

“Op waarden georiënteerd leiderschap is een stuk moeilijker dan rationeel economisch leiderschap”

¹²² Willemien

Veldman-Marsman

Kwetsbaar leiderschap



Door haar geschiedenis, structuur en streven is de Rabobank een bank die wezenlijk anders is dan andere banken. Dit veronderstelt een fundamenteel andere manier van leidinggeven dan bij andere banken. De vraag is echter of het leiderschap bij de Rabobank wel zo heel anders is. Een beschouwing over op waarden georiënteerd leiderschap en de weerbarstige werkelijkheid in de context van de Rabobank.

124 Moreel, verantwoordelijk en zingevend leiderschap is gefundeerd op een grondige kennis van de diepere drijfveren van mensen en op het hele scala aan menselijke waarden waarmee ieder mens in elke cultuur betekenis en richting geeft aan zijn of haar leven. Dit op waarden georiënteerde leiderschap beweegt zich op het snijvlak van twee werelden. De objectieve, rationele, zichtbare wereld van de getallen, formats, programma's en processen, en de subjectieve, onzichtbare wereld van betekenis en zingeving, van het gedachtegoed en het gevoelsleven. Dat is een majeure verandering in denken over leiderschap en management. Op waarden georiënteerd leiderschap is niet alleen een kwestie van rationeel sturen en managen, maar doet ook een beroep op kwaliteiten, inzichten en kennis waarop de meeste hedendaagse leiders en managers niet zijn aangenomen en niet worden beoordeeld.

Op waarden georiënteerd leiderschap is niet alleen een kwestie van rationeel sturen en managen, maar doet ook een beroep op kwaliteiten, inzichten en kennis waarop de meeste hedendaagse leiders en managers niet zijn aangenomen en niet worden beoordeeld.

Bij moreel, zingevend en verantwoordelijk leiderschap horen andere vragen, andere uitgangspunten, andere rekenmodellen en een wezenlijk andere taal. Een andere visie ook op menselijke activiteiten waar de wereld op langere termijn beter van wordt en op wat er werkelijk toe doet voor mensen dan de visie waarop het leiderschap de afgelopen decennia was gebaseerd. Dat is nu nog een kwetsbare positie die slechts weinig mensen openlijk willen innemen.

Er is moed voor nodig om in onze complexe maatschappij en in het bankvak de antwoorden op de dilemma's en vraagstukken van deze tijd te zoeken in vernieuwend gedachtegoed waarvan de uitkomst allerminst vaststaat. Het is aanmerkelijk eenvoud-

**Willemien Veldman-
Marsman**
Coöperatie & Governance

diger het zoveelste rekenmodel van stal te halen en achteraf te concluderen dat 'met de wetenschap van vandaag ...'

De context: enkele korte schetsen van een complexe werkelijkheid

Ons wereldbeeld en onze organisatievormen, inclusief de manieren waarop mensen leidinggeven en leiding ontvangen, zijn onder meer gefundeerd op de theorieën van de Engelse natuurkundige Isaac Newton (1643-1727) en andere intellectuele denkers uit de periode van de verlichting. Hun ideeën hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het huidige wereldbeeld, dat vandaag de dag vooral is gebaseerd op materialisme en reductionisme. De maakbare wereld, mede ontstaan door toen nieuwe opvattingen over politiek, wetenschap, religie en de plaats en positie van de mens. De filosoof Immanuel Kant definieerde de verlichting als "het uittreden van de mens uit de onmondigheid die hij aan zichzelf te wijten heeft." Onmondigheid zag hij als het onvermogen van mensen om zelfstandig, zonder leiding van een ander hun verstand te gebruiken. Nog altijd resonanceert de verlichting in het denken en in de opvattingen over alle levensdomeinen. Verreweg de meeste mensen treden hun werkelijkheid tegemoet door zich te richten op onderdelen van die werkelijkheid.

Van een fragmentarische naar een holistische benadering

De laatste jaren dringt bij een elite van voorlopers en scherpzinnige, vernieuwende denkers het besef door dat dit een fragmentarische benadering is van een uiterst complexe realiteit die niet in stukjes kan worden gehakt, om de simpele reden dat wereld, mensheid, maatschappij en organisaties een systeem vormen waarin alles met elkaar in verband staat en invloed op elkaar heeft.

