.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Welbespraakt

De Curaçaosche leiders brengen hun mening scherp en frequent onder woorden. Ze zoeken hierbij constant de publiciteit om hun mening te ventileren en denken dat ze verbaal agressief moeten zijn om hun doelen te bereiken.

Retoriek belangrijk

Retoriek is hierbij belangrijk: de woordkeuze en de wijze waarop het wordt gebracht. De leiders zijn sterk in het mooi praten, het verwoorden van hun gedachten, met name als ze ergens tegen zijn. Men komt op voor de eigen mening, het eigen belang. Dit zowel mondeling als schriftelijk, maar hoofdzakelijk mondeling. Curaçao kent nog altijd meer een praatcultuur dan een

schrijfcultuur. Men maakt hierbij dankbaar gebruik van de pers die ruimschoots is vertegenwoordigd. Vooral de radio, waar men ieder moment van de dag via de telefoon in de ether kan, is een belangrijk medium.

'Charming and caring'

De leiders zijn charming, ze hebben een sterke persoonlijkheid. Ze zijn sociaal, maar vergeten dat het om tijd en geld gaat. Ze zijn 'down to earth' en daardoor erg toegankelijk. Ze hebben aandacht voor persoonlijke issues van mensen, zijn flexibel en hebben een hoge tolerantiegraad. Sociale bewogenheid, 'bondat', en 'care' maken de leider geliefd. Om dit uit te stralen doen ze mee aan allerlei volksactiviteiten, feesten en sponsoracties.

toegankelijk
flexibel
sociale bewogenheid

Ook de Curaçaosche politieke leider is sterk in zijn contacten met het volk. Met name in het begin van zijn campagne. Naarmate de campagne vordert, nemen de contacten af. De aandacht gaat dan uit naar het beheersen van de interne politieke organisatie. Dit vergt tijd, omdat de leider zonder steun van zijn eigen organisatie geen 'backing' meer heeft. Het leiderschap buiten de partij gaat hieronder leiden. Op den duur verliest de leider de betrokkenheid bij het wel en wee van het volk, verliest de polsslag van het volk en wordt men mechanisch in het nemen van beslissingen.

De respondenten onderkennen verder dat iemand die op Curaçao een leidende positie krijgt, meestal zijn persoonlijke houding verandert. Men merkt direct dat deze persoon geen gewone medewerker meer is, maar een leidende positie heeft. De persoon gaat dit uitstralen en handelt ernaar. In een negatieve benadering

biedt het bovenstaande de leiders de mogelijkheid het volk te manipuleren. Men is goed (instinctief) in het omgaan met personen.

Crisismanagement

Crisismanagement is het vermogen om in tijden van crisis het tijt te keren. Curaçaosche leiders hebben dit vermogen in zich. Anderen spreken in dit verband liever van flexibiliteit: de leiders zijn zeer flexibel. Ze kunnen met beperkte middelen en menskracht iets presteren. De vraag in deze is wel of er sprake is van crisismanagement of van 'management by crisis'. Oftewel, kan de leider gemakkelijk optreden in crisissituaties of wordt zijn optreden juist gekenmerkt door crisissituaties.

met beperkte middelen en menskracht iets presteren

Vakkundigheid

De mensen op Curaçao zijn goed opgeleid en kunnen makkelijk communiceren vanwege het feit dat diverse talen redelijk beheerst worden. Vakkundigheid wordt de laatste tijd steeds belangrijker. Zie hoe Partido Nashonal di Pueblo en Frente Obrero Liberashon 30 mei steeds meer letten op vakkundigheid van de mensen die ze naar voren schuiven, waar men vroeger meer lette op het populisme. Men heeft dus kennis van zaken, maar nog niet voldoende. Nog steeds leest men weinig en is het kunst en cultuur bewustzijn laag. Ook de intellectuele ontwikkeling laat nog te wensen over.

vakkundigheid

populisme

Mensgericht

In het algemeen is 'people-management' van het Curaçaosche leiderschap goed. Er is voldoende aandacht voor de menselijke (humane) aspecten. Zonder effectief gebruik te maken van HRM ('Human Resource Management') instrumenten, weten leiders in het bedrijfsleven toch goed de 'skills' van hun medewerkers aan te wenden.

Als we Curaçao's leiderschap vergelijken met leiderschap in de Verenigde Staten, dan steunt Curaçao's leiderschap op het coachen en begeleiden van de medewerker gedurende de uitvoering van zijn taak. De nadruk ligt op welke taken uitgevoerd moeten worden om iets te bereiken. Leiderschap in de Verenigde Staten is meer gericht op het resultaat zelf.

Participatief en op overleg ingesteld

Een andere factor kenmerkend voor Curaçao's leiderschap - en met name de politiek - is de overlegcultuur. Mits niet overtrokken kan dit een sterk punt worden genoemd. Leiders overleggen met elkaar tot consensus over het onderwerp wordt gerealiseerd en een unaniem aanvaarde beslissing wordt bereikt. Deze overlegcultuur draagt bij tot het niet polariseren van de verschillende groepen. Mede hierdoor is er niets radicaals voorgevallen waardoor er openbaar protest is uitgebroken, vergelijkbaar aan 30 mei 1969.

overlegcultuur

openheid

Gerelateerd aan de overlegcultuur is openheid. Openheid is tevens een sterk punt van het Curaçao's leiderschap. De mogelijkheid leiderschap ter discussie te stellen is een gewaardeerd goed.

Zo bestaat er geen censorship en heeft men duidelijk inspraak in het systeem. Maar te veel inspraak is ook niet goed. Een goede leider is in staat feedback te geven, openheid uit te stralen, maar ook daadkrachtig op te treden.

5.2 Zwakke punten

In deze paragraaf benoemen wij de zwakke punten zoals zij door de respondenten naar voren zijn gebracht. Over het algemeen kan worden gesteld dat men de integriteit van het leiderschap laag acht. De combinatie vakkundigheid en integriteit is een zeldzaam verschijnsel bij Curaçaosche leiders.

Gebrek aan realiteitszin en visie

common sense is very uncommon

De realiteitszin van de Curaçaosche leiders is zwak. De leiders (en dus de volgers) zijn romantici met weinig realiteitszin, oftewel "common sense is very uncommon". Vaak zijn de oplossingen gericht op de korte termijn en blijkt geld managen lastig. Men lijkt de waarde van geld niet in te zien, het geld gaat altijd op, blijkbaar heeft men een ander doel.

De leiders kenmerken zich verder door een gebrek aan visie, veranderingsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel. Ze zoeken de grootste gemene deler onder de massa en gaan dit uitdragen om de massa achter zich te krijgen. Ze treden demagogisch op, hetgeen hun geloofwaardigheid niet ten goede komt.

Daarnaast denken velen in leidinggevende posities niet na over een te volgen strategie. En als er een strategie is, dan wordt het niet voldoende doorgesproken met de andere leidinggevend en

de rest van de organisatie. Er zijn op Curaçao goed opgeleide en qua karakter goed uitgeruste leiders, maar ze denken onvoldoende strategisch en de uitvoering is adhoc. Hierbij wordt niet goed geanticipeerd en overzien ze de gevolgen van de genomen besluiten niet.

Dit punt wordt gerelativeerd door andere respondenten. Volgens deze groep weet men best wat er mankeert aan de huidige situatie. Leiders weten wat er aan de hand is, maar zijn niet in staat om in actie te komen. Het vermogen over te gaan tot (collectieve) actie is onvoldoende. Dit kan enerzijds betekenen dat men niet in staat is om een groep mensen achter een bepaalde visie te krijgen of dat men niet in staat is om daadwerkelijk iets te realiseren.

In such a society management (except for foreign management) thinks totally different. Having a vision on business is not important to become a manager. It is more important to know how to survive personally and also as an organization. The consequence is that when for example a consultant comes in and restructures an organization, one of the first things he will notice is that there is no (adequate) organizational strategy. There is just one strategy and the name of that game is called "Don't interfere with my business and I will not interfere with yours". This game is played during work and after hours in the interaction of the networks.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

'Inward looking' en defensief

Een ander zwak punt van Curaçaosche leiders is dat ze defensief zijn ingesteld. Dit komt tot uiting in het feit dat men sneller weet waar men tegen is, dan een visie te hebben waar men voor staat.

goede gewoonte en kwaliteiten om uit te leggen waarom iets niet is gebeurd

De Curaçaosche leider heeft de goede gewoonte en kwaliteiten om uit te leggen waarom iets niet is gebeurd. Maar het blijkt zeker ook in het verdedigen van het 'di nos' en het streven naar (markt-)protectionisme. Daarnaast komt het tot uiting in de tegenwerking die leiders van elkaar ontvangen.

navelstaren

Daarnaast is de Curaçaosche leider goed in navelstaren. Dit is niet uniek voor Curaçao, maar is te relateren aan het feit dat Curaçao een eiland is. Gevolg is wel dat men hierdoor geen gelijke tred houdt met de ontwikkelingen in de wereld. Er wordt onvoldoende kennis genomen van deze ontwikkelingen en de gevolgen hiervan (kansen – bedreigingen) op de keuzes die leiders moeten maken. Men is niet meer nieuwsgierig, niet geïnteresseerd en er ontstaat een gemakkelijke sfeer waarin niet wordt geleerd. Curaçao wordt niet gebruikt als smeltkroes van de oude en nieuwe wereld. Een voorbeeld van het navelstaren treft men aan bij de discussie over een marktwerking en competitie. Competitie is in andere landen een middel bij uitstek om snel te leren en te innoveren en hierdoor de concurrent voor te blijven. Op Curaçao is competitie vooral gericht op de ander 'kapot maken' en stelselmatig tegen te werken. Men heeft aldus een omgeving gecreëerd waarin creativiteit en leren niet gewaardeerd wordt.

protectionisme

Een ander voorbeeld is het protectionisme in alle aspecten. Als leider moet men dit uitstralen, men moet opkomen voor 'onze' mensen. Dit belet het verschuiven van lokaal naar globaal en is een mogelijke verklaring voor het feit dat Curaçao weinig export en internationaal concurrerende bedrijven kent.

Besluiteloos en niet resultaatgericht

De Curaçaose leiders zijn over het algemeen zwak in het nemen

These islands have never known the mechanism of the market at a local level. They have known international markets. The businesses that operate in the local markets depend on networks. This means that quality cost and service issues are not relevant and moreover, that these businesses, compared to international standards, are considered to be less productive and also inefficient. There is no incentive for these businesses to increase productivity. They are unaware of structural changes in the world until these changes can no longer be ignored. In general there is no need for change. These businesses, once finding themselves in such a situation, seem to have an amazing capacity to respond.

Businesses operating in international markets are always conscious of the movements and trends in the market and are controlled by international management. In these organizations the networks have a dysfunctional role and slow down the organizations in responding to developments on the global marketplace.

The social networks heavily influence governmental organizations. The effect of this is that many decisions are taken in the networks and are based on delivering social and economic protection to members of the networks. This has resulted in large governmental organizations and government intervention in businesses that get into difficulties when they encounter competition from and in the (global) market.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

van beslissingen en het uitvoeren hiervan ('getting things done'). Daar waar dertig jaar geleden het belangrijk was om te overleggen, is het nu belangrijk om beslissingen te nemen. De aandacht voor overleg is de laatste jaren doorgeslagen. Er is te veel overleg en er worden geen beslissingen genomen. Als voorbeeld kan worden gewezen op de discussie over de voertaal op school, of naar de financieel economische problemen. Men

verwacht dat er nu wel beslissingen zullen worden genomen, omdat alles al gezegd is. De leiders lijken echter "koud water vrees" te hebben, ze kunnen of willen geen keuzes maken.

It is better not to move instead of moving and running and risk loss of face, status etc. In this environment little progress will be made and learning by trial and error is not feasible.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Op korte termijn leidt het uitstellen van beslissingen niet tot problemen, op langere termijn echter wel. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan zijn dat men tot nu toe nog onvoldoende is geconfronteerd met de gevolgen van deze besluitenloosheid.

In small multicultural island societies many projects are not realized. Realizing is the greatest problem of organizations in these societies. This is a consequence of the great resistance to change and the failure to enable change.

The major adjustments of the general change model to fit small multicultural island societies are not at the level of organizational transition but at the level of personal transition.

In small multicultural island societies many organizations are at least more or less prepared to facilitate organizational transitions. Few organizations understand how to address personal transitions or the need to ensure that personal transitions are aligned with organizational transitions. This is a consequence of the lack of research in this area. Generally, models from Europe or the United States are applied by locals trained abroad or consultants flown in. The consequence is that many change processes fail.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

een leider kan echter niet alleen populair zijn, maar moet beslissingen nemen

Voor een Curaçaosche leider is het belangrijk om populair te zijn en op goede voet te staan met iedereen. Een leider kan echter niet alleen populair zijn, maar moet beslissingen nemen die goed of slecht kunnen uitpakken, maar men moet beslissingen nemen. Want de slechtste beslissing is geen beslissing te nemen.

Onvoldoende kennis

men doet te weinig aan de ontwikkeling

Als sterk punt van de Curaçaosche leider is de toenemende vakkundigheid genoemd. Toch menen de respondenten dat de leiders nog steeds onvoldoende inzicht en kennis hebben. Het opleidingsniveau is verbeterd, maar moet nog altijd beter. Of men nu een geboren leider is of niet, men doet te weinig aan de ontwikkeling. Onvoldoende kennis uit zich bijvoorbeeld in het verwarren van doel en middel. Financiën is bijvoorbeeld een middel om een doel te bereiken, maar over het doel wordt weinig gesproken. Dit kan worden gerelateerd aan de geringe aandacht voor immateriële zaken.

Vechtersmentaliteit

Curaçaosche leiders kenmerken zich door een vechtersmentaliteit. Mensen afbreken, daar is men (te) goed in. Samenwerken gaat hierdoor moeizaam.

*antagonistisch
geen enkele neiging tot compromis*

Het Curaçaosche leiderschap is in deze antagonistisch. Er is vaak geen enkele neiging tot compromis. Er is minder neiging tot schikken (ook in juridische zaken). Geven en nemen is moeilijk in de Curaçaosche samenleving en ook in de politiek. Deze vechtersmentaliteit weerspiegelt zich. Het politieke spel wordt vaak persoonlijk, soms onder de gordel gespeeld. Deze vechters-

mentaliteit is er tevens de oorzaak van dat er zo weinig mogelijk schriftelijke vastleggingen worden gemaakt, omdat deze tegen je kunnen worden gebruikt.

'Role model'

Een kenmerk van leiders is dat zij 'role models' zijn voor hun achterban. Daarom is het belangrijk dat zij het goede voorbeeld geven. Uit het onderzoek blijkt dat Curaçaosche leiders helaas niet het goede voorbeeld geven.

De leiders tonen bijvoorbeeld een gebrek aan discipline. Als men bijvoorbeeld wil dat mensen op tijd op het werk verschijnen, dan moet de leider zelf het goede voorbeeld geven door op tijd te zijn. Dit gebeurt vaak niet.

Daarnaast weten leiders vaak niet hoe zij een voorbeeld moeten geven. Ze worden vaak in een leidinggevende positie gezet zonder de benodigde kennis en vaardigheden om de taak uit te voeren.

geen leaders legacy

Verder hebben weinig gerespecteerde leiders door de jaren heen een positieve "leaders legacy" achtergelaten dat een voorbeeld kan zijn voor de bevolking en de ontwikkelende leiders. Leiders, waarvoor men veel ontzag had, zijn vaak geassocieerd met corruptie en leugens.

Op macht belust

De leider op Curaçao is verder te veel op macht en gezag uit en heeft minder aandacht voor het coachings aspect. De leidinggevende oefent druk uit op de volgers om zijn wil op te leggen en

toont een grote mate van arrogantie. Een mogelijke oorzaak hiervoor kan gelegen zijn in de onzekerheid van de leider over zijn eigen handelen.

