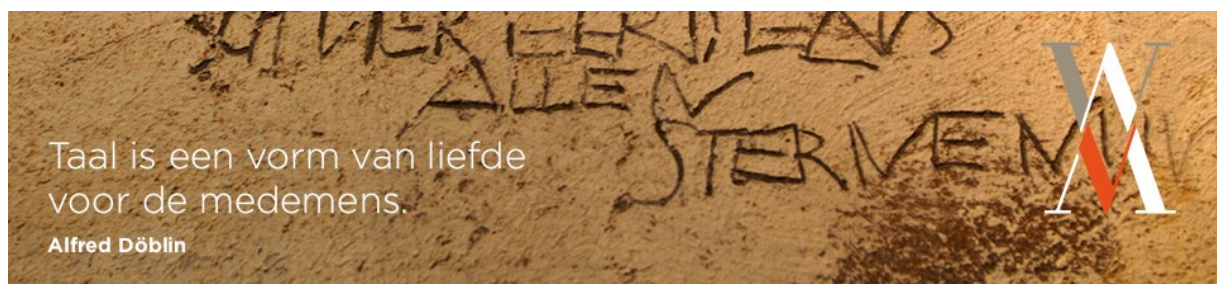


**De invloed van taal**  
**op het denken en doen van de Rabobank**



**Willemien Veldman-Marsman**

# Inhoud

<b>De onmogelijkheid van taal</b>	<b>3</b>
<b>De relatie tussen taal en werkelijkheid</b>	<b>4</b>
Buiten bestaande denkkaders	4
<b>De taal van de Rabobank</b>	<b>4</b>
Vaagtaal	5
Schurende vragen	5
<b>De gedachtafel</b>	<b>6</b>
De strategie van het verleiden en verrassen: de invloed van taal op de interne cultuur	6
Vertrouwen: de invloed van taal op de externe beeldvorming	7
Operational excellence: de invloed van taal op het innovatieve vermogen	7
Klantwaarde en klant centraal: de invloed van taal op de financiële dienstverlening	8
Talent: de invloed van taal op leiderschap	9

## De onmogelijkheid van taal

Vastleggen van gedachten. Mijn aanname was: ‘dat doe ik even’. Ik leefde namelijk in de veronderstelling dat alles in woorden te vervatten is. Ook de diepste gedachten en gevoelens, de opvattingen die mensen samen delen als ze bij elkaar zijn, op een middag in december. Zoals wij tijdens de Gedachtentafel bij mijn afscheid van de Rabobank. De taal als voertuig van en naar de ziel, als een vorm van liefde voor de medemens, waarin we de werkelijkheid vangen, niet door haar te verstenen, maar door beelden te reconstrueren die permanent beweeglijk en daardoor ook ongrijpbaar zijn.

“Jullie kunnen over een paar weken de weergave tegemoet zien”, beloofde ik mijn gasten. Geheel in de tradities van het bankwezen. Ergens over praten is prima. Als het maar leidt tot iets tastbaars, zichtbaars en werkbaars dat in korte tijd te realiseren is. En zo begon ik aan de schrijverij, met hulp van teamgenoten. Schreef, schrapte, herschreef, trachtte het gevoel dat we allemaal hadden op die vrijdagmiddag terug te roepen in woorden. Versteende onbedoeld de werkelijkheid van de Gedachtentafel: de flow, het gevoel, de opvattingen die we deelden. Woorden, althans de woorden die wij optekenden en die ik achteraf aaneen reeg tot een samenvatting, blijken ontoereikend voor dat wat ons allemaal toen aangeraakt heeft en wat we hebben meegenomen naar waar wij gingen.

