

25

JAAR CALL

VERBINDEN EN
VOORUITKIJKEN



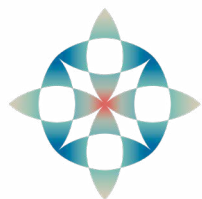
2001- 2026

II SEPTEMBER 2001 - II SEPTEMBER 2026

Op 11 september 2026 vierden we dat precies een kwart eeuw eerder de eerste dag van het eerste CALL leiderschapsprogramma van start ging. CALL, het Centre for Authentic Leadership and Learning, bereikte in de afgelopen 25 jaar vele jonge en ervaren leiders uit het bedrijfsleven, de wetenschap, overheid en non-profit organisaties. Vanuit de overtuiging dat als leiders veranderen, de wereld om hen heen meeverandert.



De jubileumbijeenkomst op 11 september 2026



CALL
CENTRE FOR AUTHENTIC
LEADERSHIP AND LEARNING

*Ik geloof
dat ik geen groter geschenk
kan ontvangen
dan door de ander
te worden gezien,
te worden gehoord,
te worden begrepen
en aangeraakt.*

*Het grootste geschenk
dat ik kan geven is
de ander te zien,
te horen, te begrijpen, aan te ra-
ken,
wanneer dat gebeurt
voel ik
dat er contact is gelegd.*

VIRGINIA SATIR

DANKBAAR

Vijfentwintig jaar geleden gingen we van start met een overtuiging die nog niets aan kracht heeft ingeboet: als leiders veranderen, verandert de wereld om hen heen mee. Terugkijkend op deze kwart eeuw zijn we vooral dankbaar. Dankbaar voor de vele leiders die met ons de uitdaging zijn aangegaan om zich zelf en hun omgeving beter te leren kennen, van daaruit hun calling te leven en met kracht in hun leiderschap te staan. Dankbaar voor iedereen die meebouwde aan CALL, en voor alles wat we samen onderweg mochten leren.

Dit jubileum gaat niet alleen over terugkijken, maar ook over een blik op de toekomst: de vraag wat de opgaven van deze tijd van leiders vragen. Het gaat niet meer om sturen alleen, maar om verbinden. Om verbinding aangaan dwars door verschillen heen, ook wanneer die schuren. Om leiderschap dat niet vraagt om een goede versie van jezelf te laten zien, maar om een hele versie, met je lichte kant én je schaduwzijde, je kracht én je twijfel. Wie zichzelf in zijn geheel kent, kan ook de ander in zijn geheel ontmoeten.

Die relationele opgave staat centraal in deze uitgave: in het fundament waarop CALL is gebouwd, in de vermogens die de leiders van morgen nodig hebben, en in een pleidooi voor relationeel leiderschap.



De opening van Hanna Boersema en Marcel de Rooij



HET FUNDAMENT

CALL is gebouwd op een stevig fundament. Een fundament dat na 25 jaar nog steeds staat en dat een krachtige basis biedt om de volgende 25 jaar op verder te kunnen werken.



Kunstwerk Inner Child van Alexander Milov 2017

Allereerst bestaat dat fundament uit de vier universele dimensies die in CALL centraal staan: de fysieke, de mentale, de emotionele en de spirituele. De combinatie en met name de integratie van deze dimensies zijn nog steeds vernieuwend. Vooral het fysieke blijkt een krachtige ingang om mentaal goed ontwikkelde mensen meer bij zichzelf te brengen.

Een ander belangrijk element van het CALL-fundament is een mensbeeld dat zich uit in een aantal overtuigingen, ontleend aan en geleend van verschillende illustere leiders:

- Ik ben omdat wij zijn.
- Liever een heel mens dan een goed mens.
- Je moet het zelf doen, maar niet alleen.
- Je kunt pas leidinggeven aan een ander als je kunt leidinggeven aan je zelf.
- Als je snel wilt ga je alleen, als je ver wilt ga je samen.
- Het is ons licht, niet onze duisternis waar we het aller bangst voor zijn.

