

Meebewegen met het vakgebied



de FCE blikt 10 jaar terug en 10 jaar vooruit



De FCE is in de eerste plaats een rijke, levendige community van vakgenoten op het gebied van leren en ontwikkelen. De organisatorische basis daarvan is een stichting. Na 13 jaar draagt Saskia Tjepkema het directie-stokje over aan drie nieuwe directeuren: Suzanne Verdonschot, Theo Visser en Pieterjan van Wijngaarden. Janni Schipper blijft coördinator van alle FCE-activiteiten. We grijpen dit moment aan om samen met Saskia terug te blikken op ruim een decennium 'Vakmanschap in ontwikkeling'. Aan een tafel vol foto's uit de afgelopen dertien jaar staan we stil bij de ontwikkeling die het HRD-vakgebied en de FCE in deze periode doormaakten. Met de nieuwe directieleden werpen we alvast een blik op de toekomst van de FCE.

Isolde Kolkhuis Tanke in gesprek met Saskia Tjepkema, Suzanne Verdonschot, Theo Visser, Pieterjan van Wijngaarden en Janni Schipper



Het motto van de FCE is 'Vakmanschap in ontwikkeling'. Dat gaat over de ontwikkeling van mensen en teams. Maar je hebt het vakgebied zelf ook zien bewegen de afgelopen jaren. Dat is het onderwerp van ons gesprek. Hoe kijk je naar die ontwikkeling?

Saskia: "Het gaat voor mij over groei, ik zie het vooral als iets organisch. Het begint op enig moment ergens, zet zich door en vaak zie je pas achteraf de *echte* ontwikkeling. Een mooi voorbeeld vind ik de sterke puntenbeweging'. Dat begon als een kleine ontwikkeling aan de randen van ons vakgebied. Een klein groepje vakgenoten, waaronder wij, waren geïntrigeerd. We verdiepten ons daarin, onder andere door te experimenteren op kleine schaal, maar ook door te lezen en te schrijven en te onderzoeken. Na een tijdje zie je zo'n thema ineens op meer plekken opkomen en op enig moment merk je zelfs dat het een breed geaccepteerd concept geworden is. Ik weet nog dat ik gevraagd werd om erover te spreken op het O&O-congres en dat ik me ineens realiseerde: "Oh, het is dus écht iets, het is 'here to stay'!". Dan blijkt het in de praktijk 'geland' te zijn, zonder dat het *moest*; dat is voor mij wel een kernpunt van organische ontwikkeling. En vervolgens ontkiemt, op een andere plek, ook alweer een volgende ontwikkeling, die dan nog in de kinderschoenen staat.

Wat begint als een positieve, nieuwe beweging kan overigens op een bepaald moment ook weer zijn beste tijd gehad hebben en dan afsterven of weer nieuwe energie nodig hebben. Neem bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. Structurele gesprekken met mensen over hun presteren en hun ontwikkeling ontstonden vanuit een goed uitgangspunt, namelijk: geef aandacht aan *alle* medewerkers, in plaats van aan enkelen. Maar in de loop der tijd werd het in de praktijk op veel plekken steeds meer een afvinklijstje, een verplicht nummer. Eigenlijk het tegenovergestelde van wat ooit de bedoeling was. En dan zie je dat er een soort tegen-, of door-ontwikkeling komt. Overal poppen nu initiatieven op rond 'het goede gesprek', waar die aandacht weer centraal staat en waar ook het talentperspectief meer in terugkomt. Ik bedoel te zeggen: ik zie ontwikkeling vooral als een vorm van continu mee- en verder bewegen; het stopt nooit, dat is het mooiste ervan!"

Ik zie ontwikkeling vooral als een vorm van continu meeen verder bewegen; het stopt nooit, dat is het mooiste ervan!

Je noemde daarnet dat zo'n ontwikkeling ontstaat aan de randen van het vakgebied. Hoe belangrijk is het eigenlijk volgens jou om je continu op nieuw terrein te begeven?

