

1. Leiderschap op Curaçao: inleidende conclusies

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

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

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

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

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

eilandsdenken

patronage

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

deskundigheid

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

kunuku-model

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

mentaliteit van de bevolking

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

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

deze
gaan
g en
heid

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

iker.
emt
erst

nen
sus
ind
ige
lel'
ret
re

in
og
at
le

e
s

2. Het definiëren van leiderschap

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

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

Een meer volledige definitie van leiderschap bevat de volgende elementen:

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

"visie" en "missie"

2.1 Doelrealisatie

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

in staat om acties in te zetten

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

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

2.2 Begeleidende rol

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

"bevrijden" van mentale blokkades

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

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

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

2.3 Niveaus van leiderschap

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

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

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

2.4 Onderscheid tussen leider en manager

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

'role models' en boegbeeldfunctie

vrij eenduidig begrip

2.5 Conclusies

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

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

3. De rechtvaardiging van leiderschap

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

3.1 Leiderschap inherent aan de mens

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

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

psychologische behoefte van de mens

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

3.2 Het natuur-argument

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

Mensen zijn groepsdieren

3.3 Het argument van het collectieve bewustzijn

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

aan afspraken houden

3.4 Het communicatie-argument

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

mensen te leren onafhankelijk te worden

3.5 Het emancipatie-argument

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

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

to get things done

visie leidt

3.6 Het organisatie-argument

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

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

3.7 De chaos theorie

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

3.8 Conclusie

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

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

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

Leadership can be viewed as one particular aspect of group structure

4. De kenmerken van de structuur van Curaçaos leiderschap

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

moet nog een traditie van leiderschap worden opgebouwd

4.1 De verzuiling

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

de leiders op voor hun achterban

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

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

etniciteit en sociaal economische achtergrond

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

4.2 Patronage

(imponeergedrag) volgens de regels van patronage

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

wel vrij toegankelijk zijn.

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

4.3 Patriarchale structuur

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

kleinschaligheid

*geen goede balans bedrijfsbelang en
het intermenselijke bedrijfsbelang*

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

4.4 De wisseling van de wacht

mening verdeeld

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

4.5 Sekse neutraal

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

matriarchale cultuur

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

verantwoordelijkheidsbesef gegroeid.

De respondenten vinden over het algemeen dat vrouwen op Curaçao niet hoeven te vechten voor een positie in onze samenleving zoals dat in sommige landen wel het geval is. De Curaçaose vrouwen hebben deze positie al. Deze conclusie lijkt enigszins voorbarig. Hoewel het politiek leiderschap inderdaad niet langer uitsluitend is weggelegd voor mannen, ziet men in het bedrijfsleven in verhouding nog steeds weinig vrouwen op topposities. In dit opzicht kennen vrouwen op Curaçao nog een achtergestelde positie.

4.6 De persoonlijke ontwikkeling en attitude

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

minderwaardigheidscomplex

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

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

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

4.8 Multi-cultureel

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

Latino en de Europese stijl

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

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

4.7 Ontwikkelingsniveau van het eiland

een relatief jonge democratie

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

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

4.8 De staatkundige structuur

onderdeel van het Koninkrijk der Nederlanden

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

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

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

5. De kenmerken van de Curaçaosche leiders

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

5.1 De sterke punten

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

Sterke persoonlijkheid

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

verleden

de 'off shore' en de 'vrije zone'

wereld erfgoed

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

Welbespraakt

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

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

Retoriek belangrijk

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

'Charming and caring'

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

*toegankelijk
flexibel
sociale bewogenheid*

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

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

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

Crisismanagement

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

Vakkundigheid

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

met beperkte middelen en menskracht iets presteren

vakkundigheid

populisme

Mensgericht

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

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

Participatief en op overleg ingesteld

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

overlegcultuur

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

openheid

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

5.2 Zwakke punten

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

Gebrek aan realiteitszin en visie

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

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

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

common sense is very uncommon

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

'Inward looking' en defensief

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

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

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

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

navelstaren

protectionisme

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

Besluiteloos en niet resultaatgericht

De Curaçaose leiders zijn over het algemeen zwak in het nemen

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

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

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

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

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

Citaat uit "2020: Creating our Caribbean Future"

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

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

Onvoldoende kennis

men doet te weinig aan de ontwikkeling

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

Vechtersmentaliteit

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

*antagonistisch
geen enkele neiging tot compromis*

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

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

'Role model'

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

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

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

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

Op macht belust

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

geen leaders legacy

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

Het eigen belang

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

korte termijn bevredigen van behoeften

Emotioneel

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

emotionele grondslag

5.3 Samenvatting en conclusies

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

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

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

project 'Vishon Kòrsou'

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

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

'consideration' en 'initiating structure'

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

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

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

Sterke punten:

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

Zwakke punten

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

focusgroepen sterkte-zwakte-analyse

- Op macht belust
- Het eigen belang
- Emotioneel

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

Sterke kanten

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

Zwakke kanten

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

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

Kansen

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

- Niveau van ontwikkeling van de bevolking

Bedreigingen

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

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

6. De factoren van invloed op het leiderschap

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

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

6.1 Historische factoren

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

streven naar een eigen identiteit

De kolonisatie (1499 – 1954)

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

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

de Curaçaoënaar zich afzet tegen leiderschap

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

geen breuk met het verleden

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

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

*veel werd door de Nederlanders
geregeld en uitgevoerd*

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

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

De slavernij (1600 – 1863)

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

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