De Nederlandse taalfilosoof Verhoeven (1928-2001) schreef over het woord *woord*, het volgende, zo is te lezen op de site van Onze Taal<sup>1</sup>. “Wat is een woord? Het lijkt vooral gedefinieerd te zijn door wat het niet is: geen volzin, geen daad, geen begrip, geen beeld.” Verhoeven denkt vooral na over de tegenstelling met de *daad*: “waarom kunnen we wel zeggen dat een woord ‘alleen maar een woord is’ en zeggen we nooit dat een daad ‘alleen maar een daad is’? Waarom heeft de daad ook verbaal het laatste woord? Want ‘woord’ (...) zegt toch ook alleen maar dat het wordt gezegd? (...) Het is nog sterker: door het uitspreken van het woord zeggen wij wat wij denken, maar door het uitspreken van ‘daad’ of het toezeggen van een daad, verrichten wij nog niet de daad zelf, en als we die verrichten kan het ook een misdaad zijn. Het lijkt dus in feite helemaal niet te gaan om het ene of het andere woord, maar om de suggestie die de woorden wekken, de verwijzing die eraan ten grondslag ligt op de context waarin ze worden opgeslokt.” Zelden werd – aldus de columnist – zo goed verwoord in wat voor onverwoordbare wereld je terecht kom zodra je begin na te denken over onze woorden.

Inderdaad. Ook in het denken dat wij met elkaar deelden en waar ieder van ons ter plekke wel degelijk de woorden voor kon vinden, zit een zekere onverwoordbaarheid. Misschien is wel het belangrijkste inzicht van deze Gedachtentafel, dat een vrijplaats voor het denken en de vrije uitwisseling van gedachten tussen gesprekspartners die elk hun eigen opvattingen hebben over het vraagstuk taal zich achteraf niet laat vangen in de beperkingen van de taal. Dat elk woord in deze weergave weliswaar iets zegt, maar dat deze vooral veel ook niet zegt. Die gedachte vind ik even hoopvol als verwarrend.

Willemien Veldman-Marsman

De Bilt, 17 februari 2013

---

<sup>1</sup> Marc van Oostendorp ‘Wat betekenen woorden’, 11 februari 2013. [www.onzetaal.nl/weblog/watbetekenenwoorden](http://www.onzetaal.nl/weblog/watbetekenenwoorden)

## De relatie tussen taal en werkelijkheid

Mensen zijn de enige levende wezens die gedachten kunnen omzetten in woorden, zinnen en beelden, die deze kunnen verklaren en ook nog kunnen plaatsen in de tijd: verleden, heden, toekomst. Taal stelt ons in staat tot samenleven, creëren en realiseren en tot een bestaan in relatie tot andere mensen. Om te spreken, gehoord en begrepen te worden hebben we anderen nodig. Zonder die anderen is er niets, of bar weinig om voor te leven.

Taal zie ik als het voertuig van en naar de ziel. Taal heeft invloed en impact op het denken van mensen. Volgens de Britse filosoof John Austin<sup>2</sup> beschrijven uitspraken en teksten niet alleen de werkelijkheid, maar zetten ze deze ook naar hun hand. In zijn optiek is taal een daad. De Duitse schrijver Alfred Döblin<sup>3</sup> noemde taal een vorm van liefde voor de medemens. Taal representeert iets, komt ergens vandaan en leidt ergens toe. De Argentijnse journalist Alberto Manguel zegt het anders: "In taal vangen we de werkelijkheid, niet door haar te verstenen maar door beelden te reconstrueren die permanent beweeglijk en daardoor ook ongrijpbaar zijn<sup>4</sup>". De relatie tussen een beschaving en de taal die ze spreekt is symbiotisch. Een bepaald soort samenleving leidt tot een bepaalde taal en die taal dicteert op zijn beurt weer de verhalen die de verbeelding en de gedachtewereld van de bijbehorende maatschappij bezielen, inspireren en vormen.

Daarmee is, althans in deze theorieën, taal de directe representante van het denkvermogen, van opvattingen, gedachten en aannames over hoe we werken, met elkaar omgaan, ons leven leiden en de wereld om ons heen zien en ervaren. In de woorden die we kiezen om het leven, gebeurtenissen, de dingen te duiden, te begrijpen en erover te vertellen, resonanceert niet alleen onze identiteit, ook voegen we telkens iets toe aan de werkelijkheid, waardoor deze verandert. Soms minuscuul, soms ingrijpend.