Het eigen belang

korte termijn bevredigen van behoeften

Het eigen belang, sommigen spreken van persoonlijk belang, prevaleert boven het gemeenschappelijk belang. Met name is men ingesteld op het op korte termijn bevredigen van de eigen materialistische behoeften. Dit uit zich onder andere door korte termijn denken en aandacht voor het materiële. Men wil op korte termijn materiële verbetering en is niet echt bereid om offers te brengen om als collectief op termijn vooruit te gaan. Onderdeel van het dienen van het eigen belang is het bedrijven van vriendjespolitiek volgens het systeem van dienst en wederdienst.

Emotioneel

emotionele grondslag

Het laatste zwakke punt van Curaçao's leiderschap dat door de respondenten is genoemd, is de emotionele, niet zakelijke grondslag van waaruit de leiders opereren. Feiten worden vaak uit het oog verloren en discussies worden gevoerd op basis van emotionele argumenten.

5.3 Samenvatting en conclusies

Bovenstaande sterke en zwakke punten geven een goed beeld van de situatie waarin Curaçao's leiderschap zich momenteel bevindt. Concluderend kan worden gesteld dat goede leiders directer zijn dan slechte leiders. Slechte leiders zullen langer om de zaken heen

blijven draaien en geen beslissingen nemen. De gemiddelde leider op Curaçao brengt echter alles indirect en reageert op situaties (weinig flexibel).

Men kijkt verder alleen naar het eigen belang in plaats van naar het geheel. Men ontkent negatieve situaties en zal proberen om ontwikkelingen tegen te gaan. De leider kijkt hierbij onvoldoende naar zichzelf en legt de schuld bij anderen. Zo schuiven politici de schuld af op vorige regeringen en wachten vervolgens op "manna" uit de hemel. Mede oorzaak hiervoor is dat de politiek nog altijd wordt geregeerd door de oude garde. Weinig jonge leiders hebben hun entree gemaakt in de politieke arena. In deze nieuwe situatie worden echter wel nieuwe denkmodellen geëist, die de oude garde niet beheersen. Zij inspireren hun volgers ook niet door middel van argumentatie, maar overtuigen hen op basis van macht. De respondenten oordelen in deze context positief over het project 'Vishon Kòrsou'. 'Vishon Kòrsou' zet een gemeenschappelijk einddoel en probeert om de verschillende partijen te laten samenwerken naar dit doel. Maar misschien zijn de oude leiders niet in staat om samen te werken en is het tijd voor nieuwe leiders.

project 'Vishon Kòrsou'

Mensen zijn niet genoeg gericht op samenwerking, terwijl men toch grotendeels een gemeenschappelijk doel voor ogen heeft. Maar de leider blijft zich richten op het manipuleren van de tegenpartij. De op politiek niveau doorgeslagen overlegcultuur gecombineerd met de vechtersmentaliteit van de Curaçaosche leiders zorgen hierbij voor een patstelling bij het nemen van beslissingen.

In de sociale psychologie hanteert men twee criteria om leiderschap te bespreken: "consideration" en "initiating

'consideration' en 'initiating structure'

structure". "Consideration" duidt op de mate waarin een leider rekening houdt met mensen: de mensgerichtheid. "Initiating structure" duidt op de mate waarin de leider procedures, structuren en systemen ontwerpt om doelen te realiseren. Dit laatste wordt ook aangeduid met de term taakgerichtheid.

De meest effectieve leiders scoren op beide criteria hoog. Het leiderschap op Curaçao scoort echter extreem hoog op het criteria mensgerichtheid en extreem laag op het criteria taakgerichtheid.

Onderstaand tabel worden de sterke en zwakke punten nogmaals op een rijtje gezet.

Sterke punten:

- Sterke persoonlijkheid
- Welbespraakt
- 'Charming en caring'
- Crisismanagement
- Kundigheid
- Mensgericht
- Participatief en op overleg ingesteld

Zwakke punten

- Gebrek aan realiteitszin en visie
- 'Inward looking' en defensief
- Besluiteloos en niet resultaatgericht
- Onvoldoende kennis
- Vechtersmentaliteit
- 'Role model'

focusgroepen sterkte-zwakte-analyse

- Op macht belust
- Het eigen belang
- Emotioneel

Met een viertal focusgroepen is een sterkte-zwakte-analyse voor het leiderschap op Curaçao uitgevoerd. Hieronder worden de resultaten weergegeven. De resultaten komen verrassend overeen met de resultaten van de analyse van de interviews.

Sterke kanten

- Beïnvloeden en overtuigend
- Zelfverzekerd binnen groep
- Toegankelijk
- Netwerken
- Snelle communicatie tussen leiders
- Kleine gemeenschap
- Dicht bij de gemeenschap
- Multicultureel
- Charisma
- Creativiteit
- Overzichtelijk
- Redelijk materiële infrastructuur

Zwakke kanten

- Gebrek aan besluitvaardigheid
- Geen visie
- Geen lef om innoverend bezig te zijn
- Resultaatgerichtheid ontbreekt
- Traditioneel

- Niet dienstbaar
- Misleiding
- Niet coachend
- Negativisme
- Willekeur
- Leiders kweken geen vertrouwen door misdragingen
- Gebrek aan knowhow en (communicatieve) vaardigheden
- Emotionaliteit
- Inconsistentie in leiderschap
- Onverantwoordelijkheid
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Gebrek aan overtuigingskracht
- Gebrek aan planning en organisatie
- Schuldvraag

Kansen

- Globalisering
- Mondigheid
- Aanbod van training en cursussen
- Concurrentie (doorbreken monopolies)
- Bewustwording van de noodzaak leiderschap te ontwikkelen
- Visie ontwikkeling
- Potentieel/talent
- Behoeft/noodzaak/roep
- Huidige crisis
- Capaciteit jeugdige leiders
- Interactie tussen de leiders van de verschillende organisatie
- Internationale gerichtheid

- Niveau van ontwikkeling van de bevolking

Bedreigingen

- Opvoeding ‡ onderdanigheid
- Krabben mentaliteit
- Onvoldoende vorming van de achterban
- Onvolledige ontwikkeling van democratie
- Geen toegang tot middelen
- Geen algemene visie
- Kleine gemeenschap/ kleinschalig
- Slechte voorbereiding
- Verbondenheid zakelijk en privé
- Onvoldoende bewustzijn van leiderschap
- Niet onderkend worden als men niet in politiek forum functioneert
- Oneigenlijke wedijver
- Geen discipline
- Autoritair gedrag
- Toepassing democratie
- Egoïsmex

Als wij de resultaten van beide onderzoeken vergelijken, valt te concluderen dat er consensus bestaat over de sterke en de zwakke punten van leiderschap op Curaçao.

tauber

EL ALMACÉN MEJOR SURTIDO EN CURACAO

BOTICA B...



6. De factoren van invloed op het leiderschap

De factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van het leiderschap op Curaçao zijn onder te verdelen in o.a. de volgende categorieën:

- Historische factoren
- Financieel economische factoren
- Geografische factoren
- Sociaal psychologische factoren

6.1 Historische factoren

De historie is van belang geweest voor het ontwikkelen van het leiderschap op Curaçao. De mensen zijn op verschillende manieren vanuit verschillende werelddelen op Curaçao terechtgekomen, waaronder Spanjaarden, Portugezen, Nederlanders en mensen uit Afrika. Deze verschillen van herkomst hebben vele Curaçaoënaars beïnvloed en heeft nog steeds invloed op de ontwikkeling van leiderschap. De verschillende herkomst heeft onder andere geleid tot het duidelijk aanwezige streven naar een eigen identiteit. De vraag is wel hoever men hierin moet gaan.

streven naar een eigen identiteit

De kolonisatie (1499 – 1954)

De kolonisatieperiode heeft invloed gehad op de ontwikkeling van leiderschap op Curaçao. Gedurende deze periode werd de gekoloniseerde geknecht en we zien dat dit mechanisme zich

herhaalt. In de huidige samenleving zien we dat een persoon, die een leidinggevende positie krijgt zijn/haar ondergeschikte ook zal knechten. Niet alleen gebeurt dit in de gemeenschap of in organisaties, ook is het zichtbaar in de opvoeding. Ouders knechten hun kinderen en creëren geen voorwaarden waardoor hun kinderen kunnen groeien dan wel ontwikkelen.

*de Curaçaoënaar zich afzet tegen
leiderschap*

Een ander gevolg van het kolonialisme is dat de Curaçaoënaar zich afzet tegen leiderschap. Hoewel tegenwoordig leiderschap in handen is van Curaçaoënaars hebben Curaçaoënaars nog steeds het idee dat de buitenlanders het beter kunnen dan zichzelf. Ook andere bedrijven en organisaties moeten er vaak nog van worden overtuigd dat lokale mensen ook de capaciteit hebben om leiding te geven.

geen breuk met het verleden

De politiek is bij haar ontstaan ingebed geweest in de koloniale structuur en is daarvan langzaam los gekomen. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Indonesië is bij de dekolonisatie niet alles afgeworpen en kwamen nieuwe structuren en leiders er voor in de plaats. Er is in deze dus geen breuk met het verleden. In deze periode zag men enkele leiders naar voren komen, zoals onder andere dr. Da Costa Gomez.

"Op Curaçao verwacht men wonderen van leiders, 'manna' uit de hemel of wonderbaarlijke vermenigvuldiging van brood en vis, net als Jezus. Wij verwachten niet dat onze leiders ons vragen om offers te brengen. Dit is volgens mij het gevolg van het kolonialisme en wel door een supermogendheid als Nederland. Hierdoor is het idee ontstaan dat zaken wel voor Curaçao worden geregeld" (Etiënne Ys).

*veel werd door de Nederlanders
geregeld en uitgevoerd*

Kolonialisme heeft er verder toe geleid dat de Nederlandse cultuur sterk aanwezig is geweest in onze geschiedenis. Veel werd door de Nederlanders geregeld en uitgevoerd. De ontwikkeling vanuit het koloniale verleden tot de hedendaagse samenleving en leiderschap heeft ertoe geleid dat men problemen (issues) niet eigen maakt, men neemt geen 'ownership' van de problemen. In dat concept was de 'big brother' altijd aanwezig om oplossingen aan te dragen. Momenteel is men daarop teruggekomen en realiseert men zich dat Curaçao het zelf moet doen. Indien dat besef vijftig jaar geleden was gerezen zou men nu veel verder zijn geweest.

In het bedrijfsleven heeft men minder te maken gehad met het koloniale verleden. In het bedrijfsleven gold immer dat er geen andere keuze was: of je gaat mee of je houdt op te bestaan als bedrijf, oftewel 'the law of the fittest'. Dit neemt niet weg dat tot vandaag de dag in de grote Nederlandse bedrijven de leidinggevende posities veelal nog door Nederlanders worden bekleed.

De slavernij (1600 – 1863)

Kenmerkend voor het kolonisatietijdperk was de slavernij van ongeveer 1660 tot en met 1863. Met het vaststellen van een causaal verband tussen slavernij en leiderschap moet men echter voorzichtig zijn. Barbados verschilt in zijn ontwikkeling van leiderschap namelijk aanzienlijk van Curaçao, terwijl zij ook in het verleden slavernij hebben gekend.

Niet alleen sec de slavernij heeft dus tot issues geleid, maar ook de vorm waarin dit heeft plaatsgevonden in relatie met de

"wij zijn anders dan de anderen"

omringende eilanden. Van de Antillen is Curaçao het grootste eiland in meerdere opzichten. Vanuit het slavenverleden gezien kwamen alle slavenschepen aan op Curaçao, dat was dus ook het moedereiland en het toonaangevende eiland ook politiek gezien. Vandaar de mentaliteit van de 'Yu di Korsou': "wij zijn anders dan de anderen".

De slavernij heeft op Curaçao geleid tot de verdeling van de maatschappelijke klassen op basis van ras. Daarnaast heeft het geleid tot de drang naar geleidelijk verzet bij de onderdrukten.

Het arbeidsethos en de lage productiviteit worden door de respondenten teruggevoerd naar de slavernij. Doordat de slavenmaatschappij op een gegeven moment niet meer goed draaide, en de ontplooiing van andere activiteiten, zoals landbouw, achterwege bleef, hadden de slaven weinig productief te doen en werden ze in feite bezig gehouden met weinig toezicht. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld Suriname. Daar was er een zwaar regiem en moesten de slaven hard werken. Deze sfeer heeft de arbeidsethos op Curaçao gekleurd.

'baas-slaaf relatie'

Slavernij heeft daarnaast gevolgen gehad voor de wijze waarop leiding wordt gegeven en men leiding volgt. In feite wordt het volgen van een leider ten onrechte geassocieerd met de 'baas-slaaf relatie' van toen. Diverse respondenten geven aan dat de slavernij heeft geleid tot een mentaliteit dat men niet mag dienen omdat dat gelijk zou zijn aan slavernij. Dit kan een verklaring zijn waarom het bijvoorbeeld moeite kost om de toeristenindustrie uit te bouwen. Deze industrie is namelijk grotendeels gericht op het verlenen van diensten aan de toerist.

De slavensamenleving heeft ook geleid tot een mix van culturen. Mede hierdoor is het contact tussen leiders en niet leiders zeer voorzichtig, dit is inherent aan het Caribische gebied.

Bovenstaande factoren duiden erop dat de slavernij diepe sporen heeft achtergelaten, maar men moet genuanceerd blijven met het aanwijzen van deze factor als verklaring voor diverse verschijnselen.

De invloed van de fraters

'fratercomplex'

Het 'fratercomplex' dat het eiland jarenlang in zijn greep heeft gehouden is medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van leiderschap op Curaçao. In dit fratertijdperk werd niet met of tegen iemand gesproken, maar werd er over iemand gesproken. Autoriteit werd niet ter discussie gesteld en ook niet bekritiseerd en tegen autoriteit werd alleen "ja" gezegd, terwijl "nee" bedoeld werd. Kortom, autoriteit was alles en stond boven alles.

Tegenwoordig zijn er veel gevoelens die ontsprongen zijn uit dit tijdperk. Onmacht, zwaar beladen emoties en een hoog arrogantiepeil als gevolg van de grote onzekerheid bij de mensen. De fraters zorgden voor de acceptatie van de gevestigde orde, maar droegen tegelijkertijd ook waarden en normen uit. De fraters probeerden ook de mensen te bereiken.

De Shell

De Shell heeft zijn stempel sterk op de economische ontwikkeling gedrukt, waardoor andere branches economisch zijn achtergebleven. Hierdoor stelde de Shell de norm voor het

*sterke verzakelijking van de
arbeidsverhoudingen*

leiderschap. Zij zorgde voor een sterke verzakelijking van de arbeidsverhoudingen en bevorderde de verdere segmentatie van de samenleving. Door de Shell kwamen meer nationaliteiten op het eiland en deze werden gescheiden gehouden.

De autonomie (1954)

Curaçao is een kolonie geweest en had niet de trots om gelijk na de tweede wereldoorlog onafhankelijk te worden. In plaats hiervan is de autonomie binnen het Koninkrijk der Nederlanden bereikt. Dit heeft ertoe geleid dat Curaçao nooit op eigen benen heeft leren staan en altijd op steun van Nederland rekt.

meer verantwoordelijkheid te tonen

Hoewel onafhankelijkheid de beste structuur is om verantwoordelijkheid te dragen, zijn de respondenten het er over eens dat onafhankelijkheid nu niet haalbaar is. Wel moet Curaçao leren om binnen het Koninkrijk op eigen benen te staan door meer verantwoordelijkheid te tonen. Op Curaçao geniet men vaak van de rechten als Nederlander, maar denkt men niet aan de plichten, met onder andere als gevolg dat men niet heeft leren werken om resultaten te behalen. Een land met complexen zonder eigen verantwoordelijkheid kan moeilijk eisen stellen aan de leiders.

"Onafhankelijkheid maakt een volk een heel ander volk. Stel dat Curaçao onafhankelijk was, dan zou men niet steeds aankomen met de optie dat Nederland moet ingrijpen en orde op zaken stellen. Dan was het duidelijk dat Curaçao het zelf moet oplossen." (Jean Fransisca)

De Nederlandse Antillen en dus Curaçao is in de jaren vijftig een status van politieke autonomie ingegaan zonder enige kennis en/of bewustzijn van wat dit zou kunnen betekenen voor de samenleving. Meer dan 40 jaar hebben alle eilanden de situatie geaccepteerd zoals het toendertijd ook was. Dit kan men terugzien in het overheidsapparaat, het onderwijssysteem, de manier waarop men met elkaar omgaat en onze sociale structuur. Op deze gebieden hebben sindsdien weinig structurele positieve ontwikkelingen plaatsgevonden. De politiek staat nog maar kort op zichzelf. Men is nog zoekende naar een adequate manier om deze multiculturele samenleving te kunnen besturen.