Saskia: "Laat ik een heel concreet voorbeeld noemen: vanaf voorjaar 2020 was er ineens Corona en een lockdown. Iedereen moest halsoverkop omschakelen naar online werken en leren. We moesten daar onmiddellijk iets mee. Het was geweldig dat er mensen zijn in het FCE-netwerk van vakgenoten, zoals Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch, die daar al heel lang mee aan het pionieren waren. Een beetje 'aan de rand', in de zin dat er een specifieke doelgroep met blended en online leren bezig was. Toen het ineens iets werd dat we allemaal wilden leren hoefden we niet op stel en sprong het wiel zelf uit te vinden, maar hadden we in het FCE-netwerk al mensen die heel veel ontwikkeld hadden, en die dat ook wilden delen.



De pioniers aan de grenzen van ons vakgebied kun je denk ik zien als voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan

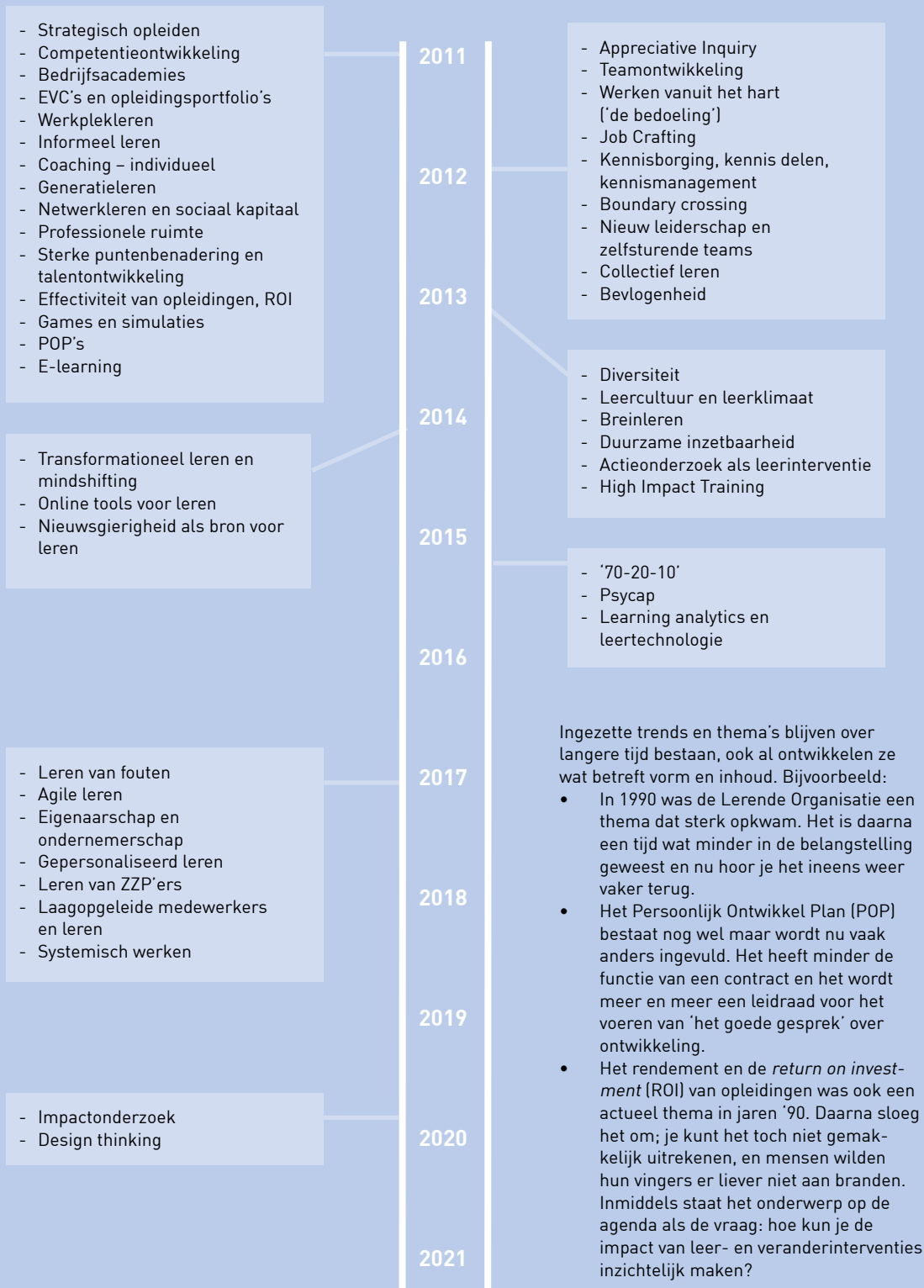
De pioniers aan de grenzen van ons vakgebied kun je denk ik zien als voedingsbodem voor de continue ontwikkeling ervan. En die is hard nodig in deze tijd. Want deels zijn we druk met de toepassing van concepten en werkwijzen die volwaardig geaccepteerd zijn. Door tegelijkertijd ook actief te zijn met vernieuwing van het vakgebied, heb je al een voorsprong opgebouwd op het moment dat de sterk veranderende omgeving dat van je vereist. Zoals de systeemtheoretici zeggen: 'de variatie *in* het systeem moet net zo groot zijn als de complexiteit *buiten* het systeem'.