### *Buiten bestaande denkkaders*

Beeldende kunst, literatuur, muziek, theater voorzien de geschiedenis en het dagelijks bestaan van pregnante, opvallende beelden. Niet zozeer door het vastleggen van concrete gebeurtenissen, als wel door het verbeelden van de achterliggende ideeënwereld. Wie naar bijvoorbeeld het werk van de Zuid Afrikaanse kunstenaar William Kentridge kijkt, of het boek *Leven en Lot* leest van Vasily Grossmann, wie een voorstelling van Hamlet ziet, of luistert naar de *Canto Ostinato* van Simeon ten Holt, kijkt naar facetten van het leven vanuit het perspectief van de kunstenaar. Kunst stelt ons – ook niet kunstenaars – in staat buiten bestaande denkkaders te treden en zo te zoeken naar antwoorden op de vragen van het bestaan.

De beeldende en schone kunsten zouden wel eens een goed aanknopingspunt kunnen bieden om het denken over het uitoefenen van het bankvak een flinke impuls te geven, daar nieuwe woorden aan toe te kennen die meer recht doen aan de levensbeschouwelijke kant van het bankvak en aan wat mensen willen en verwachten van banken dan de taal van de economische grootheden en het marktisme.

## De taal van de Rabobank

De hedendaagse taal in het bankwezen is die van de commerciële wereld, het neoliberalisme en de vrije markt. Zakelijk, rationeel-economisch, sterk intern en op zichzelf en eigen gewin gericht. En soms is ze ronduit onduidelijk. Ook al gaat het over economische cijfers en wetmatigheden die de schijn wekken objectief te zijn, maar dat bij nadere beschouwing nooit zijn omdat ze slechts een klein deel van de werkelijkheid beschrijven. Deze werkelijkheid is bovendien doorgaans alleen slechts vanaf één kant – die van het bedrijf zelf – bekeken. Dat geldt ook voor de Rabobank.

---

<sup>2</sup> John Langshaw Austin 1911-1957, Brits taalfilosoof en bekend van de taalhandelingstheorie

<sup>3</sup> Alfred Döblin (1878-1957), Duitse schrijver van modernistische romans en socialist. Auteur van onder meer *Berlin Alexanderplatz*

<sup>4</sup> Alberto Manguel (essayist en journalist, Buenos Aires, 1948) in "Stad van Woorden" 2007". Tevens auteur van "Een geschiedenis van het lezen (1996), *Kunstlezen*; over het kijken naar beeldende kunst (2000), *Dagboek van een lezer* (2004) en *De bibliotheek bij nacht* (2007)."

## *Vaagtaal*

Het persbericht bij de presentatie van de halfjaarcijfers 2012. “De Rabobank kijkt terug op een enerverend halfjaar, de marktomstandigheden zijn verslechterd, dit komt tot uiting in een stijging van de waardeveranderingen.” Met als afsluiter van dit bericht: “Hoogste prioriteit geven wij aan het zichtbaar houden van onze coöperatieve waarden waarbij we het klantbelang centraal stellen. Wij willen ons blijven onderscheiden in de klantbediening in een bankenlandschap dat steeds homogener lijkt te worden.”

En recent in het Rabonieuws, onder de kop Rabo verandert maar blijft Rabo: “Het nieuwe strategisch kader is gebaseerd op keiharde feiten. Wij worden overspoeld door wetten en regels, de markt verandert ingrijpend. Wat er ook gebeurt, wij blijven dezelfde, fundamenteel verandert er niets. Maar we hebben wel alles bij de hand om een mooie, nieuwe Rabobank neer te zetten.”

## *Schurende vragen*

Anno 2012 is de taal van de Rabobank zowel in spreken als schrijven een taal zonder scherpte en schurende kanten, omdat de rechtvaardiging nogal eens wordt gezocht in vaagtaal, optimistische eufemismen en interne redeneringen. “De markt verslechtert en dat komt tot uiting in een stijging van de waardeveranderingen.” “Wij worden overspoeld door wetten en regels. Maar wat er ook gebeurt, we blijven dezelfde.” En “Wij stellen het klantbelang centraal omdat wij ons willen blijven onderscheiden.”