30 mei 1969

opkomst van de inspraak

30 mei 1969 wordt door vele respondenten genoemd als een belangrijk moment. Vanaf dit moment ziet men de opkomst van de inspraak. De massa wil over alles meepraten en meebeslissen. In de periode na '30 mei' is het mogelijk geworden dat ook gekleurde mensen als leiders kunnen optreden. Dit kan gezien worden als een positieve ontwikkeling. De ware betekenis van '30 mei' is enigszins aangetast door de vakbonden. Zij hebben '30 mei' gebruikt als dreiging op momenten dat zij iets wilden afdwingen. Door de jaren heen zijn mensen geschrokken van deze dreiging, maar Curaçao is dertig jaar verder en de omstandigheden zijn inmiddels erg veranderd.

*geen evenwicht tussen
democratische participatie en
besluitvorming*

De stijl van leiderschap verandert na '30 mei': veel praten en discussie. Daarvoor was dit niet mogelijk. Geconstateerd wordt echter dat er niet goed gebruik is gemaakt van de inspraak die toen opkwam, het is verworden tot een onderdeel van de 'folklore'. Curaçao kent nog steeds geen evenwicht tussen

democratische participatie en besluitvorming.

6.2 De financieel economische situatie

De relatieve welvaart van de periode voor 1986

De periode van (economische) stabiliteit, met name als gevolg van onder andere het succes van de 'off shore' sector heeft geen stimulerende invloed gehad op de ontwikkeling van het leiderschap en heeft passiviteit in de hand gewerkt. Er was geen noodzaak om te weten hoe je verder moet gaan en waarheen.

passiviteit

Migratie

Een groot probleem is dat de potentiële leiders anno 2000 er niet voor kiezen op Curaçao te zijn, maar in het buitenland, met name in Nederland. Dit is al enige jaren zo, maar wordt de laatste jaren steeds nijpender. De oorzaak hiervan is dat onze beste mensen in het buitenland gaan studeren en niet terugkeren omdat het economisch erg goed gaat in deze landen. Curaçao zou daarom actief aandacht moeten besteden aan het 'importeren' van hoog opgeleiden.

'Diseconomies of scale'

De schaalgrootte en de budgettaire ruimte op Curaçao zijn beperkt, hierdoor zijn de arbeids- en kapitaalmarkt beperkt. De kleine schaal leidt tot 'diseconomies of scale'. De markt is te klein om voldoende concurrentie tussen aanbieders toe te staan. Dit is nadelig voor de consumenten voor wat betreft de prijs/kwaliteit

de markt is te klein voor voldoende concurrentie

verhouding. Daarnaast is de markt te klein voor bepaalde investeerders om interessant te zijn.

Ontwikkelingsniveau

De onderontwikkeling van de bevolking van Curaçao beslaat alle gebieden en alle niveaus. Kennisoverdracht is van essentieel belang om verder te ontwikkelen. Het proces van het opdoen en doorgeven van kennis verloopt echter niet optimaal. In sommige gevallen wordt kennis zelfs bewust achter gehouden.

onderontwikkeling

De onderontwikkeling zorgt ervoor dat Curaçao niet optimaal kan inspelen op de externe factoren (buitenlandse ontwikkelingen), waardoor de economische ontwikkeling achterblijft. Hoe hoger het algemene ontwikkelingsniveau van de bevolking, hoe gunstiger de sociale en economische ontwikkeling van het eiland. Door de lage ontwikkeling en de gebrekkige kennisoverdracht is men bang voor nieuwe ontwikkelingen.

6.3 Geografie

Curaçao is een eiland

Een andere factor die van invloed is geweest op de ontwikkeling van leiderschap, is het feit dat Curaçao een eiland is. Het eilandsdenken heeft invloed op onze manier van denken en onze ontwikkeling. Hier komt het "wij-denken" vandaan ("nos mes por", "di nos e ta").

"nos mes por", "di nos e ta"

Maar dat is niet meer zo, men dient zich te realiseren dat men onderdeel is van de wereld, dat de wereld de markt is en dat men

met de hele wereld dient te concurreren.

'Care' (zorg) is het gevolg van het eilandsdenken, wij zorgen voor elkaar, voor onze stam. Maar er zijn meerdere stammen op het eiland en dat maakt de Curaçaose samenleving verzuild.

Up to this point in history the surrounding seas have isolated these islands. This isolation has decreased over time by the modernization of telecommunication and the increase of transportation of people and goods.

The promise of technology (telematics) is that the sea will no longer isolate island societies because location will be irrelevant for social and economic interaction between people and parties. I agree with this statement but one must not overestimate this technology factor. The state of mind of the people living on islands will also be a very important factor. The question is whether or not the members of an island society are psychologically willing and able to face the world.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

De staatkundige structuur

De staatkundige structuur is een belangrijke factor voor de ontwikkeling van het politiek leiderschap en doordat het politiek leiderschap de andere vormen van leiderschap beïnvloedt voor het gehele leiderschap op Curaçao.

Het feit dat Curaçao onderdeel is van een constellatie van vijf eilanden (de Nederlandse Antillen) wordt regelmatig aangehaald als oorzaak voor de besluitenloosheid binnen de politiek.

Curaçao kent twee bestuurslagen

Als onderdeel van de Nederlandse Antillen kent Curaçao twee bestuurslagen. Deze zijn van invloed geweest op de ontwikkeling

van het politiek leiderschap. De mensen die zich hadden kunnen ontwikkelen tot politiek leider van Curaçao, kiezen voor een carrière op Antilliaans niveau. Zelfs politici die worden gekozen op eilandniveau verkiezen een positie op landsniveau. Hierdoor is de ontwikkeling van leiderschap op Curaçao onderontwikkeld, met als gevolg dat er geen duidelijke richting wordt gegeven aan de sturing van Curaçao.

coalitievorming scheidt beperkingen

Daarnaast speelt het systeem van coalitievorming een rol. Coalitievorming scheidt beperkingen voor de leiders om zich te profileren. Men moet altijd rekening houden met de coalitiepartners. De coalitievorming helpt het politiek leiderschap niet. Toch noemen de respondenten politieke leiders die zich – ondanks de coalitievorming – goed hebben geprofileerd, zoals Juancho Evertsz, Don Martina en Maria Liberia-Peters.

Kleinschaligheid fysiek

Naast het feit dat Curaçao een eiland is, speelt ook de kleinschaligheid een rol. Dit zowel in fysieke als sociale zin. Er zijn vele leidinggevende posities die maar door een beperkte groep met de juiste opleiding en achtergrond kunnen worden bekleed. Dit heeft diverse gevolgen: mensen met leidinggevende capaciteiten geven aan meerdere organisaties gelijktijdig leiding, waardoor men soms organisaties niet voldoende aandacht kan geven met alle gevolgen van dien. Een ander gevolg is dat soms mensen zonder voldoende capaciteiten in leidinggevende posities belanden door gebrek aan beter gekwalificeerde mensen. Het bovenstaande is ook één van de mogelijke oorzaken waarom de kwaliteit (van diensten en producten) laag is.

*mensen zonder voldoende
capaciteiten in leidinggevende
posities*

Verder krijgen mensen met leidinggevende capaciteiten niet altijd

de kans zich te bewijzen omdat ze niet tot de 'juiste' groep behoren.

These islands have never known the mechanism of the market at a local level. They have known international markets. The businesses that operate in the local markets depend on the networks. This means that quality cost and service issues are not relevant and moreover, that these businesses, compared to international standards, are considered to be less productive and inefficient. There is no incentive for these businesses to increase productivity. They are unaware of structural changes in the world until these changes can no longer be ignored. In general there is no need for change. These businesses, once finding themselves in such a situation, seem to have an amazing capacity to respond.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Het klimaat

Het is zo vanzelfsprekend dat maar weinigen het klimaat expliciet noemen als factor die de ontwikkeling van leiderschap beïnvloedt, maar het klimaat is van invloed op onze mentaliteit. Het is te warm om hard te lopen voor "niet belangrijke dingen", dingen die je niet nodig hebt voor het dagelijkse leven. Dit heeft ook zijn uitstraling naar het leiderschap.

te warm om hard te lopen

De relatie met Nederland

De invloed van Nederland op het leiderschap is evident. Met name is het van belang in het kader van opleiden van jonge professionals die vroeg of laat leidinggevende posities gaan bekleden in de Curaçaosche samenleving.

De gevolgen van de relatie met Nederland worden door één van de respondenten als volgt weergegeven: men moet leren om eigen oplossingen te vinden voor eigen problemen en niet afhankelijk te zijn van Nederland. In zo'n geval wordt men gedwongen op eigen benen te staan en nieuwe manieren van denken te ontwikkelen. Dientengevolge worden nieuwe leiders ontwikkeld met een visie en een missie.

Training managers and professionals is an issue. Due to the small scale, the possibilities for higher education on the islands are limited. At a relatively early age people need to leave the islands for training abroad, in many cases in the former "mother" countries. For the Netherlands Antilles this means the Netherlands. Here young students lead a very important part of their lives without support of their families.

This period is also very important for the forming of social networks. I believe it also influences their personality. Besides that, they are trained in a foreign environment. The theories they learn relate to this environment. When they return to their islands they have already developed their personality and have formed a set of knowledge and ambition that does not fit the reality of the islands. They are not aware of this and they try to change the reality to fit the theories they learned and saw in practice abroad.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

De banden in de regio

De banden in de regio zijn van invloed geweest op de ontwikkeling van leiderschap. Ten eerste kent Curaçao nauwe banden met Venezuela, door de grote invloed van de Venezuelaanse raffinaderij op de economie van Curaçao. Door de nabije ligging



*veranderingsbesef en
verantwoordelijkheidsgevoel*

worden de ontwikkelingen in Venezuela verder nauw gevolgd via de media en persoonlijke uitwisselingen. Veel respondenten verwijzen daarom tijdens het interview ook naar het leiderschap van president Hugo Chavez Frias.

Daarnaast worden ontwikkelingen in de Verenigde Staten en Aruba nauw gevolgd. Met name Aruba wordt vaak genoemd als referentiepunt. Aruba heeft de laatste jaren een sterke economische ontwikkeling doorgemaakt. Door hiermee te vergelijken stelt men dat dit op Curaçao ook mogelijk moet zijn, hoewel men oog blijft houden voor de onderlinge verschillen.

6.4 Sociaal psychologische factoren

Opvoeding en onderwijs

Op Curaçao wordt bij de opvoeding onvoldoende aandacht gegeven aan waarden en normen, die leiden tot veranderingsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel. Een mens moet regels leren, moet grenzen leren, moet de waarde van geld leren kennen en ermee om leren gaan.

De respondenten zijn er van overtuigd dat men moet beginnen met het veranderen van de waarden binnen onze samenleving, anders krijgen wij geen nieuwe leiders. De eerste waarde die men moet wijzigen is die van 'verantwoordelijkheid'. Alleen hierdoor al zal men resultaten krijgen.

Een voorbeeld van het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel ziet men terug in het feit dat relatief veel Curaçaoose mannen kinderen hebben bij verschillende vrouwen. In een dergelijke

omgeving is het moeilijk deze kinderen het dragen van verantwoordelijkheid aan te leren. De familie is de hoeksteen van de samenleving en vertegenwoordigt een aantal belangrijke normen en waarden, waaronder verantwoordelijkheid. Als men de familie verwaarloost dan wordt het stichten van een land gebaseerd op waarden en normen een moeilijke opgave.

beschermde opvoeding

Verder worden kinderen erg beschermd opgevoed, zaken worden voor de kinderen geregeld. Kinderen worden hierdoor niet van jongs af aan geconfronteerd met de realiteit. Deze beschermde opvoeding maakt dat als kinderen volwassen worden, ze nog steeds denken dat alles voor hen wordt geregeld, onder andere door hun werkgever. Het besef dat men zijn baan kan verliezen bij niet of slecht presteren is hierdoor veelal niet aanwezig.

imago en uiterlijkheden

Een ander aspect van de opvoeding is de gevoeligheid voor status. Opvoeding is erg gericht op imago en uiterlijkheden. Als gevolg van deze nadruk op uiterlijkheden leggen mensen vaak de nadruk op uiterlijkheden van een positie, in plaats van op de inhoud ervan.

"living up to the image of"

"Daarnaast wordt Curaçao's leiderschap gekenmerkt door "living up to the image of" [vul maar een leiderschapspositie in]. Dit "living up" gebeurt door in ieder geval de 'versierselen' van de positie aan te nemen. Een zeer belangrijke invloed op dit "living up to the image" hebben m.i. ook de audiovisuele media: televisie, video & film. Men moet maar eens opletten hoeveel mensen zich de 'pose' aanmeten van een bepaalde beroepsgroep. Zo zitten 'secretarissen' aan hun bureau 'secretaresse' te zijn zoals ze die kennen uit novela's of soapopera's (vgl. de wijze van uitgaan naar 'grootse' gebeurtenissen in WTC: ze gaan niet uit,

onderwijs

maar handelen als 'zo hoor je uit te gaan'). Helaas vertellen films etc. je niet hoe hard je moet werken op een kantoor in New York. (vgl. ook hoe 'lower/middle class' hun kleine kinderen behandelen: poppetjes tot een jaar of twee: zo 'cute' hoort een kindje te zijn en dat ram je er desnoods in)." (Aart G. Broek)

Tot slot speelt het onderwijs een grote rol. De huidige generatie leiders is opgeleid in de jaren '60. Onderwijs in de jaren '60 werd gekenmerkt door het zich afzetten tegen bestaande instituties en het naast zich neerleggen van regels. Dit patroon ziet men terug bij de huidige leiders.

"De huidige generatie leiders is opgegroeid in de jaren zestig, in de tijd dat men zich wereldwijd verzette tegen bepaalde instituties. Zij hebben het nu voor het zeggen in de politiek en het bedrijfsleven. Men legt regels naast zich neer en dat is een verkeerd voorbeeld naar de samenleving toe. Daarom hebben de politieke leiders geen gezag." (Ronald Irausquin)

Het geloof

Religieuze factoren zijn ook van invloed geweest op de ontwikkeling van leiderschap. Religie heeft gezorgd voor bepaalde fatalistische aspecten van de Curaçaosche mentaliteit. In deze beleving overkomt geluk je en kun je het niet afdwingen, hetgeen heeft geleid tot passiviteit in gedrag.

Kleinschaligheid sociaal

Curaçao is een kleine gemeenschap. Door de kleinschaligheid kennen veel mensen elkaar persoonlijk. De persoonlijkheid

iedereen kent iedereen

belemmert de gang van zaken. Iedereen kent iedereen en dingen worden vaak persoonlijk opgevat in plaats van zakelijk. De leidinggevende is een groot deel van zijn dagtaak bezig om iedereen tevreden te houden en brandjes te blussen. Hierdoor kan hij weinig aandacht geven aan belangrijke zaken, waardoor acties vaak worden genomen zonder voldoende te zijn doordacht.

Sommigen vragen zich verder af of Curaçao niet te klein is om een natie te vormen. In Venezuela en Colombia ziet men dat hoe slecht het ook gaat men trots is op het land. Hier niet, men keert het land de rug toe, omdat men in deze kleine economie geen alternatieven ziet. Men zou graag zien dat mensen van Curaçao wat meer liefde voor het eiland konden opbrengen. Curaçao is nog altijd een paradijs om in te leven. Door gebrek aan richting lijkt het erop dat men over vijf jaar niet meer in het paradijs kan wonen. Maar men hoopt dat het niet zover komt.