Volgens de Catalaanse socioloog Manuel Castells¹ beheersen mensen, bedrijven en overheden allang niet meer de uitkomst van de processen in de wereld. "Economisten zeggen dat in de markt alles tegen elkaar opweegt. De een verliest, de ander wint en uiteindelijk wordt er een zeker evenwicht bereikt.

125

Zeker! Maar het probleem is dat als in deze virtuele economie iemand verliest, hele regio's kunnen worden uitgeschakeld – en dat er geen relatie bestaat met de werkelijke economie van de regio's. Voor het eerst in de geschiedenis hebben we een machine gemaakt die dynamisch is, maar door niemand wordt beheerst."

Om het tij te keren is een holistische visie op en een holistische benadering van de problemen waarvoor mensen zich hebben gesteld noodzakelijk. Het merendeel van de hedendaagse leiders lijkt daartoe echter niet of slechts met moeite in staat. Met procedures, regels, strakke sturing en cijfers denken ze de realiteit te beheersen. Maar wat ze in werkelijkheid doen, is de complexiteit van hun organisatie, taak en functie reduceren tot eendimensionale deelvraagstukken en deelproblemen. Draaglijk en inpasbaar in het dagelijkse leven, want nog enigszins te begrijpen. Dit leidt uiteindelijk tot het vastlopen van het systeem, omdat de verbinding met het grotere geheel verloren is gegaan en invloeden uit dat grotere geheel van tevoren niet worden onderkend en als ze zich manifesteren niet worden herkend en erkend.

De prijs van die bekrompen visie op de werkelijkheid en van de gehechtheid aan economisch gewin is hoog. Zelfs gerenommeerde en alom gerespecteerde bedrijven nemen soms desastreuze en als amoreel ervaren beslissingen, omdat de leiders ervan vergeten of niet in staat zijn de effecten van hun beslissingen te beschouwen in een veel groter verband dan de eigen organisatie en het eigen belang. De recente financieel-economische

¹ 'The information Age: Economy, Society and Culture';

Manuel Castells, Blackwell Publishers, Oxford 1998

geschiedenis toont glashelder tot welke ontluisterende drama's dit leidt. Het verklaart mede de roep om een ander leiderschap. Over dit andere leiderschap wordt binnen de Rabobank volop nagedacht.

De zetel van de ziel

Al in 2005 schrijft Piet van Schijndel² van de raad van bestuur: "De cultuur van meten en scoren moet doorbroken worden. Die ontnemt steeds meer het zicht op de burger en de samenleving. Rekenmodellen wekken de indruk dat alles onder controle is. Dat is een manier van denken die bij technische problemen veel vooruitgang heeft gebracht, maar bij sociaal-maatschappelijke problemen niet opgaat. Het is een teken aan de wand – misschien een hoopvol teken – dat een deel van de nieuwe elite dit probleem herkent en erkent." Of zoals de dichter Novalis³ het al meer dan tweehonderd jaar geleden stelde: "De zetel van de ziel is daar waar de innerlijke en uiterlijke wereld elkaar ontmoeten."

Spirit en bezieling, en de kracht om te scheppen, te creëren en vooruit te komen, ontstaan pas wanneer mensen zich verbonden voelen en weten met de wereld om hen heen. De gehechtheid aan het rationeel-economische denkmodel heeft dit weten decennialang stelselmatig genivelleerd en naar de coulissen van het menselijk bestaan verbannen.

Ook Herman Wijffels⁴ voorziet al lange tijd een paradigmaverandering. "Mechanische metaforen passen in de industriële samenleving. De metafoor van de toekomst is organisch. We moeten naar de organisatie van de toekomst kijken als een biotoop van mensen met ieder zijn eigen mogelijkheden, zijn eigen talenten, maar ook naar zijn persoonlijke ontwikkelingsbehoefte. Een goede organisatie verdient leiderschap die de condities creëert waarin dat kan."