Dit uiterst vage en op punten ronduit onzinnige taalgebruik wordt in mijn optiek mede beïnvloed door het consensusdenken. Daarin komen het conflict, harde tegenstellingen, nieuwe gezichtspunten of een duidelijk standpunt niet gemakkelijk tot uiting. Maar ook vaagtaal die de consensus dient, vormt en verandert de werkelijkheid. Want wat wordt hier niet gezegd? En waarom wordt dit niet gezegd? Welk rampenscenario vermijden we met elkaar door zaken bewust vaag voor te stellen? Wie dienen we daarmee? In ieder geval niet de klanten, evenmin de medewerkers of anderen voor wie de Rabobank ertoe doet.

Een van de effecten van vaag en verhullend taalgebruik is dat op alle niveaus veel medewerkers niet of nauwelijks in staat zijn de complexe en gelaagde vraagstukken waarmee ze de ganse dag te maken hebben, te doorgronden en te begrijpen. Ze hebben daar geen woorden voor omdat ze in een wereld werken en leven waar in de groepstaal van het collectief het staccato en de oneliners van de reclame en de marketing overheersen en soms zelfs de enige voertaal is. Dit is de taal van de kant en klare antwoorden, zonder ooit een relevante vraag te stellen of ergens aan te twijfelen.

Volgens Axel Honneth<sup>5</sup> leidt onze vrije markt ontleende, rationele, commerciële en economische taal tot een eendimensionale kijk op de samenleving en uiteindelijk tot eendimensionaal handelen. Onze taal – ook die bij de Rabobank – heeft inderdaad een eendimensionaal karakter, ondanks de goede intenties en bedoelingen.

Feit is dat bankmedewerkers zich hebben te houden aan wetten, regels, processen en procedures, vervat in handleidingen, belscripts en ICT systemen die erop zijn gericht de interne organisatie uitstekend in orde te hebben, maar waarvan het de vraag is wat dit doet met het vrije denk- en handelingsvermogen van mensen en met de mate waarin zij zich verantwoordelijk weten en willen stellen. In de taal waarmee mensen worden aangesproken en aangestuurd weerklinkt nauwelijks of geen gevoel voor de ongrijpbare kanten van het menselijk bestaan of levensbeschouwelijke vraagstukken. Bankieren heeft namelijk een levensbeschouwelijke kant, ook al vervatten we het op dit moment nog in economische wetmatigheden en marketingjargon.

Wanneer de taal krimpt, neemt ook het vermogen af om scherp na te denken en te kunnen doorgronden, om te kunnen reflecteren, eerlijk te zijn en het soms simpelweg ook niet te weten en dat toe te geven. Er is een causaal verband, zo tonen verschillende taalfilosofische onderzoeken, tussen onze taalvaardigheid en het

---

<sup>5</sup> Axel Honneth (Essen, 1949), hoogleraar Filosofie in Frankfurt en Directeur van het *Institut für Sozialforschung*,

vermogen onszelf en anderen vragen te stellen over doel en lot, liefde en verlangen, angst en hoop en daarop onze keuzes en beslissingen te funderen. Om op een dieper niveau van bewustzijn en ontwikkeling te komen is een rijke, complexe en verbeeldingsvolle taal noodzakelijk<sup>6</sup>. Zonder dat blijven we op hetzelfde niveau steken of zakken we af.

