

Waar staat de VBNA voor?



VBNA heeft als doel het bevorderen van het toepassen van bestuurskundige kennis in het openbaar bestuur op de Nederlandse Antillen en Aruba.

De Nederlandse Antillen en Aruba zijn voor bestuurskundigen een droom en een nachtmerrie. Het is

een droom gezien de hoeveelheid van bestuurskundige vraagstukken die zich aandienen. Maar de onmacht om onderzoek handen en voeten te geven of om adviezen uit te kunnen brengen of uitgevoerd te krijgen, maakt het soms tot een nachtmerrie.

De VBNA wil hierin verbetering brengen door regelmatig initiatieven te nemen op haar vakgebied.



VBNA
Vereniging voor
Bestuurskunde van de
Nederlandse Antillen
en Aruba

Leiders op Curaçao

Drs. Miguel Goede

Prijs: Naf 25,-

Lidmaatschap

U kunt lid worden van de VBNA als u:

- Bestuurskunde heeft gestudeerd
- Als u bedrijfskunde heeft gestudeerd en belangstelling heeft voor de overheid
- Als u een HBO of academische opleiding heeft gevolgd en werkzaam bent of bent geweest voor de overheid

VBNA is er ook voor studenten van de UNA met belangstelling voor de overheid en politiek. Minimumleeftijd is echter 21 jaar. Contributie bedraagt 120,- NAF per jaar. Studentenkorting: 50%.

U kunt zich aanmelden door het aanmeldingsformulier op te sturen in een voldoende gefrankeerde envelop of te mailen naar:
mgoede@attglobal.net

Website

Voor meer informatie: bezoek onze website!

<http://vbna.netfirms.com>

Aanmeldingsformulier

Naam _____

Adres _____

Telefoon _____

E-mail _____

Handtekening _____

VBNA

Universiteit van de Nederlandse Antillen
Jan Noorduynweg 111
Willemstad, Curacao N.A.

Tel.: (599.9) 561-6853
Email: mgoede@attglobal.net

Geraadpleegde literatuur

Marcha, V. en P. Verweel, De cultuur van angst, Amsterdam 2003

Goede, M., Leiderschap op Curaçao, Naar nieuw leiderschap, Curaçao, 1999

Goede, M., Leadership in Aruba, Oranjestad Aruba, February 2000

Do Members of Parliament and/or ministers convicted for corruption need to resign?	
YES	70.10%
NO	15.30%
No Opinion	14.60%
Total:	100.00%

Question 14

A remarkable 64.1% of the interviewed indicated that government employees should not discuss policy matters with foreign politicians without prior consulting with their direct boss.

May government employees discuss policy matters with foreign politicians without prior consultation with his direct boss?	
YES	19.90%
NO	64.10%
No Opinion	16.00%
Total:	100.00%

Inhoudsopgave

1	Inleiding	8
2	Definitie van leiderschap	10
2.1	Leiderschap	10
2.2	Management	11
2.3	Samenvatting	14
3	De legitimatie van leiderschap	15
3.1	Om richting te geven	15
3.2	Bij elkaar houden	15
3.3	Voor de besluitvorming, coördinatie en het voorkomen van chaos	16
3.4	De menselijke aard	16
3.5	Noodzakelijk kwaad	17
3.6	Management	17
3.7	Samenvatting en conclusie	18
4	Leiderschap op Curaçao	18
4.1	Verzuild	20
4.2	Patronage	21
4.3	Kleinschaligheid	22
4.4	Machismo	23
4.5	Op Nederland gericht	23
4.6	Multi-cultureel en etniciteit	24
4.7	Samenvatting	25
5	Sterke en zwakke punten van de Curacaose leider	25
5.1	<i>Sterk</i>	25
5.1.1	Kennis en deskundigheid	25
5.1.2	Communicatie	26
5.1.3	Multi-cultureel	27
5.1.4	Lef	27
5.2	<i>Zwak</i>	27
5.2.1	Gebrek aan kennis en deskundigheid	27
5.2.2	Gebrek aan integriteit	28
5.2.3	Emotioneel	28
5.2.4	Staan weinig open voor verandering	29
5.2.5	Weinig doorzettingsvermogen	29
5.2.6	Geen beslissing kunnen nemen	29
5.2.7	Gebrek aan visie	29
5.2.8	The wrong men in the wrong places	30
5.2.9	Onvoldoende historisch besef	30
5.2.10	Naar binnengericht	30

5.2.11	Geen nationalisme of patriottisme	31
5.2.12	Samenvatting	31
6	Welke factoren hebben invloed gehad op de Curaçaose leiderschapsstijl?	32
6.1	Kolonisatie	32
6.2	Slavernij	33
6.3	De fraters	34
6.3.1	Samenvatting	35
6.4	Autonomie	35
6.5	30 mei 1969	36
6.6	Klimaat	37
6.7	Kleinschaligheid	37
6.8	Andere factoren	38
6.9	Samenvatting	38
7	Het leiderschap van de afgelopen jaren	39
7.1	Politiek leiderschap	39
7.2	Leiderschap bij de overheidsdiensten	43
7.3	Leiderschap in de semi-overheid	44
7.3.1	Samenvatting en conclusie	46
7.4	Leiders in het bedrijfsleven	47
7.5	Vakbondsleiders	49
7.5.1	Samenvattend	51
7.6	Kerkelijke leiders	51
7.7	Samenvatting en empirisch onderzoek	53
8	De toekomst van het leiderschap van Curaçao	55
8.1	Pessimistisch	56
8.1.1	Samenvatting	58
8.2	Optimistisch scenario	58
8.3	Samenvatting en conclusie	60
9	Profiel van de leider van de toekomst	60
9.1	Kennis	60
9.2	Charisma	61
9.3	Gemeenschappelijke visie	61
9.4	Moed	61
9.5	Communicatie en mensgericht	62
9.6	Integriteit	63
9.7	Spiritualiteit	63
10	Het kweken van nieuwe leiders voor Curacao	64

Question 12

What constitutional status would you choose for Curaçao?
With this question we tried to obtain information on the people's preference for a "political constitution".

Political constitution	Percentage
Status Quo	22.10%
Status Apartus	37.00%
Curacao as a Province of Holland	16.70%
Independence	5.70%
Antillean Federation	3.90%
No Opinion	14.60%
Total:	100.00%

We can draw the conclusion that 37% of the people would like Curaçao to obtain the "status aparte". We should point out that 14.6% of the interviewed still do not know which political constitution is best for Curaçao.

Question 13

Do you think Holland should interfere in our present situation?

More than half of the people we surveyed agreed that Holland should interfere in the current situation.

Should Holland interfere in current our situation?	
YES	59.80%
NO	28.80%
No Opinion	11.40%
Total	100.00%

Grades	Political	Union	Commercial	Religious
1	21.40%	13.20%	11.40%	9.60%
2	5.30%	6.40%	2.80%	1.10%
3	6.40%	6.00%	1.10%	1.10%
4	13.20%	7.10%	7.80%	7.50%
5	26.30%	25.70%	22.80%	21.40%
6	13.50%	21.70%	24.90%	17.40%
7	6.40%	12.80%	18.50%	20.30%
8	4.30%	5.00%	7.50%	11.00%
9	1.10%	0.70%	1.40%	4.60%
10	2.10%	1.40%	1.80%	6.00%
total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

On average:

Political leaders	4.2
Union leaders	3.9
Commercial leaders	5.3
Religious leaders	5.7

Question 11

Do Members of Parliament and/or ministers convicted for corruption need to resign?	
YES	70.10%
NO	15.30%
No Opinion	14.60%
Total:	100.00%

10.1	Jeugd, onderwijs en educatie	64
10.2	Opzetten van een Centrum voor het ontwikkelen van leiderschap	66
10.3	Zijn mensen bereid te investeren in hun leiderschapscapaciteiten?	67
10.3.1	Ik ben bereid	67
10.4	Ik ben niet bereid	68
10.5	Zal men zich aansluiten bij een groep die werkt aan het versterken van leiderschap?	68
10.5.1	Respondenten die bereid zijn zich aan te sluiten bij een leiderschapsforum	68
10.5.2	Niet bereid zich aan te sluiten	69
10.6	Samenvatting	69
11	Vergelijking met 1999	70
12	Leiderschaps programma	71
12.1	Planning	77
	Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen	78
	Bijlage 2: Lijst van interviewers	79
	Bijlage 3: Gehanteerde vragenlijst	79
	Bijlage 4: State of Mind	81
	Geraadpleegde literatuur	89

1. Inleiding

Leiderschap is een thema van alle tijden en alle samenlevingen, zo ook in de Nederlandse Antillen en op Curaçao. Desondanks is er in de Nederlandse Antillen, op Curaçao en Aruba weinig onderzoek naar dit onderwerp gedaan. Daarom is in 1999 gestart met een onderzoek naar het leiderschap op Curaçao en in 2000 op Aruba. Eind 2003 is besloten het onderzoek op Curaçao te herhalen. Op de eerste plaats om vast te stellen of er verschuivingen hebben plaatsgevonden op het gebied van leiderschap en om de voorwaarden te creëren voor een ontwikkelingsprogramma voor leiderschap.

In de periode oktober tot en met november 2003 hebben 56 studenten 58 personen die in hun dagelijks werk te maken hebben met leiderschap op Curaçao geïnterviewd, aan de hand van een gestructureerde vragenlijst (bijlage 1). In december 2003 tot en met maart 2004 zijn deze verwerkt in de voor u liggende publicatie. Ontwikkelingen die daarna volgden hebben dus geen invloed gehad op antwoorden van de geïnterviewden. Gedoeld wordt op de uitspraak van de rechter in de mega-faute zaak, tegen een aantal prominente politici, directeurs van overheidsNV's, kopstukken uit het bedrijfsleven en de ontwikkelingen die daarna volgden.

Eind januari 2004 is een survey gehouden onder 281 stemgerechtigden op Curaçao. Een aantal vragen hadden betrekking op leiderschap. De resultaten zijn integraal opgenomen in bijlage 4 en zijn verwerkt in deze publicatie.

De probleemstelling van het onderzoek is: Hoe is het met het leiderschap op Curaçao gesteld?

De volgende sub-problemen met betrekking tot leiderschap op Curaçao zijn onderkend:

Wat is de definitie van leiderschap?

Hoe wordt leiderschap gelegitimeerd?

Wat zijn de sterke en de zwakke punten van de leiders?

Hoe beschrijft men het leiderschap op Curaçao?

Which political leader attracts you most ?	
Anthony Godett	16.40%
Errol Cova	6.40%
Charles Cooper	12.80%
Maria Liberia Peters	3.90%
Etienne Ys	11.00%
Errol Hernandez	2.50%
Josefine Bakhuis	2.50%
Nelson Pierre	4.30%
Stanley Brown	0.40%
Diana Domacasse-Lebacs	0.70%
Anthony Clarinda	0.40%
Nelson Navarro	3.90%
Helmich Wiels	1.40%
Mirna Louisa-Godett	2.80%
None	30.60%
Total:	100.00%

Question 7 till 10

We sought information what grade (between 1 and 10) our society would grant politicians if they were to judge our leaders in general. We have divided the leaders into different groups: political, union, commercial and religious leaders.

Question 4 & 5

4. Do you support the cabinet?

Do you trust Parliament?

It is very important for the Government to know if it fulfills its duties, if it has the people's confidence and support. The table below shows that most people do not support the cabinet, and do not trust Parliament.

	Yes	No	No Comment	Total
Do you support the cabinet?	25.30%	58%	16.70%	100.00%
Do you trust Parliament?	23.80%	55.20%	21.00%	100.00%

Question 6

At this moment the Island Territory of Curacao has 13 Political parties. We have performed research as to know which of the political leaders our society feels most attracted to. Our prime minister has also been added to the list.

The survey was conducted before the PNP had appointed a new political leader.

Welke factoren waren van invloed op de ontwikkeling van het leiderschap?

Hoe wordt geoordeeld over het leiderschap op Curaçao van de afgelopen jaren?

Hoe ziet men de toekomst van het leiderschap op Curaçao?

Wat is het profiel van de leider van de toekomst?

Hoe kan het leiderschap van de toekomst worden geschapen?

Wat zijn de tendensen op het gebied van leiderschap op Curaçao?

Wat is de inhoud van een programma om het leiderschap te stimuleren?

De opbouw van het boekje is als volgt:

Na de inleiding wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de definitie van leiderschap en het verschil met management.

In hoofdstuk 3 wordt weergegeven hoe de geïnterviewden over de legitimatie van leiderschap denken.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven hoe de respondenten over leiderschap op Curaçao denken.

In hoofdstuk 5 worden de sterke en de zwakke punten van de leiders op Curaçao weergegeven.

In hoofdstuk 6 worden de factoren die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de leiderschapsstijl van Curaçao in kaart gebracht.

In hoofdstuk 7 wordt een oordeel gegeven over het leiderschap van de afgelopen jaren in de diverse sectoren op Curaçao.

De toekomst van het leiderschap op Curaçao wordt in hoofdstuk 8 beschreven.

In hoofdstuk 9 wordt het profiel van de toekomstige leider van Curaçao weergegeven.

In hoofdstuk 10 wordt ingegaan op de vraag hoe nieuw leiderschap op Curaçao gekweekt kan worden.

In het laatste hoofdstuk wordt een programma voor het kweken van nieuwe leiders voor Curaçao gepresenteerd.

Voor commentaar kunt u via email contact opnemen. Het email-adres is mgoede@attglobal.net.

Miguel Goede Janauri 2004

2. Definitie van leiderschap

Alvorens verder uit te wijden over leiderschap wordt hieronder weergegeven wat door de respondenten daaronder wordt verstaan. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vragen: Wat is de definitie van leiderschap? En: wat is het verschil tussen management en leiderschap?

2.1 Leiderschap

Van Dale geeft de volgende definitie van leiderschap:

“Het verschijnsel waarbij de normen en structuur van een groep toelaten dat de bijzondere vaardigheden en hulpbronnen van één of meer leden worden aangewend in het belang van allen, of althans een groot aantal groepsleden.”

Een leider heeft een voorbeeldfunctie. Hierdoor stuurt hij anderen een bepaalde richting op. Leiderschap is de kunst om vrijwillig gevolgd te worden vanwege persoonlijke kenmerken en kwaliteiten. Leiderschap is het vermogen om mensen te beïnvloeden, motiveren en inspireren tot het in teamverband bereiken van een gemeenschappelijk doel. Essentieel element is: de vrijwilligheid en niet de hiërarchische structuur.

Leiderschap is het vermogen om richting en sturing te geven aan een groep mensen om een organisatie te verbeteren. Leiderschap komt neer op het zodanig leiden van één of meerdere groepen dat vooraf bepaalde doelen op een efficiënte en effectieve manier worden behaald.

Een leider is een persoon die door zijn uitstraling en kwaliteiten door anderen in woord en of daad gevolgd wordt. Een leider kan zowel positieve als negatieve kwaliteiten hebben. Bij management is er een zekere mate van leiderschap vereist.

Een aantal geïnterviewden gaat er vanuit dat leiderschap een aangeboren eigenschap is van een persoon. Een leider is een persoon met aangeboren kwaliteiten om een groep mensen of een volk zover te krijgen, dat zij zich volledig achter zijn of haar

3. For which political party are you going to vote in the next "Island Council" elections?

Additionally we added the mutation in the voting percentage per political party.

Political Party	Recent Elections	Next Parliament Elections	Next Island Council Elections	Mutation
	%	%	%	%
FOL	26.70	14.90	13.90	-11.80
PLKP	7.50	5.70	6.80	-1.80
PNP	5.00	6.80	7.50	1.80
MAN	6.40	4.30	5.30	-2.10
PAR	21.00	18.10	17.80	-2.90
DP	1.40	1.40	1.00	0.00
ORDU	1.10	1.40	0.70	0.30
LNPA	2.50	2.10	2.50	-0.40
C 93	0.00	0.00	0.40	0.00
PAN	0.00	0.00	0.70	0.00
MAS	0.40	0.40	0.00	0.00
FORSA KORSOU	0.00	5.00	2.80	5.00
OTHERS	1.00	8.90	7.10	7.90
WON'T VOTE	27.00	31.00	33.50	4.00
Total:	100.00	100.00	100.00	

Gender:

	Survey January 2004	Census 2001
Male:	45.90%	45.00%
Female:	54.10%	55.00%
Total:	100.00%	100.00%

Age:

	Survey January 2004	Census 2001
18-25	25.30%	11.00%
26-35	17.10%	18.00%
36-45	19.20%	24.00%
46-55	14.60%	20.00%
56-65	13.90%	14.00%
> 65	9.90%	13.00%
Total:	100.00%	100.00%

Income:

	Survey January 2004	Census 2001
< 1000	27.80%	22.00%
1001-2000	31.70%	20.00%
2001-3000	8.50%	15.00%
3001-4000	3.60%	11.00%
4001-5000	8.50%	9.00%
> 5000	19.90%	23.00%
Total:	100.00%	100.00%

Question 1 till 3

1. For which political party have you voted in the most recent elections?
2. For which political party are you going to vote in the next "Parliament" elections?

ideeën staan: wat de leider doet en zegt (positief of negatief) is goed en wordt nageleefd.

Leiderschap is dus een eigenschap die sommige individuen bezitten om een groep mensen in een bepaalde richting te leiden.

"Leiderschap is de kunst om een groep mensen je ideeën te laten volgen."

Leiderschap is de gave om een groep mensen op bezielende wijze richting te geven en hierbij als voorbeeld te dienen. Leiderschap heeft te maken met het hebben van een visie. Het is weten welke weg ingeslagen moet worden. De leider moet dus de organisatie of gemeenschap ergens naar toe leiden. Het gaat erom bewust kiezen voor een bepaalde richting of strategie.

Verder moet een leider mensgericht zijn. Dus hij moet niet autoritair optreden, maar samen met de mensen zaken bepalen. Hierdoor ontstaat feedback en kan de leiding betere beslissingen nemen. Het is heel belangrijk om veel aandacht aan mensen te geven: coachen. Het is belangrijk om collega's op een open wijze te kunnen aanspreken wanneer er fouten gemaakt worden en deze medewerkers verder te coachen.