Op zoek naar de eigen identiteit

Externe invloeden hebben een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van Curaçaos leiderschap. Vaak gebruikt men op veel gebieden de internationale voorbeelden om zich sterk te maken, terwijl men niet weet wie men is. Men heeft geen eigen identiteit ontwikkeld en de saamhorigheid is niet aanwezig. Er heerst een bepaald geloof dat buitenlanders dingen beter

In small sized societies, relatively isolated from the rest of the world, there is no difference between micro, meso or macro events. All events are placed under a magnifying glass. This means that all changes are major changes, which affect everybody, and everybody is a stakeholder. The result of all these factors is a society of individuals who do not trust each other. This is what I call a 'low trust society' in which individuals experience a high amount of anxiety. Consequently individuals seek protection from other individuals who have economic or political power, in order to reduce this anxiety. This leads to the development of social networks. The networks play an important role. When individuals engage in transactions they constantly estimate from which network the other party is. Transactions between two individuals of the same network take less effort than transactions between individuals from different networks. To put this in more general terms: we put labels on people from the very beginning and this prevents us to go beyond the labels. In this system personal reputations are very important because it is the credibility of an individual that determines success in interactions and transactions. This is why character assassination and image building are some of the most important tactics to influence the power structure in or between networks. The press plays an important role in this. These societies expect different things from man and woman. In this article I will not explain why. I will only describe some of the consequences. Caribbean societies are still dominated by men, although increasingly more women are working outside the house and at the same time taking care of the children (frequently without the help of a partner). Men spend a significant part of their time outside the home. After work they join friends for activities varying from meetings, sports, drinking and adult entertainment. These activities are named 'paranda' or 'happy hour'. It is during these events that individuals are included in or excluded from networks. It is here where the ground is prepared for business transactions. Sport organizations and other social organizations (service clubs) are very important. There are advantages in belonging to such an organization and to hold an administrative position. It is good for image building and for networking. Marriages, funerals of relatives or friends and other private or public events are very important events to attend to build and maintain social networks.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Historically organizations have been managed by foreigners, mainly Dutch. After the seventies this changed because of rising social tensions. During this time there was a spirit of democratization in Europe and the United States and this also influenced developments in the Netherlands Antilles. Those who were perceived as 'locals' were placed in management positions which, after a while, became known as the 'Antilleanization Policy'. This was the first of three generations of Antillean managers we have known up till now. This first generation was for a significant part selected by the former leaders of those days. In this way they maintained their influence on the organization even if they did not manage it on a daily basis. One of the main criteria, beside the one of being perceived as a local, was loyalty to the status quo.

Thus, a management was brought forward that ethnically looked different but held the same values as the previous managers, yet in some cases was not prepared well enough. The influence of the former leaders was significant on the selection of the first generation of Antillean managers. This generation had no role models other than the previous generation. Consequently, when this generation selected the second generation they did so basically the same way for the same reasons. The difference is that they generally selected better-trained successors. In many cases though, these individuals were trained abroad, mainly in the Netherlands. At this moment in time the third generation managers is emerging and being selected. In general the second generation follows the same trend as the first: selecting their successors so they can maintain their influence. This has become significantly harder to do as a consequence of the clear message the global economy is sending: the manager in the information age must be a well-prepared leader that will position his or her organization in a competitive global economy.

Most of the time, organizations operating in the international market still have foreigners in key management positions. Although in some cases Antillean people are added to the management teams. In some cases this is just a cosmetic presentation.

In some occupations like 'professional services', foreigners are predominantly present. This is probably a consequence of the way Antillean professionals are trained. The last couple of years we notice an increasing demand for local consultants. This can be compared with the 'Antilleanization Policy'. Still foreign consultants play an important role. For example: when management is the problem there is a preference for consultants from abroad because they know that these consultants will not be of a rival social network and therefore more easily influenced. On the other hand it is easy to find a 'scapegoat' for failure since the foreigner comes from a world with different mindsets and different values.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

zouden kunnen doen dan Antillianen. Het lijkt alsof de weg van de minste weerstand wordt gekozen door meer te betalen voor iemand uit Nederland, in plaats van op zoek te gaan naar een goede kracht op de Antillen. Toch lijkt er sprake te zijn van een kentering, want laatste tijd ziet men toch meer Antillianen op hogere posities in de bedrijven.

Angst en egoïsme

De factor angst is kenmerkend voor het leiderschap op Curaçao. Men mag ook geen succes hebben derhalve. Die succesvolle persoon krijgt dan meer macht en dat is bedreigend voor de ander. Vrees en ego spelen een belangrijke rol in de Curaçaosche maatschappij. Men wil alle aanzien en 'credit' hebben. Het wordt bijna geëist. Het uit zich ook in gedragingen in verschillende situaties. Het lijkt alsof men constant vreest iets te verliezen. Ook in de volgende woorden van Victor Elhage klinkt de angst door:

aanzien en 'credit'

"Er zijn goede intenties, maar er heerst vrees om de juiste beslissingen te nemen. Leiders zijn niet genoeg gemotiveerd. Er wordt heel veel op een operationele manier leiding gegeven, er wordt van dag tot dag gekeken, te weinig vanuit een lange termijn visie.[...] Er heerste een constante druk op de leiders. Niet iedereen kan deze druk aan. Hierdoor ontstaat een vrees om beslissingen te nemen. Ze zijn meestal van goede wil, maar de 'finishing touch' ontbreekt vaak. Sommige beslissingen zijn misschien niet leuk om te nemen, maar ze moeten genomen worden." (Victor Elhage).

Door hun egoïsme gunnen leiders vaak geen succes aan anderen. Indien nodig zullen zij hiervoor zelfs informatie achterhouden.

Anxiety will be the most likely response in small multicultural island societies, because this is the basic feeling in these societies. This might lead to (auto) destructive behavior. If well handled, those involved might react with creativity and innovation.

The resistance to change is very high. It is better to talk about fear for change.

In a small island society these reactions are very strong and emotional, because of the meaning of employment (protection, status and reputation). When the economy is in recession people live in a constant stage of uncertainty, denial and frustration. The consequence is that when change becomes more apparent there is a lot of anger. In small multicultural island societies members of organizations usually show a typical emotional response: uncertainty, denial and frustration. This is a consequence of the lack of trust between individuals. This is why in a very early stage during the change process individuals show anger.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

*"Egoïsme. Men luistert niet naar elkaar. Men heeft geen respect voor elkaar. Men praat over eenheid maar zoekt die niet op."
(Jean Fransisca)*

6.5 Samenvatting

De verschillende factoren die de ontwikkeling van Curaçao's leiderschap hebben beïnvloed worden door Aart G. Broek als volgt verwoord:

"De huidige vorm van leiderschap is ontstaan ongeveer 200 jaar geleden. Curaçao was een autoritaire samenleving (zoals ook vele andere samenlevingen) met een "heren-slaven" gedragspatroon. Met de komst van de Shell kwam er financieel economische welvaart die ervoor zorgde dat meer mensen nodig waren op maatschappelijke posities dan de blanke elite kon leveren. Mensen klommen op de maatschappelijke ladder. Mensen die nog niet eerder een positie hadden bekleed kregen nu de mogelijkheid. Ook bepaalde zwarte Antillianen profiteerden van de welvaart, doordat ze via het schoolsysteem werden ontdekt. Voor deze groepen gold dat ze een kans kregen, maar zich wel telkens weer moesten waarmaken/moesten presteren. Rolmodellen in die tijd waren onder anderen de fraters en de 'makamba'. In deze periode bleef de zwarte bevolkingsgroep achter bij deze sociale mobiliteit. Er ontstond echter ook voor hen de "rising expectation". De landbouw werd opgeofferd voor de industrie.

"rising expectation"

Toen kwam opeens de sociaal economische recessie en stakte de sociale mobiliteit. Er was echter wel een bewustwordingsproces gestart onder de zwarte bevolkingsgroep dat ook zij recht hebben op sociale mobiliteit. Deze ontwikkeling kwam tot uitbarsting in

recht hebben op

1969. En dit "recht op" overheerst nog steeds in de politiek en wordt beheerst door het eigen patronagesysteem. Na 'mei '69' hoor men steeds meer en meer de (politieke) eis 'recht te hebben op'. Men hoort steeds minder de verwijzingen naar de plichten die men heeft.

Verder speelt het patronage systeem een belangrijke rol: mensen worden op posities gezet op basis van hun voorkeur i.p.v. kwaliteit. Door de kleine schaal ontbreekt op Curaçao die keuze, waardoor men vaak mensen op posities krijgt die niet hiervoor gekwalificeerd zijn. Deze trend van recht hebben op van alles werd ook ondersteund door de Nederlandse ontwikkelingsgelden. Nederland heeft jaren geld beschikbaar gesteld zonder ook maar aandacht te besteden aan waar dit geld voor werd gebruikt. Het huidige patronagesysteem berust daardoor op onmondigheid en gebrek aan kwaliteit.

'pa bula pipa'

Wat heel belangrijk blijkt te zijn is de slavernij. Er bestaat onder de afstammelingen van de slaven, vanuit de slaventijd en sinds de afschaffing, vele, vele decennia lang, een arbeids'ethos' die erop gericht is 'pa bula pipa', 'to shirk', om het je opgelegde werk zo slecht mogelijk (zonder straf op te lopen) uit te voeren. Dat was min of meer vanzelfsprekend in de slaventijd, maar zeker ook tot een decennium na de komst van de Shell en mogelijk is dat tot aan de neergang van de olie-industrie (eind jaren vijftig/begin jaren zestig) zo geweest: er is geen of nauwelijks een keuze geweest om met werk een enigszins bevredigende invulling aan het leven te geven: men was overgeleverd aan de autoritaire structuren van de blanke shon, aan het koloniale gouvernement, aan het -niet minder autoritaire en koloniale - Shell gebeuren. Commitment loonde nooit, zorgde er hoogstens voor dat men niet verhongerde



7. Het oordeel over het leiderschap van het recente verleden

Als definitie van het recente verleden is genomen de afgelopen tien jaar. De meeste respondenten maken onderscheid tussen diverse sectoren: de politiek, het bedrijfsleven, de vakbonden, de maatschappelijke groeperingen en de kerken. Over het leiderschap van maatschappelijke groeperingen vertelt men relatief weinig. De oorzaak hiervan is mogelijk gelegen in het feit dat de respondenten niet erg actief zijn in deze sector. Een andere zeer plausibele verklaring is dat de respondenten deze sector onderwaarden en er weinig tijd aan besteden.

Over het algemeen wordt geoordeeld dat Curaçao wel leiders heeft gekend. Men noemt Ephraim Jockheer en Doctor Da Costa Gomez als voorbeelden. Sommigen voeren ook Brion en Piar aan. Maar ook Tula zou in dit rijtje niet misstaan. Echter het recente verleden kenmerkt zich door gebrek aan goed leiderschap op alle terreinen. De algemene opvatting is dat de leiders in deze recente periode geen visie hebben gehad en konden die derhalve ook niet uitdragen. De leiders volgden de massa in plaats van andersom.

"Wij hebben veel leiders, allemaal goed op zich, maar ze falen op het meest belangrijkste punt: het realiseren van het algemeen belang. Men heeft geen visie, dat geldt op alle niveaus. Overal falen de leiders op Curaçao: als leiders van het gezin, als leiders op het werk. Als iedereen zijn best zou doen op dat kleine deel waar men voor verantwoordelijk is, zou men veel verder zijn. Men faalt allemaal, de hele wereld faalt, omdat men uit balans is. Er is te weinig aandacht voor het immateriële. Als de mensheid zich zou houden

*Doctor Da Costa Gomez
Brion, Piar
Tula*

leiders te lang zijn aangebleven

aan de tien geboden dan waren wij heel ver." (Jean Fransisca)

Andere respondenten relativeren dit. Zij vinden dat Curaçao ook nu nog leiders heeft binnen bijvoorbeeld de commerciële organisaties, Curaçao kent immers vele gezonde bedrijven. In het algemeen wordt gesteld dat de leiders te lang zijn aangebleven, dus dat de jongere generatie de wacht niet heeft overgenomen. Dit zal de komende tijd veranderen.

Ook wordt gesteld dat het leiderschap vroeger sterker was in die zin dat er sneller besluiten werden genomen. De laatste jaren moet er meer overleg plaatsvinden.

"Als men kijkt naar leiderschap in het algemeen, kan men zien dat de positie van de leiders een beetje zwak is. Voorbeeld: als men de minister presidenten met elkaar vergelijkt ziet men dat de minister presidenten gedurende de jaren een democratischer beleid uitvoeren in plaats van autocratisch. Hiermee wordt bedoeld dat ze flexibeler zijn geworden en hierdoor worden de mensen minder onderdrukt. Nu hebben de mensen meer vrijheid gekregen om te helpen beslissen over hun toekomst. Een ander punt is de kwestie van 'open politiek' (inspraak). Het is wel waar dat de inspraak is ingevoerd, maar dat betekent niet dat wat men naar voren brengt ook daadwerkelijk automatisch wordt overgenomen." (Sheila Coffie)

7.1 Het politiek leiderschap

In de politiek wordt een leider gemist die door vriend en vijand wordt gerespecteerd, net als bijvoorbeeld Betico Croes op Aruba

druk van belangengroeperingen

in het verleden. Even leek het erop dat Maria Liberia-Peters, Don Matina en daarna Miguel Pourier een dergelijke leider zou worden. In feite heeft men de afgelopen tien jaar geen politieke leiders gehad: altijd als het algemeen belang moest worden gediend bezweek men voor de druk van belangengroeperingen.

Tien jaar geleden kenmerkte het eiland zich nog door een redelijke ontwikkeling. De problemen hadden zich wel aangediend maar waren nog vrij eenvoudig op te lossen. De overheidsuitgaven moesten worden teruggedrongen en de vakbonden in toom gehouden. Maar de problemen zijn door de toenmalige leiders niet opgelost. In de periode 1994 – 1998 (PAR/MAN coalitie) probeerde de regering alsnog het tij te keren. Ook dit werd een gemiste kans. De politiek wilde wel maatregelen nemen, maar had het niet in zich om diep te snijden.

integriteit zoek geraakt

Het jaar 1999 was het jaar waarin de integriteit helemaal zoek is geraakt. Er werd verlichting ('alivio') in de verkiezingscampagne beloofd en toen men moest regeren werden maatregelen afgekondigd. De manier waarop de ABB (Algemene Bestedingsbelasting) is afgeschaft en de OB (Omzetbelasting) 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 in, die als rationeel moeten worden gekwalificeerd (SER, Centrale Bank, Raad van Advies). In andere landen dan Curaçao zou zo iets niet makkelijk zijn geaccepteerd.

De afgelopen tien jaar heeft laten zien dat steeds als een andere partij aan het bewind kwam alles wat de vorige regering had ingezet werd teruggedraaid en opnieuw werd begonnen. Maar

uiteindelijk belandde men weer op hetzelfde punt, met als enige verschil dat veel kostbare tijd verloren is gegaan. De overheid is te groot en te zwaar en het leiderschap is niet sterk genoeg om er iets aan te doen.

"De huidige situatie vraagt om een sterke leider die de weg wijst uit deze situatie. Dit vraagt om veel overtuigingskracht. De oude politici zijn hiertoe niet in staat, omdat ze hun geloofwaardigheid hebben verloren door te vertellen dat er niets aan de hand was en dat ze konden blijven feestvieren. Er moeten offers gebracht worden. Het is net een chirurg die de patiënt vertelt dat hij ernstig ziek is en dat de operatie helaas nodig is, maar hierbij vertelt dat de patiënt over twee of drie jaar weer de oude is en dan weer rustig verder kan leven. De chirurg moet de patiënt kunnen overtuigen dat de diagnose juist is en dat het de enige juiste is. Het probleem is dat men de chirurg niet kan vertrouwen."
(Miguel Pourier)

politieke vernieuwing

Het positieve is dat men in de politiek vernieuwing ziet van het leiderschap in tegenstelling tot andere sectoren. Men ziet een verschuiving richting meer vakkundigheid en oprechtheid. De Curaçaosche leiders zijn steeds beter opgeleid en worden steeds oprechter. Dit is het gevolg van de eisen die worden gesteld door onze financieel-economische situatie.