### **De Gedachtentafel**

De invloed van taal op het denken en doen van de Rabobank. Ik ben ervan overtuigd dat er een causaal verband is tussen taal en de manier waarop organisaties omgaan met de grote vragen van deze tijd. De Rabobank claimt een uniek karakter en een unieke plaats in de wereld. Dat veronderstelt een taalgebruik waarin dat wat de Rabobank kenmerkt en 'anders' maakt doorklinkt. Het veronderstelt tevens dat taal, mét de filosofische en levensbeschouwelijke aspecten van bankieren, belangrijke onderwerpen zijn, juist vanwege de invloed van taal op het doen en laten van mensen. Analyse van het taalgebruik bij de bank toont dat de taal vooral rationeel-economisch van aard, inhoud en karakter is en dat het specifieke vooral tot uiting wordt gebracht met de woorden coöperatie, klant centraal en klantwaarde. De vraag is of de gesproken en geschreven taal recht doet aan de intenties en bedoelingen van de bank, maar nog veel meer aan de verlangens en behoeften van de mensen waarvoor de bank werkt.

Mijn overtuiging wordt overigens lang niet door iedereen gedeeld. Aan de hand van vijf vragen is in vijf subgroepen de invloed van taal op het denken en doen van de Rabobank onderzocht. Kant en klare antwoorden heeft het niet opgeleverd, wel een bijzondere gedachtewisseling waar in vrijheid is gesproken over de invloed van 'onze taal' op de interne cultuur, de externe beeldvorming, het innovatieve vermogen, de financiële dienstverlening en het leiderschap van de Rabobank. Hieronder een beknopte weergave.

#### *De strategie van het verleiden en verrassen: de invloed van taal op de interne cultuur*

Als mensen bij een groep willen horen proberen ze zich zo snel mogelijk het jargon van die groep eigen te maken. Collega's nemen woorden van elkaar over, vaak volkomen gedachteloos, zonder zich rekenschap te geven van de werkelijke betekenis van die woorden. Lokale banken en Rabobank Nederland verleiden en verrassen sinds enige tijd tegen de klippen op. Allemaal ten dienste van de klant, zo lijkt het. Of deze er echt op zit te wachten te worden verleid en verrast door zijn bank, is hem of haar niet gevraagd. Volgens de Dikke van Dale is verleiden 'van de rechte weg leiden' en 'door overreding of bespiegeling bewegen tot iets'. Verrassen betekent volgens de Dikke van Dale 'onverhoeds aanvallen of overvallen', 'onverwacht treffen' en 'iets onverwachts ervaren dat prettig is'.

Taal is – zo bleek tijdens de dialoog – een belangrijk vehikel voor de gedachten van de mens. Het is belangrijk ons daarbij te realiseren dat ieder mens onder invloed staat van de omgeving waarbinnen hij of zij leeft en werkt en zijn eigen interpretaties en associaties heeft. Cultuur, de mate van ontwikkeling, het normbesef, de maatschappelijke context en andere factoren brengen de taal tot leven, laten hem evolueren. Maar ook het karakter van mensen, hun gemoedstoestand en eerdere ervaringen spelen een rol in het taalgebruik. In het algemeen werkt verhullend taalgebruik scepsis in de hand. Een transparante boodschap is gediend met simpele en eenvoudige taal, ook om tot een eenduidige interpretatie en begripsvorming te komen.

De woorden verleiden en verrassen roepen diverse beelden op, waarbij verrassen een aanmerkelijk positievere connotatie heeft dan verleiden, zeker in relatie tot de Rabobank, iets dat alleszins het overdenken waard is. De interne taal namelijk, zowel geschreven als gesproken, is van invloed op de relatie tussen klanten en medewerkers en daarmee op de relatie tussen klanten en organisatie. Fundamenteel voor die relatie is, dat klanten de bank ervaren en voelen als een betrouwbare partij, die oprecht in hen is geïnteresseerd. Dat komt onder meer tot uiting in een transparante en duidelijke taal en in een handelen dat daarmee in lijn is.

---

<sup>6</sup> Jeanette Winterson (Manchester, 27 augustus 1959), "Beker, mes en jas: kunst als tegengif tegen banalisering en schijndemocratie", NRC 5-01-2008

### *Vertrouwen: de invloed van taal op de externe beeldvorming*

Vertrouwen is een precair begrip en een uiterst kostbaar goed. Het is niet te materialiseren, objectiveren, vragen of af te dwingen. Vertrouwen ontstaat geleidelijk en altijd pas achteraf als het zich ruimschoots bewezen heeft. Mensen kunnen alleen vertrouwen geven, nooit opeisen of afdwingen.

