

*De missie van Paulien Assink:*

## ***Leiders bevrijden uit hun illusoire gevangenis***

door Yvonne van der Heijden

“Konden mensen het harnas maar zien. Was het maar zichtbaar”, roept Paulien Assink enigszins vertwijfeld vanuit de andere hoek van de tuin waar de fotograaf aan zijn werk is begonnen. De schrijfster van ‘Uit het harnas!’ klinkt verontrust. Ze is er niet zeker van dat ze haar ideeën over authentiek en verantwoord leiderschap duidelijk heeft verwoord in de voorbije anderhalf uur. Eerder op deze zomerse herfstdag aan de rand van de vijver constateerde ze: “Het zijn echt hele grote dingen waar we over spreken.”

Het harnas is volgens Assink “een illusoire gevangenis waarin mensen zich opsluiten”. Het gevolg is dat mensen worden gescheiden van hun ‘ware aard’ en ook van elkaar. “Mensen raken vervreemd van zichzelf. Het harnas is alles dat mensen tegenhoudt hun eigen grenzen te overstijgen. Het probleem is dat mensen het niet herkennen. Ik heb zelf ook een lange weg afgelegd voordat ik zover was. Het boek is een vorm van uit het harnas komen. Ik heb geprobeerd heel persoonlijk te zijn. Ik toon de lezer wat ik heb geleerd en neem hem mee op reis weg uit zijn harnas, als reisleader.”



Voor het harnas van Paulien Assink is het opgroeien als oudste dochter in een katholiek ondernemersgezin in de Achterhoek van de jaren vijftig heel bepalend geweest. “Een harnas begint al te groeien als je heel jong bent. Ik mocht als meisje niet alleen reizen, niet studeren, niet van mijn lijf genieten. Ik werd al vroeg betrokken bij de spanningen in ons familiebedrijf en in het gezin. Ik ben me superverantwoordelijk gaan voelen voor hoe het met de ander ging. Het onderwijs was vooral gericht op het cognitieve en op reproductie van feiten. Er was weinig plaats voor zingeving, het gevoel en het fysieke. Zo raakte ik al vroeg vervreemd van wie ik werkelijk was, van wat ik voelde en wilde. En, als ik mijn coaching-praktijk overzie, is het heel veel mensen in hun jonge jaren overkomen dat ze niet hebben geleerd zichzelf echt te kennen en te waarderen”, aldus de coach van leiders, managementteams en organisaties, die is verbonden aan Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.

### **Oosterse denken**

Toen ze de kans kreeg, ging Assink die sociologie van de ontwikkelingslanden heeft gestudeerd, reizen. Ze kwam in aanraking met andere godsdiensten en filosofieën die haar hebben beïnvloed bij het denken over leiderschap. “Ik leerde het oosterse denken kennen dat niet gebaseerd is op een geloof, maar op levenswijsheid van generaties mensen die weten hoe je een leven vol compassie kunt leven. Boeddhistische leraren zoals de Dalai Lama of Indiase wijzen, zoals Krishnamurti zijn grote voorbeelden. Maar ook in het Westen vind je waardevolle voorgangers. Mensen als Martin Luther King die in hun leven hebben laten zien wat ze waard zijn en waar ze voor staan. Ze zijn een voorbeeld in hun denken en gedrag. Inspiratiebronnen voor een leven dat de moeite waard is om te worden geleefd. Het zijn mensen die een brug kunnen slaan naar de gewone wereld. Die hun wijsheid niet alleen voor zichzelf houden, maar ook dienstbaar zijn aan een wereld waarin meer respect is voor mens en natuur.”

Als meest indrukwekkende ervaring noemt ze de reis die ze eind jaren negentig in opdracht van accountantsorganisatie KPMG heeft gemaakt. "Ik mocht als een van de leden van een internationaal team diepgaand onderzoeken hoe de wereld er in 2010 uit zou zien en wat dat voor organisaties en mensen betekende. Dat was een droomopdracht die me persoonlijk heel veel heeft gebracht. Uiteindelijk ben ik bij mijn bezieling gekomen en dichtbij mijn authentieke zelf. Door de ervaringen die ik toen heb opgedaan, heb ik een speciaal leiderschapprogramma kunnen ontwikkelen en uiteindelijk mijn boek kunnen schrijven."

Het onderzoeksteam ontwikkelde in 1999 vier scenario's voor 2010. Assink maakte onderdeel uit van de groep die een '11 septemberachtige' situatie in de wereld beschreef. "Het was midden in de internethype. Niemand geloofde dat zoiets kon gebeuren. Met de terroristische aanval op het WTC in New York, twee jaar later, was het een feit. De top van KPMG wilde er niet aan dat zoiets ook kon. Mij heeft het geleerd dat leiders in de wereld niet goed zijn voorbereid op de toekomst. Ze nemen geen tijd om zich te bezinnen en de verantwoordelijkheid te nemen voor ontwikkelingen in de wereld. Ik ben ervan overtuigd dat het ongelofelijk belangrijk is dat leiders de kans krijgen om in hun werk meer dingen te overdenken dan tweecijferige winst."