7.2 De overheidssector

ouderwets

Het leiderschap in de overheidssector wordt gekernschetst als ouderwets. De leiders in het apparaat zijn niet in staat om te delegeren. Voor iedere uitgave van boven de Naf. 500,- moet een

handtekening worden gezet. Men zit een beetje in het 'Baas-Secretaresse-Bode syndroom'. Een reden die hiervoor wordt aangedragen is, dat mensen bang zijn dat anderen op hun werkterrein komen en dus een bedreiging vormen voor het eigen bestaansrecht (zowel in de organisatie en direct daaraan gekoppeld in de privé sfeer). Het afschermen van het eigen plekje is dus nodig om te kunnen overleven. Dat is de perceptie van mensen, resulterend in defensief en soms subtiel destructief gedrag naar anderen. Een bevordering van een collega geeft onrust bij anderen.

De angst voor de eigen werkplek is bij Curaçaoënaars groter dan bij anderen. De "makamba" is in zoverre minder verweven in het lokale netwerk en kan vaak nog naar Nederland terug op basis van het terugkeerrecht.

hoge statusgevoeligheid

Voor een diensthoofd is er geen weg terug. De baan heeft een hoge statusgevoeligheid in de lokale gemeenschap, er zijn geen alternatieve banen voorhanden op hetzelfde niveau. Door het salarisniveau heeft de persoon zich een materialistische omgeving (hypotheek en autolening) gecreëerd die ook nodig is om de status als hoofd/leider te bevestigen. Gevolg is wel dat de persoon zichzelf heeft gehanteerd in deze positie en volledig afhankelijk is van zijn inkomen.

verweven met de politiek

Verder is leiderschap in de overheidssector verweven met de politiek, hetgeen leidt tot een besluiteloosheid aangezien bestuurders bij twee of vier jaarlijkse wisselingen van de wacht opnieuw vertrouwen moeten krijgen in het diensthoofd zoals zojuist beschreven. Dit is moeilijk en uiteindelijk ziet men dan een patronage systeem ontstaan wat enerzijds zou moeten werken

gegeven de vertrouwenspositie maar anderzijds in een democratie niet werkt als men op basis van zakelijke rationele zaken met elkaar dingen wilt bereiken.

uitstellen van beslissingen

Leiders binnen de overheid zijn vaak zwak in overleg en goed in het uitstellen van beslissingen. Gegeven de overlevingsdrang van het hoofd is dit wellicht een goede strategie maar uiteindelijk niet in stand te houden, omdat dit resulteert in een groot en duur overheidsapparaat die de Curaçaosche gemeenschap niet kan betalen.

Toch zien de respondenten de toekomst van het ambtelijk management positief, mits ruimte wordt gegeven aan de leiders. Dit kan door het verzelfstandigen en privatiseren van bepaalde overheidsdiensten, waarbij de diensten op afstand van de politiek komen te staan en leiders de ruimte hebben om een zakelijk beleid te voeren. In andere landen – maar ook op Curaçao zelf - is aangetoond dat het leiderschap op deze manier wordt veranderd c.q. vernieuwd.

7.3 De semi-overheid

presteren aanmerkelijk beter

De laatste vier jaren is men begonnen met het verzelfstandigen of privatiseren van overheidsdiensten. De semi-overheidsdiensten presteren nu aanmerkelijk beter dan toen zij nog onderdeel vormden van het overheidsapparaat. Deze organisaties hadden vaak al in potentie goede leiders, maar de leiders komen nu beter tot hun recht. Door de invloed van de verstarrende ambtelijke regels en de (patronage) politiek kwam het leiderschap niet goed uit de verf. Enkele 'success stories' zijn Selikor N.V., Giro N.V.,

niet altijd het gewenste effect

Post N.V., Antelecom N.V. en de Openbare Bibliotheek. Helaas zijn er niet enkel successen te melden. Door de politieke wisselingen en grote politieke invloed hebben verzelfstandigingen niet altijd het gewenste effect. Als voorbeeld hiervan kan de ALM worden genoemd. De ontwikkelingen naar verzelfstandiging onder de vorige regering, zijn bij de politieke wisseling stopgezet en waar mogelijk teruggedraaid.

Mede door de nog aanwezige politieke invloed zie je bij diverse semi-overheidsinstellingen dat er nog steeds geen belangrijke beslissingen worden genomen.

The social networks heavily influence governmental organizations. The effect of this is that many decisions are taken in the networks and are based on delivering social and economic protection to members of the networks. This has resulted in large governmental organizations and government intervention in businesses that get into difficulties when they encounter competition from and in the (global) market.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

7.4 Het bedrijfsleven

wetten van de markt

Leiders in het bedrijfsleven op Curaçao worden beoordeeld op de financiële consequenties van hun handelen voor hun bedrijf. Deze branche munt uit in interventie op het juiste moment. De wetten van de markt leggen deze sector effectief leiderschap op.

In de private sector ziet men een aantal 'grote jongens', maar men ziet geen duidelijk overheersende leider. Wel ziet men een aantal opinieleiders.

Businesses operating in international markets are always conscious of the movements and trends in the market and are controlled by international management. In these organizations the networks have a dysfunctional role and slow down the organizations in responding to developments on the global marketplace.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Men ziet in de afgelopen tien jaar geen leiders die naar buiten toe groot zijn geweest, zoals bijvoorbeeld de vaders van de 'off shore'. Wel waren er enkele ontwikkelingen op het gebied van het toerisme.

intern gericht

De leiders van het bedrijfsleven waren de afgelopen tien jaar intern gericht, men had een insulaire kijk op zaken en kwam primair op voor het belang van de sector maar met name voor het eigen belang. Ze kenmerkten zich door gebrek aan integriteit. Men was gericht op het korte termijn eigen belang (snel rijk worden) in plaats van gezamenlijk een vuist te maken om zaken voor het algemeen belang af te dwingen bij de politiek. In de verkiezingstijd probeerde men via financiering van politieke partijen de eigen belangen te regelen in plaats van bijvoorbeeld de flexibilisering van de arbeidsmarkt af te dwingen. Men vroeg steeds om protectionisme en prijsregulering en betaalde daarvoor zelfs smeergelden. Daarnaast had de leider in het bedrijfsleven weinig aandacht voor ethiek en voor het leveren van kwaliteit aan de klant.

protectionisme en prijsregulering

"Er is geen lange termijn toekomstvisie in het bedrijfsleven. Indien het korte termijn doel is bereikt dan wordt uitverkocht (uitcashen)." (Marc van der Valk)

professionalisering

Desondanks is in het bedrijfsleven wat verschuiving waar te nemen richting professionalisering. Men is evenwel nog steeds erg protectionistisch ingesteld. Er wordt veel gesproken over globalisering, maar in de praktijk wordt er niet echt naar gehandeld. Bij iedere stap in die richting wordt gevraagd om te zorgen voor 'onze eigen mensen'.

Toch ziet men in het bedrijfsleven verjonging en professionalisering optreden. Meer leiders hebben een goede scholing, track-record en meer kennis en kunde.

7.5 De vakbonden

Het oordeel over het leiderschap bij vakbonden is verdeeld.

materieel gewin van hun achterban

Een groot deel van de respondenten is van mening dat vakbondsleiders zijn blijven steken in de jaren vijftig: "maak een vuist". Ze zijn nog steeds gericht op materieel gewin van hun achterban, zonder zich te bekommeren over de gevolgen voor het algemeen belang.

De laatste jaren hebben een aantal vakbondleiders de overstap naar de politiek gemaakt. Zij gedragen zich echter nog steeds als vakbondleiders en nemen vaak een patsstelling in, waardoor de politieke besluitvorming moeizaam verloopt. Een soepele overgang van de vakbond naar de politiek, zoals in Nederland door bijvoorbeeld Wim Kok en Paul Rosenmuller, kent Curaçao niet.

Errol Cova

Het vakbondswezen is jarenlang gedomineerd geweest door één man: Errol Cova. Nog altijd is het dezelfde groep die de dienst uitmaakt, er is echter op dit moment een grote uitzondering. Errol Cova was een echte vakbondsleider, hij bracht de punten van de bond goed naar voren. Nu hij is overgestapt naar de politiek is de vakbond deze leider kwijt en men ziet geen sterke leider terugkomen, die opkomt voor het belang van die groep.

verschuiving van aandacht voor de werknemer naar de organisatie

Een ander deel van de respondenten heeft een meer positieve indruk van de leiders van de vakbonden. Zij zien een duidelijke verschuiving van de aandacht van de vakbond voor de werknemer sec naar de aandacht voor het management van de organisatie als geheel.

"Het is enorm veranderd met name de afgelopen zes jaar. Dit geldt voornamelijk voor de vakbondsleiders in hun benadering van management om gezamenlijk problemen op te lossen. Dat was vroeger anders. Men kwam blindelings op voor de werknemer. Deze verandering heeft veel moeite gekost. Nu is men bereid gezamenlijk te praten over samenwerking ten aanzien van verhoging productiviteit en verhoging kwaliteit. De vakbonden willen meewerken aan een oplossing en constante verbetering." (Karel Aster)

7.6 Maatschappelijke leiders

'care' gedachte

Onder maatschappelijk leiderschap verstaan we onder andere het leiderschap van sportverenigingen en buurtorganisaties. In de sociaal maatschappelijke sector ziet men de 'care' gedachte zeer duidelijk naar voren komen. Aandacht voor de 'barrio' en het



afstand naar de gemeenschap groot

milieu zijn ontstaan, mede door de financieel economische achteruitgang. Een andere trend is dat het echte vrijwilligerswerk verdwijnt, mensen willen worden betaald, eveneens een gevolg van de verslechterde financiële economische situatie.

De leiders in deze sector hebben visie en missie en werken hard om hun doelstellingen te verwezenlijken. Deze leiders werken uiteraard voor hun doelgroep. Een voorbeeld hiervan is 'Unidad den bario'.

7.7 Kerkelijke leiders

Over het leiderschap van de kerken, met name de katholieke kerk is het oordeel niet positief. Religieus leiderschap wordt gekenmerkt als zwak. Vroeger vormde de kerk een ingang voor de verbetering van de situatie, het onderwijs en mogelijkheden voor ontwikkeling. Deze rol vervult de kerk allang niet meer. Daarnaast is de afstand naar de gemeenschap groot, men identificeert zich niet meer met de kerk, hetgeen ook zichtbaar is aan het kleine aantal Curaçaoënaars dat pastoor wil worden.

"Onze spirituele leiders (met name de katholieken, want tachtig procent is katholiek) hebben grandioos gefaald. Men ziet de pastoor niet meer lopen in de 'bario'." (Jean Francisca)

7.8 Samenvattend en concluderend

Een conclusie die getrokken kan worden is dat het imago van leiderschap op Curaçao overwegend wordt overheerst door het

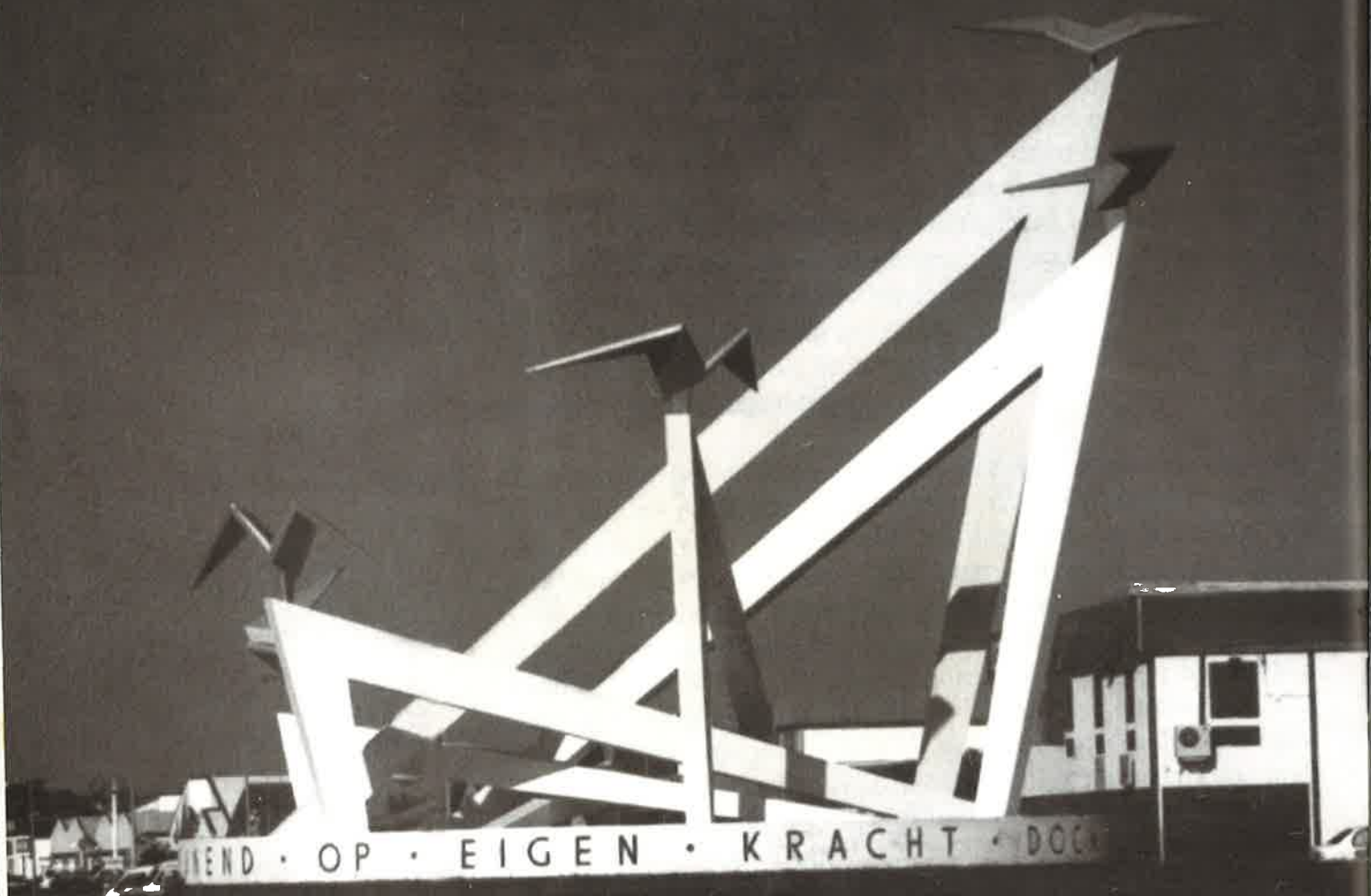
politieke leiderschap in wisselwerking met de pers. Met andere woorden, als het met politieke leiderschap slecht is gesteld dan oordeelt men dat er sprake is van slecht leiderschap, ook al doen de leiders in de andere sectoren het nog niet zo slecht. Mede dankzij de wetten van de markt kent het bedrijfsleven beter leiderschap, al kenmerkt deze sector zich door een korte termijn visie heeft en dient zij hoofdzakelijk het eigen belang. Verder is het leiderschap in de overheidssector verouderd. In de semi-overheid zijn er wat successen te melden als gevolg van de verzelfstandigingen van de afgelopen vier jaar. Daarnaast is het oordeel over de vakbonden verdeeld. In het algemeen wordt gesteld dat het leiderschap is verouderd en primair opkomt voor het materiële belang van de achterban. Over het leiderschap van de kerken is men negatief.

structuur (en de regels) bepalen het leiderschap

De structuur (en de regels) bepalen het leiderschap. Daar waar meer transparantie en accountability is en de mensen over de juiste middelen kunnen beschikken is het leiderschap sterker. Dit verklaart waarom men vaak het leiderschap in semi-overheidsinstellingen vooruit ziet gaan na verzelfstandiging en het verklaart ook gedeeltelijk waarom diensthoofden en bestuurders 'zwakke' leiders zijn. De diensthoofden kunnen niet beschikken over hun budgetten en HRM en hebben te maken met een gedeelde verantwoordelijkheid samen met de bestuurder. Hierdoor kan het diensthoofd de uitvoering van zijn taak verdedigen door te wijzen op verhoudingen binnen de coalitie of op de dubbele bestuurslaag.