Het beeld dat mensen buiten de organisatie van de Rabobank hebben, wordt in belangrijke mate bepaald door emoties, meningen, indrukken, gevoelens en feiten die ze opdoen in het contact met medewerkers of wanneer ze over de bank horen of lezen. De vraag is of en in hoeverre het beeld dat de buitenwereld van de bank heeft overeenstemt met het beeld dat de bank van zichzelf heeft als het gaat over het woord vertrouwen. Het geloof in, het bouwen op iemands trouw, aldus de Dikke van Dale.

De taal die binnen de bank wordt gesproken en geschreven is versimpeld, terwijl de klanten juist mondiger zijn en hun diversiteit opeisen. Dat vraagt een andere taal, die recht doet aan die diversiteit en aansluit bij de pluriforme, complexe werkelijkheid waarin mensen vandaag de dag leven. Taal kan bijdragen aan het overbruggen van tegenstellingen, verschillende belangen, diverse inzichten. Echter, in de social media, op internet, in reclamecampagnes en in adviesgesprekken wordt vooral de gangbare terminologie gebruikt, waarin bancaire kernbegrippen en marketingjargon als sjabloon fungeren. Een ouderwets identiteitsdenken dat niet meer past in deze tijd. Het effect hiervan is dat de gedeelde belangen van klant, samenleving én Rabobank nauwelijks of helemaal niet zichtbaar zijn. Dit komt mede door het veelvuldig inzetten van onliners en peptalk, die de realiteit en het vertrouwen dat mensen in de Rabobank stellen vertroebelen. Wat de bank, en dus de medewerkers, zeggen en schrijven, staat soms haaks op wat ze doen. In plaats van vertrouwen, regeert binnenskamers vooral angst. Spierballentaal helpt echter niet, een kwetsbare opstelling wel.

Taal dient recht te doen aan de veranderende werkelijkheid en in overeenstemming te zijn met het gedrag en de onderliggende opvattingen van de organisatie. Daar horen ook onzekerheid bij, het niet-weten, toegeven dat ook de bank soms verkeerde keuzes en fouten maakt. Juist daarin schuilt kracht.

### *Operational excellence: de invloed van taal op het innovatieve vermogen*

Vandaag de dag is het innovatieve vermogen van de Rabobank vooral gericht op het vernieuwen van producten, diensten en technieken en effectiviteitsmaatregelen die het uitoefenen van het bankvak gemakkelijker, eenvoudiger en goedkoper maken. Dit is een majeure verandering ten opzichte van het innovatieve vermogen bij de oprichting. In zijn oervorm was de kredietcoöperatie geen technisch bancaire, maar een sociaal economische innovatie met verreikende effecten op de emancipatie van grote groepen mensen. Anno 2012 is de business strategie van de Rabobank vooral gefundeerd economische groei en het realiseren van meetbare en tastbare resultaten, onder meer samengevat in de woorden operational excellence.

Een begrip dat geen enkele energie of vernieuwende gedachte geeft, zo bleek uit de dialoog. In tegenstelling tot het woord innovatie. "Operational excellence boeit ons niet en bindt ons niet. Waarom moet het altijd sneller, groter, beter en efficiënter? Innovatie is een heel ander woord dat een totaal ander gevoel geeft. Innovatie geeft discussie, energie. Bij innovatie gaat het over durf, lef, ondernemen, ideeën hebben, dromen. Vernieuwen als enige constante, tegen de stroom in. Immers, is het meervoud van lef niet leven?" Taal is een middel, de basis voor het gesprek en een belangrijke uiting van expressie. Mensen scheppen de werkelijkheid met taal, niet alleen met woorden, maar ook met gevoelens, en de toon waarop ze met elkaar praten. Beelden zijn daarbij minstens zo belangrijk als woorden.