"Leiderschap is de uitdrukking van moed die mensen ertoe beweegt de juiste dingen te doen."

"Leadership is the process of influencing people and providing an environment for them to achieve team or organizational objectives."

Leiderschap is gezag zonder macht. Leiding geven (leiderschap) in een bedrijf heeft betrekking op het op gang brengen (motiveren), sturing geven aan de handelingen van mensen om gestelde doeleinden zo goed en zo efficiënt mogelijk te bereiken. Een leider entusiasmeert en stimuleert een groep mensen die dingen te doen die leiden tot het bereiken van een doel die hij of zij voor ogen heeft. Het management zorgt ervoor dat die zaken die daarvoor gedaan moeten worden goed worden uitgevoerd. Een

leider bepaalt welk doel bereikt moet worden en bepaalt in grote lijnen welke zaken daarvoor gedaan moeten worden. Een leider bepaalt dus wat een manager moet gaan managen. Een leider heeft visie. Leiders zijn gericht op de toekomst, zorgen voor verandering, creëren een cultuur die gebaseerd is op gemeenschappelijke normen en waarden, bewerkstelligen een emotionele band met hun volgelingen, gebruiken persoonlijke macht.

Leiderschap is een groep mensen zodanig inspireren, dat deze door een goede manager of meerdere managers dezelfde richting uit gaan en meedenken met de groep. Een manager staat dus onder een leider. Een manager kan een taak regelen en daarentegen kan een leider meerdere taken regelen door middel van verschillende managers. Een leider is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor het uitdragen van een visie, rekening houdend met diverse factoren om mede hierdoor het gemeenschappelijk doel te bereiken.

Leiderschap gaat over effectiviteit en management over efficiëntie. Het houdt in de goede dingen doen versus de dingen goed doen. Het is efficiënt om dingen goed te doen (zo snel mogelijk, zo goedkoop mogelijk). Effectief is het wanneer de goede dingen worden gedaan (de juiste richting kiezen, het doel stellen).

2.2 Management

Hoewel de begrippen management en leiderschap elkaar op sommige punten overlappen, heeft management meer betrekking op het leiden van een onderneming of een organisatie.

“Management and leadership are almost the same. Management is how you organize and leadership is how you distribute to achieve your goal.”

“Managen is leiding geven aan een groep mensen om een bepaald doel te bereiken. Mijn opinie is dat leiderschap en management hetzelfde betekenen.”

Bijlage 4: State of Mind

State of Mind Political research

As a part of the courses Public Administration (Bestuurskunde), Marketing and General Management, a survey will be conducted and published at the end of every month. This is the first one. A group of students as a project team will conduct the surveys concerning Curaçao's political voting attitude. Drs. M. Goede is supervisor of the project.

Group members are:

Clark Abraham
Nathania Ercol
Darnout Kwasi
Nzinga Waandels
Sue-Ellen Leito
Derrick de Vreeze
Shandaira Windster
Shahairy Ustasia

Our project goal is to give a long-term projection of the political trends and points of view of the Antillean people. Part of this view is represented by the voting attitude of the population. We would also like to know the public's point of view on some recent developments in the Antillean political arena. To retrieve the public's opinion, we conducted a survey in which we have got an impression of the state of mind of the population.

The first survey was held on 30 January and on 2 of February 2004 among 281 eligible voters at the following locations, Saliña Galleries, Esperamos, Shopping center Jan Noor-duynweg, St Maria, Centrum Mahaai, Goisco, Peter Stuyvesant College, Punda and at UNA.

For further information you can contact: M. Goede: 561-6853

trefwoorden: kolonisatie, slavernij, fraters, autonomie, 30 mei, klimaat, kleinschaligheid.

Kolonisatie: De Curaçaose naars zijn geen baas in eigen huis, maar Nederland is de baas.

Slavernij: Tot en met 1863 werd zware arbeid verricht door negerslaven uit Afrika.

Fraters: De fraters hebben jarenlang het onderwijs op Curaçao verzorgd.

Autonomie: In 1954 heeft Curaçao zelfbestuur gekregen. Nederland had minder te vertellen.

30 mei: De arbeiders kwamen in opstand tegen de slechte arbeidsomstandigheden.

Klimaat: Je wordt sneller moe in de tropen je kunt daarom niet hard werken.

Kleinschaligheid: Bij productie speelt de kleinschaligheid van het eiland een rol. Het heeft ook tot gevolg dat men moeilijker zaken kan doen doordat iedereen elkaar kent.

Wat vindt u van ons politiek leiderschap van de afgelopen jaren?

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren bij de overheidsdiensten?

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren bij de semi-overheid?

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen het bedrijfsleven?

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen de vakbonden?

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen de Kerk?

Hoe ziet u de toekomst van het leiderschap op Curaçao? Wat is uw optimistisch scenario en uw pessimistisch scenario?

Wat is het profiel van de Curaçaose leider van de toekomst?

Hoe kunnen wij in alle sectoren nieuwe leiders voor Curaçao kweken?

Bent u bereid om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van nieuw leiderschap?

Zou u zich aansluiten bij een groep die één keer per maand leiderschap op Curaçao bespreekt?

Management wordt primair gezien als een methode of techniek die aan te leren is. Management is het (aan)sturen van operationele processen. Het is eerder een aanpak van de manager of de leider. Management is een systematiek om resultaten te boeken.

Leiderschap inspireert anderen om te managen en te beheersen en formuleert daartoe visie, missie, strategie en doelstellingen. Management gaat meer over hoe men met een groep mensen omgaat. Dat houdt in: kunnen communiceren, suggesties doen en ook actief naar anderen kunnen luisteren en als er problemen zijn, samen komen en een oplossing vinden.

Management is de vaardigheid om een organisatie te besturen met gebruikmaking van de beschikbare middelen zoals kapitaal, technologie, informatie en 'human resources'. De manager kijkt naar het goed functioneren van zijn (deel van de) organisatie. De manager kijkt vooral naar effectiviteit en efficiëntie, terwijl de leider naar de toekomst kijkt. Het management van een organisatie is dagelijks bezig met het leiden van de organisatie conform de visie die door het leiderschap is bepaald. Management is gericht op resultaten. Management is onder andere verantwoordelijk voor het uitstippelen van het beleid om hierdoor de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Een manager is iemand die bepaalde doelen op een professionele manier wil bereiken door management instrumenten in te zetten, terwijl bij management vaak de bezieling (emotie) ontbreekt. Men beschouwt het als een job zoals elk andere job.

Een manager is iemand die voor een bepaalde opleiding heeft genoten en/of bekwaam is, of ervaring heeft in een bepaald beroep en aan het hoofd staat van een organisatie, meestal met commerciële doeleinden, om deze te leiden, meestal met behulp van medewerkers die onder hem of haar resoreren.

Leiding geven is één van de aspecten van management. Management omvat in principe alle aspecten van de

bedrijfsvoering.

“Managers zijn gericht op het heden, handhaven van de status quo en de stabiliteit; ze zijn gericht op het implementeren van procedures en beleid, proberen objectief te blijven door enige afstand te bewaren en door het gebruiken van hun positie van macht.”

De leider is iemand die een pad moet uitzetten voor het bedrijf. Hij geeft de koers aan en wat er gedaan moet worden om doelen te bereiken en hij moet ook een voorbeeld zijn voor anderen. Leiderschap bevat meer dan management. Bij leiderschap moet men een uitstraling hebben. Een leider heeft meer verantwoordelijkheid. Velen kunnen managen, maar niet als een leider fungeren. Een manager houdt zich meer bezig met leiding geven en is meer gericht op de korte termijn. Leiderschap houdt zich meer bezig met beslissingen nemen en is meer gericht op de toekomst. Management is meer het beheren van een organisatie. Met andere woorden een manager hoeft niet perse grote leiderschapskwaliteiten te hebben, maar meer technieken om goede resultaten te boeken.

2.3 Samenvatting

Gedurende de interview sessies werden er verschillende definities gegeven van leiderschap. Uit al deze definities kan geconcludeerd worden dat leiderschap vele facetten heeft. De mensen aan wie leiding wordt gegeven moeten een leider kunnen volgen, zonder dat het hen opgelegd wordt. Leiderschap veronderstelt een interactie, een relatie, tussen leider en volgers.

Leiderschap heeft ook te maken met de visie en missie van een organisatie. De leider is degene die ervoor verantwoordelijk is om deze visie, missie en doelstellingen uit te stippelen en te behalen.

Er is een relatie tussen de leider en de managers. Managers worden beschouwd als de uitvoerders van de visie van de leider. Leiderschap is de actor die de richting van een organisatie bepaalt. Het verschil tussen management en leiderschap is dat de leiders doelen opstellen, terwijl het management voor de coördinatie en

Bijlage 2: Lijst van interviewers

Anchuelic Tomasa	Maron Manela
Anienne van Aanholt	Mecheniq Martes
Astrinaiza Obispo	Natiouška Martina
Cherryl Martis	Neysa Isenia
Citia Vlijt	O. de Freitas Pereira
Danaira Rafaela	Perriana Daza
Elizabeth Gonçalves de Freitas	Raiza Emerenciana
Eunice Luciano	Rhoda La Pas
Giovianca Ventura	Rivianela Veerkamp
Heinrich Sprockel	Rocher Cyrus
Idelmira Remilia	Sandra Raphaëla
Idelmira Remilia	Sharif Sprockel
Isabel Mau Asam	Shawnis van de Burg
Javier Virginia	Shurainy Mauricia
Jeanifer Radermacher.	Sisandra Eleonora
Julienne M. Goedgedrag	Sue-Allen Mardenborough
Junior Alves	Tamara Nivillac
Karen Maïke van Asperen Vervenne	Vallenie Emanuel
Liandra Inecia	Vanesca Christiaan
Luciana Domatilia	Yecenia Lopez Barbosa
Margareth Petrona	Yussef el Berrah
Marjanella Willems	Zena Samandar
	Zianeshka Sparen

Bijlage 3: Gehanteerde vragenlijst

Wat is uw definitie van leiderschap? Wat is het verschil tussen management en leiderschap?

Waarom heeft een organisatie of gemeenschap leiders nodig?

Hoe zit volgens u het leiderschap van Curaçao in elkaar? Enkele trefwoorden: verzuiling, patronage, machismo, multicultureel.

Verzuiling: Leiders komen alleen op voor de eigen groep. Bijvoorbeeld alleen voor de Portugezen.

Patronage: Vriendjes politiek.

Machismo: Stoere mannen die autoritair de baas spelen

Multicultureel: diversiteit aan culturen in één samenleving.

Wat zijn de sterke en zwakke punten van de leiders van Curaçao?

Welke factoren hebben invloed gehad op onze leiderschapsstijl? Enkele

Bijlage 1: Lijst van geïnterviewde personen

Ada Kroon, Stichting Fada
Aishel Magdalena, Ennia Caribe
Alejandro Perozo, Manager CostUless
Almerina Da Silva – Rodrigues, Manager RBTT
Angelo Curiel, Kennedy's key lock & safe service
Carlos da Silva, manager van zijn eigen accountantskantoor
Chris Quast, Managing Director, Drukkerij Interpress N.V.
Claymore Lanoy, Manager *Ambtenaren Credit Union*
De Castro, eigenaar Optica Kywi
Diangelo Maduro, Managing Director Emery Consulting
Enrico Stenakker, Manager Radio Dolfijn
Erno Candilaria, Manager van Pizza Hut
Esther Cheri, Kabinet van de Gezaghebber
Francis De Lanoy, Manager CURGAS
Franco Diaz, Senior Manager *Public Services*
Frank van de Laar, Managing Director Funmiles
G.Weert
Gerald Pietersz, manager on duty Avila Beach Hotel
Gerald Stacie, Manager, Pricewaterhouse Coopers
Henry V. Ordoñez
John de Freitas
Leonard Rigaud, Managing Director, SFT Bank N.V.
Liesbeth van Dijk, CTM
Lieven van der Borcht, General Manager Antilliaanse Brouwerij N.V.
Lisette Rijnschot, Tam Consultants
Marcel van der Plank, Notaris
Marcelino Mauricio, Brasami
Marydith Scoop, Direct Sales Centre American Life Insurance, ALICO
Moenir Alam, Aqualetra NV
Myron C. Eustatius, Beleidsmedewerker van het BVZ.
Notariskantoor Van der Plank
Percy Virginia, operational director BANCO DI CARIBE
Ping Ng, eigenaar en directeur van Intouch Telecommunication & Services
R.E Rosheuvel, Kooyman keukens, product manager
Raymond Begina, Manager KPMG
Raymond Emerenciana, Hoofd klantenservice/procuratiehouder Girodienst tot en met 1997
Rignald Mamber, Hoofd Afdeling Personeelszaken
Rigo Zunega, Directeur ING
Roger de Paula, Denny's Restaurant
Roston Sling, Directie Secretaris APNA en Secretaris Bestuur APNA
Rudsel Marcelina & Nathaly Cabrera
Soon, Plaatsvervangend Inspecteur der Invoerrechten en Accijnzen
Tjarda C.B., Fuykschot Real Estate Caribe
Vivian Lluwellyn, Directrice, Triple AAA
Jeroen van der Woord, Amicorp
Walid Elhage, Manager van het Purchasing Department Marriott Hotel
Curacao

uitvoering van deze doelen zorgt.

3. De legitimatie van leiderschap

Wat is de legitimatie van leiderschap? Waarom heeft een organisatie of gemeenschap leiders nodig?
Leiderschap is nodig om mensen te kunnen begeleiden naar een gemeenschappelijk doel.

3.1 Om richting te geven

Een organisatie of gemeenschap heeft leiderschap nodig om richting te geven, doordat de omgeving waarin de organisatie functioneert steeds verandert. Het is van essentieel belang dat de samenleving of organisatie een duidelijke visie heeft omtrent richting om succesvol te zijn.

Leiders zijn nodig om richting te geven op basis van hun specifieke kennis en deskundigheid. Om een visie en missie te ontwikkelen, om zo de koers van een gemeenschap of bedrijf te bepalen en om de doelstelling van een samenleving of een organisatie te bereiken. Iedere organisatie heeft een doel, bijvoorbeeld het produceren van goederen en diensten.

“To lead the groups within the organization to reach its goals. A leader should also be able to forecast what could happen, based on administrative or operational changes.”

3.2 Bij elkaar houden

Leiderschap is nodig om een organisatie of gemeenschap bij elkaar te houden, om orde en discipline te handhaven en om correcties aan te brengen als het nodig is. Leiders zijn ogenschijnlijk alleen nodig als zaken niet goed lopen. Als zaken zoals verwacht lopen en alle rollen en verantwoordelijkheden bekend zijn, en iedereen doet wat hij of zij hoort te doen, zijn er geen leiders nodig. Dus leiders zijn nodig om organisaties en gemeenschappen te trekken op momenten waarop zaken niet optimaal lopen.

3.3 Voor de besluitvorming, coördinatie en het voorkomen van chaos

Een organisatie heeft leiders nodig omdat er zonder leiderschap besluiteloosheid en chaos ontstaan. Omdat zonder leiders er geen bewuste keuzes worden gemaakt of richtingen worden gekozen, waardoor de organisatie of land in feite stuurloos is.

Iedereen heeft weleens ondersteuning en richting nodig. Bij een groep mensen is er altijd verschil van mening, denkwijze en zienswijze. Daarom is er leiding nodig, wil men iets bereiken. In een bedrijf of organisatie zijn er processen. Het proces moet gecoördineerd worden zodat het efficiënt kan verlopen, anders ontstaat er chaos.

“Er moet leiding zijn, anders komen we nergens.”

Elke organisatie of gemeenschap heeft leiders nodig omdat zonder deze personen het bindende element ontbreekt en op den duur zal het uit elkaar vallen met als gevolg wanorde en anarchie. Want er moet iemand aan het hoofd staan die leiding moet geven en orde moet stellen, want anders wordt het een chaos. Elk individu zal alleen aan zichzelf denken en werken en men zal dan het algemeen belang of het doel van de organisatie verwaarlozen.

Een andere opvatting is dat mensen bijvoorbeeld door hun opleiding of vaardigheden boven anderen uitsteken.

3.4 De menselijke aard

Het is een natuurlijk gegeven dat mensen leiders nodig hebben en die dus ook opzoeken. Zonder leiding is men niet in staat een doel te bereiken. Waar dan ook, er moet altijd een figuur zijn die de leiding geeft.

Het begint al bij de geboorte: de ouder-kind relatie. Als alles ideaal zou zijn, zou de gekozen leider een gezonde weerspiegeling van de massa zijn. Rest de vraag of die massa (merendeel van het volk) naar de geaccepteerde norm van een betere samenleving streeft of

12.1 Planning

De planning van het programma is in onderstaande tabel weergegeven. Het programma loopt van september 2004 tot en met 2005

Module	Maand
Business Ethics	September 2004
Fundamentals of Decision Making	November 2004
Motivating for Performance	December 2004
The Dynamics of Leadership	Januari 2005
Organizational communication	Februari 2005
Negotiating skills	Maart 2005
Visionary Capacity	April 2005
Strategic Thinking	Mei 2005
Social Project	Juni 2005

Visionary capacity

What is Shared Vision?

It is a process that engages a group of people in creating a collective picture of a desired future, in identifying current reality in relationship to the desired future, and in taking the actions to reach it. The picture of the future is continuously revisited and updated to incorporate new learnings.

How do you conduct a shared visioning process?

Determine the level of employee/stakeholder involvement

Explain the underlying philosophy

Envision the desired future

Individually imagine a vision in the present and make a representational form of it

In small groups combine the images or statements into a common vision

In the large group combine themes/images into a group vision of successful completion of the project.

Identify current reality in relation to the vision

Identify forces helping or hindering the achievement of your vision

Perform a commitment analysis

Set up an action plan

Strategic thinking

Strategy Articulation Mapping

Social Project

Identifying urgent needs

Analyzing the problem

Applying decision making models

Motivating stakeholders towards a solution

meer uit angst (onderdrukking) of onwetendheid handelt.