126

De realiteit

Het gros van de managers en (toekomstige) leiders van de Rabobank is en wordt tijdens hun carrièrepad opgeleid aan dezelfde instituten als de managers bij andere banken. Ze werken vanuit hetzelfde gedachtegoed, in dezelfde wereld, met hetzelfde economische en marketingprincipes. Hun begrippenkader, intellectuele bagage en taal zijn precies hetzelfde als die van de mensen bij andere banken. Het fundamentele gedachtegoed van de Rabobank is in opleidingen weliswaar een terugkerend onderwerp, maar de vraag is of, en in hoeverre, dit leidt tot introspectie en zelfreflectie.

Zelden ijken mensen – ook leiders – hun persoonlijke bijdrage aan het werk en dat wat ze daarin voortbrengen direct en welbewust aan de missie, het ambitiestatement en de kernwaarden van de bank.

Het verklaart deels de spagaat waarin leidinggevend en anderen bij de Rabobank verkeren. Ze zeggen te werken vanuit de basisfilosofie van de bank, maar worden geregeerd en laten zich regeren door methodieken, regels en modellen die daar niet of onvoldoende op aansluiten. Sterker nog: ze houden die methodieken, regels en modellen zelf in stand. Voor verreweg de meeste leiders en managers zijn de rationele criteria namelijk het vertrekpunt, in plaats van een randvoorwaardelijk middel om de ambities van de Rabobank te realiseren op de manier waarop de bank dat beoogt.

Om los te komen van oude rationele uitgangspunten en opvattingen is een nieuw bewustzijn nodig dat mensen in staat stelt de fragmenten te ontstijgen, de verbanden te doorzien en nieuwe verbindingen te leggen.

2 'Nemen we nog onze verantwoordelijkheid?'; Piet van Schijndel, Rabobank 2005

3 Pseudoniem van Georg Friedrich Philipp Freiherr von Hardenberg (1772-1801)

4 'Besturen en doen besturen'; Herman Wijffels over dienend leiderschap, Rabobank 2002

Persoonlijke verantwoordelijkheid

De Rabobank is uitstekend in staat een nieuw, moreel, verantwoordelijk en zingevend leiderschap inhoud en betekenis te geven en daarmee een bijdrage te leveren aan de intellectuele dialoog over leiderschap, ook in de wereld buiten de bank. Juist vanwege haar geschiedenis, structuur en streven. Mits de mensen van de bank – van de hoogste echelons tot diep in de organisatie – het aandurven om hun bijdrage aan de organisatie welbewust te funderen op de missie en de kernwaarden van de organisatie en om de verbinding te leggen met hun eigen opvattingen over leven en werken. Dat is echter alleen mogelijk als leiders en managers voortdurend onderzoeken welke bijdrage zijzelf en hun medewerkers leveren aan het streven van de organisatie en de dromen en ambities van de mensen die zich er als klant aan hebben verbonden, en hoe ze dat doen. Ze moeten bereid zijn om daar moeite voor te doen, simpelweg omdat er voor deze andere vorm van leidinggeven geen format, geen model of theorie is. Ze moeten bereid zijn 'uit de onmondigheid' te treden. Nieuwsgierig naar de subjectieve wereld van het gevoelsleven en het gedachtegoed en naar afwijkende denkkaders, en bereid die wereld en andere kaders toe te laten in hun dagelijks denken en doen. En dat is per definitie een persoonlijke keuze en een persoonlijke verantwoordelijkheid. Ongeacht de functie en het niveau waarop deze wordt uitgeoefend.

Dwarse denkers

De zorg van Castells en 'onze eigen' Piet van Schijndel en Herman Wijffels over de effecten van het instrumentele leiderschap sluit naadloos aan bij die van andere denkers. Zij bepleiten zonder uitzondering een nieuw leiderschap omdat oude denkkaders tekortschieten. Hun kijk op de wereld en de mensen daarin voegt nieuwe inzichten toe die relevant zijn voor het denken over leiderschap en voor het ontwikkelen van een wezenlijk andere vorm van leiderschap; een die niet scheidt maar juist verbindt. Een aantal van deze denkers is in het schema bijeengebracht, met een beknopte beschrijving van hun kernidee (*zie volgende pagina*).