De laatste 10 jaar heeft het op Curaçao aan richting ontbroken. Men heeft de problemen niet aangepakt. In de sectoren waar mensen verantwoording moesten afleggen (accountability) zijn de

problemen wel aangepakt. De afgelopen 10 jaar was niet zo'n goede periode en zeker de laatste twee à drie jaar zijn alle indicatoren negatief. Maar een wetmatigheid is dat het eerst slecht moet gaan voordat het beter wordt. "Nothing that is achieved easily, is really appreciated". Men zal hard moeten werken om de welvaartspositie die Curaçao nu nog enigszins bezit vast te kunnen houden.



LEND · OP · EIGEN · KRACHT · DOOR

8. De toekomstverwachting

De toekomstverwachtingen zijn minder eenduidig. We onderscheiden in deze context een optimistisch en een pessimistisch scenario. Deze benamingen zijn door de onderzoeker gekozen, de respondenten vinden hun scenario realistisch en koppelen het niet aan de benaming pessimistisch of optimistisch.

'cross road'

Curaçao bevindt zich op een 'cross road'. Drie groepen gaan de toekomst bepalen: de politiek (is breder dan de regering), het vakbondswezen en het bedrijfsleven. Hun handelen in de komende twee tot drie jaar zullen het leiderschap van de toekomst bepalen.

Het is een kans van 50-50%, het kan twee kanten op: of er zal een gemeenschappelijke leider komen of er zal sprake zijn van een situatie van ieder voor zich.

De 'oprechtheid' moet terugkeren. Nu moet men de verzuiling en het protectionisme ('nos ku nos') verlaten. De huidige financiële economische situatie kan verandering op het gebied van leiderschap aansporen. Hierbij maken de oprechte leiders, die een balans zoeken tussen 'inward' versus 'outward' denken, de meeste kans.

leiderschap zal bepalen in welke mate Curaçao de toekomst kan creëren zoals men dat wil

De respondenten geloven niet in het determinisme, maar denken dat Curaçao haar eigen toekomst in de hand heeft, waarbij een grote rol is weggelegd voor leiderschap. Leiderschap zal bepalen in welke mate Curaçao de toekomst kan creëren zoals men dat

profielen van leiders

wil. Dit besef leeft echter nog niet bij iedereen. De huidige crisis wordt zowel als een bedreiging als een kans gezien. Op grond van de crisis die Curaçao doormaakt, zal goed leiderschap toenemen. Gecombineerd met buitenparlementaire acties (pressiegroepen) en ontwikkelingen als 'Vishon Kòrsou' kan men komen tot profielen van leiders die deze gemeenschap nodig heeft op politiek gebied en in de private sector. De noodzaak tot overleven zal meer mensen oproepen naar voren te treden en hun beste krachten te geven. Mensen met kennis die terugkeren uit Nederland en de Verenigde Staten veranderen de zaken. Deze professionals hebben nog geen economische macht maar wel kennis. Maar uiteindelijk komen wij als natie op een hoger niveau. De oude garde verdwijnt en de nieuwe goed opgeleide generatie dient zich aan. Dit is een natuurlijk gegeven en is niet te stoppen.

8.1 Het pessimistische scenario

doormodderen

Zij die dit scenario voorstaan zien Curaçao doormodderen. Door deze situatie kiezen veel mensen er voor om zich niet op te stellen als leider, dus krijgt men de 'halfbakken amateurs'. Door de verdeeldheid levert iedere groep een leider maar geen van de leiders kan de eigen groep overstijgen en blijven wij steken in issues (lees conflicten) van twintig jaar geleden als voertaal op school, ontslagwet, etc. Dit maakt dat het leiderschap steeds achteruit gaat, nog versterkt door de 'brain drain' (mensen vertrekken naar elders).

geen nieuwe ontwikkelingen

Men ziet geen nieuwe ontwikkelingen die zouden kunnen wijzen op een betere toekomst. Er zijn geen ontwikkelingen waar te

nemen die wijzen in de richting van een harmoniemodel, altijd is er strijd met de vakbonden. Het zal hierdoor nog lang duren voordat we goede leiders krijgen.

politieke en economische integratie met Europa

De enige uitweg ziet men in de politieke en economische integratie met Europa. Dit zou de enige manier zijn om aansluiting te houden met de eerste wereld en niet af te glijden tot een "bananenrepubliek". Door integratie met Europa kan men leiders kiezen uit een veel grotere groep. Men doelt hierbij op de Antillianen in Nederland maar ook op de Europese Nederlander. Men stelt dat het leiderschap zich positief zal ontwikkelen als de grenzen opengaan. Als ook anderen (met name) Nederlanders zich hier vrij kunnen vestigen, dan zal de economie zich verder kunnen ontwikkelen.

8.2 Het optimistische scenario

de situatie zal de leider vormen

De optimisten zien op korte termijn een nieuwe leider verschijnen die wordt geaccepteerd door heel Curaçao. Zij baseren zich op de 'natuurwet' dat een groep mensen een leider zal kiezen. De situatie zal de leider vormen. Belangrijk bij veranderingen is de aanwezigheid van een sterke overtuigingskracht en een crisismoment. Op dit moment is dit nog niet zichtbaar, de leider die dit ten uiting moet brengen is nog niet gerezen.

nieuwe politieke organisaties

Diverse respondenten zien behalve nieuwe leiders ook nieuwe politieke organisaties ontstaan: er zullen steeds meer mensen met capaciteiten vanuit andere structuren een bijdragen leveren aan de ontwikkeling van het eiland, net als de PAR een aantal jaren geleden. Nu ziet men 'Forsa Korsou', 'Vishon Kòrsou', de Kamer

van Koophandel en het V.B.C. 'Vishon Kòrsou' verschilt in deze van de andere groepen, omdat zij de hele gemeenschap wil mobiliseren om gezamenlijk een bepaalde richting op te gaan.

"Wij zijn op een punt: 60% van de weg hebben wij al afgelegd. De negatieve kanten moeten weg. Kijk naar Setel, Antelecom, ALM, Kamer van Koophandel en de Centrale Bank. Allemaal organisaties die zijn verjongd en waar men nieuw elan ziet."
(Rens van Eenennaam).

"Men komt er niet onderuit dat men de bevolking bewust moet maken van de rol van de overheid en besturen. Men denkt nu dat de overheid alles kan en moet, maar dat is niet zo. Met name bij de jonge generatie moet men dit bewustzijn creëren. Maar het gaat ook om een mentaliteitsverandering. Men is erg materialistisch ingesteld. Men streeft in navolging van Nederland een verzorgingsstaat na, maar kan dit niet betalen. Deze ombuiging zal 10 tot 15 jaar in beslag nemen.

Curaçao heeft een geheimzinnige hand boven zich

Men bevindt zich nu op een kruispunt. Maar ik denk dat wij uit dit dal komen en niet verder zullen afglijden. Doctor Da Costa Gomez heeft het eens gezegd: Curaçao heeft een geheimzinnige hand boven zich. Wij hebben dit al eerder meegemaakt. In de jaren 1950, 1960, 1970 en 1980. Het is een cyclus van om de tien tot vijftien jaar. In de jaren vijftig werkten er 12.000 mensen bij de Shell. De Shell heeft dit drastisch teruggebracht naar 4.000 tot 5.000 werknemers. En Curaçao is daar overheen gekomen."
(Rufus McWilliam).

de wal keert het schip

"Helaas keert de wal het schip. De bewustwording wordt ons opgedrongen. In de eerste plaats door de bevolking die vertrekt als ze geen toekomstperspectief heeft. In de tweede plaats door

Nederland. Deze zegt geen geld meer te geven en dat Curaçao de problemen zelf moet oplossen en als ze dat niet doet, dan zijn de gevolgen voor haar zelf. Alhoewel ik hierbij wel moet aangeven dat Nederland ook een deel van de gevolgen gepresenteerd krijgt doordat mensen die van Curaçao vertrekken veelal naar Nederland gaan. Op dit ogenblik is de druk zo groot dat men meer neigt naar samenwerking, alhoewel dat nog altijd moeilijk is omdat de tegenstellingen tussen de verschillende leiders nog altijd groot zijn." (Miguel Pourier).

De ommekeer zal niet komen als men niet op democratische wijze enkele structuren die niet langer functioneren aanpast.

scholing en opleidingen

Men schrijft een positief effect toe aan scholing en opleidingen. Daar is echt aan gewerkt de afgelopen dertig jaar. Er zijn veel afgestudeerde lokale mensen. Als ze nu maar hier kunnen worden gehouden zonder ze zodanig te frustreren dat ze weer vertrekken, kan het wat worden. Mensen gaan met pensioen en een nieuwe generatie treedt aan. Ook op het gebied van leiderschap zal men dan vernieuwing zien. Dit zijn de vruchten van het onderwijs. Bij dit alles mag men echter niet vergeten dat men wel zit met een hoge 'drop out' ratio.

Het leiderschap dat zich zal aandienen zal zich als volgt dienen te ontwikkelen. Op korte termijn is er behoefte aan meer autoritaire leiders (slavendrijvers), anders komt Curaçao niet uit het stadium van het niets doen. Deze leiderschapstijl is nodig voor de komende vijf jaar. In deze periode moet men mensen voorbereiden door hen waarden en normen bij te brengen van hoe anders te gaan leiden (met meer participatie). Op langere termijn is er behoefte aan 'team players'.

'team players'

Na de huidige crisis dient te worden bepaald wat men wil bereiken, eigenlijk moet men er nu al een begin mee maken. Belangengroeperingen helpen daar reeds mee. Men moet wel bedacht zijn op fragmentatie, deze dient te worden gekanaliseerd. De rol van de politiek moet dan zijn om besluiten te nemen. Uit alle belangengroeperingen filteren de politieke leiders wat Curaçao collectief gezien het beste uitkomt.

Een klassiek voorbeeld is het niet positioneren van het Curaçaosche toerisme en daardoor geen keuzes te maken over welke richting we moeten inslaan. Het is nooit duidelijk geformuleerd en er is nooit duidelijk een beslissing genomen over welke markt het Curaçaosche toerisme gaat aantrekken. Deze fragmentatie werkt niet, er moeten keuzes gemaakt worden. In plaats van het 'scatteren' van 'resources' dient er een grote investering gedaan te worden om het toerisme te kunnen bevorderen. Vergelijk daarbij het Arubaans toerisme die zich wel heeft gepositioneerd en keuzes gemaakt heeft voor wat betreft de markt die zij betreden.

paradigm shift

Oude systemen werken niet meer en we moeten een keuze durven te maken om die 'paradigm shift' te maken. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van e-business zijn doorslaggevend bij de toekomst van leiderschap. De politieke top dient de algemene richtlijnen van e-business te bepalen en te standaardiseren. Tevens dient gedefinieerd te worden hoe e-business geleid moet worden, vanuit een visietraject.

flexibilisering van de arbeid

Uitgangspunten die niet langer werken dienen losgelaten te worden om plaats te maken voor nieuwe trends en uitgangspunten. Vanuit het uitgangspunt van concurrentie is het belangrijk dat flexibilisering van de arbeid wordt toegelaten.

duidelijk geformuleerde visie

Kortom: leiderschap dient dus ondersteund te worden door een duidelijk geformuleerde visie en dient verder consistent uitgevoerd te worden.

"De toekomst ziet er rooskleurig uit. Het bedrijfsleven bewijst in deze moeilijke tijden een enorme elasticiteit te bezitten wat straks positief kan uitpakken als het eiland weer beter wordt geleid. De bevolking zal dan ook hebben geleerd hoe verkeerd het kan gaan en zal dus een andere mentaliteit vertonen. Als dan de achterstanden in de maatschappij zijn ingehaald komen wij heel ver als eiland. Niet alleen locale maar ook internationale investeringen zullen toenemen. Immers het eiland neemt een goede tussenpositie in tussen de Verenigde Staten, Europa en Latijns Amerika. Ten aanzien van de handelsblokken als E.U. en Nafta neemt het eiland een neutrale positie in. Bijvoorbeeld: rechtstreeks zaken doen met Cuba kan niet, maar via Curaçao kan dat wel. Men moet dit allemaal niet onderschatten, Curaçao kan zich zeer flexibel opstellen op de internationale markt. Hierbij moet men ook meenemen de positieve ontwikkelingen van de telematische infrastructuur. Ook de semi-overheid laat zien dat het op bedrieffeconomische gronden kan presteren. Enkele voorbeelden zijn Selikor, Post N.V., C.P.A. Curaçao staat aan het begin." (Karel Aster)

Curaçao kan zich zeer flexibel opstellen op de internationale markt

8.3 Hoop

Sommige respondenten willen zich richten op het scheppen van hoop op een betere toekomst als uitgangspunt voor verdere ontwikkeling: De gemeenschap heeft een verloederingsproces meegemaakt. Met name in het onderwijs moet er veel gebeuren.

Curaçao komt er ook niet vandaag of morgen uit, maar moet de condities beginnen te creëren. Er moet weer hoop worden gecreëerd door te beginnen met het nemen van maatregelen op financieel en economisch gebied.

scholen spelen een belangrijke rol

De scholen spelen een belangrijke rol bij het creëren van betere condities, omdat de leerkrachten de kennis en vaardigheden hebben om iets te beginnen. Men zou in dit kader moeten denken aan de verlenging van schooltijden. Dan nog zal het geen drie jaar duren maar vijf tot tien jaar. Op korte termijn moet Curaçao toch aantrekkelijker worden om te wonen om de goede mensen hier te houden en goede mensen aan te trekken.

Maar veel mensen realiseren zich niet hoe serieus de situatie is. De private sector en/of Nederland zal moeten bijspringen. Flankerend zullen de scholen en buurtcentra iets moeten doen aan het versterken van onze waarden en normen. Er moet een vooruitzicht zijn dat het over twee tot vijf jaar al beter gaat. Dan komen wij uit het negativisme en kunnen anderen het positief ondersteunen.

De hoop is aldus gevestigd op het onderwijs. Maar men moet zich afvragen of dit wel reëel is, aangezien het onderwijs al jaren kampt met grote problemen.



9. Het ontwikkelen van nieuwe leiders

Vrijwel alle respondenten zijn heel optimistisch als het gaat om het ontwikkelen van (nieuwe) leiders. Sommigen denken hierbij aan 'de' leider maar in het algemeen gaat het om leiderschap op alle niveaus. Verder gaat men er vanuit dat leiderschap niet een aangeboren kenmerk is maar dat dit aan te leren is. Men onderkent wel dat men van nature en/of van huis uit enkele eigenschappen meegekregen moet hebben, maar dit is niet determinerend. Er moet een basistalent en -charisma aanwezig zijn waarop men verder kan bouwen. Een andere basisvoorwaarde is een goede basisopvoeding. Een leider moet van jongs af aan gezonde waarden en normen hebben aangeleerd.

goede basisopvoeding

Opleiding is een belangrijke factor. Een mens kan veel leren, sommigen gaan toepassen wat ze hebben geleerd en anderen weer niet. Men kan veel over leiderschap leren, of men het wordt is een tweede. Er zijn verder mensen die beslissen niet te leiden maar te volgen.

9.1 De gestructureerde aanpak

Men is van mening dat er een gestructureerde aanpak moet komen om leiders te ontwikkelen. Er moet een heel systematisch en structureel leiderschapsprogramma worden opgezet voor potentiële leiders (jonge mensen) die op allerlei plekken zitten (private sector, sociale sector, overheidssector).

structureel leiderschapsprogramma

Er moet een instituut van leiderschap worden opgericht die

'role models'

(opkomende) leiders 'leadership skills' aanleren die zij niet op school kunnen leren. Verschillende aspecten van leiderschap zijn onderbelicht bij de personen die deze functies bekleden. Leiders moeten 'role models' zijn en waarden en normen overdragen. Nieuwe leiders kunnen worden ontwikkeld door onze mensen te leren om onafhankelijk te zijn in de samenleving. Zij moeten in staat zijn om beslissingen te nemen als vreemden die geen familiebanden hebben, om zo algemeen belang voorrang te geven op het eigen belang.