“Mensen willen aangestuurd worden. Dat is al vanaf de begin van de mensheid zo geweest. Het is fijn als een ander voor je denkt. Je hoeft alleen maar uit te voeren.”

3.5 Noodzakelijk kwaad

Hoe groter de organisatie of gemeenschap, hoe belangrijker het leiderschap. Sommige processen in een organisatie of gemeenschap gaan altijd door, met of zonder leider. De politiek in een land kan bijvoorbeeld vaak meer kapot maken dan goed maken. Er zijn meer, mensen waardoor beslissingen langzamer kunnen worden genomen. Het is voor een manager of leider heel belangrijk om niet in de weg te gaan staan van processen die al goed lopen.

Het belang van een leider is dat hij of zij de groep leidt. Vaak is het meer een morele leiding dan een inhoudelijke leiding. De leider motiveert en inspireert. Het is dan ook meestal niet nodig dat een leider inhoudelijke kennis heeft van wat er om hem heen gebeurt, als hij maar voeling heeft met zijn achterban. Het is belangrijk dat een leider een visie heeft. Hij moet een pad uitzetten voor de organisatie of gemeenschap die daardoor een doel van de organisatie of gemeenschap kan realiseren.

“Er zijn geen leiders nodig, die maar geld van ons kunnen plukken, maar we hebben de juiste personen met de juiste uitstraling oftewel een coach, maar geen baas nodig.”

3.6 Management

Het is essentieel dat er een leider is, want iemand moet de tent runnen. Er moet iemand aanwezig zijn die een visie heeft en ook strategieën kan bepalen om anderen te kunnen coachen. Anders gaat iedereen een andere richting op en de leider kan de groep dan als geheel niet sturen. Zelfs thuis moet er een ‘leider’ zijn, anders gaat het mis. Om bepaalde objectieven te bereiken is het noodzakelijk, dat iemand het voortouw neemt om bepaalde doelstellingen (budgetten, bezettingen, inkomsten, economie,

veiligheid, samenleving, enz.) zo snel en efficiënt mogelijk te kunnen bereiken. Dat een persoon dit doet, moet aanvaard worden door de gemeenschap die geleid wordt.

3.7 Samenvatting en conclusie

Er wordt door de geïnterviewden geen onderscheid gemaakt tussen leider en leiderschap. Men gaat er vanuit de deze twee concepten synoniem zijn.

Om leiderschap te legitimeren worden zes argumenten aangedragen:

1. Om richting te geven aan een organisatie of samenleving.
2. Om de organisatie of samenleving bij elkaar te houden.
3. Om de besluitvorming te waarborgen en daardoor chaos te voorkomen.
4. Het volgen van leiders is onderdeel van de menselijke aard.
5. Leiderschap is een noodzakelijk kwaad wanneer zaken niet meer van zelf lopen in een organisatie of samenleving.
6. Leiders zijn nodig om organisaties of de samenleving te managen.

4. Leiderschap op Curaçao

Hoe zit volgens u het leiderschap op Curaçao in elkaar? Enkele geïnterviewden stellen dat Curaçao op dit moment geen leiders heeft, maar mensen in leidinggevende posities. Er is op dit moment niemand die de meerderheid van de bevolking kan overtuigen, deze in beweging kan brengen en waaraan de minderheid, die niet overtuigd is van de leiderschapscapaciteiten van die persoon, toch de 'benefit of the doubt' geeft. De individuen in leidinggevende posities hebben over het algemeen als eigenschappen: het op macht gericht zijn; ze hebben een individualistische, kortzichtige, en egocentrische instelling.

Jammer genoeg doet zich binnen de leiderschapsstructuur van Curaçao voor, dat vele personen op een positie komen doordat ze toevallig de juiste mensen kennen en niet vanwege hun kennis,

Non-verbal Message
Space
Personal Appearance
Body Language
Verbal Messages
Written Messages
Channels
Downward Channels
Upward Channels
Horizontal Channels/Network organizations
Informal Channels
Networking
Feedback
Perception
Impact of Information Technology
Electronic Mail
Internet
Barriers to Effective communication
Organizational Barriers
Authority Levels
Specialization
Different Goals
Status Relationships
Individual Barriers
Conflicting assumptions
Semantics
Emotions
Communication Skills
Overcoming Barriers
Regulate
Encourage Feedback
Simplify the Language
Listen Actively
Restrain negative emotions
Guidelines for Effective Communication

Negotiating skills

Canadian Centre for Management Development
Negotiating: redefining success, including case study

Maslow
 Alderfer
 McClelland
 Herzberg
 Job Enrichment
 Expectancy Models
 Vroom
 Porter-Lawler
 Equity Model
 Reinforcement Model

The Dynamics of leadership

Basics
 Core leader competence
 Empowerment
 Intuition
 Self understanding
 Vision
 Value congruence
 Types of Power
 Using power effectively
 Traits models
 Behavioral Models
 Theory X and Theory Y
 Ohio State University/University of Michigan Models
 Managerial Grid Model
 Contingency Models
 Fiedler
 Hersey & Blanchard
 House's Path-Goal Model
 Leader-Participation Model
 Transformational Leadership

Organizational communication

The communication Process
 Sender
 Receiver
 Message

ervaring en/of capaciteiten.

"People in Curaçao think only about their own needs and success. They do not take into consideration that our island has to progress. For example, when one party comes with a good idea, the party in power neglects them so that they do not get plus point."

Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen mensen die daadwerkelijk leiders zijn. Dit zijn dus mensen die inhoud geven aan de definitie van leiderschap en mensen die aan het hoofd van een organisatie staan, maar geen leiderschap kwaliteiten hebben. Veel leiders op het eiland verstaan onder leiderschap power. Ze willen dus macht uitoefenen (machtswellust).

Patronage is een zeer belangrijk aspect op Curaçao. Familie- of vriendschaps-bandens zijn belangrijker. Dit heeft onder andere te maken met de kleinschaligheid. Machismo komt ook voor op Curaçao: autoritair optreden wordt hierbij afgewisseld met een emotionele c.q. warme relatie (uitschelden en omhelzen). Het leiderschap op Curaçao is ook zeer multi-cultureel als gevolg van de multi-culturele samenstelling van de bevolking.

Er zijn twee typen organisaties: de overheid- en de private sector. Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen de publieke en de particuliere sector. In de publieke sector zijn vele personen in de leiding gevende functies geplaatst uitsluitend op grond van hun politieke achtergrond waarbij deskundigheid op de tweede plaats komt. In een dergelijke situatie, waarbij een persoon feitelijk geen leider is, uit dat zich al gauw in de vorm van autoritair gedrag of als ander uiterste een 'schuilgedrag' (het niet nemen van besluiten en het niet bereikbaar zijn). In de particuliere sectoren spelen dergelijke factoren een minder grote rol en staat het presteren als manager voorop.

De overheidssector kenmerkt zich door een patronage systeem, vooral bij bepaalde overheidsbedrijven. Het heeft veel te maken met politieke kleur van betrokkenen. De politiek heeft ook macht in de semi-overheid.

De private sector is multi-cultureel. De RBTT bijvoorbeeld kent leiders en managers van alle soorten komaf en deze verschillende invloeden verrijken het leiderschap. Leiders in dit bedrijf komen bijvoorbeeld uit Nederland, Portugal, Curaçao, Suriname, Trinidad en Venezuela.

Met andere woorden, leiderschap moet per sector bekeken worden, want niet overal is de situatie hetzelfde. Er is een groot verschil tussen de overheids- en de private sector. Het is een publiek geheim dat het karakter van de overheid veel meer verband toont met de trefwoorden verzuiling, patronage, machismo dan de private sector. Er is dus ruimte voor verbetering. Verder is de vraag waarom de leiders van Curaçao in de publieke sector in vergelijking met die in de private sector meer de neiging hebben om mee te dansen op de 'valse toon'. Over het algemeen heeft Curaçao goed onderlegde leiders maar die zitten -helaas- voornamelijk in de private sector. Er is een goede reden hiervoor - met alle gevolgen van dien- namelijk om geen associatie te hebben met de poppenkast affaire.

“Sterke punten zijn er genoeg te noemen maar die zitten helaas niet voldoende in het bestuurlijk apparaat van het land. Wij lokalen kunnen ons meten met internationale normen, dat is te zien aan het aantal lokale krachten met leiderschapskwalificaties die in dienst zijn van internationale bedrijven en die overal ter wereld worden geplaatst.”

4.1 Verzuild

Het leiderschap is gefragmenteerd. Er wordt veelal opgekomen voor de eigen groep en vaak heeft de leider niet het algemeen belang voor ogen.

Er zijn verschillende leiders van belangengroepen die alleen hun eigen belang nastreven onder het mom van het algemeen belang. Niet de kennis en ervaring van personen zijn doorslaggevend, maar eerder de kennis die men heeft in bepaalde (top)posities in de samenleving.

Business Ethics

Importance of Ethics

Levels of Ethics

Ethical Models

Assessment of Ethical Models

Social Responsibility Concept

Fundamentals of Decision Making

What is decision making

Preconditions for decision making

Conditions under which decisions are made

Risk

Certainty

Objective Probability

Subjective Probability

Uncertainty

Framework for decision making

Types of problems

Types of solutions

Routine decisions

Adaptive decisions

Innovative Decisions

Goals and decision making

What are goals

Why set goals

General and operational goals

Hierarchy of goals

Role of stakeholders

Decision making models

Rational 7-step model

Bounded rationality model

Political model

Problem definition

Choice of Goals

Motivating for Performance (including coaching)

Factors affecting motivation

Overview of approaches to motivation

Deze worden aangetrokken uit de volgende sectoren:

- NGO's
- Private sector
- Overheid
- Semi-overheid

Het streven is om in september 2004 te starten met een groep van maximaal 50 deelnemers. Het doel is om samen met de deelnemers kennis op te doen, zich persoonlijk te ontwikkelen en om netwerken te vormen. Aan het eind van het eerste jaar ontvangen de deelnemers een certificaat.

Naast het deelnemen aan modules zullen de deelnemers ook een sociaal project opzetten, coördineren en uitvoeren.

Het programma is er een van internationale allure. Daarom zal de voertaal Engels zijn, maar hebben de deelnemers de vrijheid zich te uiten in de taal die hen het best ligt.

Het programma zal worden geleid door een ervaren program manager die zich moet verantwoorden aan een toezichthoudend orgaan van de Universiteit van de Nederlandse Antillen.

Het programma bestaat uit negen modules.

1. Business Ethics
2. Fundamentals of Decision Making
3. Motivating for Performance
4. The Dynamics of Leadership
5. Organizational communication
6. Negotiating Skills
7. Visionary Capacity
8. Strategic Thinking
9. Social Project

De modules worden verzorgd in de vorm van workshops van één dag. In de volgende tekst wordt de inhoud van de modules in trefwoorden weergegeven.

De leiders op Curaçao zijn zeer afhankelijk van de achterban die men vertegenwoordigt. Er zijn haast geen leiders op Curaçao die kunnen vertrouwen op de steun van hun achterban. Een leider zonder achterban is geen leider. Dit noodzaakt de leiders om heel nauw te letten op wat de achterban verwacht. De ruimte voor deze 'leiders' om te kijken naar wat goed is voor hun achterban is heel beperkt. Immers, als ze te vooruitstrevend worden en de band met hun achterban kwijtraken, zijn ze hun positie kwijt. Dit leidt er toe dat het eigen belang op de eerste plaats komt te staan.

“Verzuiling is aanwezig, doch ik denk dat dit niet per definitie slecht is voor het leiderschap. Bijvoorbeeld: Het rijkste en welvarendste land ter wereld, de USA, is politiek verzuild (Joden, Ieren, Latinos etc.) echter naar mijn mening is de verzuiling juist goed, het brengt politiek evenwicht.”

Verzuiling manifesteert zich vaak wanneer men er tegen is dat Nederlanders of andere nationaliteiten een opdracht van een of andere organisatie krijgen, terwijl Antillianen werkloos zijn. Het maakt niet uit of de Nederlander het werk beter kan of niet, men komt op voor zijn achterban, wat enigszins begrijpelijk is, want als dat niet gebeurt, zal niemand het voor hen doen.

Of deze verzuiling te vergelijken is met die in Nederland, wordt betwijfeld. Daarvoor is de basis voor samenhangigheid veel te smal. De verzuiling in Nederland was op een veel diepere overeenkomst gebaseerd: religie. Hier is de lijm alleen het eigenbelang. In het leiderschapspatroon op Curaçao stond patronage centraal. De achterban blijft een leider alleen steunen zolang zij haar eigen belangen gediend wil zien.

4.2 Patronage

De meesten van onze huidige leiders hebben hun positie aan toeval, geluk of vriendjespolitiek en niet altijd aan hun kennis en kunde te danken. Dit leidt er toe dat zij constant bezig zijn om hun positie te verdedigen in plaats van leiding te geven. De macht wordt naar zich toegetrokken, mensen worden geïntimideerd en de leiders heersen door de “verdeel en heers methode” toe te passen. Velen

van hen kennen geen rethoriek, noch de kunst van de reden. De 'issues' worden aan de kant gezet, de leiders worden emotioneel en gaan dreigen.

Curaçao heeft vooral managers in toposities die dan ook vaak ingekapseld zijn door groepsbelangen of partijpolitieke belangen. Het leiderschap wordt gekenmerkt door middelmatigheid, gebrek aan basale kennis en beheersing van managementtechnieken. Door gebrek aan controle mechanismen en de noodzaak van het afleggen van verantwoording (accountability), blijven deze individuen veel te lang aan.

Een aspect van patronage is dat het leiderschap een ‘vriendenclub’ vormt, waar voornamelijk de groepsleden worden bevoorreed om een hogere positie in te nemen.

Patronage komt neer op het voortrekken van kennissen. Dit komt heel vaak voor op het eiland. Men zal eerder een kennis helpen en daarna pas anderen.

“Vriendjespolitiek komt overal ter wereld voor (Nederland, USA, etc.) en hoeft per definitie niet tot negatieve gevolgen voor een land te leiden. Echter, de mate waarin vriendjespolitiek op Curaçao wordt bedreven is erg omvangrijk en is desastreus voor het eiland. Voorbeeld: de fraude bij het Parker project heeft enorme financiële consequenties voor de bevolking van Curaçao.”

Verzuiling en patronage spelen een grote rol wat leiderschap op Curaçao betreft, omdat de meeste leiders voor hun eigenbelangen opkomen en vergeten dat ze ook rekening moeten houden met die van anderen. Bij het nemen van beslissingen geldt meer de opinie van vrienden dan die van deskundige personen.

“Leiders zijn hier allemaal voor eigen belang of familiebelang, vriendjespolitiek en ‘kompinchi’s’.”

4.3 Kleinschaligheid

Door de kleinschalligheid van het eiland kent iedereen elkaar.

slavernij, de fraters, de autonomie, 30 mei 1969, maar ook een factor als de kleinschaligheid.

Het oordeel van de gemeenschap over het leiderschap van de afgelopen vijf jaar is verscherpt vergeleken met het vorig onderzoek.. De leiders scoren slecht bij de bevolking. Dit geldt met name voor de politieke leiders.

De toekomstverwachtingen zijn somberder geworden. De hoop is gevestigd op de jeugd, met name de jeugd die in het buitenland studeert en die daarna in managementposities terugkeert.

De geïnterviewden zijn nu ook van mening dat leiders behalve dat zij aangeboren eigenschappen bezitten ook verder ontwikkeld moeten worden door bijvoorbeeld een professioneel programma voor leiderschapsontwikkeling.

Het profiel van de leiders van de toekomst is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd. De leider van de toekomst moet:
beschikken over deskundigheid en charisma,
visionair zijn,
moed hebben,
communicatieve vaardigheden beheersen,
integer, praktisch en spiritueel zijn.

De bereidheid is aanwezig om mee te werken aan de opzet van een professioneel programma voor leiderschapsontwikkeling en om daarin participeren. ‘

12 Het leiderschapsprogramma

Om leiderschap op Curaçao te ontwikkelen en te stimuleren wordt het ‘Leadership Program’ gecreëerd. Het leiderschapsprogramma heeft als doelgroepen:

- Jonge professionals
- Middel management
- Top management

Tevens zijn de geïnterviewden van mening dat het een goed initiatief is om een professioneel leiderschapsplatform op te richten.

11 Vergelijking met 1999

In de afgelopen vijf jaar is er verandering opgetreden in het leiderschap op Curaçao en de beleving daarvan. In het algemeen kan gesteld worden, dat de ontevredenheid ten aanzien van het leiderschap op Curaçao is toegenomen en daardoor ook het pessimisme ten aanzien van de toekomst. Meer dan ooit is de hoop van de geïnterviewden gevestigd op de jeugd en in sommige gevallen op Nederland.

De definitie van leiderschap is niet veranderd, evenmin kan de wijze waarop het zich tot nu toe heeft ontwikkeld gerechtvaardigd worden. Wel is het opvallend dat bij de in 2003 geïnterviewde personen de interrelatie tussen de leider en de volgelingen onderbelicht is gebleven, vergeleken met het eerste onderzoek van 1999.

De opvattingen over de structuur van het leiderschap op Curaçao zijn enigszins veranderd. De meningen hierover zijn constant gebleven: er heerst verzuiling, patronage, de staatkundige structuur vereist nieuw leiderschap. Opvallende wijzigingen zijn de wisseling van de macht c.q. de verjonging van het leiderschap in alle sectoren. Dit is niet altijd gelijk aan vernieuwing. Verder is de toegenomen gerichtheid op Nederland opgevallen. Een aanzienlijk deel van de geïnterviewden ziet een belangrijke rol voor Nederland weggelegd om de huidige problemen op te lossen.

In essentie zijn de sterke en zwakke punten de afgelopen vijf jaar constant gebleven. De sterke punten zijn: mensgerichtheid en de communicatieve vaardigheden. Zwakke punten zijn: het gebrek aan visie, daadkracht, integriteit en doorzettingsvermogen.