127

De achtergronden van de verschillende denkers bepalen in belangrijke mate hun kernidee. Interessant is dat hun gedachtegoed, veel scherper doorgeredeneerd dan in de gangbare leiderschapstheorieën, rekening houdt met menselijke waarden en onzichtbare, nimmer in cijfers te vatten factoren.

Het einde van het instrumentele denken

De denkkaders van de verlichting hebben de wereld, mensen en bedrijfsleven niet alleen veel goeds gebracht, maar ook opgezaaid met immense problemen waarvan een aantal zo manifest, dat het nog maar de vraag is of, en zo ja hoe, we ze te boven kunnen komen. Dankzij technologische ontwikkelingen en economische groei hebben mensen een betere gezondheid en een langere levensduur, participeren ze in het maatschappelijk bestel, beschikken ze overal en altijd over informatie en kunnen ze over alles meepraten. Maar hun leefwereld en die van hun kinderen en kleinkinderen is er tegelijkertijd een die is gefundeerd op geperverteerd marktdenken, vérgaand individualisme en sterk verschaalde en verharde intermenselijke relaties.

De filosoof Joep Dohmen⁵ constateert dat mensen zich de afgelopen decennia hebben weten te bevrijden van autoriteiten en oude dogma's, maar dat ze daarmee ook een hoop zekerheden zijn kwijtgeraakt waarop ze vroeger konden bouwen. Ook dat verklaart de roep om een nieuwe vorm van leiderschap.

⁵ 'Tegen de onverschilligheid, pleidooi voor een moderne

levenskunst'; Joep Dohmen, Ambo 2007

Denker
Kernidee

>
>

Arnold Cornelis⁶
Cultuurfilosoof

Het gevoel is de bron van sturing. In de complexe wereld van nu is het gevoel belangrijker dan de ratio. Dit leidt uiteindelijk tot een transformatie: mensen creëren een nieuw zelfbeeld in relatie tot de wereld om hen heen. Kwaliteit en waarden worden belangrijk.

Erik Oger⁷
Filosoof

Omdat mensen denken dat alles technisch beheersbaar is, willen ze gebeurtenissen zo strak controleren dat deze daardoor juist oncontroleerbaar worden.

Dit dwangmatige denken werkt echter als een boemerang. Het is aanmerkelijk effectiever om met een andere blik naar de werkelijkheid te kijken. Kijken dat aan het doel voorbijgaat.

Danah Zohar⁸
Fysicus en filosofe

De mens schept zijn eigen realiteit, in intenties en handelen, is een actieve schepper. Intenties hebben effect op de werkelijkheid, de intenties van mensen maken die werkelijkheid lelijk. We hebben een cultuur nodig die is gebaseerd op spirituele waarden en die mensen aanzet tot een bewustzijnsverandering.

Pekka Himanen⁹
Computerwetenschapper en filosoof

Een cultuur van creativiteit is de belangrijkste voedingsbodem voor zowel succesvolle en vernieuwende organisaties als economieën. En een cultuur heeft toekomst als de mensen menen dat het beste nog moet komen.

Ad Verbrugge¹⁰
Filosoof en musicus

Managers leren vooral hoe ze controle kunnen uitoefenen, hoe ze prestaties kunnen meten, hoe ze de boel zo efficiënt mogelijk kunnen laten draaien, en daarvoor zijn voortdurend reorganisaties nodig. Het moderne managersdom heeft immorele kanten. Goed leiderschap betekent voeling en binding hebben met de gemeenschap die je leidt, en dat kan alleen als je jezelf lid weet van die gemeenschap, vertrouwd bent met het werk en dit bij voorkeur zelf ooit gedaan hebt.

Margareth J. Wheatley¹¹
Organisatieadviseur en hoogleraar managementkunde

Een organisatie heeft geen regels nodig, maar waarden. Als mensen doordrongen zijn van een duidelijk doel en duidelijke waarden, dan zijn ze toegerust om met ongebruikelijke situaties om te gaan.