9.2 Het natuurlijk proces

'Animal Farm'

omgeving creëren

De ontwikkelingstheorie 'Animal Farm' werkt niet. Bij deze theorie wordt de sterkste van de groep apart gehouden, gestimuleerd en zodanig geconditioneerd totdat die een capabele leider is. Er bestaat geen school voor leiderschap. Men ontwikkelt geen leiders, ze zijn er al. Het gaat er om een omgeving te creëren waarin leiders kunnen excelleren. Als die omgeving er is komen de leiders vanzelf naar voren en nemen het voortouw. Initiatieven als dit leiderschapsonderzoek, de uitreiking van de 'Wendel Girigori Change Award', 'Vishon Kòrsou' en het 'Leadership Forum' zijn goede manieren om die ruimte voor leiders te creëren."



De samenleving moet op een kwalitatieve wijze kunnen voorzien in de basisbehoeften van de mens, zoals: scholing, training, sport, participatie in evenementen en het creëren van een sociaal maatschappelijke rust. Het ontpoppen van leiders dient een natuurlijk proces te zijn. Hierdoor ontwikkelen zich de 'role-models'.

zelfontplooiing

Uitgegaan wordt van onderwijs waarbij zelfontplooiing en het openstaan voor de wereld belangrijker is dan het kunnen opdreunen van rijtjes. Creativiteit dient aangespoord te worden in plaats van absolute gehoorzaamheid aan bestaande 'regels'.

9.3 De synthese

*voorwaarden
leiderschapsontwikkeling*

Leiders kunnen niet gemaakt worden, noch kan het worden overgelaten aan het toeval. Om leiderschap te ontwikkelen moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan:

1. Drie sectoren (politiek, bedrijfsleven en vakbondswezen) moeten de noodzaak van het ontwikkelen van leiderschap onderkennen. Dit wordt steeds meer onderkend met name bij groepen die steeds meer cultureel en maatschappelijk achteruitgaan;
2. Er moet een gemeenschappelijke visie zijn op wat voor soort leiders Curaçao nodig heeft;
3. De vorming moet inhoud hebben en niet alleen bestaan uit het bijbrengen van technische vaardigheden. Men moet bijvoorbeeld de tien punten van leiderschap formuleren en overal uitdragen als zijnde de tien punten waaraan een leider op Curaçao moet voldoen.

sterkte-zwakte-analyse

Om nieuwe leiders te kunnen ontwikkelen moet eerst worden geanalyseerd wat het probleem is van het leiderschap. Men moet een sterkte-zwakte-analyse uitvoeren. Vervolgens moet heel Curaçao er over gaan praten en daarna krijgt men de selectie van leiders op basis van de criteria. Met andere woorden men moet komen tot een definitie van leiderschap (de tien punten) en er

moet met zijn allen op toe gezien worden, dat men er ook naar leeft. Dit onderzoek vormt een onderdeel van het begin, evenals 'Vishon Kòrsou' en 'Leadership Forum'. Er wordt veel gepraat over leiderschap, men is nu in het stadium om de oorzaken te exploreren en zo te werken aan een oplossing.

De respondenten geloven in programma's, maar deze werken alleen bij een hele kleine groep. Het gaat bij het stimuleren van leiderschap om het etaleren van voorbeeldige leiders. Ze moeten worden gewaardeerd en geprezen voor hun prestaties, door hen onder andere een prijs (award) uit te reiken.

jongeren meer te betrekken

Een ander idee is om jongeren meer te betrekken bij alle soorten maatschappelijke projecten, door ze bijvoorbeeld verplicht te laten deelnemen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Scholieren moeten bijvoorbeeld verplicht zieken bezoeken of Statendebatten bijwonen. Het jeugdparlement wordt in deze genoemd als een goede ontwikkeling. Men moet de jeugd het juiste voorbeeld geven en betrekken bij alles. Jongeren krijgen zo de kans om zich te ontwikkelen als leiders. Zij hebben 'exposure' nodig, opdat zij zich later, als ze een functie van leider overnemen, kunnen identificeren met de volgers.

"Veel trainingen geven aan de jeugd. Vroeger waren er veel organisaties die zich bezig hielden met de vorming en opvoeding van de jeugd. Er moet nieuw leven geblazen worden in deze organisaties." (Ersilia Delanooy)

Het is belangrijk dat er mensen worden gevormd die hun eigen leven kunnen leiden, men moet weten wat men wil en achter zijn

*instituut voor
leiderschapsontwikkeling*

daden blijven staan. Dit kan in verschillende situaties van toepassing zijn, zoals bijvoorbeeld respect voor bezittingen van anderen. Het moet mogelijk zijn dat de één meer bezit dan de andere. Met andere woorden het vormen van mensen die zeker zijn van zichzelf en wat ze doen. Beroepsvormend Onderwijs en organisaties als de Padvinderij spelen hierbij een belangrijke rol.

Men zou er aan kunnen denken om een instituut voor leiderschapsontwikkeling op te zetten. Dit instituut zou programma's voor scholen en voor huisgezinnen kunnen opzetten. Ook zou men kunnen denken aan een soort "Nijenrode" voor leiderschap.



10. De leiders van de toekomst

Door verschillende respondenten is 'Vishon Kòrsou' aangehaald. Met name werd gewezen op de noodzaak van een gemeenschappelijke visie voor Curaçao. In het algemeen is men van mening dat de toekomst maakbaar is.

liberalisatie

Het nieuwe millennium zal een nieuw leiderschap met zich meebrengen, dit is mede het gevolg van de invloeden van buiten. Men zal steeds minder leiders met autoritaire trekken zien en steeds meer leiders die neigen naar liberalisatie.

Leiderschap moet minder afhankelijk van tijd en plaats worden gedefinieerd. Ook als de omstandigheden veranderen moet de leider een leider blijven. Dit is het geval als leiderschap is gebaseerd op transendentale waarden die niet tijd en plaats gebonden zijn. Curaçao moet naar een tijdloze definitie van leiderschap.

authentiek

Daarnaast moet een leider authentiek zijn. Hij moet geen onderscheid maken tussen op televisie zijn en thuis in de keuken. Leiderschap is geen toneelrol maar is iets dat je bent. Naar voren is gebracht dat iedereen een leider is op zijn niveau en dát leiderschap moet uitoefenen. Men is leider van zichzelf (zelfsturing), men neemt de verantwoordelijkheid voor het eigen leven. Vanuit het persoonlijk leiderschap is men leider van het gezin, de familie, de groep, de buurt. Op deze manier worden leiders gecreëerd voor heel Curaçao.

Gesteld wordt dat men in de toekomst meer waardering moet

hebben voor leiders op Curaçao, maar leiders zullen deze waardering moeten verdienen, afdwingen.

De toekomstige leider moet over de grenzen van de groepen heen leiding kunnen geven, de verzuiling moet worden afgebouwd om voor Curaçao een nieuwe werkelijkheid te scheppen.

kwaliteiten leider

De maatschappij is in beweging en stelt meer eisen aan leiderschap. De leider moet steeds meer kwaliteiten in zich hebben. Waar vroeger leiders scoorden op materie-deskundigheid, ziet men nu dat de leider ook moet beschikken over communicatieve vaardigheden, onderhandelings-vaardigheden en moet kunnen motiveren en inspireren. Leiderschap ontwikkelt zich steeds meer van een specialist naar een generalist.

10.1 Het profiel van de Curaçaosche leider van de toekomst

evenwicht tussen mensgerichtheid en taakgerichtheid

Om als gemeenschap aan goede leiders te komen, zal men de eisen moeten formuleren waaraan een leider moet voldoen, een soort profielschets. Veel van deze criteria staan in verband met de sterke en zwakke punten van het huidige leiderschap. De sterke punten moeten worden behouden en worden uitgebouwd en de zwakke punten moeten worden verbeterd. De nadruk ligt met name op het streven naar een evenwicht tussen de mensgerichtheid en de taakgerichtheid van de leiders. In onderstaande tabel is de profielschets van de toekomstige leider weergegeven.

Profiel van de leider van de toekomst:

- Visie
- Geloofwaardigheid
- 'Servant leadership'
- Ethiek
- Charisma
- Kwaliteitsbewustzijn
- Besluitvaardigheid
- 'Body of knowledge'
- Resultaatgericht
- Spiritueel

In onderstaande paragrafen wordt dit profiel nader uitgewerkt.

Visie

Visie is als één van de hoofdelementen van de definitie van leiderschap genoemd. Dus een leider moet per definitie een visie hebben die hij uitdraagt. Hij moet hierbij 'global' denken. De visie moet aanspreken bij mensen van de diverse zuilen en daardoor iedereen hoop geven op een betere toekomst. De leider moet de visie kunnen communiceren en de gemeenschap kunnen inspireren onder alle omstandigheden en daarbij een universele mentaliteit hebben.

Geloofwaardigheid

Het belangrijkste kenmerk van een leider is oprechtheid en geloofwaardigheid. Dit zal de leider moeten opbouwen door serieus en met toewijding te werken. Hij zal altijd oprecht en op

zoek naar de waarheid moeten zijn.

Het moet mogelijk zijn dat de samenleving, de mensen, geloven in de leiders (met name de politieke leiders). De leiders moeten proberen het vertrouwen van de groep of het volk te krijgen of te houden door te doen wat men heeft beloofd. Hij moet zijn woord houden en achter zijn daden blijven staan.

'Servant leadership'

"For the sake of humanity". Een leider moet zich realiseren dat het om mensen gaat en men moet inzicht verwerven in de behoeften en de noden van de mens. De leider moet 'care' hebben ('compassion') en opofferingsgezind zijn in de persoonlijke sfeer. Leiderschap moet niet gericht zijn op zelfverheerlijking maar op het ontwikkelen van meer leiders. De leider moet mensen op hun eigen verantwoordelijkheid wijzen.

de dienende leider

De dienende leider is:

- Bescheiden;
- Wil het voor anderen opnemen;
- Leidt niet vanuit de ik-maatschappij;
- Offert zich op voor anderen, voor de gemeenschap.

Ethiek

Een leider moet persoonlijke ethiek en moraal hebben (men moet van zichzelf weten wat men doet en niet doet). Een leider moet niet liegen of zaken verdraaien. Discipline, uithoudingsvermogen en doorzettingsvermogen zijn karaktereigenschappen die een

discipline, uithoudingsvermogen en doorzettingsvermogen

goede leider eveneens bezit. Een leider is oprecht ten opzichte van zichzelf en ten opzichte van zijn volgers.

Charisma

uitstraling

Een leider moet een uitstraling hebben. Dit is wellicht de minimale basis, waarmee een leider geboren moet zijn of van jongs af aan moet hebben ontwikkeld. De andere aspecten kunnen gestimuleerd of aangeleerd worden.

Kwaliteitsbewust zijn

kwaliteit van binnenuit

De leider van de toekomst moet kwaliteit uitstralen en dit nastreven. Kwaliteit in de brede zin des woords. Niet alleen wat betreft de service, dienstverlening en het product maar ook als het gaat om de productieprocessen en de intermenselijke relaties. Het gaat hier niet om de presentatie (uiterlijk) maar kwaliteit van binnenuit.

Besluitvaardig

'reflection in action'

De leider moet beslissingen durven nemen. Dit is één van de zwakste punten van het huidige leiderschap. Dit moet echter niet verkeerd worden uitgelegd. Besluitvaardigheid betekent niet dat men niet overlegt en luistert. Het betekent wel dat men blijft luisteren en praten terwijl men blijft lopen. Het één sluit het ander niet uit. De leider moet kunnen onderhandelen en compromissen kunnen sluiten. Kortom: 'reflection in action'.

*In small multicultural island societies it is important to communicate and to inform people only if management knows what it wants, executes its action plan and communicates where it is going. Communicate and act simultaneously. Do not stop to communicate or to act.
This does not imply not listening; if good points come up, adjust and go on.*

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

'Body of knowledge'

een leider is iemand die creatief is

Curaçao heeft behoefte aan het professionaliseren van de leiders. Een leider moet kennis van zaken hebben op het gebied waarop hij leidt en daarnaast ook inzicht. Hij moet het spel kunnen spelen en met de materie kunnen spelen. Het kunnen spelen met de materie roept associaties op met creativiteit. Dit onderscheidt de leider van de manager: een leider is iemand die creatief is. De leider moet geen theoreticus zijn maar logisch kunnen denken. Hij moet in staat zijn complexe zaken simpel voor te stellen. Hij moet dus goed kunnen verwoorden.

Resultaatgericht

De leider moet gewoon resultaten behalen, doelen realiseren, projecten afronden of winst realiseren. Dit punt moet worden benadrukt omdat het belangrijk is, maar toch vaak wordt vergeten.

leiderschap is een roeping

Spiritueel leider

De leider zal spiritueel moeten zijn. Hij moet zich realiseren dat hij zijn positie heeft te danken aan het universum en dat hij een rol heeft te vervullen. Simpel gezegd: leiderschap is een roeping die je oppakt met alle gevolgen van dien.

"Als men arm geboren is en daarna rijk wordt, dan is men niet gelukkiger. Alles moet een balans kennen: het materiële moet in balans zijn met het spirituele. Men moet ieder zondag naar de kerk gaan, want wij zijn allemaal zondaars. Men moet gaan om zich innerlijk te sterken. De pastoor houdt een spiegel voor aan de kerkbezoekers." (Jean Fransisca)



11. Curaçao Leadership Forum (CLF)

Wat moet er gedaan worden nu er meer inzicht is in het fenomeen leiderschap op Curaçao? Duidelijk is dat er een grote behoefte bestaat aan goed leiderschap en deze behoefte moet worden gestimuleerd. Om dit doel te realiseren wordt voorgesteld om het 'Curaçao Leadership Forum' (CLF) te creëren. CLF is een operationalisering van de eerder aangehaalde synthese. Deze gaat er van uit dat de weg naar leiderschap een natuurlijke weg is 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.

*het scheppen van een infrastructuur
voor het ontwikkelen van
leiderschap*

11.1 Doelstelling van CFL

De doelstellingen van het Curaçao Leadership Forum zijn:

1. Het verhelderen en bewust maken van wat leiderschap is;
2. Het helpen ontwikkelen van leiderschap op Curaçao;
3. Een platform zijn dat leiderschap ontwikkelt uit alle geledingen van de maatschappij en voorwaarden creëert voor hun ontwikkeling. Dit op basis van een gemeenschappelijke visie op leiderschap;
4. Het structureel ontwikkelen van leiderschapskwaliteiten binnen de gemeenschap;
5. Het bevorderen van een eenduidig begrippenkader;
6. Het ontwikkelen van 'interconnected' nieuwe leiders ten dienste van een beter Curaçao;
7. De mogelijkheid bieden van een forum voor een gezonde uitwisseling tussen de leiders van alle geledingen.

kringen

11.2 De structuur van het Curaçao Leadership Forum

Het forum zal worden bestuurd door een bestuur. Het bestuur moet bestaan uit maximaal vijf personen die in alle opzichten voldoen aan het profiel van de leider van de toekomst. De rol van het bestuur is het mogelijk maken dat er een aantal 'kringen' ontstaan van ongeveer 15 deelnemers elk. Deze deelnemers zijn personen die een leidinggevende rol vervullen. De kringen bieden de mogelijkheid aan de deelnemers om ervaringen onderling uit te wisselen en elkaar feedback te geven. De kringen komen een aantal keren per jaar samen om op dit grotere platform ervaringen uit te wisselen.

11.3 Het programma van Curaçao Leadership Forum

Naast het uitwisselen van ervaringen zullen de kringen ook een programma van twee jaar doorlopen. Het zal bestaan uit de volgende onderdelen:

Ethiek

Leiders moeten een duidelijk kader hebben waarbinnen ze afwegingen maken.

Onderhandelen met resultaat

Gegeven het feit dat de leider van de toekomst het algemeen belang moet dienen in een gefragmenteerde samenleving is het onderhandelen met andere belangengroeperingen van essentieel

belang. Er zal steeds onderhandeld moeten worden over een voor alle partijen aanvaardbare oplossing.

Geschiedenis

De leider van de toekomst zal de bestaande structuren moeten begrijpen in de historische context om vervolgens wijziging daarin aan te brengen.

Filosofie

In het informatietijdperk zal wijsheid (meta-kennis) van eminent belang zijn bij het nemen van beslissingen.