CALL daagt jonge en ervaren leiders uit zichzelf beter te leren kennen. Hun zonzijde en ook hun schaduwkant; hun functionele én dysfunctionele patronen; hun talenten, passie en innerlijke kracht én hun beperkingen.

Dit zelfonderzoek, versterkt door het delen in een groep, maakt rustiger, krachtiger en gelukkiger. Niet alleen de leider zelf, maar ook diens naaste omgeving, organisatie en-uiteindelijk- de wereld.



Aleida Meijerink en Paulien Assink



Dans Jan-Pieter van Lieshout



Zang Madeleine Ingenhousz





DE REIS VAN CALL

Het jaar 2001 wordt gezien als een kantelpunt tussen het optimisme van de tweede helft van de jaren negentig en een onzeker nieuw tijdperk met terrorisme en oorlog. De internetbubbel was net gebarsten. Het was de vooravond van de globalisering, en het begin van MSN, Hyves en Facebook. Er was nog weinig permanente verbondenheid; je kon nog gewoon onbereikbaar zijn.

In dat tijdsgewricht is CALL ontstaan. Via Paulien Assink (bij KPMG), zoals ze dat zelf zo mooi zegt. In een bedding van mensen als Dien de Boer, Pieter en Marijke ter Haar, Wessel Ganzevoort, Steven Olthof, Herma en Herman Wijffels.

Aanvankelijk was CALL erg gericht op het denken in mogelijkheden, in rijkheid, in je calling, in je betekenis voor de wereld. Later kreeg het programma plek bij Twynstra Gudde en kwam daar, op initiatief van Aleida Meijerink, de focus bij op ieders schaduwzijde en belemmerende patronen. De bedding verbreedde met mensen Jeanette van den Ingh en Ria Verlinden.

In 2016 werd CALL een zelfstandig centrum onder leiding van Marcel de Rooij.

Inhoudelijk zetten we de bestaande lijn voort, met elk jaar wel weer een doorontwikkeling van het kernprogramma. Zo werd de link met de organisatie-opgave van de deelnemers steviger, net als de band tussen het persoonlijk en professioneel leiderschap. En de natuur kreeg op verschillende manieren een nadrukkelijker plek.

CALL heeft zich in de afgelopen 25 jaar ontwikkeld van één kernprogramma naar een centrum met verschillende programma's en activiteiten, gericht op individuele en collectieve leiderschapsontwikkeling. Zo hebben we Young CALL om te ontdekken wie je bent, wat je kompas is, wat je identiteit is. Hoe je omgaat met je positie innemen en verantwoordelijkheid dragen.

CALL Leadership is voor leidinggevendenden in de volle kracht van hun leiderschap, om alle remmen er af te halen. En CALL for Eldership, voor leiders die graag in, na of naast hun job dienstbaar, beschikbaar en van betekenis willen zijn voor de maatschappij, met al hun wijsheid en ervaring. Vanuit de werkplaats denken en werken we mee met de leiderschapsopgaven van organisaties en begeleiden we leiderschapsteams.



DRIE VERMOGENS VOOR LEIDERS VAN DE TOEKOMST

Leiders van nu zetten koers in een tijdperk waarin zekerheden verdampen. Klimaatverandering, geopolitieke verschuivingen, technologische disruptie door AI, arbeidsmarktkrapte en toenemende maatschappelijke polarisatie zorgen voor een fundamenteel andere bestuurlijke werkelijkheid en, een andere leiderschapsopgave dan tien, twintig jaar geleden. De klassieke reflex van nog harder werken, nog meer druk zetten, scherper controleren, nog sneller besluiten, schiet steeds vaker tekort. In onze ogen gaat het in organisaties, en daarmee voor hun leiders, de komende jaren om drie essentiële vermogens: adaptief zijn, samen opereren, waardevol handelen.