Ik zie dat ook als een taak voor de FCE: blijven spotten welke nieuwsgierige voorlopers er zijn en die ook ondersteunen bij het experimenteren. Zo zijn Aart Goedhart en Barbara van der Steen meer dan 10 jaar geleden met hun leergang Proceskunde begonnen omdat ze wilden onderzoeken hoe je nog meer met 'procesaandacht' kan faciliteren. Dat traject werd voor hen een proeftuin. En Margriet Schut en Brenda Vos experimenteren met een combinatie van 'opstellingen maken' en 'talentcoaching'. Ze gebruiken hun leergangen als een plek om zo'n concept van talentopstellingen verder te ontwikkelen, met de deelnemers samen.

Als je naar ontwikkeling van het vakgebied kijkt, en je zoomt heel ver uit, lijkt het alsof alles hetzelfde gebleven is. De voorpagina van vakblad Opleiding & Ontwikkeling bevat voor een deel nog dezelfde vragen en thema's als 10 jaar geleden. Terwijl, als je juist sterk inzoomt, je ziet dat er wel degelijk veel beweging is – bijvoorbeeld omdat sommige thema's toen in de kiemfase waren en nu meer ingeburgerd zijn, maar ook omdat er nieuwe onderwerpen en zienswijzen bij komen."

Thema's en trends in het HRD-vakgebied

Trends uit het vakgebied op basis van artikelen in het vakblad Opleiding & Ontwikkeling.





Ik herinner me in dat verband een vraag die je aan een afstudeerder stelde. De onderzoeksopdracht voor haar was het veranderende HRD-vakgebied in kaart te brengen aan de hand van portfolio's uit de FCE-leergangen. Wat leverde die 'in- en uitzoom-exercitie' destijds op?

Saskia: "Dat klopt, we hebben in 2011 Monique Jordense gevraagd een analyse van de vraagstukken te maken zoals deelnemers aan de FCE-leergangen die beschreven in hun portfolio's. Want we merkten destijds in de praktijk dat steeds meer vraagstukken zich begonnen te bewegen richting andere terreinen dan de klassieke HRD, zoals bijvoorbeeld organisatie-ontwikkeling, lerende organisatie en veranderkunde. Deelnemers kwamen met andere praktijkvraagstukken binnen. Naast 'wil je een leiderschapleergang ontwikkelen?' ging het ineens ook over 'kun je onze organisatie helpen een lerende organisatie te worden?' of 'wat zijn manieren om de nieuwsgierigheid op de werkvloer te stimuleren?'. Met dat onderzoek wilden we in beeld krijgen waar het HRD-vak nu wel en niet over gaat. Daar zouden we onze leergangen dan ook op kunnen afstemmen. Het boeiende is: dat lukte helemaal niet! We kregen de analyse niet scherp langs de as van de inhoud. De belangrijkste conclusie van het onderzoek was: er zijn veel trends en die blijven bestaan. En er komen steeds weer nieuwe trends bij. Elke nieuwe golf neemt als het ware de golf ervoor mee... Het wordt eigenlijk alleen maar meer, de grenzen van het vakgebied zijn fuzzy. En als community moet je *daarop* ingesteld zijn. Ook met je aanbod aan professionaliseringsactiviteiten.