De factoren die het leiderschap hebben beïnvloed zijn niet veranderd. Het betreft historische factoren als: kolonisatie,

Persoonlijkheidsfactoren spelen hierdoor een belangrijke rol. Maar slechts enkelen zijn in staat om zakelijke relaties van niet-zakelijke te onderscheiden.

4.4 *Machismo*

In de Curaçaose cultuur is er sprake van machismo, maar volgens sommige respondenten is dit niet meer het geval. Er zijn veel vrouwen die een leidinggevende positie bekleden. Van machismo in die zin dat leiderschap iets mannelijks zou zijn is er geen sprake. Immers een partij zoals de PNP heeft meerdere vrouwelijke leiders gehad en vrouwen hebben de laatste jaren een belangrijke rol gespeeld in de lokale politiek. Wat wel het geval is, is dat er sprake is van hanengedrag. Men kan geen gezichtsverlies lijden. Men moet het hoogste woord hebben en het laatste woord hebben. Leider zijn betekent immers ook aanzien hebben; aanzien dat men vaak niet op een andere manier kan bereiken.

“Machismo: Stoere mannen die autoritair de baas spelen. Is President Bush van de USA niet autoritair? Machismo hoeft niet per se negatieve gevolgen te hebben voor een land. Sommigen zijn van mening dat Curaçao een sterke persoon als leider nodig heeft om veranderingen te bewerkstelligen.”

Machismo komt weleens voor doordat de Antillianen meestal zo opgevoed zijn. Met ander woorden, dit is een onderdeel van de cultuur. Het is onbewust gedrag met alle gevolgen van dien, dat het volk er tegen in gaat omdat het haar niet goed in de oren klinkt. Meestal is het niet doorslaggevend dat ze het niet eens zijn met de beslissing, maar alleen de autoritaire manier waarop dit naar voren is gebracht, brengt problemen met zich mee.

4.5 *Op Nederland gericht*

“We cannot compare ourselves with the world massive production places. We don't produce anything to export.”

Dank zij Nederland is de infrastructuur zo ver gevorderd. Nederland had door moeten regeren. Curaçao is te klein om op

eigen benen te staan. Ondanks de kleinschaligheid is er veel internationale kennis op het eiland.

“Hier gaan wij weer nieuwe dingen bedenken die al jaren in Nederland werken. Dus we moeten de goede dingen overnemen en geen tijd verkwisten.”

Wij willen niet accepteren, dat we hulp van Nederland nodig hebben. We proberen baas in eigen land te zijn en zetten hierdoor de Nederlanders altijd aan de kant.

“Autonomie: Nos mes por. Dus niet! Ik heb er alle begrip voor dat wij ons eiland zelf willen besturen, maar de meeste dingen zijn zo als ze zijn, wij hoeven het wiel niet opnieuw uit te vinden terwijl deze zaken in Nederland perfect draaien. Hier wil ik echter ook niet verder op in gaan, want wie ben ik.”

4.6 Multi-cultureel en etniciteit

Leiderschap op Curaçao is definitief multi-cultureel. Culturele groepen komen op voor de eigen groep. Dit is overal ter wereld zo. Iedereen werkt samen met elkaar, maar er is geen leiderschap. Iedereen is ‘power-hungry’. Men baseert alles op wat mensen van de eigen groep denken en zeggen.

Het is evident multi-cultureel, maar wel behoorlijk verkokerd. Het is duidelijk aan te geven welke bevolkingsgroep zich met welke werkzaamheden bezighoudt.

Het leiderschap op Curaçao is sterk gebonden aan de cultuur van de groep die deze leiders gekozen heeft. Daarbij verliest men vaak het totaalbeeld uit het oog en worden de belangen van een bepaalde groep vooropgesteld, ook al gaat dat ten koste van de rest van de bevolking.

De invloed van de multi-culturaliteit is nog altijd aanwezig. Een zwarte persoon die zich al te zakelijk opstelt is nog altijd een ‘zwarte makamba’. En nog altijd zijn er meer blanken in hoge posities (met uitzondering van de politiek en vakbondswezen) dan gekleurden. Dit bepaalt voor een deel ook wel hoe men naar leiders, met name in het bedrijfsleven, kijkt en hoe deze leiders hun

Het voorheen genoemde forum zou interessant kunnen zijn. Door ideeën uit te wisselen kan men veel leren in het belang van onze bevolking is. Personen die een leidinggevende functie gaan innemen, moeten hen de gelegenheid bieden om ideeën naar voren te brengen daar ook naar luisteren.

10.5.2 Niet bereid zich aan te sluiten

Een minderheid is niet bereid of in staat deel te nemen aan dergelijk initiatief.

“Naar mijn mening moeten wij op Curaçao minder praten en meer doen!”

“Daartoe acht ik mij niet geschikt.”

“Nee, ik vind zelf dat een dergelijke groep meer gaat letten op mensen en meer kritiek levert. Mijn mening is dat dit geen bijdrage levert aan de vorming van betere leiders op Curaçao. Er moet op scholen meer hieraan worden gedaan.”

“Nee, het lijkt me zinloos. Er komen geen goede leiders door dit te bespreken. Leiders komen op natuurlijke wijze voor uit een bevolking, de samenleving, organisatie etc. en worden dan ontwikkeld.”

Anderen geven aan dat er wat praktische problemen zijn om zich aan te sluiten, zoals: veel in het buitenland zijn voor het werk en/of de drukte op het werk.

Een aantal anderen neemt een afwachthouding aan. Er moet duidelijkheid bestaan over de samenstelling van de groep.

10.6 Samenvatting

Om nieuwe leiders voor Curaçao te kweken, moet men in een heel vroeg stadium in het leven van jongeren beginnen met leiderschapselementen over te brengen. Er moet bij jongeren een andere denkwijze ontwikkeld worden en ze moeten goed opgeleid worden tot betere leiders. Alleen dan kan men spreken van een goede toekomst voor het leiderschap op Curaçao.

precies wat te doen. Zij staan open voor meningen van anderen. We hopen, dat dit interview een bijdrage heeft geleverd om hen te stimuleren. De geïnterviewden zijn bereid mensen bewust te maken en proberen een coach te zijn door met hen te praten en te discussiëren. Men is bereid deel te nemen aan leiderschapsprogramma's maar die moeten serieus en structureel aangepakt wordt.

10.4 Ik ben niet bereid

Een enkele geïnterviewde is niet bereid om deel te nemen aan een leiderschapsprogramma, want alleen het bespreken van leiderschap op zich is niet voldoende. Dergelijke programma's moeten duidelijk uitzicht bieden op wat er bereikt moet worden. Het is heel moeilijk, want we moeten de mentaliteit van mensen veranderen.

10.5 Zal men zich aansluiten bij een groep die werkt aan het versterken van leiderschap?

Zult u zich aansluiten bij een groep die een keer per maand leiderschap op Curaçao bespreekt?

10.5.1 Respondenten die bereid zijn zich aan te sluiten bij een leiderschapsforum

De geïnterviewden vinden het interessant nieuwe managementstijlen te ontwikkelen. Enkele voorwaarden zijn: a) de werkgever moet hen daartoe de ruimte bieden; b) Na zo'n bespreking; c) het moet niet bij praten blijven, want alleen door te praten gebeurt er niets, men moet tot actie overgaan. Het is ook afhankelijk van de samenstelling en doelstelling van de groep. Op deze wijze kan een bijdrage geleverd worden om planmatig betere leiders te kweken. Het is te hopen dat het het eiland uit het dal geholpen wordt en een betere samenleving tot stand komt waar minder armoede en angst heersen. Armoede leidt tot angst en dit is het ergste wat een mens kan overkomen. De burger hoeft bijvoorbeeld niet meer naar Nederland te gaan voor een hogere onderwijs uitkering die hier hetzelfde moet zijn. Het gaat ook niet om de staatkundige vorm van het eiland, maar het gaat om de mensen die zich gelukkig moeten kunnen voelen en kunnen zijn.

achterban benaderen. Het wantrouwen tussen zwart en blank is nog altijd aanwezig.

4.7 Samenvatting

Het leiderschap op Curaçao is multi-cultureel, multi-etnisch en verzuimd. Het kenmerkt zich door patronage. Dit is een gevolg van onder andere de kleinschaligheid. Dit is ook één van de verklarende factoren waarom het leiderschap sterk op Nederland georiënteerd is. Ook machismo als onderdeel van de cultuur is een factor die het leiderschap beïnvloedt.

5 Sterke en zwakke punten van de Curaçaose leider Wat zijn de sterke en zwakke punten van de leiders van Curaçao?

Deze vraag was niet voor alle respondenten makkelijk te beantwoorden:

“Hier heb ik absoluut geen commentaar op, en zeker geen commentaar op papier vastgelegd; het enige sterke punt is multiculturaliteit. Met uitzondering van de kennis van talen en de manier van leven, wordt hier weinig gebruik van gemaakt.”

“Sterke punten kan ik op dit moment niet bedenken. Er zijn veel zwakke punten, zoals slecht onderling overleg en gebrek aan controle, hetgeen dit veel tijd en geld kost. Regels worden vastgesteld en niet direct doorgegeven aan bepaalde instanties; ze worden weer snel gewijzigd, waardoor er verwarring ontstaat.”

5.1 Sterk

5.1.1 Kennis en deskundigheid

‘Broad knowledge’ door de goede strategische locatie van het eiland: overall komt er informatie vandaan. De meeste leiders hebben de nodige kennis om goede leiders te zijn. Door de kleinschaligheid zijn de leiders op meerdere niveaus in te zetten, zodat ze beter inzicht in de totale interne organisatie kunnen krijgen.

Er zijn twee typen leiders. Een leider die heel veel steunt op praktische kennis en die goed is in 'Public Relations'. De tweede variant is de leider die een opleiding op niveau heeft en de neiging heeft om zich teveel op theoretische zaken te concentreren met het gevolg, dat de praktijk uit het oog wordt verloren. Er is ook een combinatie van deze twee.

5.1.2 Communicatie

De huidige leiders van Curaçao zijn sterk in het manipuleren van het volk, soms gebeurt dit bewust, soms onbewust. Dit is tevens een zwak punt, want het volk zou juist geleid moeten worden door haar het goede voorbeeld te geven.

Zij hebben ogenschijnlijk een sterke emotionele band met hun achterban. De grote emotionele band met de achterban betekent dat men tot het uiterste wil gaan voor de belangen van de achterban. Ogenschijnlijk, omdat het soms lijkt het alsof de leiders vooral bezig zijn met hun eigen zaakjes. Als het eigenbelang in gedrang komt, blijken ze wel over enorme kwaliteiten te beschikken. Deze sterkte is ook de grootste zwakte van Curaçaose leiders in de openbare arena. Door de grote emotionaliteit in hun aanpak is er weinig zakelijkheid. Dit, en de andere genoemde kenmerken, vormen vaak een obstakel om tot vruchtbare onderhandelingen te komen. De leider blijft vaak bij het eigen standpunt en heeft geen oog voor de mening van de ander.

Een sterk punt, maar de persoonlijke benadering van de leider is tegelijkertijd ook een risico. Doordat men elkaar kent, kan elke leider zijn volgelingen persoonlijk beïnvloeden. De leider heeft goede mensenkennis. Hij kent zijn ondergeschikten goed. Hij is niet alleen met de top bevriend, maar met iedereen, van hoog tot laag. Hij is in staat om te organiseren. Hij heeft overtuigingskracht.

"De 'emotional intelligence' is hoog. Men heeft liefde voor z'n werk. Een zwak punt weet ik eigenlijk niet. Mensen kunnen je misschien voor de gek houden als je een te goede persoon bent."

gestolen worden, kan de UNA ervoor zorgen, dat deze via het enveloppensysteem van het Bureau Intellectueel Eigendom wordt gedeponereerd, gebruik makend van een voor dit project gereduceerd tarief. Een mogelijk nadeel van deze optie is dat alleen mensen die de tijd hebben en goed kunnen schrijven geïnteresseerd zullen zijn om mee te doen.

Er moet ook gebruik worden gemaakt van "benchmarking" en externe expertise. Regels en controle verdienen ook de aandacht, omdat deze een probleem zijn op Curaçao.

10.3 Zijn mensen bereid te investeren in hun leiderschapscapaciteiten?

Bent u bereid om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van nieuw leiderschap? Vrijwel al de geïnterviewden zijn daartoe bereid.

10.3.1 Ik ben bereid

"Ik ben hier al mee bezig. Dit doe ik door voor mijzelf te zorgen (in plaats van anderen voor mij te laten zorgen) en door continu een goed kwalitatief product af te leveren."

Geïnterviewden zijn bereid, voor zover zij tijd hebben om eraan te kunnen besteden. Velen zijn al bezig binnen en buiten hun organisatie. Binnen sommige bedrijven krijgen mensen met aanleg voor goed leiderschap alle kansen om zich verder te vormen.

"Elke dag zeg ik tegen mijn agenten: jullie zijn geen agenten maar leiders."

Men is bereid kennis en ervaring ter beschikking te stellen om verschillende projecten te organiseren.

"Yes, I have been doing that for a while now. I am part of a small organization where we started from scratch. We discuss and recreate core values. And most important of all we believe in ourselves that we can achieve what we want."

Sommige geïnterviewden kunnen niet bijdragen of weten niet

Het kweken van leiderschap moet zo vroeg mogelijk beginnen. Het educatie systeem moet zodanig worden aangepast dat er meer interactie plaatsvindt tussen kind en het onderwijs. Wij moeten zorgen voor veel stimulering van leiderschapatie waar ook op praktische niveau actuele en reële situaties worden gesimuleerd. De kans is groot, dat de huidige en toekomstige onderwijzers niet voldoende uitgerust zijn om deze adequate training aan te bieden. Docenten zouden bijvoorbeeld zich meer om het geld druk maken en minder om het onderwijs.

“Onderwijs, Onderwijs en Onderwijs, waarbij een kritische instelling gestimuleerd moet worden.”

Leiders kunnen verder ontwikkeld worden door goed ‘Human Resource Management’ en door voorbeeldige leiders te identificeren. Potentiële leiders moeten in de hele samenleving worden geïdentificeerd. Leiders moeten aan bepaalde criteria voldoen en bepaalde opleidingen hebben gevolgd. Leiders moeten de kans gegeven worden door hen trainingen en cursussen aan te bieden en door hen in zichzelf te laten geloven. Dit kan o.a. worden bereikt door een opleiding aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen, aangevuld met een leiderschapstraining. Het is van belang dat ze ook meer buitenlandse ervaringen opdoen.

10.2 Opzetten van een Centrum voor het ontwikkelen van leiderschap

Hoe kan een leiderschapsontwikkelingsplan worden opgezet? Door mensen te vragen om namen van potentiële leiders op te geven aan bijvoorbeeld de Universiteit van de Nederlandse Antillen. De UNA zou de betrokken personen kunnen benaderen om te kijken welke ideeën bij hen leeft. Door een benadering via de media kunnen ook ideeën gestimuleerd worden. Deze personen worden dan uitgenodigd voor een verdere kennismaking. Op grond van analyses kan dan een systeem voor coaching opgezet worden om deze mensen te ondersteunen om hun ideeën verder te ontwikkelen en te realiseren. Ook kan de UNA indien nodig fondsen werven. Om te voorkomen dat de mensen de indruk krijgen dat hun ideeën

Door kortere lijnen in de structuur kunnen sneller besluiten genomen worden. De leiders staan ook dicht bij de werkvloer en kennen over het algemeen hun ondergeschikten. Hierdoor is het overleg simpeler en niet zo formalistisch als in grote landen.

5.1.3. Multi-cultureel

Talen en multi-culturaliteit zijn sterke punten. Talen worden makkelijk en redelijk beheerst. Mensen leven harmonieus in een multi-culturele ‘setting’. De belangen van de eigen groep worden degelijk behartigd.

5.1.4. Lef

De Curaçaose leider heeft veel lef en moed (‘guts’).

In de meeste gevallen zijn de leiders in staat hun doelen op korte of lange termijn te bereiken, en als ze die hebben bereikt, blijven ze niet stil zitten, maar werken ze door.

5.2 Zwak

5.2.1. Gebrek aan kennis en deskundigheid

In het land der blinden is één oog koning. Er is gebrek aan kennis en ontwikkeling. Vaak gaat dat ook gepaard met gebrek aan besef van waarden en normen, gevoel voor ethiek en integriteit.

Een mogelijke verklarende factor is de kleinschaligheid. Leiders moeten zich met verschillende lagen bemoeien waardoor zij minder effectief worden. Ook ontberen zij de ‘know-how’ en de ervaring om problemen waar multi-nationals mee geconfronteerd worden aan te kunnen. Leiders beschikken over het algemeen over onvoldoende professionalisme (onvoldoende formele opleiding) en beschikken niet over de kwaliteiten om persoonlijke en zakelijke ‘issues’ te scheiden.

Ze zijn niet genoeg getest voordat ze topposities gaan bekleden. Dit wordt veroorzaakt doordat het systeem niet gebaseerd is op een zakelijke selectie. Vaak wordt ook alleen gelet op iemand populair

is, zonder voldoende te kijken naar andere aspecten. Daarom is er vaak weinig plaats voor mensen met kwaliteiten, die misschien minder populair doen. Dit wordt ook versterkt doordat de middelmatige leiders hun invloed niet durven te delen met de betere leiders. Ze zijn teveel taakgericht, ze hebben te weinig oog voor de medewerkers, ze zijn te weinig betrokken bij het werk van de uitvoerenden. De processen worden vaak niet besproken met de uitvoerenden.

Er wordt teveel op gevoel in plaats van op harde feiten gemanaged, men is te emotioneel, er wordt niet genoeg naar signalen van buitenaf geluisterd.

5.2.2. Gebrek aan integriteit

Integriteit is een zwakpunt, want niet alle leiders zijn betrouwbaar en ze zijn vatbaar voor corruptie. Ze hebben een dubbele agenda. De leiders zijn geen positieve voorbeelden voor de gemeenschap.

”Zwakke punten van leiders op Curaçao zijn onder andere persoonlijke contacten. Door vriendschap en familierelaties is het voor hen moeilijker om maatregelen te nemen.”