6 'De logica van het gevoel'; Arnold Cornelis, Boom 2000
7 'Nachtoog'; Erik Oger, Pelckmans 2007

8 'Spirituele Waarde, over spiritualiteit en management'; Dahah Zohar, Kosmos 2004

9 'The information Society and the Welfare State'; Pekka Himanen, Manuel Castells, Oxford University Press 2002

10 'Tijd van onbehagen – filosofische essays over een cultuur op drift'; Ad Verbrugge, Sun 2004

Daniël Ofman¹²**Bedrijfskundige**

Bedrijven en managers die zich louter richten op winstmaximalisatie zitten op een doodlopend spoor. Erkennen van het scheppend vermogen van zowel mensen als organisaties is cruciaal voor bedrijven die willen voortbestaan. Ook omdat iedere organisatie kan worden gezien als een levend organisme, dat zowel naar binnen als naar buiten functioneert. Dat vraagt om een respectvolle benadering, gericht op gezonde groei, met grote aandacht voor relaties en verbindingen op alle niveaus.

Ervin Lászlo¹³**Oprichter Club van Budapest**

We gaan ons systeem zien als een geheel, waarin alle onderdelen met elkaar samenhangen. We zullen zeker blijven groeien. Maar we moeten van een extensieve groei (materialisme, rijkdom, verkoop, macht, status, militaire systemen, economische systemen) naar een intensieve groei (relaties, communities, verspreiding van waarden, een hoger niveau van waarden, een ander niveau van denken, empowerment, communicatie). Zo kunnen we groeien naar een socio-ecocentrisch framework. Het systeem van extensieve groei is niet langer houdbaar. Die verandering moeten we niet over ons laten komen, maar zullen we zelf moeten vormgeven. Want anders hebben we straks geen keus meer.

Lynne McTaggart¹⁴**Wetenschapsjournalist**

Onderzoek toont aan dat er een allesomvattend energieveld bestaat – het Zero Point Field – dat mens en materie en het universum met elkaar verbindt. Alles hangt met alles samen en dat heeft meetbare effecten op de fragmenten.

Emmanuel Gobillot¹⁵**Directeur Hay**

In de huidige situatie zijn formele hiërarchieën niet langer effectief. Uitsluitend de 'echte' organisatie, met een veelzijdig netwerk, is behendig genoeg om te reageren op veranderingen. Moderne leiders moeten zich inlaten met werknemers en klanten om prestatie en winst te verbeteren. Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen en zinvolle dialogen, bieden voordelen voor de organisatie, de werknemers en de klanten.

129

11 'Leiderschap en de nieuwe fysica'; Margareth J. Wheatley, Contact 1995

12 'Bezieling en kwaliteit

in organisaties'; Daniel D. Ofman, Kosmos 2001

13 'Kosmische visie'; Ervin Lászlo, Ankh Hermes 2004

14 'Het Veld'; Lynne McTaggart, Ankh Hermes 2004

15 'The Connected Leader'; Emmanuel Gobillot, Kogan 2006

Betekenis, zingeving en rudimentaire vooronderstellingen

De homo sapiëns is een betekenisgevend wezen. Elk mens, zelfs de meest rationele, winstgedreven leider of manager, verlangt ten diepste naar een betekenisvol bestaan dat ertoe doet in de context van zijn leven en zijn leefwereld. Ieder van ons wil iets betekenen. Voor zichzelf en voor de mensen die ons dierbaar zijn en waar we bij horen. Zowel privé als in het werk. En ieder van ons hoopt dat de wereld er ook voor onze kinderen en de generaties daarna een is waarin mensen een goed bestaan hebben. Dat is de hoop die we allemaal in ons dragen, ongeacht waar we wonen, vandaan komen of naartoe willen.