De grenzen van het vakgebied zijn fuzzy en als community moet je daarop ingesteld zijn

Ik hoor hierin de vraag die jullie je als FCE steeds weer stellen: welke rol kan de FCE innemen om bij te dragen aan dat voortdurende bewegende en zich ontwikkelende vakgebied?

Jaren '80: Oprichting

Saskia: "Misschien is het goed om terug te gaan naar het ontstaan van de FCE. Dan spreken we over de jaren '80 van de vorige eeuw. Joseph Kessels werd door een aantal vakgenoten uit bedrijven gevraagd om een stichting op te richten om het vak 'bedrijfsopleidingen' nadrukkelijker op de kaart zetten. Dat werd de FCE. Joseph zette de FCE op met Cora Smit en later sloot ook Paul Keursten zich daarbij aan. De FCE richtte zich aanvankelijk vooral op het verzorgen van twee leergangen voor de professionalisering van HRD-vakgenoten. Het vak was toen nog sterk gescheiden in twee profielen: je had opleidingsontwerpers en adviseurs die strategisch advies gaven over leren en opleiden. Dus de ene opleiding richtte zich op ontwerpers, en de andere opleiding was bedoeld voor adviseurs. Vanwege de stichtingsvorm werden de opbrengsten geïnvesteerd in het doen van onderzoek binnen het vakgebied: elke vijf jaar reikte de FCE stipendia uit aan onderzoekers op het gebied van leren en ontwikkelen.

De FCE richtte zich aanvankelijk vooral op het verzorgen van twee leergangen voor de professionalisering van HRD-vakgenoten

2008: Meer variatie in vragen

Saskia: "In 2008 nam ik het stokje over als directeur FCE van Paul, die het een jaar of 10 had gedaan. Ik kreeg van hem en van de oprichters stimulerende aanmoediging mee: 'Bouw vooral door!' en 'Wat wil jij gaan vernieuwen?'. Dat hadden ze zelf immers ook al die jaren gedaan. Ik vond het wel fijn om die woorden te horen omdat de FCE inmiddels echt een instituut was. Het was dus ook wel spannend om dingen te gaan veranderen... Maar het was wel nodig.

Steeds meer mensen in organisaties gingen zich bezighouden met leren en ontwikkelen, waardoor er een verschuiving in de doelgroep van de FCE-opleidingen kwam; die werd veel gevarieerder. We kregen ook programmaleiders over de vloer, en managers. En de variatie aan vragen en onderwerpen werd groter. Daardoor kwam steeds meer de vraag centraal te staan: welk appèl doet jouw organisatie-context op jou als HRD'er en hoe kunnen wij jou – vanuit de leergang – helpen om in jouw context het juiste te doen? Het onderscheid tussen de ontwerpers- en ontwikkelaarsopleiding vervaagde. We maakten er uiteindelijk dus een allround traject van: de leergang Adviseren en Ontwerpen voor Leren in Organisaties, die nu door Mariël Rondeel, Erik Deen en Theo Visser wordt verzorgd."

'Wat wil jij gaan vernieuwen?'



Geen keuze voor accreditatie

Saskia: "Die ontwikkeling zette overigens wel spanning op de vraag die tegelijkertijd speelde: moeten we een master-accreditatie doen of niet? Want we zagen ook dat mensen die een leergang van twee jaar volgen er eigenlijk wel een titel aan willen overhouden. Maar we merkten dat als we tegemoet wilden komen aan de eisen van zo'n NVAO-accreditatie, we de beweeglijkheid van onze opleidingen geweld aan moesten doen. Niet alleen door de verplichte eisen die aan bijvoorbeeld begeleiders en beoordelaars gesteld worden, maar vooral ook omdat wij vinden dat leren op de *werkplek* plaats moet vinden en dat wij als begeleiders vooral voeding en reflectie aanbieden in de collectieve opleidingsdagen; we begeleiden daar waar het op dat moment nodig is. Door zo'n accreditatie zouden we het zwaartepunt van onze opleidingen moeten gaan verleggen. Daar hebben we uiteindelijk van afgezien. Maar hoe dan verder?"