De leiders wekken geen vertrouwen bij de bevolking evenmin bij elkaar. Het gevolg is afnemende belangstelling van de bevolking om te gaan stemmen.

“De leiders zijn goed in het nemen van represailles.”

5.2.3. Emotioneel

De leiders zijn erg emotioneel. Door hun interpersoonlijke relaties kunnen ze bij conflicten niet snel een uitweg vinden.

“Men reageert te vlug op iemand in plaats van op de inhoud van het besproken punt.”

Leiderschap moet ook rationeel zijn.

“Een zwak punt is dat ze veel praten en schreeuwen, maar niks

Hiermee kan men internationaal gezien veel meer uit de voeten. Het moet duidelijk gemaakt worden dat wij een zeer kleine gemeenschap in het Caribische gebied zijn en dat niemand ons nodig heeft, maar wij hebben wel iedereen nodig om in deze wereld erbij te horen.

Tegenwoordig is de voertaal van bedrijven Engels. Onderwijs is essentieel voor de ontwikkeling van de mens. Men moet hier op het eiland zelf kunnen studeren. Het onderwijs moet internationaal gericht zijn, dus moet het Engels een belangrijke plaats gaan innemen. Mensen kunnen dan hier op het eiland zelf goede opleidingen volgen en hierdoor betere posities bekleden.

Het onderwijs moet dusdanig worden ingericht, dat het mensen er toe aanzet om verantwoordelijkheid te dragen. Tevens moet er een systeem voor ‘upgrading’ worden opgezet waarbij de werkenden ook de mogelijkheid geboden wordt om zich bij te scholen in combinatie met het gebruik van de massamedia om het volk op te voeden. Tevens moet het goede voorbeeld gegeven worden door kinderen op school reeds van jongs af aan veel initiatieven te laten nemen. Vanaf de lagere school kinderen over de geschiedenis van het eiland vertellen en het goede voorbeeld geven van echte leiders, ook leiders op internationaal gebied. Alleen goede leiders kunnen leiders van hoge kwaliteit opleiden. Motivatie, opleiding, begeleiding, overdracht, evaluatie en continue onderlinge communicatie. De juiste waarden aan de jeugd bijbrengen, door onder andere hun doorzettingsvermogen te stimuleren.

Het sleutelwoord is educatie in brede zin: sport, educatie, cultuur, padvinderij en in het bedrijfsleven zelf. Daarom zijn sommige geïnterviewden van mening: “Let the youth develop without the influence of former politicians, have a character, and start fresh without bad intentions.” Men moet goede opvoeding krijgen en men moet ook flexibel tegen de toekomst aankijken. Mensen moeten gemotiveerd worden om bepaalde opleidingen te volgen om een beroep uit te oefenen. Men moet zich bewust worden van het belang van een opleiding. De opvoeding thuis laat veel te wensen. Beter onderwijs in alle facetten van het leven moet een bijdrage leveren om nieuwe leiders te kweken. Men moet naar de mening van anderen kunnen luisteren en ze ook de kans bieden om hun ideeën uit te kunnen werken.

10 Het kweken van nieuwe leiders voor Curaçao

Een van de vragen die speelt is of leiders geboren of gevormd worden. Zijn Anthony Godett, Errol Cova, Miguel Pourier en andere leiders geboren leiders of gevormde leiders? Hoewel een beperkt aantal geïnterviewden uitgaan van de geboren leider zijn allen ervan overtuigd dat leiderschap (verder) ontwikkeld moet worden.

Het ontwikkelen van leiders lijkt sommigen een te langdurig proces, terwijl Curaçao meer geboren leiders nodig heeft die zichzelf in een vrij snel tempo ontwikkelen. De gemeenschap moet mogelijkheden scheppen om leiders te vormen. Leiders worden geboren, moeten zich alleen volledig ontplooien tot volwaardige leiders. Scholen, service clubs (Toastmasters, studentenverenigingen, etc) en de hele gemeenschap moeten jongeren de mogelijkheid bieden om zelf projecten te ontwikkelen. Hierdoor kunnen toekomstige leiders hun talenten verder ontplooien. Door leiderschap te zien als iets dat op alle niveaus in de samenleving speelt, moet er ruimte voor mensen geschapen worden om die rol op zich te nemen en die uit te dragen. Leiderschap heeft te maken met mentaliteit. Er moeten mentaliteitsveranderingen tot stand worden gebracht. Leiders moeten uitblinken en zelfbewuste mensen creëren.

Echte leiders moeten gekweekt worden, stellen geïnterviewden. Men moet toekomstige leiders eerst de gevolgen van slecht leiderschap laten ervaren en ze zullen begrijpen wat een echte, goede leider is. Curaçao dient eerst geconfronteerd te worden met een ernstige sociale en financiële crisis waardoor wij met zijn allen gaan beseffen, dat er werkelijk moet worden samengewerkt, anders gaan wij er met zijn allen eraan.

10.1 Jeugd, onderwijs en educatie

Het onderwijs moet hervormd worden. De jeugd heeft de toekomst, dus moeten er meer studiemogelijkheden komen. Papiaments moet als vak op scholen blijven, maar moet niet het belangrijkste worden. Er moet meer aandacht aan het Engels besteed worden.

doen en niks doen is ook een zwak punt.”

5.2.4. Staan weinig open voor verandering

De leiders verdedigen de status quo en staan weinig open voor veranderingen, zeker als deze de huidige machtsverhoudingen dreigen aan te tasten.

Een opmerking van buitenlanders ten aanzien van lokalen is: De Curaçaoënaar heeft ‘lange tenen’ en is ‘defensief’, klampt zich aan het verleden vast en kijkt niet naar de toekomst, hij is visieloos.

5.2.5. Weinig doorzettingsvermogen

De leiders geven snel op en hebben weinig of geen doorzettingsvermogen. Ze zijn niet standvastig. Mensen blijven niet lang werken bij een bedrijf, gaan één of twee jaar aan de slag en veranderen daarna weer van baan.

5.2.6. Geen beslissing kunnen nemen

De leiders hebben geen lef om belangrijke beslissingen te nemen in het belang van de bevolking. Bijvoorbeeld: alle leiders (van de laatste 20 jaren) weten dat er omvangrijke bezuinigingen in de gezondheidszorg noodzakelijk zijn. Toch neemt niemand een beslissing. Niemand wil verantwoordelijk zijn. Men zegt bijvoorbeeld: “Dit is mijn werk niet, dus ik doe het niet.”

“Weinig daadkracht, men durft geen beslissingen te nemen, moeilijke beslissingen worden uit de weg gegaan.”

5.2.7. Gebrek aan visie

Curaçao kent grote problemen: één daarvan zijn de enorme schulden vanaf 1980. Te hoge belastingdruk, het eiland is niet welvarend om de economie te drijven. Een ‘masterplan’ is er niet. Er is geen duidelijk doel. Curaçao kan kiezen voor ICT ontwikkeling en toerisme, dus iets (product of dienst) dat niet plaatsgebonden is. Dat kan heel goed op Curaçao functioneren. Er zijn hier prachtige stranden, er kunnen meer hotels gebouwd worden om toeristen aan te trekken. De overheid moet dus een keuze maken om een gunstig investeringsklimaat te scheppen. Een

lange-termijn planning is noodzakelijk.

De meeste leiders hebben geen uitgewerkte ideeën of denkbeelden van hoe Curaçao er over bijvoorbeeld 10 of 15 jaar eruit moet zien. Men handelt op basis van korte termijn denken en houdt alleen rekening met het belang van de groep of groepen die men vertegenwoordigt.

De leiders hebben dus gebrek aan visie. Ze durven bijna geen risico's te nemen en streven niet naar hogere niveaus.

Bijvoorbeeld: de daling van de overheidsinkomsten was vanaf 1984 te voorzien bij de opzegging van het belastingverdrag door de Verenigde Staten. Tussen 1985 en 2000 hebben de leiders geen afdoende oplossingen aangedragen om de teruggang op te kunnen vangen.

“De Curaçaose leiders kunnen een bevolkingsgroep over het algemeen goed enthousiasmeren. Vaak ontbreekt er echter een visie, en zo die er is, getuigt zo'n visie van weinig lef.”

5.2.8. The wrong men in the wrong places

Vele leiders hebben niet de kennis die nodig is en zijn vaak niet ‘the right man for the job’.

Bij de overheid (en de politieke partijen) bijvoorbeeld is het vaak het geval dat een minister een portefeuille heeft, dat niet overeenkomt met zijn/haar oriëntatie of achtergrond.

Verder moet de leider meestal teveel zelf doen, waardoor hij weinig tijd heeft voor planning en structurering. Leiders zijn teveel bezig met ‘brandjes blussen’.

5.2.9. Onvoldoende historisch besef

De leiders kennen hun verleden niet. Voor zover zij die kennen, maken ze er misbruik van om hun standpunt te verdedigen.

5.2.10 Naar binnen gericht

De leiders houden nog te veel vast aan nationale sentimenten. Hierdoor sluit men zich af voor wat er internationaal gebeurt. De telecommunicatie ontwikkelt zich sneller dan de leiders kunnen bijhouden. Men richt zich teveel op het lokaal gebeuren en niet op

is. Daarnaast moet hij over daadkracht beschikken. Hij moet uitvoering geven aan maatregelen, ‘feedback’ geven en voor ‘follow-up’ zorgen. Het algemeen belang moet daadwerkelijk voorop staan, ook bij de medewerkers van de leiders.

Dit vergt een complete en radicale ommekeer in de huidige denkwijze (paradigma shift). Een belangrijk kenmerk is, dat een leider respect moet weten af te dwingen door zijn acties en niet door hetgeen wat hij vertegenwoordigt. Intimidatietechnieken en vrees wekken geen respect bij volgelingen maar bevorderen tegenwerking, en lage motivatie en dringt de productiviteit terug.

9.6 Integriteit

Het is belangrijk dat de leider integer is, bewust is van zijn/haar kwaliteiten, normen en waarden hoog in het vaandel draagt, zonder dogmatisch te zijn. Het geluk en de voorspoed van het volk betekenen het geluk en voorspoed van de leider.

De leider van de toekomst is, eerlijk, realistisch, mondig, flexibel open, dynamisch, artistiek en analytisch sterk, reageert op een rustige, beleefde en natuurlijke manier. Hij moet bereid zijn zich in te zetten voor de organisatie en ondergeschikt te zijn aan het algemeen belang van het eiland.

9.7 Spiritualiteit

“Een leider die God kent en, belangrijker nog, leeft volgens Gods woord. Otherwise forget it!”

“Het kan de goede kant op gaan als men God op de eerste plaats zet.”

volgen, dat is pas leiderschap!”

9.5 Communicatie en mensgericht

De leider van de toekomst moet goed kunnen communiceren en mensen overtuigen. Hij moet assertief zijn en onafhankelijk zijn. Er moet een balans zijn tussen de financiële en sociale kant. Hij moet iemand zijn die weet hoe hij met mensen moet omgaan, Hij dient mensgericht te zijn, moet zich kunnen integreren in de bevolking, niet discrimineren, open staan, strategisch kunnen denken, voortdurend continue coachen.

“E lo mester tin e abilidat pa guia hendenan ku hopi pensamentu distinto. Korsou ta dividi. Nos mester di un hende ku karakter.”

De leider moet groepen met elkaar kunnen bijeen brengen en vertrouwen wekken,

Sommige geïnterviewden wensden een leider die zakelijk gezien sterk in z'n schoenen staat en niet beïnvloed wordt door de omgeving. De leider moet ook een lange-termijn visie hebben, het overheidsapparaat kunnen saneren, verandering van mentaliteit teweegbrengen en zaken kunnen doen met bijvoorbeeld het IMF, Nederland en Amerika. Hij dient iemand te zijn die helemaal onafhankelijk is, diplomatiek, iemand die het landsbelang boven z'n eigen belang stelt,

“A good diplomat. A person who knows how to strengthen the bond between The Netherlands and Curaçao. Someone who does not get influenced easily. A person with core values. Someone with a positive mission and vision to lead us into social and economic welfare.”

Naast de nodige intellectuele bagage moet de leider ook communicatief in staat zijn de meerderheid van de bevolking te overtuigen van de noodzaak van de maatregelen en de weg die gevolgd moet worden en hij moet niet vervallen in goedkope populistische uitspraken. De leider van de toekomst moet iemand zijn die behalve dat hij over charisma beschikt, ook democratisch

de wereld, het internet en andere technologische ontwikkelingen.

Een sterk punt is dat men de eigen cultuur niet wil loslaten. Dit is heel belangrijk, maar de leiders moeten zich openstellen voor de wereld en de veranderingen. Men moet de cultuur vasthouden, maar toch grenzen proberen open te stellen voor veranderingen.

5.2.11 Geen nationalisme of patriottisme

Ondanks dat de leider naar binnen gericht is, is er geen echte eenheid. Er wordt over het algemeen niet zoveel bereikt voor de werknemers.

5.2.12 Samenvatting

In de onderstaande matrix worden de sterke en zwakke punten van de Curaçaose leider in een overzicht geplaatst. Het is opvallend, dat sterke punten ook zwakke punten kunnen

Sterk	Zwak
Kennis en deskundigheid	Gebrek aan kennis
Communicatie	Gebrek aan integriteit
Multi-cultureel	Emotioneel
Lef	Staan weinig open voor veranderingen
	Weinig doorzettingsvoormogen
	Geen beslissingen kunnen nemen
	Gebrek aan visie
	'The wrong man in the wrong place'
	Onvoldoende historisch besef
	Naar binnen gericht
Tabel 1: De sterke en zwakke punten van de leiders van Curaçao	

6 Welke factoren hebben invloed gehad op de Curaçaose leiderschapsstijl?

De geschiedenis is van grote invloed op de stijl van leiderschap. Welke factoren hebben invloed gehad op onze stijl van leiderschap? Enkele trefwoorden zijn: kolonisatie, slavernij, fraters, autonomie, 30 mei 1969, het klimaat, de kleinschaligheid.

6.1 Kolonisatie

De manier van leiderschap beoefenen is geënt op de totalitaire en autoritaire manier van 'leiden' van de Nederlandse kolonisators. We hebben altijd onder een autoritair leiderschap geleiden; denk maar aan kolonisatie en slavernij, waarbij de baas alles te zeggen had en de slaven maar moesten 'ja-knikken'. Hierdoor hebben de meeste leiders een autoritaire leiderschapsstijl overgenomen. Dit heeft met zich meegebracht, dat zij in het algemeen bang zijn om het personeel participatie te geven in het nemen van beslissingen (participerend leiderschap). Dit is één van de aanleidingen van het in het leven roepen van vakbonden en CAO's ter bescherming van de arbeider.

De kolonisatie heeft grote effecten gehad. Een groot deel van het volk heeft niet het nodige zelfvertrouwen om goede leiders te zijn.

Wat dus niet vergeten mag worden is dat de wortels van onze politiek in de periode voor de autonomie liggen waarin de Antillen een zeer autoritaire vorm van bestuur hadden. De leiders van na de autonomie richtten zich, in ieder geval gedeeltelijk, op het voorbeeld van de bestuurders van vóór de autonomie.

Door de 'oude' structuur waarbij blanken leiding gaven aan gekleurden, bestaat er nog steeds een acceptatieprobleem ten aanzien van leiderschap van gekleurde leiders en managers door andere gekleurden. De bevolking respecteert haar eigen leiders niet. Men heeft meer waardering voor Nederlanders dan voor eigen mensen.

"Er zijn nog overblijfselen van de kolonisatie aanwezig; het is te zien aan de manier van handelen van onze eilandbewoners. Met de

De leider van de toekomst moet commercieel denken om de schuldenproblematiek van het land op te lossen.

De leider van de toekomst moet over vele andere kwaliteiten beschikken, zoals flexibiliteit, inlevingsvermogen, kennis hebben van onder andere de wereldgeschiedenis, psychologie, politiek, cultuur etc. Kortom: hij moet goed opgeleid zijn, open, neutraal en 'willing to learn and work with others'.

9.2 Charisma

De leider van de toekomst moet charisma hebben. Hij moet charmant en zelfverzekerd zijn en met Nederland kunnen omgaan.

9.3 Gemeenschappelijke visie

De leider van de toekomst moet een duidelijke internationale visie hebben: een goed ontwikkelde visie ten aanzien van Curaçao en haar plaats binnen het Caribische gebied en de rest van de wereld. Hij moet goed kunnen omgaan met verschillende belangen, flexibel zijn en durven om risico's te nemen. De leider van de toekomst moet in alle gelederen in de maatschappij het vertrouwen kunnen wekken.

9.4 Moed

De leider van de toekomst moet de moed hebben om, indien nodig, hulp in te roepen, en niet bang zijn om fouten te maken. Aangezien dit noodzakelijk is in ieder groei- en leerproces.

Een leider moet gevoelens koesteren voor zijn medemens. Iemand die in de eerste plaats aan zijn land en volk denkt en bereid is zijn leven te geven voor zijn idealen. Een strijder moet hij zijn, iemand met durf en bekwaamheid op politiek en sociaal gebied.

"Een leider die durft. Een leider die risico's durft te nemen en die de achterban ook kan uitleggen waarom die risico's genomen moeten worden. Dat hebben wij de laatste vijftig jaren gemist. Leiders die ons kunnen uitleggen waarom wij de buikriem moeten aanhalen. Goed nieuws brengen is geen kunst. Melk en honing beloven ook niet maar de achterban ook in moeilijke tijden te laten

“Curaçao heeft goede groei mogelijkheden, maar die worden teniet gedaan door het slechte imago en de laksheid van onze leiders om hier enige verandering in te brengen. Als dit zo door gaat, komen wij nooit uit de negatieve spiraal. Met alle respect, de huidige minister-president zou nooit de kans hebben gekregen om een groot (internationaal) bedrijf te leiden en te vertegenwoordigen, laat staan een land! Zo te zien zijn de eisen om zo’n positie te bekleden sterk teruggebracht. Weerspiegeling van het niveau van de massa? Dus het voorgaande is niet bevorderlijk voor het land.”