Psychologie

De leider van de toekomst moet inzicht hebben in de drijfveren van de mens. Hij zal onder andere moeten weten hoe mensen leren, om het leren bij anderen te stimuleren. Hij zal moeten onderkennen hoe blokkades optreden bij mensen en hoe mensen geholpen kunnen worden om deze blokkades op te heffen. Hij zal kennis moeten hebben van massapsychologie en groepsdynamica c.q. inzicht in hoe mensen in groepen functioneren.

Het managen van veranderingsprocessen

De leider zal steeds veranderingen moeten inzetten. Hij dient daarom inzicht te hebben hoe veranderingsprocessen verlopen en hoe hij om moet gaan met weerstanden die optreden tijdens het proces.

weten hoe mensen leren

omgaan met weerstanden

Technologie

De technologie is de belangrijkste drijver van veranderingen. Het is belangrijk dat leiders inzicht krijgen in de wijze waarop deze kracht werkt.

Zelfkennis en zelfmanagement

Het belangrijkste instrument van de leider van de toekomst is zichzelf. Het is daarom belangrijk dat hij inzicht verwerft in dit instrument. Een belangrijk onderwerp hierbij is het managen van stress.

managen van stress

Creativiteit

De leider moet de creativiteit van een team kunnen besturen.

Survival tours

Dit zijn groepsactiviteiten in de vrije natuur met een fysiek karakter. Dit soort activiteiten bieden de mogelijkheid aan leiders om zichzelf te ontdekken met name in relatie tot een groep.

Sociale activiteiten

Tot slot zal het gewoon veilig en gezellig moeten zijn.

veilig en gezellig

Gemeenschapszin

De kringen dienen als onderdeel van het programma een project voor de samenleving te realiseren, zoals bijvoorbeeld het creëren van een 'School of the Future'.

'School of the Future'

11.4 De voorwaarden voor succes

De kern van hetgeen hierboven is geformuleerd is de operationalisering van de eerder aangehaalde synthese. Hoe kan een effectief en efficiënt systeem worden geschapen dat inderdaad aan Curaçao nieuw, hoopgevend, convergerend, dienend leiderschap kan aanbieden? Om dit te bereiken dienen de volgende voorwaarden te zijn ingevuld:

'commitment'

- De visie en doelstelling moeten volledig worden onderschreven door alle 'stakeholders' en deelnemers, niet met 'lipservice', maar er moet een echt 'commitment' zijn;
- De personen die in het bestuur zitting nemen, moeten zich willen inzetten op basis van vrijwillige, maar niet vrijblijvende participatie;
- De leden van het bestuur en de daaromheen gevormde kring moeten zich schriftelijk uitspreken over de doelstelling van het CLF;
- Voor een succesvolle start zal het CLF op een uitgebalanceerd draagvlak binnen de gemeenschap moeten kunnen rekenen;
- De organisatie van het CLF moet kwaliteit uitstralen;
- Er moet een duidelijke link zijn met 'Vishon Kòrsou';
- De presentatie van het CLF moet zo vertrouwenswekkend en stimulerend zijn dat bij de leiders en potentiële deelnemers de drang om te participeren onweerstaanbaar is;
- Het CLF zal steeds strategische allianties aan moeten gaan met andere organisaties die de doelstelling onderschrijven.

kwaliteit



12. Samenvattende conclusies

*"bananenrepubliek" of positieve
ontwikkeling*

Er is sprake van een leiderschapscrisis in de Curaçaosche samenleving. De samenleving bevindt zich op een kruispunt. Er zijn twee mogelijkheden: verder afglijden naar het niveau van een "bananenrepubliek" of het tij keren naar een positieve ontwikkeling. Wat betreft de toekomstverwachtingen ziet men twee stromen. Zij die denken dat het wel goed komt en de groep die denkt dat Curaçao steeds verder zal afglijden.

Het meest verrassende van dit onderzoek is dat de resultaten zeer herkenbaar zijn. Het verrassende is dus dat er geen verrassingen zijn. Het leiderschap is versnipperd en is mede hierdoor niet in staat om een gezamenlijke visie te realiseren. Met andere woorden op Curaçao weet men heel goed hoe de vork in de steel steekt. Wat dan toch een verrassing is, is dat men niet bij machte is om verandering te brengen in de situatie die als niet optimaal wordt beschouwd. Dit ondanks het feit dat men zich realiseert dat deze situatie tot de ondergang van het eiland zou kunnen leiden. De implementatie van Vishon Kòrsou' is in deze een grote uitdaging.

*leiders sterk mensgericht zijn en
onvoldoende resultaat gericht*

Geconcludeerd kan worden dat er een eenduidige definitie is van leiderschap op Curaçao en dat men een eenduidige inschatting heeft van de sterke en zwakke punten van de Curaçaosche leider. Uit deze analyse kan worden geconcludeerd dat de leiders sterk mensgericht zijn en onvoldoende resultaat gericht. Er is geen balans tussen deze twee elementen.

profiel van de leiders van de toekomst

In het kader van dit onderzoek is een profiel van de leiders van de toekomst opgesteld. In dit profiel is het evenwicht tussen de mensgerichtheid en de taakgerichtheid hersteld.

Profiel van de leider van de toekomst:

- Visie
- Geloofwaardigheid
- 'Servant leadership'
- Ethiek
- Charisma
- Kwaliteitsbewustzijn
- Besluitvaardigheid
- 'Body of knowledge'
- Resultaatgericht
- Spiritueel leider

Men realiseert zich dat het huidige leiderschap het resultaat is van een aantal factoren, waarvan de historie en de relatie met Nederland als de meest belangrijke worden aangemerkt.

Curaçao is een samenleving die tot voor kort erg piramidaal was gestructureerd als gevolg van twee factoren: de koloniale verhouding met Nederland en de slavernij. In de tweede helft van de twintigste eeuw heeft het democratiseringsproces zich ingezet maar heeft het de sporen van de piramide-structuur niet helemaal kunnen wegvagen. Dit is een tijdperk dat vraagt om 'interconnected leadership' als antwoord op de wereld vraagstukken in het tijdperk van globalisering.

'interconnected leadership'

Opvallend is hoe goed de opvattingen van de respondenten worden ondersteund door sociologisch onderzoek op dit gebied (zie literatuurlijst).

Meer dan ooit heeft men behoefte aan leiders die de organisaties, groepen en de samenleving dienen en die zich niet wanen aan de top van de piramide en eisen bediend te worden door de basis in plaats van omgekeerd (servant leadership).

Er is behoefte aan 'interconnected' leiderschap. Leiderschap dat zich realiseert dat alles met elkaar te maken heeft en dat men steeds deze samenhang dient op te zoeken. Dit moet niet verward worden met eindeloos afstemmen en geen beslissingen nemen.

Om Curaçao naar een betere toekomst te leiden moet nieuw leiderschap worden gestimuleerd. De respondenten gaan er hierbij van uit dat de ontwikkeling van leiders een natuurlijk proces is dat slechts ondersteund en gestimuleerd kan worden. Een constructie als het Curaçao Leadership Forum (CLF) zou hierbij een positieve rol kunnen spelen.

Dit onderzoek biedt een verklaring voor de zogenaamde 'rapportenbergr'. Door de afwezigheid van leiderschap worden de adviezen niet opgevolgd. Hiermee wordt geen waarde-oordeel gegeven over de inhoud van de rapporten. Wel kan men stellen dat de adviesbranche (inclusief 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. De adviesbranche heeft dus een keuze te maken. Of men verdedigt de huidige situatie - waarin het relatief eenvoudig is om een rapport te schrijven - of men levert een bijdrage aan het ontwikkelen van leiderschap waardoor de rapporten ook daadwerkelijk zullen worden geïmplementeerd.

*ontwikkeling van leiders een
natuurlijk proces*

de adviesbranche

This is a fundamental problem because management often has much difficulty in developing a vision under the circumstances. For successful change it is very important that organizations are supported and facilitated in the development of their vision. For this support they often look to consultants. But the consultant market does not function. In many cases the social networks have influence on which consultant will be hired. Management will hire the consultant that is no threat to them.

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Als het leiderschap niet wordt versterkt, zullen alle goede plannen als het Nationaal Herstelplan, e-commerce en 'Vishon Kòrsou' niet verder komen dan het stadium van ontwerp.

13. Lijst van geïnterviewden

- Andreae, Jan
Directeur Bureau Ziektekosten Voorzieningen
- Antonius, Roland
Secretaris UNA
- Arends, Harold
Directeur trainingsbureau Arends
- Arion, Frank Martinus
Schrijver, Directeur Collegio Erasmo
- Aster Karel
Directeur Curaçao Port Services
- Barbolina-Provence Josephine
Beleidsmedewerker Bureau Constitutionele Zaken
- Bentoera, Raymond
Directielid Giro Curaçao
- Brigita, Enith
Olympisch Zwemkampioen, Zweminstructrice
- Broek, Aart G.
Publicist, Directeur Antropologisch en Archeologisch Instituut
- Coffie, Sheila
President Jaycees Curaçao
- Comenencia, Paul
Directeur Kamer van Koophandel en Nijverheid Curaçao
- Con, Omar
Directeur Autobus Bedrijf Curaçao
- Cuales, Orlando
Directeur Curom
- de Lanooy, Ersilia

- *Gedeputeerde van Financiën eilandgebied Curaçao*
do Rego, Charles
Afdelingshoofd Burgerlijke Stand, Bevolkingsregister & Verkiezingen
- Elhage Victor
Sportleider
- Elias, Gregory
Voorzitter Vereniging Offshore Belangen
- Fransisca, Jean
Directeur Selikor N.V.
- Goede, Grace
Padvindsters Curaçao
- Grootens, Peter
Vennoot accountantskantoor KPMG
- Hernandez, Javier
CEO Refineria ISLA
- Irausquin Ronald
Directeur SFT Bank
- Kariembaks Armand
Directeur Antilliaanse Luchtvaartmaatschappij
- Komproe Hedwig
Directeur Post N.V.
- Kuster, Ivan
Afdelingshoofd Financiën Eilandgebied Curaçao
- Mamber, Richnald
Hoofd Afdeling Personeelszaken Eilandgebied Curaçao
- Martha, Ben
Organisatieadviseur Bureau Overheidsinnovaties
- Martina, Steven
Directeur Utilities Holding
- Martis, Angèle

- *Beleidsmedewerker Stafbureau Eilandgebied Curaçao*
Mc William, Rufus
Statenlid PNP
- Mollen, Alex
Partner Business consulting Deloitte & Touche
- Navarro, Nelson
Advocaat Halley, Blaauw & Navarro
- Paris, Angelica
Beleidsmedewerker Post N.V.
- Philips, Ann
Beleidsmedewerkster Departement Humanitaire Zaken
- Pourier, Miguel
Statenlid PAR
- Puriel, Dwigno
Diensthofd Bureau Domeinbeheer
- Raphaëla, Erwin
Beleidsmedewerker Stafbureau Eilandgebied Curaçao
- Reinders, Wim
Partner Price Waterhouse Coopers
- Rigaud, Leo
Directielid SFT Bank
- Rojer, Hubert (Bèbè)
Voorzitter Ambtenarenvakbond voor Overheidspersoneel
- Sampson, Pieter
Directeur Curaçao Tourism Development Bureau
- Simon, Michel
Directiesecretaris SVB
- Smith, Sandra
Landsbemiddelaar Nederlandse Antillen
- Spigt, Leo
Advocaat Smeets, Thesseling, van Bokhorst en Spigt

- Steenbakkers, Peter
Directeur Biblioteca Nacional Korsou
- Steyaert, John
Manager Business Consulting Arthur Andersen
- Thijssen, Paul
Directeur organisatieadviesbureau Paramita's
- Tromp, Emsley
Directeur Centrale Bank Nederlandse Antillen
- van de Pluim Vrede, Adèle
Notariskantoor Van de Pluim en Vrede
- van der Hoeven, Erich
Directeur Vishon Korsou
- van der Valk, Mark
Directeur van der Valk Curaçao
- van Eenennaam, Rens
Financieel directeur Antilliaanse Lucht-vaartmaatschappij
- van Rijn, Stell
Consultant
- van Veen, Phily
Proyekto Transformashon
- Ys, Etienne
Eilandsraadslid PAR

14. Geraadpleegde literatuur

- 2020: *Creating our Caribbean Future*, , Arthur Andersen Business Consulting, 1997
- C.J. Cijntje e.a., *Stemmen OK, maar op wie?*; Een sociologisch-statistisch onderzoek naar het stemgedrag van de Curaçaosche stemgerechtigden in de periode 1979-1990, Eburon Delft, 1991
- Deaux & Wrightsman, *Social psychology in the '80s*, California, 1984
- Do Rego Charles, *Sklabitut i rebellion 1795*, , 1995
- Goede M.P., Enkele gedachten over privatisering (op Curaçao); in: *Privatisering in Curaçao, terugblik en toekomst*, Vereniging voor Overheidsjuristen N.A., 1993
- Goede M.P., *De veranderende rol van de overheid*, Vereniging Bestuurskunde Nederlandse Antillen en Aruba, 1996
- Goede M.P., *Economische perspectieven voor de Nederlandse Antillen*, Vereniging Bestuurskunde Nederlandse Antillen en Aruba, 1998
- Heide Marc, *Op zoek naar krachtige leiders*; Macho-instelling is niet de oplossing, Amigoe Napa, 26 september 1999
- Heider John, *The Tao of Leadership; Leadership strategies for a new age*, Bantam books, 1985
- Hollander Edwin P., *Leadership Dynamics; A practical guide to effective relationships*, The Free Press, New York, 1978
- Jaworski Joseph, *Synchronicity, the innerpath of leadership*

- Lijphart Dr. Arend, *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*, J.H. de Bussy – Amsterdam, 1979
- Mintzberg Henry, *Mintzberg on management; Inside our strange world of organizations*, The Free Press, New York, London, 1989
- Römer Dr. Rene, *Naar voltooiing van de Emancipatie: Beschouwingen naar aanleiding van het verschijnsel 30 mei*, De Hoge School van de Nederlandse Antillen, 1974
- Römer R., *Korsow, een sociologische verkenning van een Caribische samenleving*, Van Dorp, Curacao, 1971
- Römer Rene A., *Culturele Mozaïek van de Nederlandse Antillen; varianten en consanten*, De Walburg Pers Zutphen, 1978
- Schrijs J.M.R., *Een democratie in gevaar; Een verslag van de situatie op Curaçao tot 1987*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1990
- Steward Thomas A., *Leaders of the future; Have you got what it takes?*, Fortune, 11 October 1999
- van de Bergh Drs. R.O.B., *Curaçao in de praktijk; economische noties; 27 actuele onderwerpen*, R.O.B. Management NV, 1991
- Verton P., *Kiezers en politieke partijen in de Nederlandse Antillen*, De Wit Store, Aruba, 1973
- Verton P., *Politieke dynamiek en dekolonisatie; De Nederlandse Antillen tussen autonomie en onafhankelijkheid*, Samson, Alphen aan den Rijn, 1977
- Dave Ulrich, Jack Zenger and Norman Smallwood , *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*, Harvard Business School Press, May 1999

ARTHUR ANDERSEN

Offices

Amsterdam (Amstelveen):

Prof. W.H. Keesomlaan 8
Postbus 75381
1070 AJ Amsterdam
The Netherlands
Tel.: +31 20 503 94 94
Fax: +31 20 503 94 00

Den Haag:

'Haagsche Hof'
Parkstraat 83
Postbus 29743
2502 LS Den Haag
The Netherlands
Tel.: +31 70 342 56 25
Fax: +31 70 365 75 43

Eindhoven:

'World Trade Center'
Pastoor Peterstraat 162
Postbus 782
5600 AT Eindhoven
The Netherlands
Tel.: +31 40 245 83 00
Fax: +31 40 244 79 58

Rotterdam:

'Adriaan Volker Huis'
Oostmaaslaan 71
Postbus 21937
3001 AX Rotterdam
The Netherlands
Tel.: +31 10 242 14 00
Fax: +31 10 242 16 16

Netherlands Antilles:

Jupiterstraat 8
Willemstad, Curaçao
Tel.: +5999 461 71 77
Fax: +5999 461 71 50

Aruba:

L.G. Smithboulevard 162
Aruba
Tel.: +002978 89775
Fax: +002978 20353