Door accreditatie zouden we het zwaartepunt van onze opleidingen moeten gaan verleggen

2010: Samen bouwen aan de FCE

Saskia: "In 2010 hebben we onze strategienota 'FCE in een bewegend HRD-landschap' geschreven. Kern daarvan was dat we niet zozeer onze twee opleidingen onder de loep gingen nemen, maar dat we wilden kijken hoe we de FCE *als geheel* konden vernieuwen. We organiseerden een FCE bouwdag, waar oud-deelnemers en docenten samen brainstormden over zowel inhoud als vorm van het aanbod. En we gingen aan de slag met de docenten onderling. Hierbij zagen we de FCE voor ons als een landschap en vroegen ons af wat we zouden moeten zaaien zodat HRD'ers van nu en straks zich zouden kunnen voeden met de oogst. We hadden de twee 'oude bomen' die heel stevig stonden (de ontwerpers- en de adviseursleergang); wat konden we daaronder voor nieuws laten groeien? Zo kwam er bijvoorbeeld een Leergang ter bevordering van de nieuwsgierigheid, Waarderend faciliteren, Actieonderzoek, en het

FCE-café om kennis informeel te delen. We hoorden namelijk ook steeds vaker dat mensen geen tijd of geen budget hadden voor een tweejarige leergang, maar wel gevoed wilden worden. Daarom gingen we ook op zoek naar andere vormen voor kortere trajecten. Het café was trouwens een initiatief van oud-deelnemers, zoals Marlo Töller, Joke van Alten en nog een aantal anderen. Dat heeft echt een tijdje heel goed gelopen.”

‘FCE in een bewegend HRD-landschap’

2018: Van stipendium tot open keukenonderzoek

Saskia: “Voor mij is het wel iets dat bewust aandacht vraagt: als FCE ‘bij jezelf blijven’. Voor je het weet ga je ‘verdingen’; een instituut worden. Waarmee ik bedoel te zeggen: je hebt bij aanvang een doel en dan kies je daar een vorm bij, zoals het aanbieden van twee leergangen. Dat werkt een tijd heel goed. Maar na verloop van tijd blijkt dat zo’n vorm niet meer de meest passende is. Hoe kan je dan vernieuwen? Dat merkten we bijvoorbeeld ook bij het stipendium. Eens in de vijf jaar kregen ongeveer drie onderzoekers een budget voor een onderzoek. Ze publiceerden daar vervolgens over, en zo stroomde hun nieuwe kennis weer terug in het vak. Die cyclus voelde op een bepaald moment echter als ‘te langzaam’ in verhouding met de snelheid van kennisontwikkeling in het vak. En we ontdekten, onder andere door proeftuinen van Suzanne Verdonschot en Marloes de Jong, dat we onderzoek doen ook op hele andere manieren kunnen stimuleren, waardoor meer mensen eraan mee kunnen doen. Door de vorm van onderzoek doen te heroverwegen, ontstond vervolgens het open keukenonderzoek dat Suzanne leidde, waarbij er niet één onderzoeker is maar er tientallen vakgenoten uit het FCE-netwerk meedoen en meeleren als nieuwsgierige mede-onderzoekers.”

Door de vorm van onderzoek doen te heroverwegen, ontstond vervolgens het ‘open keukenonderzoek’



2021: Nieuwe ontwikkelingen

Saskia: “Die beweeglijkheid erin houden, door bestaande vormen los te durven laten en nieuwe ontwikkelingen een plek te geven, dat is de FCE-identiteit. We willen die plek zijn waar vernieuwende initiatieven ruimte krijgen. Daar hoort ook bij dat niet alles lukt. We hebben gelukkig altijd meer plannen en ideeën dan we ooit kunnen uitvoeren.”