“John Leerdam zal een geweldige minister-president kunnen zijn. Hij zal een goede leider zijn voor Curaçao doordat hij op de hoogte is van wat er hier gebeurt. Hij is niet beperkt door de angstcultuur, vriendjespolitiek en corruptie. De Nederlandse Antillen en Nederland moeten samen leren dansen.”

8.3 Samenvatting en conclusie

In één woord samengevat: ‘spannend’. Spannend in die zin van “vroeger was er veel kader in de politieke partijen en konden ze niets wijs gemaakt worden”. Misschien zijn toen verkeerde beslissingen genomen. En nu is het dus spannend om te zien hoe onze huidige politici het land uit het dal kunnen halen. Spannend in die zin van: iedereen is met zijn eigen agenda bezig, dus geld maken en misschien ook voor het bedrijf, maar niet in dienst van het algemeen belang. De hoop is gevestigd op de jongeren. Met name de in het buitenland studerende jeugd.

9 Profiel van de leider van de toekomst

Wat is het profiel van de leider van de toekomst op Curaçao?

9.1 Kennis

De Curaçaose leider van de toekomst moet een goede opleiding en kennis van zaken hebben. Hij moet ook pro-actief, intelligent en wijs zijn om goed te kunnen leiden. Hij moet moedig zijn en beschikken over menselijke eigenschappen. Hij dient sterk betrokken te zijn bij de gemeenschap. De leider moet weten wat er in deze gemeenschap speelt.

autonomie is er bijna niets veranderd, want wij doen wat Nederland ons zegt. Dus we durven geen eigen beslissingen te nemen zonder Nederland hierover op de hoogte te stellen.”

Kolonisatie heeft ook invloed gehad op onze leiderschapstijl in de zin van de constante vraag, wat er gedaan moet worden om met het koloniale verleden te breken.

Er zijn nog steeds invloeden van de kolonisatie aanwezig; we hebben pas de laatste jaren leren managen, want we hadden in gedachte dat de Nederlanders de leiders waren, c.q. onze problemen kwamen oplossen.

6.2 Slavernij

Slavernij is gekoppeld aan kolonisatie. We geven de makamba’s nog steeds de schuld van wat ze ons vroeger hebben aangedaan. Tot en met 1863 werd zware arbeid door negerslaven uit Afrika verzet. De structuur was erg hiërarchisch. De sfeer van hoge bazen en leiders is een reactie op de slavernij en de kolonisatie. Men was gewend aan een ondergeschikte positie.

“Vele directeuren op Curaçao zijn Nederlanders. De Curaçaoënaars voelen zich hierdoor onderdrukt en willen op een aggresieve manier hun doelen bereiken en hun mening uiten (slavernij).”

De slavernij heeft vooral in bepaalde sectoren zijn invloed gehad op de bevolking. Bijvoorbeeld: de agrarische sector, waar weinig Curaçaoënaars willen werken. Het is aanbevelenswaardig dat onze leiders daar rekening mee houden en deze sectoren promoten door bijvoorbeeld beloningen en subsidies toe te kennen.

Tot nu toe heeft men veel problemen om autoriteit te accepteren. Slavernij heeft ongenezen wonden achtergelaten. Men moet tegenwoordig beschikken over veel doorzettingsvermogen om dit allemaal te overkomen.

“Nou, discriminatie is een gevolg van slavernij en kolonisatie. Discriminatie is van grote invloed op onze leiderschapstijl.”

Slavernij speelt nog steeds een belangrijke rol in de mentaliteit van de Curaçaose naars. Slachtoffersrol: bang om verantwoordelijkheid te nemen, men is bang voor de consequenties van het eigen handelen. We hebben enorme capaciteiten maar maken er geen gebruik van (Marcha en Verweel, 2003).

Een enkeling is van mening dat slavernij geen invloed heeft gehad op het leiderschap.

“Ik geloof niet dat slavernij enige invloed gehad heeft op onze leiderschapstijl.”

6.3 De fraters

De fraters hebben jarenlang het onderwijs op Curaçao verzorgd. Een sociaal-cultureel aspect dat hierbij een grote rol speelt, is het feit dat men over het algemeen niet in staat is (misschien door conditionering door de fraters) om zelfstandig te werken en om initiatief te nemen. Alles werd en wordt soms nog steeds voorgekauwd door anderen. Ook het feit dat men soms aan eigen kunnen twijfelt omdat geïmporteerde kennis nog steeds als maatstaaf gezien wordt. Een factor die hierbij ook een rol speelt is het feit dat men door de jaren heen promotie kreeg op basis van anciënniteit en niet vanwege leiderschapskwaliteiten of andere kwaliteiten.

Veel mensen die door fraters zijn opgevoed zijn goede leiders geworden door die discipline en regels die hen zijn bijgebracht. De fraters stonden voor discipline en respect, maar ook voor discriminatie. Het is duidelijk dat de leiders die in deze periode zijn gevormd, ook goede leiders zijn geworden, omdat ze hebben moeten vechten voor hun rechten.

Door de sterke achteruitgang van de kwaliteit van het onderwijs sinds het vertrek van de fraters, wordt het leiderschap steeds zwaarder. De manager kan minder aan ondergeschikten overlaten en is een groot deel van zijn tijd bezig met werkzaamheden die eigenlijk door ondergeschikten gedaan zouden moeten worden. Ook de controle van het werk van anderen vergt veel tijd. Door het

Geïnterviewden zijn optimistisch dat nieuwe leiders gekweekt kunnen worden in alle sectoren, zoals de rest van de wereld. Er is een continue “upgrading” van personeel door bijscholing gaande. Het gaat de goede kant op, er is een positieve toekomst mogelijk, met name voor het bedrijfsleven. Curaçao moet met de tijd en internationale ontwikkelingen meegaan en zich niet afsluiten van de wereld. Communicatie en feedback moeten er zijn, dan gaat het goed.

De normen en waarden van studenten die nu naar Nederland gaan veranderen en als ze terug komen hebben ze het beeld van kolonisatie, slavernij, etc. niet meer. Ze zullen dan meer open staan en mondig zijn om de zaken aan te pakken. Ze zullen zich aansluiten bij de Antillianen die reeds uit Nederland teruggekeerd zijn en aldaar een betere opleiding hebben genoten en management functies bekleden. Veel jong afgestudeerden zijn reeds in bedrijven werkzaam, waardoor er veel innovatieve ideeën naar voren komen, die in een visie passen. Aan de andere kant moet het eiland meer ‘broad minded’ worden. Behalve de kennis moet de ‘scope’ verruimd worden. Vooral jongeren gaan zich realiseren dat zij het ook kunnen. Zij moeten in beweging komen om nieuwe doelen te bereiken. Dus laten wij met de jeugd beginnen. Als deze niet aangepakt wordt en de innovatie in het onderwijs niet wordt doorgevoerd, dan ziet de toekomst er somber uit.

Zo lang er op Curaçao de Nederlandse vlag wappert, vinden sommige geïnterviewden dat de Nederlandse taal een ‘must’ is, en dat hier meer aandacht aan geschonken moet worden daar studenten vaak in Nederland verder moeten studeren.

In de toekomst zal het niet gaan om één leider maar om een team van leiders die doelen stellen met betrekking tot de organisatie. Er komt eindelijk een integraal plan dat wordt uitgevoerd.

De wereldeconomie moet verbeteren en hopelijk zal dat ook voor Curaçao een positieve uitwerking hebben als er meer werkgelegenheid wordt gecreëerd.

worden niet op adequate wijze getraind. Het gedrag van de jeugd verslechtert met de dag.

“Ik zou het niet weten, ik vind alle leiders over het algemeen dezelfde gedragspatronen vertonen.”

“Voorlopig zal er niet zoveel veranderen: weinigen durven hun mening te geven, dus nieuwelingen zie ik niet aankomen.”

“I’m optimistic but I don’t see a good future for our island in the way it’s being governed now. Many of today’s leaders are not educated, not diplomatic, they don’t know how to represent our island to the investors of the first world countries.”

8.1.1. Samenvatting

Steeds meer incompetente personen worden leiders, vooral in de politiek en bij de overheidsdiensten. Ook zal de afstand tussen de leiders en het personeel steeds groter worden. We leven nu al een poos in het pessimistisch scenario. Dus daar laten sommige geïnterviewden zich niet over uit. Hopelijk leidt dit er niet toe dat de autonomie aangetast wordt. Het optimistisch scenario is het geloof dat het volk nieuwe leiders gaat kiezen en dat ook nieuwe leiders zullen opstaan om ons echt te leiden. Indien men erin slaagt om democratische controlemechanismen daadwerkelijk toe te passen, heeft leiderschap op Curaçao een kans om effectief te zijn. Indien dit niet mogelijk is, dan blijft Curaçao versnipperd en blijft de leuze gelden: iedereen voor zich en God voor ons allen. Het gevaar is dat potentiële nieuwe leiders naar Europa of naar Amerika vertrekken, omdat ze geen kans krijgen om zich hier te ontwikkelen.

8.2 Optimistisch scenario

Het leiderschap moet verbeterd worden, het mag niet slechter worden. Het is te hopen dat de studenten die in Nederland wonen, met hun ervaringen in een groter land opgedaan naar het eiland terugkomen en op een modernere manier leiding gaan geven.

Via ‘Vishon Korsou’ is men bezig met nieuwe leiders te creëren.

een en ander blijft er weinig tijd over voor planning en structurering in het werk. De manager is teveel bezig met de ‘waan van de dag’.

Hoewel de fraters een zeer grote bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het eiland kan ook van hun gezegd worden dat zij een negatieve bijdrage geleverd hebben aan het collectief zelfvertrouwen. Om te beginnen waren de fraters een verlengstuk van de slaventijdperk en de kolonisatie.

Er is een historisch ingebakken mentaliteit, waar angstcultuur een deel van is, als gevolg van de toendertijd strenge leiding van fraters. Het wordt wel steeds minder. Mensen beginnen in te zien dat in harmonie met elkaar samenwerken veel meer oplevert dan hiërarchie. Men is richt zich meer op samenwerking en laat zich minder beïnvloeden door vroegere belemmeringen. Dit proces vergt wel veel tijd.

6.3.1. Samenvatting

De fraters hebben jaren lang het onderwijs verzorgd en ze hebben nooit mensen bewust gemaakt van hun leiderschapskwaliteiten. De fraters waren streng; er kon geen woord Papiaments op de gang van de school gepraat worden.

“Fraters en slavernij hebben gezorgd voor het ontstaan van een angstcultuur. De autonomie was eigenlijk een papieren autonomie. Curaçao was afhankelijk van anderen. De enige produktie was toen van de Shell. Men was dus erg afhankelijk van import en handel en ook van gelden etcetera uit Nederland.”

Anderen oordelen positief over de fraters.

“De fraters hebben goed voor het onderwijs gezorgd. Ik wou dat ze er nog steeds waren. Autonomie heeft ook invloed gehad, men moest niet meer zo veel leren als in de tijd van de fraters.”

6.4 Autonomie

In 1954 heeft Curaçao zelfbestuur gekregen. Nederland heeft sindsdien minder te vertellen. Ondanks de autonomie veranderde er

voor de gewone, zwarte man weinig. Het is een blanke elite die de macht overneemt. Leiderschap is op Curaçao een elitair gebeuren. Leiding geven gebeurt vanuit de hoogte. Vanaf toen gingen veel Antillianen in Nederland studeren om een betere opleiding te genieten.

De autonomie heeft geen verandering gebracht in de mentaliteit van het volk, de manier van leiding geven is hetzelfde gebleven als toen de Europese Nederlanders het bewind voerden. Het volk is niet zelfbewuster geworden en de cultuur van angst heerst nog steeds.

De autonomie heeft een slechte invloed op de stijl van leiderschap gehad, omdat Curaçao te snel autonoom is geworden. Dit had als gevolg dat we niet voor honderd procent op onze eigen benen kunnen staan en Curaçao toch terug moet vallen op Nederland. Nederland heeft zich na de autonomie te lang afzijdig gehouden van de ontwikkelingen op de Nederlandse Antillen. Nederland had eerder moeten ingrijpen zodat het niet zover had hoeven komen. De Nederlandse Antillen zijn op dit moment failliet onder het toezicht van het moederland dat gedurende de afgelopen 20 jaren heeft toegekeken hoe het eraan toe ging!

6.5 30 mei 1969

30 mei bracht vooral voor de overheid en de politiek veranderingen. Men is mondiger geworden. 30 mei 1969 heeft zeker invloed gehad op onze stijl van leiding geven. In die periode was de hele wereld in opstand voor wat jeugd, cultuur, enzovoorts betreft. Curaçao staat niet los van wat er internationaal gebeurt. Vóór 30 mei 1969 waren het de blanke eliten die het bewind voerden, maar na 30 mei 1969 kregen de gekleurde bevolking en anderen een kans. Het volk begon voor zichzelf op te komen, waarbij men grote veranderingen in de sociale wetten ging aanbrengen. De Curaçaose naar ging eigen bedrijven opzetten. Discriminatie veranderde en men ging het individu meer als mens waarderen, maar de cultuur van angst en patronage is er nog steeds.

De arbeiders kwamen in opstand tegen de slechte

ziet er somber uit want de economie zal nog verder achteruit blijven gaan als er geen verandering in het leiderschap in vele bedrijven en in de overheid komt. De bedrijven en de investeerders hebben geen vertrouwen in de overheid. Het zal slechter gaan met de economie, vele jonge mensen trekken weg en gaan hun kennis gebruiken in het buitenland. Er zijn nieuwe leiders met een visie nodig, die belangrijke zaken aanpakt om een betere toekomst voor de bevolking van het eiland te creëren. De ontwikkeling naar een welvarend Curaçao zal heel lang op zich laten wachten. Deze situatie zal in de komende tien of twintig jaar niet veranderen. Corruptie moet echt direct en indirect aangepakt worden. Tussen vijf en tien jaar zullen de eerste tekens van economische herstel zichtbaar worden, en niet eerder.

Er bestaat de vrees bij geïnterviewden, dat het moeilijk wordt om zonder hulp en tussenkomst van buitenaf de problemen op Curaçao op te lossen. Geïnterviewden zijn van mening dat het duidelijk is dat we de autonomie niet aan kunnen. Daarom moeten we ons standpunt veranderen en onze autonomie inleveren. We moeten het proberen met een 'ultraperifere status' of iets anders. Anderen zien meer in de onafhankelijkheid. Curaçao moet overgaan tot een andere structuur. Een structuur waarbij we zelf leiding geven aan ons eiland. We moeten kiezen voor onafhankelijkheid en zullen zelf ons eiland eindelijk inrichten in overeenstemming met onze beperkte financiële capaciteit (zie diverse eilanden in de regio, bijvoorbeeld Barbados, Guadeloupe). Onze bevolking en de leiders zijn niet in staat of hebben geen lef om zelf onze toekomst te bepalen en laten dat over aan het moederland Nederland. Politiek vertaald: Nederland zal dan samen met de Antillen de toekomst voor een 'nieuwe en betere' Antillen moeten uitstippelen.

Als leiders zouden pleiten voor meer openheid, zal het wel goed komen. De diversiteit van de samenleving is een sterk punt. Als men blijft pleiten voor bescherming, niet mee gaat in internationale tendensen, dan zullen de resultaten achterblijven

Vele jongeren die later de leidinggevende posities zullen innemen,

8.1 Pessimistisch

“Wij moeten een leider krijgen die werkelijk de gemeenschap begrijpt, de mensen aanspreekt door zijn persoonlijkheid en niet door middel van politieke spelletjes, een leider die beslissingen durft te nemen.

Het pessimistische scenario is dat Nederland vanwege onbehoorlijk bestuur ons land gaat besturen. Dat zal dan als bewijs dienen voor het feit dat wij zelf daartoe niet in staat zijn, terwijl dat niet het geval is. Dit komt doordat ongekwalificeerde leiders aan de macht waren. Dit zou funest kunnen uitpakken voor dit land.”

Zolang de bevolking van Curaçao niet in staat is om zelf duidelijk onderscheid te maken tussen goede en slechte leiders, zal zij overgeleverd zijn aan slecht leiderschap. Dit heeft tot gevolg dat zij een sombere toekomst tegemoet gaat, zolang het uitermate slecht en opportunistisch leiderschap voortduurt. Vanwege de omstandigheden is het moeilijk om echte leiders te zijn. De mensen zijn nog steeds bezig met overleven.

“Er is hoop dat het kabinet-Godett snel vaste grond onder de voeten verliest. De leiders moeten zorgen voor een goede relatie met Nederland. Curaçao heeft financiële hulp van Nederland nodig. Leiders moeten in overleg treden met Nederland en het IMF.”

De huidige leiders blijven hetzelfde proberen, waardoor het resultaat altijd hetzelfde blijft. Zij blijven bijvoorbeeld rapporten schrijven zonder deze ooit uit te voeren. Er bestaat vrees dat, als het zo blijft doorgaan, de situatie met de tijd steeds verder achteruit gaat.

In het pessimistisch scenario is het zelfs mogelijk dat de overheid niet meer in staat is om ambtenars salarissen uit te betalen. De overheid moet onder curatele geplaatst worden. Onze leiders zullen niet in staat zijn om onze problemen op dit eiland op te lossen en zeer binnenkort valt alles als een kaartenhuis in elkaar. De politiek infiltreert in organisaties op zo'n wijze dat de leiding van deze instellingen politieke marionetten worden. De toekomst

arbeidsomstandigheden.

Ondanks al het initiële ‘tam tam’ verandert er na 30 mei, behalve de kleur van de leiders, voor de gewone man weinig. Politiek leiderschap blijft elitair hoewel er nu een nieuwe (gekleurde) elite is ontstaan.

30 mei had volgens geïnterviewden nadrukkelijk te maken met het raciale. In de periode daarna werden hoge functies steeds meer bekleed door zwarten, ongeacht of ze hiervoor wel of niet bekwaam waren.

Vóór 30 mei dachten en eigenlijk nog steeds denken velen dat alles uit Nederland of uit het buitenland beter is dan wat hier lokaal te bieden is. Maar na 30 mei denken sommigen dat onze mensen beter zijn dan de rest, al hebben ze de kwaliteiten niet.