Adaptief vermogen van leiders gaat over het mee kunnen bewegen met de snel veranderende omstandigheden. Technische oplossingen volstaan vaak niet meer. Van een leider vraagt dat het lef om ruimte te geven om te experimenteren en te leren en de kracht om daarbij te accepteren dat er ook dingen verloren gaan.

Samenwerking is daarbij cruciaal, op alle fronten. Vanuit het besef dat in deze wereld alles met alles samenhangt. Wat een organisatie doet heeft consequenties voor anderen. Dat betekent dat leiders, terwijl ze eindverantwoordelijk zijn,



moeten kunnen verbinden, coalities kunnen bouwen en gezamenlijke beslissingen kunnen nemen.

Een organisatie is **waardevol** wanneer deze een positieve impact heeft op al haar stakeholders. Het gaat dan niet meer om alleen minimal cost, maar ook om minimal harm. ‘Werk doen dat deugt en deugd doet’ is hier het motto. Voor leiders betekent dit dat ze keuzes durven maken én ruimte creëren voor keuzes die gericht zijn op duurzaamheid en op de lange termijn.

Deze vermogens staan haaks op het dominante paradigma van de afgelopen decennia. Ze vragen om een herijking door leiders, die vaak niet voldoende beseffen vanuit welke onderliggende overtuigingen zij werken.

Zij hebben zich niet alleen te verhouden tot deze vermogens; ze hebben ook een realiteit te creëren waarin iedereen in de organisatie meedoet en leiderschap neemt. Als we al het leiderschap aan leiders uitbesteden, dan loopt het vast. Dat zien we nu helaas om ons heen gebeuren.

Wij zullen onze programma's de komende jaren meer laden met deze vermogens en wat zij van leiders en leiderschap vragen.



LEIDERSCHAP EN AI

Kunstmatige intelligentie brengt ons veel en gaat ons nog veel meer brengen, dat is een gegeven. Het roept wel een aantal fundamentele vragen op.⁽¹⁾

Zo zien we op organisatieniveau een paradox. Onderzoek laat zien dat organisaties die succesvol met AI omgaan er daadwerkelijk beter van kunnen worden. Tegelijkertijd roept AI veel emoties op. Sommige mensen zien er de ultieme oplossing voor alles in; anderen de ultieme bedreiging. Leiders hebben zich tot deze paradox én de uiteenlopende gevoelens te verhouden en te navigeren tussen beide uitersten. Daarnaast hebben zij anderen te helpen hiermee om te gaan. Dat vraagt niet alleen om kennis van AI, maar ook van wat mensen drijft en bezielt, en dat geldt ook voor hen zelf.

Een volwassen mens kan omgaan met ambivalentie, accepteert de eigen tekortkomingen en beperkingen, beseft dat het paradijs niet bestaat, en kan schuld en schaamte verdragen. Psychologen noemen dat ook wel de 'depressieve positie'. Dat leer je van kinds af aan, wanneer je ondervindt dat je niet altijd krijgt wat je wilt en dat je van je moeder houdt, en haar soms ook haat. Door schuring, vertwijfeling, diep voelen en fysieke ervaringen, ontstaan leren en vooruitgang. Ontstaat ook je eigen identiteit.



En dan zijn daar ineens de Large Language Models in AI, die alles voor jou oplossen. Die er altijd voor jou zijn, die altijd aardig zijn, en je zelfs een compliment geven als je vraagt of ze wat kritischer kunnen zijn. Wier verdienmodel het is dat ze een oplossing bieden, en jou daar verslaafd aan maken.

Onderzoek laat zien dat collectieve creativiteit, nadenken en sociaal gedrag afnemen door AI. Creativiteit, groei, rouw, verdriet, boosheid, schuld, schaamte, vertrouwen, maar ook vreugde en liefde, kan je niet uitbesteden.