Beweeglijkheid erin houden

Zou je kunnen zeggen dat er zoiets bestaat als het FCE-dna – datgene wat eigen is aan de FCE en waarom mensen kiezen voor een leergang of mee willen doen aan het open keukenonderzoek?

Saskia: “Ik denk wel dat er enkele kernpunten te benoemen zijn in hoe we werken:

Blik op nu én op de toekomst

Ten eerste merk je in alles dat we ons focussen op nu én op de toekomst. Een leuk voorbeeld daarvan was ons lustrum in de fictieve plaats Wapserwoude. Dat was een event waarvoor mensen vooraf via de mail al werden uitgenodigd door het personage Josef Schmidt. In Wapserwoude gingen we een dag lang 20 jaar de toekomst in, om te ervaren wat dat ons voor inspiratie zou brengen. In plaats van erover te praten met elkaar, gingen we kijken hoe we die toekomst 'nu en hier' samen konden creëren.

Begeleiders staan zelf midden in de praktijk

Ten tweede denken we niet zozeer in termen van één expert met alle wijsheid in pacht, maar geloven we dat iedereen kennis heeft en deelt. Dat geldt ook als één van de principes voor begeleiders in de leer-gang. Zij zijn kennisdelers én lerenden. Ze delen hun kennis en ervaringen, mede omdat ze het vak zelf in de praktijk uitoefenen. We nodigen hen uit op basis van hun energie en hun fascinatie, oftewel: we volgen de hartslag van de begeleiders. Als een begeleider weggaat treedt er weer een ander naar voren op

basis van zijn of haar fascinatie voor een bepaald thema. Dat kan soms ook betekenen dat leergangen eindigen als de begeleiders stoppen. Zo hield Waarderend faciliteren op toen Din van Helden en Kemp van Ginkel nieuwe dingen gingen doen. Maar we hadden wel Proceskunde en sinds een paar jaar ook Faciliteren vanuit persoonlijk vakmanschap als alternatieven. Beide leergangen hebben net een andere kleur, maar ook gericht op het thema faciliteren.

Werken vanuit je eigen vragen met anderen die dezelfde taal spreken

Ten derde denk ik dat de kracht van de FCE zit in de mensen die deel uitmaken van het netwerk. Leren doe je van en met elkaar. Als we een lustrum organiseren komen er altijd veel mensen. Ik denk dat ze deelnemen door de kracht van de uitnodiging - die persoonlijk is - en door wie er nog meer zijn. Ze weten dat ze vakgenoten gaan ontmoeten waar ze energie en inspiratie van krijgen. Die misschien ook wel dezelfde taal spreken. De deelnemers dragen zelf inhoud en thema's aan, op basis van hun eigen vraagstukken. De vragen zijn dus leidend, in plaats



van een bepaald thema. Of beter gezegd: die vragen laden het thema en bepalen hoe we ermee aan de slag gaan. In de vorm ontwerpen we altijd nieuwe manieren die uitnodigen om onderzoekend en ontdekkend aan de slag te gaan. Dat biedt ruimte voor een gevoel van eigenaarschap en voor leren van en met elkaar.

Verrassende onconventionele vormen

Wat tenslotte kenmerkend is voor onze werkwijze is dat de vormen als het even kan verrassend zijn. Je leert als deelnemer door de inhoud, maar ook door de manier waarop we aan de slag zijn. Je maakt iets mee en ontdekt nieuwe manieren van hoe je iets ook zou kunnen doen. Zo creëren we een omgeving die mensen uitnodigt om in te stappen en zelf ook te experimenteren. Zo herinner ik me het Kennisgraaien, tijdens een van de lustrums. Michael Hebben en Tjip de Jong hadden dat bedacht: in een grote doorzichtige cabine vlogen kaartjes rond. Op de kaartjes hadden deelnemers bepaalde deskundigheid beschreven die zij in huis hadden en eventueel wilden delen. Deelnemers konden in de windcabine stappen en een greep uit de kaartjes doen. Het stond symbool voor de gedachte: de FCE is een plek waar

vakgenoten hun kennis delen en door die kennis te delen ontwikkelen we ons vak. Door de vorm, die veel hilariteit opriep, werd die boodschap heel voelbaar en stapten mensen in op de uitnodiging om met elkaar aan de slag te gaan.”