Na deze reiservaring kreeg ze een droom die ze ervoer als een 'dwingend bezieling'. Assink: "Die droom vertelde mij dat het mijn levensopgave was 'huizen voor leiders te creëren'. Ik zag zelfs letterlijk een rond gebouw met vier ingangen: een spirituele, een mentale, een emotionele en een fysieke. Het maakte niet uit hoe je als mens was op het moment dat je het gebouw binnenkwam, maar je moest de moed hebben om jezelf te ontwikkelen op deze vier dimensies. Dan kon je thuiskomen bij jezelf en op basis daarvan een andere, meer verantwoorde verbinding met de wereld aangaan."

"Met die droom als uitgangspunt heb ik een leiderschapsprogramma opgezet voor de topmensen in het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschap. Ik heb het CALL genoemd: Community for Authentic Leadership and Learning. Het programma is zo ingericht dat een netwerk ontstaat van leiders die elkaar blijven ontmoeten en van elkaar blijven leren. Vandaar 'community'. Bij CALL staat de leider als mens centraal. Deelnemers worden persoonlijk gecoacht door leiders die zelf een zware verantwoordelijkheid hebben gedragen. De bedoeling is dat ze dieper in verbinding komen met hun authentieke zelf, met elkaar en met de wereld. Dat ze hun bezieling vinden. Bezieling is een beweging van binnen uit. Als je bezielt bent, heb je toegang tot wat je inspireert en ben je in staat dat te vertalen naar iets betekenisvol. In bezieling ligt de basis van een authentiek leider."

### **Kwetsbaar**

Een belangrijk aspect van CALL – inmiddels hebben zo'n 45 leiders deelgenomen - is volgens Assink dat mensen die aan de top van een organisatie staan een omgeving wordt geboden waarin ze volledig zichzelf kunnen zijn en zich kwetsbaar kunnen opstellen. "Voor leiders is het in deze tijd uiterst lastig om hun zachte kant en hun twijfels naar buiten toe te laten zien. In de kranten staan de verhalen van successen van de machohelden en ook de keiharde verhalen van degenen die onderuit zijn gegaan. Als leider word je momenteel vaak nog afgestraft als je je ziel en zaligheid met anderen deelt. Achter het harnas van leiders gaat vaak een grote eenzaamheid schuil. Ze houden hun ware aard voor de buitenwereld verborgen."

"Zelf heb ik op relatief jonge leeftijd leiding gegeven aan driehonderd mensen. Het CALL-programma biedt leiders wat ik zelf heb gemist toen ik leiding gaf: een veilige omgeving om twijfels en angsten vrij te kunnen uiten. In diezelfde veilige sfeer krijgen ze op hoog niveau van elkaar feedback. Van lieverlee komen ze tot de kern van wat hen drijft als

mens. Vinden ze het pad naar hun hart, hun ziel. In deze reis ligt de sleutel voor authenticiteit en verantwoorde leiders.”

De drijfveer van Paulien Assink om een ander leiderschap vorm te geven ligt vooral in haar ‘zeer grote betrokkenheid bij het wel en wee van deze aarde’. Ze lepelt moeiteloos cijfers op die duiden op een vernietiging van onze planeet. “In de afgelopen 24 uur is meer dan 80.000 hectare regenwoud vernietigd; minstens 13 miljoen ton aan giftige chemicaliën is in het milieu terechtgekomen; meer dan 45.000 mensen zijn van de honger gestorven, onder wie 38.000 kinderen. En dat is slechts het werk van één dag. En het is niet eens alles.

“We zitten wereldwijd in een gevaarlijke situatie en zijn blind voor de gevolgen. We spelen met vuur. Het milieuprobleem is echt heel serieus. De toenemende armoede en ongelijkheid ook. Ik ben ervan overtuigd dat zoals het nu gaat in de wereld, niet is zoals het bedoeld is te zijn. In ieder geval weet ik dat het anders kan en dat het anders moet. Er is in de wereld een grote ommezwaai nodig naar leiderschap van binnen uit. Innerlijk leiderschap als krachtbron om alles waar je diep naar verlangt te kunnen bereiken. En om het beste van jezelf door te geven aan je omgeving. Dan kunnen we allemaal overleven op een menswaardige manier. Mijn bezieling ligt in de voorwaarden scheppen om dit mogelijk te maken in mensen, in netwerken, in organisaties en uiteindelijk in de wereld. Anders gezegd: ik wil huizen bouwen voor leiders.”

Paulien Assink, *Uit het harnas! Vier wegen naar authentiek en verantwoord leiderschap* [2005, Uitgeverij Business Contact]

[www.call.twynstra.com](http://www.call.twynstra.com)