Wie goed rondkijkt, ziet dat veel mensen lijden onder de manier waarop ze leven en werken, dat ze lijden onder een onvervuld verlangen. Mede veroorzaakt door rudimentaire vooronderstellingen over de menselijke natuur en drijfveren en de bekrompen visie van de laatste decennia op de ware betekenis van leven en werken. In de woorden van Wijffels: "We leven in een tijd waarin je trots mag zijn op wat je hebt bereikt en verdiend, maar waarin je eigenlijk niet geacht wordt om over je idealen te spreken. Over je keuze in het leven, je eigen vrije keuze, je vergezichten. Waar je precies mee bezig bent en wat je verbindt met je omgeving." Inderdaad zijn spiritualiteit, verantwoordelijkheid, betekenis en zingeving aan verreweg de meeste directietafels geen favoriete gespreksonderwerpen. Ondanks het feit dat de economische en maatschappelijke ontwikkelingen dwingen tot andere keuzes en herwaardering van eens waardevol en breed gekoesterd gedachtegoed. En ondanks het informatietijdperk. Mensen zouden meer kunnen weten dan ooit het geval was, maar lijken zich steeds minder bewust te zijn.

130 Van Schijndel: "De opvatting dat er niets aan de hand is zolang men zich maar gedraagt in overeenstemming met de wet, belasting betaalt en goed luistert naar de consument is een te smalle basis." Het gaat naar zijn overtuiging over medeverantwoordelijkheid nemen voor de samenleving als geheel, waarvan de onderneming en het ondernemen deel uitmaken.

Mensgerichte levensvisie

Leiderschap dat is gebaseerd op waarden, verbindt in plaats van te scheiden, zoals zuiver rationeel-economisch leiderschap. Het grote verschil tussen deze twee vormen van leiderschap is het richtinggevende kader waarop het denken is gebaseerd en de context waarbinnen leiderschap tot wasdom en uiting komt. Leiderschap dat zich richt op universele kernwaarden en daaraan tegemoet wil komen, kent andere vertrekpunten, een andere manier van denken en andere motieven dan leiderschap dat is gericht op het realiseren van zuiver rationeel-economische doelstellingen. Het komt bovendien tot stand in een andere context waarin een andere taal wordt gesproken en ander gedachtegoed wordt ontwikkeld dan dat van de ratio. Dit leiderschap is in staat de objectieve, zichtbare en meetbare wereld te verbinden aan de subjectieve wereld van het gevoelsleven en het gedachtegoed. Zuiver rationeel leiderschap zal dat nooit kunnen. Daar is het te simplistisch voor.

Intellectuele denkkraft

Op waarden georiënteerde leiders staan zich toe het niet te weten, te twijfelen, kwetsbaarheid te tonen. Welbewust, gekozen en gekoesterd. Ze kennen zichzelf, weten wat voor hen en anderen waardevol is en ertoe doet. Ze durven te zoeken en kwetsbaar te zijn. En ze zijn niet bang voor het betreden van een *terra incognita*, omdat ze heel goed kunnen leven zonder klip-en-klare antwoorden. Vanuit het besef dat die maar al te vaak

een simplificering van de werkelijkheid zijn. Kwetsbaarheid is hun kracht. Dit andere leiderschap doet een beroep op de intellectuele vermogens van leiders én medewerkers en op hun eigen verantwoordelijkheid. De objectieve, zichtbare en meetbare wereld is niet de enige werkelijkheid, de subjectieve, onzichtbare wereld van het gevoelsleven en het gedachtegoed is minstens zo belangrijk en een vast onderdeel van de strategie en de bedrijfsvoering.

Korte termijn

Rationeel-economisch georiënteerde leiders richten zich daarentegen voornamelijk op winst, de macht van de grote getallen, beheersen en managen. Deze vorm van leiderschap houdt zich in stand door veel, zo niet alles te rationaliseren en door mensen te dwingen mee te gaan in de door één of enkele mensen bepaalde richting. Het verleden is onbelangrijk en de lange termijn telt nauwelijks. Het eigen handelen wordt niet of slechts beperkt gerelateerd aan de effecten op langere termijn. Veel belangrijker zijn de winsten op de korte termijn. Weliswaar sporen ook deze leiders mensen aan om het beste van zichzelf in te brengen, maar niet vanuit hun mens-zijn of vanuit een holistische visie op leven en werken, maar omdat ze bruikbaar zijn voor het bedrijf op dit moment. Mensen zijn volstrekt inwisselbaar.