Creativiteit, een randvoorwaarde om überhaupt te kunnen innoveren, is te leren. John Cleese deed het jaren geleden, Google vandaag de dag. Google geeft medewerkers alle tijd, ruimte en gelegenheid om tot nieuwe ideeën en inzichten te komen. Een bedrijf als het Amerikaanse Transparency Labs en de ondernemer Bruce Cahan richten zich op een nieuwe aanpak van het bankieren. De eerste gaat de vaagtaal, het vakjargon en de



kleine letters te lijf, de tweede is bezig met het oprichten van de Goodbank. Geld heeft altijd iets verbeeld, vertelt een verhaal, toont markante momenten, mensen en symbolen uit de geschiedenis: de keizer, de koning, de componist en de dichter. Met de digitalisering van het economische verkeer is het verhaal van het geld aan het verdwijnen. Bruce Cahan wil hierin verandering brengen. Door digitale geldstromen te labelen, 'taggen'. Op die manier is geld te volgen, kun je bijvoorbeeld zien welk geld aan water of aan iets anders wordt uitgegeven. Dat biedt ongekende nieuwe mogelijkheden, die goed passen bij de Rabobank. Kunnen we mensen door geld verbinden aan eenzelfde doel? Kunnen we van geld een uniforme taal maken?

### *Klantwaarde en klant centraal: de invloed van taal op de financiële dienstverlening*

Het bieden van klantwaarde en het belang van klanten centraal stellen impliceert per definitie dat hun belangen prevaleren boven die van de bank. Tegelijkertijd is het woord 'centraal' een kreet uit de commerciële wereld. Centraal staan, middelpunt zijn, verwend worden, op wenken bediend. Het is de vraag of 'de klantbelang centraal stellen' leidt tot waar het in de kern op aankomt. Een relatie waarin mensen elkaar vertrouwen is eerder gediend met wederkerigheid en wederzijds begrijpen dan in het middelpunt staan. De Overigens kent de Dikke van Dale het woord klantwaarde niet. Wel klantgerichtheid. Letterlijk: afgestemd zijn op de behoeften en wensen van klanten.

Tussen de taal die binnenskamers en in eigen huis wordt gesproken en geschreven en de taal waarmee Rabobank en medewerkers in de buitenwereld functioneren, zit een wereld van verschil. Vooral waar het de begrijpelijkheid betreft. Intern is de taal er een waarin veel tussen de regels door wordt gezegd en geschreven, zonder expliciet te maken wat precies de bedoeling of intentie is, terwijl deze wel te voelen is. Dit was altijd al zo, het is echter de afgelopen periode sterker geworden. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn de spanning in de organisatie en de angst van mensen hun werk niet goed te doen en fouten te maken. Mensen voelen zich onzeker over hun positie. Die onzekerheid leidt tot andere woorden, een andere, veel behoedzamer taal. Opvallend is het veelvuldige gebruik van het woord NIET en de effecten daarvan op de houding en het gedrag van medewerkers.

Buiten de deur is de taal aanmerkelijk pluriformer en veelzeggender dan binnenskamers. Een deel van de klanten ziet de Rabobank wel degelijk als betrouwbaar en onderscheidend. De taal die de Rabobank extern gebruikt ervaren zij als duidelijk, soms ook als simpel. Betrouwbaar en onderscheidend zijn niet zo zeer taalkundige vraagstukken maar vooral gevoelsmatige vraagstukken waarin houding en gedrag minstens zo belangrijk zijn als de woorden die mensen gebruiken. Dat veel medewerkers van lokale banken de lokale taal spreken en de lokale gebruiken kennen, draagt bij aan het goede gevoel dat klanten hebben. Overigens is het niet alleen halleluja. Er is een grote groep klanten die vindt dat de Rabobank hetzelfde gedrag vertoont als andere banken: afstandelijk en uit op eigen voordeel. Nogal wat lokale banken vertalen de missie, het ambitiestatement en de kernwaarden van de organisatie in eigen woorden. Vaak zonder deze door te vertalen in wat dit nu betekent voor klanten en de rol van de Rabobank als financiële dienstverlener. Het is dan ook de vraag in hoeverre ze erin slagen zodanig inhoud en betekenis te geven aan de nieuwe begrippen dat deze significant bijdragen aan het gericht zijn op de klant en zijn leefomgeving en het centraal stellen van diens belangen. De praktijk toont dat het van waarde zijn voor klanten moeilijk is. Hierbij is het interessant ook te kijken naar de verschillen in taalgebruik tussen mannen en vrouwen. Vrouwen zijn veel beter in staat dan mannen om een taal te spreken en te schrijven die is gericht op de ander vanuit een oprechte belangstelling voor de ander. De taal van de Rabobank is vooral masculien van aard.