6.6 Klimaat

In de tropen wordt je sneller moe en kan er daarom minder fysieke arbeid geleverd worden. Met andere woorden: de leiders houden hier rekening mee.

Andere respondenten zijn van mening dat het klimaat niets te maken heeft met onze leiderschapsstijl. Er wordt hier ook gewoon hard gewerkt.

6.7 Kleinschaligheid

Omdat Curaçao een kleine markt heeft, zijn de mogelijkheden beperkt. De verschillende organisaties houden rekening met elkaar en respecteren de positie van de ander. Hun concurrentie politiek is niet echt een strijd om andermans markt te veroveren. De kleinschaligheid vergt een andere type leiderschap. Er moeten specifieke doelstellingen geformuleerd worden en deze moeten bewerkstelligd worden met de middelen die we tot onze beschikking hebben. Van de leider van een bedrijf zou juist verwacht worden, dat hij wegen weet te vinden om zijn markt naar andere landen in de regio uit te breiden!

De meeste leiders in de openbare arena hebben hier ogenschijnlijk

geen last van. Hoewel er duidelijk personen zijn die elkaar niet liggen, beweren de meesten geen last te hebben van de kleine gemeenschap. De korte lijnen, met een juiste instelling zouden juist een voordeel zijn.

“Kleinschaligheid: Door dat het eiland klein is heb je geen schaalvoordeel bij productie. Ook kent iedereen elkaar en is het soms moeilijk zakelijk te zijn.”

6.8 Andere factoren

Mensen met kwaliteiten zijn geëmigreerd en doen dat nog steeds. Voornaamste invloed op stijl van leiderschap is het ontbreken van echt goede mensen met visie en met daadkracht. Op 130.000 mensen zijn er statistisch sowieso al niet veel echt goede mensen en bovendien kunnen hier de echt goede altijd beter terecht in Nederland of de Verenigde Staten.

Het leiderschap van Curaçao heeft, doordat Curaçao maar een relatief korte ontwikkelingsperiode kent, maar weinig hoogte punten. Voorbeelden van echte leiders zoals in het algemeen wordt aangenomen zijn de voorvechters van het Statuut waarbij het algemeen belang voorop heeft gestaan.

De geschiedenis van Curaçao als multi-culturele samenleving wordt voornamelijk bepaald door externe factoren zoals de financiële afhankelijkheid van Nederland, buitenlandse investeerders en werknemers. Curaçao kent al jaren een zeer scheve inkomensverdeling die ook na 30 mei 1969 niet of minimaal is veranderd. Ook kent Curaçao geen echte onafhankelijkheidsstrijd zoals andere koloniën.

6.9 Samenvatting

Sociaal-culturele factoren zijn van invloed op het ‘leiderschap op Curaçao’. Vele factoren uit de geschiedenis, en onze multi-culturele samenleving, hebben een grote invloed op de manier waarop men leiding geeft. Er moet rekening gehouden worden met deze aspecten, men moet het goede eruit halen en het slechte achterwege laten. Deze factoren hebben invloed gehad op alle mensen op het eiland, dus ook op de leiders. Het is duidelijk geen

8. De toekomst van het leiderschap van Curaçao

Hoe ziet u de toekomst van het leiderschap op Curaçao? Wat is uw optimistisch scenario en uw pessimistisch scenario?

De toekomst van het politiek leiderschap op Curaçao hangt af van het bewustwordingsproces van zowel de kiezers als de gekozenen. Het ziet er goed uit als iedereen zich bewust wordt van zijn of haar kwaliteiten en de mogelijkheden om iets bij te dragen aan de maatschappij. Het ziet er somber uit als iedereen zich blindelings laat leiden en in slaap laat sussen door manipulatie, massahypnose en valse voorspiegelingen.

Om leiderschap te ontwikkelen is het belangrijk dat visie, missie, strategie en doelstellingen belangrijk gevonden worden en niet worden beschouwd als de snelle winst en van ‘one-liners’. Dit is haalbaar, maar vereist aandacht, wilskracht en doorzettingsvermogen.

Op Curaçao zijn wij bezig om technici te vormen in plaats van leiders. Aan de UNA studeren juristen, accountants en bouwkundigen af, maar geen leiders. De UNA moet zich bezig houden met het vormen van rationele leiders die de kunst van argumentatie verstaan. Studenten moeten als stageaires in het bedrijfsleven ingezet worden zoals bij ‘Tienda di Lei’ en het stagebureau. Dit moet nog beter dan nu het geval is.

In de private sector zullen de leiders, met het oog op alle internationale ontwikkelingen en de concurrentie zich verder (moeten) bekwamen.

In de politiek en de overheidssector zien geïnterviewden in de nabije toekomst geen positieve ontwikkeling tot stand komen onder de huidige regering.

“Speransa ta un kos ku ta muri último. Ta di spera ku e luga aki produsí lidernan di bèrdat un dia”.

is gebelevend.

Het leiderschap binnen de Kerk kan beter. De katholieke leiders laten weinig van zich horen, terwijl dit essentieel is voor het goed functioneren van een samenleving. Over het leiderschap van de andere kerken is men positiever.

Het oordeel van de geïnterviewden komt overeen met de resultaten van een in januari 2004 gehouden survey onder 282 stemgerechtigde burgers op Curaçao.

Waarde ring	Politiek	Vakbond	Bedrijfsleven	Religieus
1	21.40%	13.20%	11.40%	9.60%
2	5.30%	6.40%	2.80%	1.10%
3	6.40%	6.00%	1.10%	1.10%
4	13.20%	7.10%	7.80%	7.50%
5	26.30%	25.70%	22.80%	21.40%
6	13.50%	21.70%	24.90%	17.40%
7	6.40%	12.80%	18.50%	20.30%
8	4.30%	5.00%	7.50%	11.00%
9	1.10%	0.70%	1.40%	4.60%
10	2.10%	1.40%	1.80%	6.00%
totaal	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Gemiddelde	
Politieke leiders	4.2
Vakbondsleiders	3.9
Leiders bedrijfsleven	5.3
Religieuze leiders	5.7

goede voedingsbodem voor daadkrachtig leiderschap, er is te veel bescherming geweest, zodat men bijna nooit serieuze problemen heeft hoeven op te lossen. De conditionering van het Curaçaose volk heeft te maken met al genoemde trefwoorden. Het verleden heeft vaak nog diepe sporen nagelaten. Als gevolgen van kolonialisme en slavernij heerst er onder de leiders pessimisme en angst om de autonomie te prijs te geven waardoor wij terugkeren naar koloniale verhoudingen. Door de autonomie zijn er veel kansen voor onszelf geschapen, maar we hebben de afgelopen 30 jaar geen goede leiders gekend. Verder vrezen de leiders voor een herhaling van 30 mei 1969. Kleinschaligheid heeft ook een nadelige invloed gehad op onze leiderschapstijl. Door de kleinschaligheid is men bang voor elkaar.

De geschiedenis ligt vaak ten grondslag aan het heden. Er was meer discipline in de tijd van de fraters. Ondanks het studeren in het buitenland ondervinden de leiders bij hun functioneren in de praktijk vaak druk van deze culturele en historische factoren.

7 Het leiderschap van de afgelopen jaren

Het oordeel over het leiderschap van de afgelopen jaren is, ongeacht de sector, over het algemeen negatief. Wel bestaat de indruk, dat het politiek leiderschap bepalend is voor het algemene beeld.

“Zwakke figuren. Ja-knikkers. Ze durven geen beslissingen te nemen. Het zijn geen sterke persoonlijkheden. Puur op theoretische kennis afgaand, zonder het met de praktijk in verband te brengen. Wanneer ze een beslissing nemen, is het eenzijdig (bijvoorbeeld financieel, geen rekening houdend met het sociale).”

7.1 Politiek leiderschap

Wat vindt u van ons politiek leiderschap van de afgelopen jaren?

De politici zijn geen leiders. Wij hebben de laatste jaren geen echte leider gehad. Er was geen leider op hoogstaand niveau en het niveau gaat bergafwaarts. Er was wel een goede politieke partij met aan het hoofd de heer Pourier en de heer Ys, maar toch waren

ze geen leiders.

Politici en burgers zien de politieke arena ingedeeld in: 'good guys' en 'bad guys'. Alleen die politici die heel goed de emoties van het volk weten te bespelen hebben het gemaakt in onze lokale politieke arena. Het politiek leiderschap van de afgelopen jaren wordt te veel gekenmerkt door het behartigen van het belang van een specifieke groep en het zich afzetten tegen een andere groep. Weinig is er gedaan om de dingen te zien vanuit een ander standpunt. Ook is er gebrek aan deskundigheid, integriteit of beide. Criminele elementen hebben plaats genomen in de politiek. Hiermee worden niet primair gevallen van fraude bedoeld, maar elementen die drugsrelaties in verband staan.

Er zijn geen staatsfiguren meer zoals vroeger. Het huidige politiek leiderschap is sterk achteruit gegaan. Het gevolg is dat er veel economische problemen zijn, er heerst grote armoede en er komen geen concrete beslissingen om tot oplossingen te komen. Weinig hebben een visie naar voren weten te brengen op terreinen (portefeuilles) waarop ze actief zijn. Ook lijken ze niet geïnteresseerd om hun partijen op een hoger niveau te tillen door bijvoorbeeld het organiseren van interne opleidingen voor hun leden. Internationale issues lijken ook geen rol te spelen. Algemeen belang wordt altijd gepropageerd, echter in de praktijk blijkt dat in de meeste gevallen enkele individuen er beter van zijn geworden en het volk nog steeds aan het creperen is.

"Men houdt zich staande door populisme: Wat moet ik doen om na tien jaren nog steeds aan de macht te zijn. Ze kennen geen 'corporate vision' noch 'nation vision' alleen een 'personal vision'.

Het politiek leiderschap is zwak omdat men ook veel tijd neemt om allereerst een regeringscoalitie te vormen. Deze coalities maken het nemen van effectief en efficiënt besluiten zeer moeilijk, want er is permanent een tijdsbom onder het bestuur. Het politieke leiderschap laat dus te wensen over: er is geen eenheid, veel tegenstrijdigheid, vriendjespolitiek en corruptie.

gingen de verschillende wijken in om met de mensen te praten. Maar nu gebeurt dat niet meer. Het leiderschap binnen de Kerk is niet zoals vroeger.

Sommige geïnterviewden vinden van de Katholieke Kerk juist, dat er de laatste jaren goed leiderschap is en er sprake was van een goede aanpak. Steeds meer mensen gaan weer naar de kerk. De Katholieke Kerk is nu meer geantillianiseerd en minder Europees met als gevolg, dat het meer door het volk is geaccepteerd en nu meer mensen aan trekt. Het leiderschap is verbeterd. Een voorbeeld hiervan is Pastor Simon. Hij voorziet in een grote behoefte van de jongeren. Hij organiseert veel activiteiten voor de jongeren, zoals de 'Youth Explosion' bijeenkomsten. Er was een toenemende belangstelling onder de jongeren geconstateerd, maar deze vertoont nu een teruggang. Dit heeft vooral te maken met de nieuwe bisschop, zijn gedachten en aanpak.

Geïnterviewden vinden het zwak van de leiding van de kerken dat er te veel aandacht wordt besteed aan versiering binnen de kerk, symbolen, regels en macht in plaats van de boodschap.

"They do not give a good example. Zij zeggen wat niet gedaan moet worden en doen het zelf toch."

7.7 Samenvatting en empirisch onderzoek

Het is erg opvallend dat bijna alle geïnterviewden de mening delen dat de leiders van Curaçao meer capaciteiten moeten hebben, zowel op het professionele vlak als op andere gebieden. Over de leiders in de politiek en de overheidsdiensten is men negatief. Iets positiever is men ten aanzien van de leiders van de semi-overheidsbedrijven. De geïnterviewden zijn meer te spreken over de leiders in de private sector. Ze zijn van mening dat, ondanks de economische malaise van de laatste jaren, de bedrijven in de private sector zich toch staande wisten te houden en dat dit te danken is aan effectief leiderschap.

Over de leiding van de vakbonden zijn de meningen verdeeld. Sommigen zien innovaties en anderen vinden dat alles bij het oude

meer in onze maatschappij passen. Maar dit laatste is vooral een kwestie van smaak en andere opvattingen. De Kerk zou een veel actievere rol kunnen spelen. De Kerk bindt een groot deel van de Curaçaose bevolking.

De geïnterviewden spreken elkaar tegen. Terwijl de scheiding tussen Kerk en staat wordt gekoesterd, wensen anderen een duidelijker rol van de Kerk.

“Misa no tin un ròl aktivo mas den komunidad. Lokual ta jammer. Pero misa no por hasi muchu pa loke ta trata e desintegashon di nos komunidad.”

Het kerkelijk leiderschap bestaat niet alleen uit de bisschop van de Katholieke Kerk, maar ook uit de priesters en leiders van andere stromingen. Leiders van de kerken tonen tegenwoordig meer interesse in het algemeen welzijn van het volk. Ze participeren in de maatschappij en doen hun werk goed.

Er moet dus onderscheid gemaakt worden tussen de Katholieke Kerk en de rest. De niet-katholieke leiders worden door sommigen beschreven als:

- sterk
- doelgericht
- vooruitdenkend

Het leiderschap van de katholieken wordt omschreven als:

- zwak
- achter de feiten aan lopend
- weinig realistisch

De Katholieke Kerk van vroeger is één van de oorzaken van de angstcultuur. Door de jaren heen werd religie door katholieken gebruikt, om macht uit te oefenen. Er is gebrek aan goede leiders in de Kerk. De Kerk was gebonden aan regels uit Rome en is hierdoor erg beperkt.

De Kerk speelt een grote rol op sociaal gebied door het overbrengen van normen en waarden. Het geestelijk aspect is heel belangrijk. Vroeger waren de priesters meer in het veld bezig, ze

Het is de vraag of er van politieke leiderschap gesproken kan worden. Leiderschap impliceert dat er richting wordt gegeven en het laatste jaar valt dat moeilijk vast te stellen. Het politieke leiderschap kenmerkt zich door ad hoc beleid en beslissingen. Veel beloven en weinig doen voor de toekomst van Curaçao. Alleen het eigen belang wordt voorop gesteld. Over het algemeen is men meer bezig met het winnen en vasthouden van stemmen dan met het leiden. Van een visie op de toekomst is weinig sprake. Niet verwonderlijk overigens, als we rekening houden met het feit dat er altijd tientallen andere politici zijn die aan elkaars beleid onderuit halen zonder aan de burgers te denken.

Zoals gezegd is er geen leider zonder volgelingen. Als die stemmers een voorkeur hebben voor een bepaald soort leider of leiderschap, kan niet verwacht worden dat andere leiders boven zullen komen drijven. De prestaties van politieke leiders moeten dus ook gerelateerd worden aan de kiezers.

“Het begon met de houding van de politieke partij PAR en het kabinet Pourier III: de baas –Nederland- heeft altijd gelijk, naar een meer revolutionair politiek leiderschap van FOL signatuur, die meer voor het eigen landsbelangen durft op te komen. Ons politiek leiderschap is in de voorgaande jaren te zwak geweest ten opzichte van Nederland.”

De politieke leiders hebben een te korte termijn waarin ze gestelde doelen moeten behalen. Om in korte termijn doelen te bereiken is niet effectief en het maakt de situatie daardoor soms erger. Daarom verworden de doelen tot:

- het zorgen voor een goed imago;
- zorgen dat in die korte termijn de moeilijkste doelen worden bereikt;
- zorgen voor een ‘quick profit’.

Het PAR-kabinet richtte zich op punt twee. Het is onduidelijk met welke van de bovengenoemde doelen FOL regering (kabinet-Louisa-Godett I) bezig is.

De periode van kabinet Pourier kenmerkt zich door de wens Curaçao internationaal open te stellen, maar werd tegen gewerkt en

ondervond weerstand als gevolg van gebrek aan een bredere visie bij andere belanghebbenden. Tijdens de periode van kabinet Ys overheerste er economische en financiële crisis en de rol van het IMF, waardoor er niet populaire maatregelen moesten worden genomen. Het kabinet van Godett is de stem van het volk, maar er is slechte communicatie (onder andere met Nederland) en men heeft moeite om het internationaal voor elkaar te krijgen.

“Er is een arrogante houding tussen de politieke partijen. De communicatie met het volk is ook zeer slecht. De politieke leiders hebben meer voor zichzelf gezorgd dan voor het volk. Naar mijn gevoel is er de afgelopen jaren geen leiderschap geweest en is het er nu ook niet.”

“Onze leiders zijn heel nonchalant. De leiders zijn zich er niet van bewust dat ze visie moeten hebben.”

Er is sprake van gebrek aan daadkracht gehinderd door institutionele problemen die ervoor zorgen dat er ongeveer elke twee jaar verkiezingen zijn zodat er eigenlijk van verkiezing naar verkiezing wordt geleefd. Hierdoor ontbreekt een lang termijn visie en de eigen korte termijn belangen worden belangrijker.

“Opportunisten die misbruik maken van de onwetendheid van het volk! Het doel is vaak materiële zelfverrijking. Verder is de vraag waarom het volk niet protesteert tegen dit soort praktijken. Zal het te maken hebben met de kleinschaligheid van het eiland?

“Het is een groep ‘clowns!!’

“Hun sterke kant is dat ze allemaal goed kunnen liegen en hun zwakke kant is dat ze geen goede managers en leiders kunnen zijn. Alles wordt ten gunste van hun zelf berekend.”

“Onze leiders (politici) hebben ook geen visie. Eigenbelang en egoïsme spelen hier een belangrijke rol. Ze geven zichzelf een brevet van onvermogen door alles te willen doorbelasten aan Nederland. Als een regering een eilandje met 130.000 mensen niet

achteraf op een bepaald probleem. Er wordt verwacht dat de leiders een probleem van tevoren onderkennen en dan acties nemen om dit probleem te voorkomen.