Leiders hebben in onze ogen het gesprek aan te gaan met zichzelf en met anderen hoe zij kijken naar de rol van AI. Hoe verhouden zij zich tot het opheffen en ontkennen van de depressieve positie, en het vervangen van het relationele tussen mensen door een algoritme?

In CALL entameren we dit gesprek. Daarmee bouwen we door op het fundament van CALL om te leven en werken vanuit een eigen calling, bewust van je mooie en minder mooie kanten, en bewust van je plek en opgave in de wereld van nu.

(1) "Me, myself & AI", prof. S.C.M. de Maat, 2026, Lecture at the INSEAD Alumni Forum, Oslo.





Harry Kunneman

PLEIDOOI VOOR RELATIONEEL LEIDERSCHAP

“We zijn niet langer op weg naar geluk voor allen. De ideeën zijn voorhanden, maar op de een of andere manier lukt het niet ze te laten landen in bestuur en beleid. En terwijl we om allerlei redenen politiek en bestuurlijk de controle voorbij zijn, blijven we dansen op de Titanic.

Er moet urgent iets veranderen aan onze levensstijl. Daarbij pleit ik voor relationeel leiderschap. Dan bedoel ik het behoeden, verzorgen en versterken van relationele hulpbronnen in organisaties. Centraal daarin staat wat de Amerikaanse psychoanalytica Jessica Benjamin ‘de ruimte van de derde’ noemt. Hier wordt verbinding in verschil gevonden en gevierd. Hier kan levensvreugde gedijen en levenswijsheid en levensvreugde ontstaan.

Er zijn verschillende manieren om deze gedeelde ervaringen op te doen:

- in het goed omgaan met onvermijdelijke spanningen en conflicten;
- in ambachtelijke fascinatie en gedeelde schoonheidservaringen over werk van je zelf en van anderen;
- in het stilstaan bij eindigheid en verlies;
- in de muzische verbeelding van een van bovenstaande;
- in gedeelde humor, samen echt kunnen lachen.



Hedendaagse organisaties zijn hier, niet goed in. Kenmerkend voor de relationele hulpbronnen is het feit dat ze niet beheersend en controlerend tot stand gebracht kunnen worden. In een competitieve context met veel machtsrelaties is de ruimte van de derde vaak moeilijk te bereiken. Lukt dat wel, dan is dat een waardevolle relationele hulpbron, zij het een fragiele. Het vraagt om een bijzonder soort werk: waardenwerk, werk dat deugt en deugd doet.

Relationeel leiderschap is het ambacht van heen en weer bewegen tussen planning en controle enerzijds, en het behoeden, verzorgen en versterken van relationele hulpbronnen anderzijds. Zowel binnen je organisatie als in de omgang met klanten, burgers, leerlingen, patiënten/cliënten. Daarmee kan de ontwikkelingshorizon verschuiven van steeds meer consumeren, naar duurzame bronnen van relationele wijsheid en levensvreugde.”





Dansen met Jan-Pieter van Lieshout



Stembevrijding met Madeleine Ingenhousz

PROGRAMMALEIDERS VAN CALL



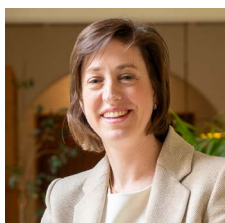
Bob Jan Schoot Uiterkamp



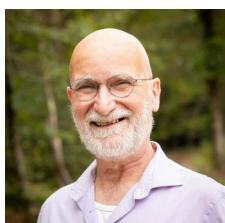
Esther Herber



Han Nichting



Hanna Boersema



Harry Misbeek



Joris Groenendijk



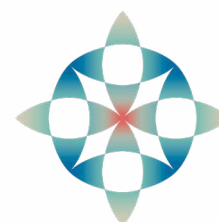
Jos Meekers



Marcel de Rooij



Wendy van Zon



CALL
CENTRE FOR AUTHENTIC
LEADERSHIP AND LEARNING