### *Talent: de invloed van taal op leiderschap*

Volgens de oude Grieken was talent een bepaald gewicht en een geldsom. Anno nu is talent vooral een persoonlijke eigenschap. Talent is een gave, iets kunnen dat gewicht heeft, ertoe doet. Talent is een combinatie van intelligentie en vaardigheden. Zo is een begaafd violist niet alleen intelligent genoeg om noten te lezen en te interpreteren maar hij moet ook voldoende doorzettingsvermogen bezitten om goed te leren spelen. Een getalenteerd kunstenaar of auteur is te herkennen aan zijn persoonlijke interpretaties in combinatie met





vaktechniek. Voor leiders geldt hetzelfde. Ont – wikkelen (in de dubbele betekenis van het woord) is hard werken.

Leiderschap dat is gefundeerd op persoonlijke talenten is op dit moment vooral een set van functies die mensen vervullen. Het is de vraag of het woord leiderschap wel van toepassing is of dat het gaat over management. Leiderschap is overigens niet het meest belangrijke vraagstuk van dit moment. Dat is wel het in staat zijn zo open mogelijk te kijken naar de ontwikkelingen in de wereld en wat zich daarin aandient en daar je eigen mening en visie tegenover zetten. Ieder van ons zal zelf de verbinding moeten kunnen leggen tussen de eigen waarden en opvattingen, het grotere geheel en de eigen daden.

Onbedoeld is het tot volle wasdom laten komen van menselijk talent in de afgelopen periode gedevalueerd. Terwijl de intentie juist een andere was: de talentprogramma's waren een oprechte poging om te komen tot een pluriform en veelzijdig leiderschap. Dat dit niet of onvoldoende is gelukt heeft een aantal oorzaken. Het woord talent is vooral geïnterpreteerd als het ontwikkelen en inzetten van competenties, de talent- en leiderschapsprogramma's zijn inhoudelijk gekoppeld aan de verticale en hiërarchische structuren van de organisatie en de bank neemt op dit moment geen enkel risico. Dit komt onder meer tot uiting in de taal. Deze is overwegend functioneel van aard, inhoud en betekenis. Dat bemoeilijkt het omgaan met complexe vraagstukken en onzekerheden en het beperkt de mogelijkheden om de diversiteit die er onmiskenbaar ook is de ruimte te geven. Er is nauwelijks tot geen ruimte voor mensen die buiten het sjabloon vallen omdat ze afwijkende denkbeelden en opvattingen hebben. Ook al zijn ze nog zo getalenteerd en functioneren ze uitstekend. Een van de effecten van deze eendimensionale kijk op de realiteit is dat de afstand tussen Rabobank Nederland en de wereld buiten de organisatie allengs toeneemt. Maar er gloort hoop. Dankzij de crisis zijn de opvattingen over leiderschap aan het veranderen. Het is wel de vraag wat de Rabobank daarmee gaat doen. We weten namelijk niet goed hoe we moeten omgaan met het spanningsveld tussen enerzijds de Rabobank als een strak en eenduidig georganiseerd systeem en anderzijds de diversiteit en complexiteit in de buitenwereld. Onze taal is daarvoor ontoereikend, deze beschrijft de werkelijkheid in causale verbanden vanuit het perspectief van de zeer korte termijn. Terwijl talent juist de ruimte en de tijd nodig heeft om tot bloei te komen.