En dan de blik naar de toekomst: Saskia draagt het FCE-directeurschap over aan Theo, Suzanne en Pieterjan. Om het met de woorden van de oprichters van de FCE te vragen: “En wat willen jullie gaan vernieuwen”?

Theo: “We hebben drie belangrijke pijlers waar we mee aan de slag gaan. Pieterjan richt zich op het voeden en uitbouwen van de community, Suzanne zal het open keukenonderzoek verder vormgeven en ikzelf richt me met name op de leertrajecten die we aanbieden voor het professionaliseren van vakgenoten. Deze invulling is ontstaan vanuit onze eigen passie en ons enthousiasme.”

Pieterjan: “Het organiseren van een festival is een van onze eerstkomende activiteiten. Dat komt voort uit onze ambitie om nog meer samen onderzoek te doen. Dat onderzoek willen we voor en door vak-



genoten vormgeven en zo ontstond het idee van een levendig festival. Op zo'n festival zijn de vragen van de deelnemers leidend, en de kennis en ervaring die zij meebrengen. Het festival staat in het teken van het open keukenonderzoek dat Suzanne heeft opgezet. De centrale vraag hierin is hoe je kunt bouwen aan blijvende verandering. Hoe zorg je ervoor dat een nieuwe aanpak beklijft, en dat er meer mensen aan mee gaan doen? Tijdens het festival horen mensen de nieuwste inzichten uit het onderzoek en is er ruimte om met eigen vragen aan het werk te gaan."

Suzanne: "Onze eigen FCE Café Podcast is ook een manier om zichtbaar te maken wat er leeft onder vakgenoten en welke nieuwe interessante aanpakken er ontwikkeld zijn. Pieterjan maakt tweeweekelijks een podcast waarin hij mensen interviewt en de nieuwtjes uit de sociale media bespreekt. Het is een laagdrempelige manier voor mensen uit het FCE-netwerk om te weten wat er inhoudelijk speelt zodat je kunt nagaan wat daarin voor jouzelf mogelijk interessant is."



Theo: "En daarnaast blijven we ons aanbod en de huidige leergangen vernieuwen. Zo zijn we blij dat we sinds dit jaar ook de post-bachelor opleiding E-learning van Marcel de Leeuwe aanbieden vanuit de FCE. We zijn er ook voor de beginnende mensen in ons vak. Om ervoor te zorgen dat zij voldoende bagage meekrijgen om zich verder te ontwikkelen in de richting die bij hen past. We hopen dat mensen de FCE ervaren als een plek waarmee ze zich verbonden voelen, een gemeenschap, waar je kennis kan halen en kunt delen, en waar je in vrijheid vragen kunt opwerpen."

Pieterjan: "Ons verlangen is om steeds nieuwe plekken te blijven maken waar vakgenoten elkaar op een inspirerende en productieve manier kunnen ontmoeten. De laagdrempeligheid die mensen vaak ervaren, willen we koesteren."

Saskia: "Ik vind het heel belangrijk dat er nu andere mensen met inspirerende ideeën de kar gaan trekken, dat brengt weer impulsen voor vernieuwing en ontwikkeling en zorgt dat de beweging verder gaat. Eigenlijk precies wat aan de orde kwam aan het begin van ons gesprek."

En wat ga jij doen, Saskia, nu je afscheid neemt als directeur van de FCE?

Saskia: "Ik maak nu deel uit van het FCE-bestuur. Dus ik blijf betrokken, ook al is het vanuit een andere rol. Daarnaast blijf ik gastdocent in de leergangen en ben ik nauw betrokken bij het open keuken-FCE-onderzoek. En ik ga natuurlijk naar het festival! Daar kijk ik nu al naar uit."

Literatuur

Jordense, M., & Verdonchot, S. (2011). Van trends naar toekomst... Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010. *TvOO Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 88-93.