Geïnterviewden verwijten de bonden zelfs een totaal gebrek aan visie. Deze organisaties zijn daardoor een van de grootste veroorzakers van de huidige slechte economie. De leiders moeten zich veel meer gaan richten op de kwaliteit van arbeid van eigen bodem en marktbescherming totaal opheffen. Het enige wat ze doen is praten, praten en nog eens praten. Wat zij willen is macht en aandacht. Dat zijn slechte eigenschappen van een leider.

7.5.1 Samenvattend

Er valt dus een tweedeling waar te nemen in het oordeel over het leiderschap bij de vakbonden. Het ene oordeel spreekt van erg realistisch bezig zijn en vechten voor de rechten van de achterban, rekening houdend met de huidige situatie het hebben van een visie en gericht op het doel af gaan. Het andere oordeel spreekt van erg partijgebonden organisaties en een duidelijk ‘racistisch’ complex, waardoor zij niet als goede leiders kunnen functioneren.

7.6 Kerkelijke leiders

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen de Kerk?

Er is een scheiding tussen Kerk en staat en dat moet zo blijven. Sommige geïnterviewden zijn zeer negatief over de kerk en de religieuze leiding. De Kerk, het geloof, althans de manier waarop het bedreven wordt, houdt de mensen onwetend. Het is niet meer van deze tijd, te dogmatisch en onrealistisch in de veranderende wereld. Het is heel conservatief gebleven. We hebben een bisschop betrokken uit het buitenland en kiezen niet voor onze eigen mensen, terwijl we lokaal zelf goede priesters hebben. Sommigen stellen dat ze nooit iets gemerkt hebben van de kerkleiding. De Kerk heeft in de afgelopen twintig jaren op Curaçao zelden een eigen mening of visie naar de bevolking of hun leiders overgebracht met betrekking tot welk onderwerp dan ook. De leiding wordt als bijna geheel afwezig ervaren. Wanneer die zich laat horen is het vaak met achterhaalde standpunten die niet

decennium. De vakbonden hebben zich losgemaakt van de 'vergrijzing' en ouderwetse denkwijze binnen hun groep en hebben jonge leiders gekozen om zo mee te kunnen met de nieuwe trends op de arbeidsmarkt.

Het vakbondswezen op het eiland is het resultaat van een angstcultuur. Maar gedurende de laatste 10 jaren hebben zich daar en binnen de VBC interessante veranderingen voorgedaan. Het begon bij 'Vishon Kòrsou'. Contact met mensen uit Singapore over het proces daar zich daar voltrok, bracht bepaalde veranderingen in het denken met zich mee. Vakbonden proberen steeds meer een partner te zijn in plaats van een vijand of een tegenpartij.

Nacho Ignacio van de ABVO is veel zakelijker en breder georiënteerd vergeleken met zijn voorganger. Bijvoorbeeld: De vakbonden zijn op dit moment tegen het terugdraaien van de flexibilisering van de arbeidswetgeving en het herintroduceren van de ontslagwet. De vakbonden zijn zich qua visie aan het moderniseren. Er heeft zich een grote verschuiving voorgedaan in de manier waarop de leiders van de vakbonden functioneren. Ze zijn van het confrontatiemodel afgestapt en zijn meer voorstanders van de dialoog.

Andere geïnterviewden zien het anders. Het leiderschap is vervaagd omdat een groot gedeelte in de handen is gekomen van de politieke leiders. Sinds de PLKP in het lands- en eilandsbestuur zit, wordt er relatief weinig van de vakbonden gehoord. Met andere woorden het leiderschap is verzwakt.

"Vakbond no tin lider. Nan a keda pega den e dògma di e añanan 50 i 60 di sosialismo. Un par so a kuminsá bin bei for di e pensamentunan antikua aki."

"Het leiderschap bij de vakbonden laat te wensen over. Er zijn geen echte leiders, er is veel geschreeuw, maar weinig wol."

Elke vakbond is een eiland op zich, een vertegenwoordiging van de belangen van een beperkte groep. De leiding van de vakbonden is meer reactief in plaats van pro-actief. Ze meestal reageren meestal

kan regeren, dan deugt ze niet."

7.2 Leiderschap bij de overheidsdiensten

De overheidsdiensten zijn overgeleverd aan de grillen van de gedeputeerden en ministers die om de twee of vier jaar veranderen. Voor een hoofd van dienst is het heel moeilijk om al te veel leiderschap ten toon te spreiden. Een diensthoofd staat in dienst van de politiek. Natuurlijk is er wel enige ruimte. De vraag of de hoofden van dienst de afgelopen jaren genoeg leiderschap hebben laten zien is moeilijk te beantwoorden. Het zijn immers de politici die uiteindelijk de beslissingen nemen

Het leiderschap wordt alleen maar slechter, vinden sommigen. Niet de kwaliteit van de mensen bepaalt wie waar terecht komt. Leiderschap bij de overheidsdiensten is over het algemeen het gevolg van patronage. Een groot deel van deze leiders mist de nodige kennis, ervaring en kwaliteiten om de leidersrol te vervullen. Dit is de oorzaak dat deze organisaties nooit optimaal hebben gefunctioneerd (zie bijvoorbeeld de overbezetting bij het ambtenarenapparaat).

Het leiderschap van overheidsdiensten is teveel verbonden met traditionele patronen en is te weinig innovatief. De leiding moet meer initiatief nemen. Het leiderschap is sterk achteruit gegaan. Een factor die wordt genoemd is het niet marktconforme salaris. Toen het pensioen van de ambtenaren in gevaar kwam, zijn ze pas gaan protesteren.

"Hopi kapitan, tiki militar" (veel officieren, weinig voetvolk). Geen echt leiderschap: iedere dienst is bezig met het eigen imago en de meeste bieden slechte service. Ze zijn te bureaucratisch, maken onvoldoende gebruik van technologie om processen te verbeteren, volledig beschreven procedures en werkinstructies ontbreken meestal, medewerkers zijn vaak onvoldoende geschoold en te vaak gedemotiveerd. Leiderschap bij overheidsdiensten loopt stuk op samenwerking, mentaliteit en houding. Zelfs de grootste idealist met de beste bedoelingen kan niet opboksen tegen ingebakken bureaucratie,

conformisme, corruptie, nepotisme, zelfverrijking en laksheid. Het is, volgens sommige geïnterviewden, allemaal een zootje. Het is gerelateerd aan de politiek en heeft dus ook dat negatieve aspect van de politiek, zoals beschreven in de vorige paragrafen. Het is het moeilijk leiding geven in financieel-economisch slechte tijden, alhoewel het leiderschap juist onder deze moeilijke situatie creatiever moet zijn om te overleven. Het paradox is dat daar waar men door de wet beschermd wordt (Landsverordening Materieel Ambtenarenrecht), er meer ruimte is om zo objectief mogelijk leiderschap te ontplooien.

Het werkt wel beter dan in Latijns Amerika maar het moet beter. Er zijn verbeteringen zichtbaar, maar het kan beter, vinden geïnterviewden. De diensthoofden moeten meer naar de rest van de wereld kijken en een voorbeeld nemen aan de 'global companies' die de 'best practices' volgen.

"Ze doen hun best met een lege schatkist."

Overheidsdiensten behoren ook geen leiders te hebben, maar managers. Ze hebben immers minder bewegingsvrijheid in het nemen van beslissingen. Dit vanwege de politieke druk die er op het leiderschap bij de overheidsdiensten heerst. Ze zijn bezig verbeteringen aan te brengen. Een voorbeeld van verbetering is het nieuwe gebouw van de Bevolkingsregister (Kranshi). Veel overheidsdiensten zijn verbeterd, dus het gaat beter. Maar het voortrekken van familieleden en relaties blijft een zwakte. Er is weinig ontwikkelingsdrang bij de overheid. De overheid blijft nog steeds bij het oude. De meeste leiders van overheidsdiensten streven naar professionele en moderne organisatie en dat is positief. Dit moet ondersteund worden door enkele bestuurlijke maatregelen (onder andere wervings- en selectiebeleid) om kwalitatief erop vooruit te gaan.

7.3 Leiderschap in de semi-overheid

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren bij de semi-overheid?

in een moeilijke markt. Het leiderschap was erop gericht om in slechte tijden binnen de omgeving te overleven. Maar nu moeten ze meer rekening houden met de situatie buiten de nationale omgeving, want de buitenlandse omgeving oefent sterke invloed uit op de lokale markten.

Niet alle geïnterviewden zijn onder de indruk van de verbeteringen.

"Een spreekwoord dat voor het bedrijfsleven en haar vakorganisatie, de VBC, gebruikt kan worden is: veel geschreeuw en weinig wol."

Er zijn niet genoeg mensen met goede kwaliteiten om leiding te geven. Ook doen sommige leidinggevendenden niet genoeg moeite om vooruitgang te boeken. Bijvoorbeeld: als het 6 uur is en er is nog werk te verrichten, dan laten ze dat voor de volgende dag en gaan naar huis.

"Veel van onze leiders zijn geen voorbeeldfiguren. Ze gaan bijvoorbeeld bij een bar staan drinken etc."

Het is de vraag of wij bij het bedrijfsleven niet eerder van goed management moeten spreken in plaats van leiderschap. Er worden weinig verkeerde investeringen gedaan. Er is eerder sprake van onderbezetting dan overbezetting. Uitzonderingen zijn bijvoorbeeld de voormalige directeur Xavier Hernandes van Refineria Isla, Bas Kooyman

7.5 Vakbondsleiders

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen de vakbonden?

Over de vakbonden bestaat er geen eenduidig beeld. Sommigen zien tekenen van vernieuwing en anderen zijn van mening dat alles bij het oude is gebleven.

De leiding van de vakbonden is sterk verbeterd in het afgelopen

belang, bijvoorbeeld bij openbare aanbestedingen. De concurrenten maken afspraken om bij overheidsprojecten samen (grote) winst te maken om deze te kunnen verdelen.

Het bedrijfsleven heeft zich vooral de laatste jaren sterk gericht op haar eigen belangen en weinig op algemene belangen. Er is dus weinig sprake van leiderschap. Immers, het algemeen belang, i.c. een groei van de algehele economie, komt ook hen ten goede. Het hameren op bijvoorbeeld protectionistische maatregelen komt de algehele economie niet ten goede en is uiteindelijk ook schadelijk voor het bedrijfsleven zelf.

In de huidige economie doet het bedrijfsleven het naar omstandigheden haar best. Sommige bedrijven doen het goed, maar te veel bedrijven gaan dicht en weer open. Er is een tendens bedrijven te openen en daarna weer te sluiten omdat het niet goed gaat.

Traditioneel is het leiderschap in het bedrijfsleven over het algemeen matig. De indruk bestaat dat het leiderschap conservatief is gebleven en dat veel bedrijven in handen van buitenlanders zijn en de nieuwe ontwikkelingen en ideeën teveel afkomstig uit het buitenland zijn. Maar de laatste jaren is het wel sterk verbeterd. Patronage en machismo zijn verminderd. Er is de laatste tijd duidelijke vooruitgang te zien. Bedrijven gaan zich meer profileren op bijvoorbeeld carrière beurzen om professionele krachten aan te trekken en men investeert over het algemeen in opleidingen voor het personeel. Het bedrijfsleven probeert zeker de laatste jaren met de nieuwe theorieën over 'Human Resource' en 'competitive' strategieën om meer gericht leiding te geven, efficiënter te werken en vooral in te spelen op veranderingen om concurrerend te blijven.

Er is de laatste 12 jaar dus sprake van enige verbetering door meer openheid in de economie, waardoor veel bedrijven moeten gaan concurreren. Sterke concurrentie geeft sterke leiders! 'Cost efficiency', 'quality minded', en winstgevend zijn bepalende factoren. De meeste grote commerciële bedrijven draaien nu goed

Semi-overheid zijn overheidsdiensten die zijn verzelfstandigd. Vaak betreft het ambtenaren die thans het privatiseringsproces gebruiken om veel betere salarisvoorwaarden af te dwingen. Bij de semi-overheid is leiderschap een variabel beeld. Sommige organisaties zijn achteruit gegaan, sommige zijn conservatief gebleven en anderen zijn vooruit gegaan. Over het algemeen is de leiding zwak, op enkele uitzonderingen na. Niet altijd zitten de juiste mensen op de juiste plaats. De semi-overheid is iets beter dan de overheidsdiensten: zij geven betere service doordat er meer concurrentie is.

De buitensporige salarissen van de leiders die de politiek en de directies niet openbaar willen maken, is door de geïnterviewden genoemd. Het betreft veelal zwakke managers met buitensporige arbeidsvoorwaarden, die ver uitgaan boven wat zij waard zijn en wat gebruikelijk is in het particuliere bedrijfsleven.

Enkele uitschieters zijn de Centrale Bank van de Nederlandse Antillen, Post NV, UTS, Curoil, Aqualectra. Deze organisaties, met uitzondering van de Centrale Bank, draaien nu met winst. Deze organisaties zijn meer met strategieën en marketing bezig. Het gevolg is dat er minder ongekwalificeerd personeel is vergeleken met de overheidssector. In deze sector gaat het meer om deskundigheid. De belangen zijn anders omdat winst hier een doel is.

Maar ook hier is er sprake van politieke invloed. Politieke invloed in de semi-overheid zorgt ervoor, dat er in de organisaties een aantal mensen zijn met gebrek aan deskundigheid en integriteit. Bovendien is er sprake van corruptie. De commissarissen worden door de politiek benoemd. Bij de semi-overheid heeft de leiding meer vrijheid bij het nemen van beslissingen. Belangrijke beslissingen worden wel aan de Raad van Commissarissen voorgelegd.

Deze leiders hebben ook veel te maken met het beleid van de overheid. Voor de semi-overheid geldt, uitzonderingen daargelaten, bijna hetzelfde als voor de overheid. De leiders zien deze organisaties niet als een zelfstandige NV, maar als een publieke entiteit. Hierdoor gaan ze niet echt strategisch te werk, om tegen

andere bedrijven te kunnen concurreren.

Er is te veel macht bij de directie. De organisaties zijn niet dynamisch genoeg, management teams blijven te lang ongewijzigd. Directieleden zijn ook werknemer. Het interesseert hen niet of er veel winst wordt gemaakt, want men ontvangt toch een salaris aan het einde van de maand. Persoonlijke winst bejag gaat voor, dus de leiding gebruikt het bedrijf voor persoonlijke doeleinden. Vaak heeft hij zijn positie aan vriendjespolitiek te danken. Dat brengt met zich mee, dat hij de nodige kennis en deskundigheid tekort komt. Ook moet hij de politieke vriendjes zoet houden anders is hij zijn positie kwijt. Omdat hij zijn tekortkomingen kent is hij bang om intellectuelen tot de organisatie toe te laten. De laatste tijd is men bezig wat verandering in deze kwestie te brengen door managementovereenkomsten voor een aantal jaren te sluiten. Prestatie-overeenkomsten en winstdelingen komen er ook steeds meer voor.

7.3.1 Samenvatting en conclusie

Er heerst veel scepticisme. Deze organisaties zijn -te vaak- politiek getint en de vraag is of zij naar een goed 'corporate-governance' streven en het algemeen belang dienen of meer de belangen van een groep mensen achter de schermen prioriteit geven.

Onregelmatigheden (fraude en corruptie) komen te vaak voor, en dat is een teken dat er iets niet goed zit, wat waarden en normen, en het gevoel voor ethiek en integriteit betreft. Er heerst een sfeer van corruptie en fraude. Patronage is zeker een zwak punt. Daarom moet er meer controle zijn, vinden de geïnterviewden.

"Instead of staying stable, things are getting more and more expensive."

In het algemeen wordt in de semi-overheid winst geboekt, maar de 'service' is slecht. Een voorbeeld hiervan is de UTS. Men focust te veel op het maken van winst terwijl het eigenlijk een 'service' bedrijf moet zijn.

En toch oordelen vele geïnterviewden dat het leiderschap binnen de semi-overheid op de goede weg is. Er is lof voor Selikor en UTS,

die drie jaren geleden verliezen kenden, maar het afgelopen jaar winst boekten.

7.4 Leiders in het bedrijfsleven

Wat vindt u van ons leiderschap van de afgelopen jaren binnen het bedrijfsleven?

Het leiderschap varieert per bedrijf. Het niveau is in ieder geval beter dan bij de overheid. Het bedrijfsleven loopt voor op de overheidsbedrijven. Toch is er vaak niet genoeg doorstroming van lokale professionals, maar van expats.

Er zijn grote en kleine bedrijven. Grote bedrijven zoals hotels, gebruiken internationale standaards om 'service' te bieden. Ze maken dus gebruik van internationale kennis en weten wat goede 'service' is. De overheid kan hier heel veel van leren.

"Te kon leu ku ami sa, nunka no tabatin un estudio amplio riba esaki. Pero mi ta bisa'bo esaki. Den kompanianan grandi tin e persepshon ku e ta wòrdu bon manehá. Esei mi ta bisa. Pa loke ta trata kompanianan mediano y chiki, e hecho ku apesar ku gobièrnu a purba mata nan, apesar di e situation económiko difísil, mi tin ku bisa ku esunan ku a sobrebibí ta maestro di creatividat masha grandi i di un maneho sumamente remarkabel."

Het bedrijfsleven, dat het winstmotief als doel heeft, kent betere leiders, daar haar doel veel duidelijker is dan bij de overheid. In het bedrijfsleven is er een ander scenario. De 'driving force' is winst; de leider probeert een dusdanig beleid te voeren dat winst wordt gemaximaliseerd. Om dit te realiseren gebruikt de leiding alles wat daarvoor nodig is. Kennis en informatie worden gewaardeerd. Omdat de leiding in het bedrijfsleven zijn positie door kennis en deskundigheid heeft verworven, is zij minder bang om goed opgeleiden toe te laten. Integendeel de leiding is blij met deze professionals. Bovendien is het leiderschap direkter en kent veel minder overlegstructuren. Een nadeel is dat men veel te veel op de overheid leunt om omzet te behalen. De leiding van het bedrijfsleven heeft de volledige vrijheid om te doen en te laten binnen het bedrijf, zelfs al gebeurt dit ten koste van het algemeen