Bewustzijn

Op waarden georiënteerde leiders sturen en managen ook, maar vanuit een holistische, mensgerichte levensvisie en een sterk bewustzijn van de effecten van het eigen handelen en dat van hun medewerkers op langere termijn en over de grenzen van het eigen functioneren heen. Ook dat maakt dit leiderschap kwetsbaar. Want telkens opnieuw zullen leiders en medewerkers zich de vraag moeten stellen wat zij bijdragen en hoe hun bijdrage zich verhoudt tot het grotere geheel. Het betekent dat ze zich verantwoordelijk weten – en stellen – voor de eigen daden en opvattingen. Dat vereist dat ze bewust nieuwe kennis en andere woorden toevoegen, die de organisatie en de mensen die er werken vooruitbrengen en ontwikkelen. Dat kost tijd, evenals het stellen van langzame, soms schurende vragen en introspectie.

131

Perverse trekken

Op waarden georiënteerd leiderschap is een stuk moeilijker dan rationeel-economisch leiderschap. Geen wonder dat dit laatste het heersende denkmodel is. Alle pogingen er waarden of welke andere morele begrippen aan toe te voegen ten spijt. Over de hele wereld heeft dit leiderschap perverse en amorele trekken gekregen. De enkeling die de moed heeft waarden en moreel-ethische aspecten direct te herleiden naar de eigen daden en daar consequenties aan te verbinden, wordt in het beste geval nog altijd beschouwd als een idealist. Een curiositeit, wereldvreemd en niet van deze tijd.

Profilering in de praktijk

Evenals andere banken profileert ook de Rabobank zich vooral op het niveau van de grote getallen: de grootste hypotheekverstrekker, de hoogste marktaandeelen, de meeste boeren, de beste werkgever. Daarmee doet de bank zichzelf, haar klanten en haar omgeving tekort. Het is dezelfde versimpeling en verplattung van leiderschap die andere banken hanteren. Ook de taal van de mensen van de Rabobank is precies dezelfde. Daardoor versimpelen ze onbedoeld de gelaagde en complexe werkelijkheid stelselmatig en structureel tot eendimensionale generalisaties en oneliners die zijn ontleend aan de regels

van de reclame en de commerciële wereld. Het effect: de taal van de Rabobank weer spiegelt vooral de objectieve, rationele, zichtbare wereld. Ondanks de intenties en de opvatting een bank met een idee te zijn. Aan de subjectieve, onzichtbare wereld van het gedachtegoed en het gevoelsleven zijn nauwelijks of geen woorden toegekend. En dat zegt veel, zo niet alles over de lange weg die de bank nog te gaan heeft als het gaat over leiderschap dat de betekenis die de Rabobank heeft zichtbaar en voelbaar maakt in het handelen en het gedrag van de mensen die er werken. Want taal is het voertuig van en naar de ziel. Het is een directe uiting van het denkvermogen. De taal die de mensen van de Rabobank spreken en de mate waarin ze bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen, na te denken over wat op waarden georiënteerd leiderschap inhoudt, en daaraan woorden toe te kennen waarmee ze het werk en het leven zuiver weten te duiden, bepalen in belangrijke mate of de bank uiteindelijk haar pretenties waarmaakt.

Schuchtere schreden

Als de mensen van de Rabobank – managers, medewerkers, commissarissen, bestuurders – de kernwaarden van de Rabobank tot uiting brengen in hun werk, beschikt de bank over een authentieke kracht, die veel sterker is dan de som der delen. Omdat al die levende, handelende en denkende wezens met hun dromen, passies, ambities, waarden en normen in de manier waarop ze handelen en zich uiten het wezen van de Rabobank bepalen en tonen. Ze zullen dus ook bereid moeten zijn hun eigen waarden en wezen te beschouwen in relatie tot de uitgangspunten van de organisatie.

Op dit pad zijn de eerste schuchtere schreden gezet. Rabospecifiek leiderschap komt aan bod in alle toptalentopleidingen; er wordt nagedacht over manieren om de coöperatieve uitgangspunten zichtbaar te maken in het HR-instrumentarium en in het Rabo Sturingsmodel. Maar om werkelijk recht te doen aan de pretentie een wezenlijk andere bank te zijn, is meer nodig. Te beginnen met het uitoefenen van kwetsbaar leiderschap. Evenals een dwarse visie op leiderschap.

