

Start 2e editie:  
januari 2027

# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN.

FCE. Vakmanschap in ontwikkeling.

.....

**Leiderschap in strategische leervraagstukken**



FCE

FOUNDATION FOR  
**CORPORATE  
EDUCATION**

## **Een collectief actie-leertraject**

Leiderschap in strategische leervraagstukken is een eenjarig actie-leertraject voor senior L&D adviseurs, HRD managers, verandermanagers, interimmers, directeuren.... eigenlijk voor iedereen die zijn of haar vakmanschap op het gebied van strategische leervraagstukken wil vergroten.

Te denken valt aan opgaven als:

- ↘ Hoe ontwikkelen we een leiderschapsprogramma dat zowel de individuele ontwikkeling van onze managers faciliteert als onze organisatie-ontwikkeling ondersteunt?
- ↘ Hoe ondersteunen we de alledaagse én innovatieve leerprocessen die nodig zijn om onze strategische ambitie te realiseren?
- ↘ Hoe worden we een 'lerende organisatie'? Hoe werken we aan onze collectieve slimheid en leercultuur?
- ↘ Hoe brengen we een inhoudelijke opgave op een lerende manier verder, met mensen van binnen en buiten de organisatie?
- ↘ Hoe creëren we een coalitie met andere organisatie om ons heen zodat we samen een (maatschappelijke) opgave verder kunnen brengen? Hoe zorgen we ervoor dat dit daadwerkelijk een lerend systeem wordt?
- ↘ Hoe geven we vorm aan een gewenste innovatie van kickstart tot borging op een zodanige manier dat de hele organisatie in beweging komt?
- ↘ .....

Kenmerk van deze vraagstukken is dat ze zowel leiderschap, organisatie, persoonlijke, team of organisatie-ontwikkeling raken. En dat het altijd draait om de vraag: hoe doen we dit samen? Met bestuurders of directie, vakmensen in de praktijk, leidinggevenden, professionals op het gebied van leren en ontwikkelen...

In dit leertraject voor ervaren professionals kun je:

- ↘ aan de slag met je eigen praktijkvraagstuk (of waagstuk... het daagt je uit om te groeien in je vakmanschap).
- ↘ inspiratie halen uit theorie op het gebied van strategie, organisatiekunde, veranderkunde en leren.
- ↘ werken aan je eigen visie en persoonlijk leiderschap op het gebied van leren – onder meer via een Development Center.
- ↘ ontwikkel-interventies uit de schatkist van dialogische organisatie-ontwikkeling en systeemdenken (zoals Appreciative Inquiry, verhalend werken, podcasts, actie-onderzoek,...) zelf ervaren en leren inzetten.

## Inhoud en opzet

We starten met een persoonlijke intake in duo's, waarbij we kennismaken met jullie specifieke leervragen, sterke punten en concrete opgaven in het werk. Omdat we met twee deelnemers tegelijk werken, start het 'leren van en met elkaar' direct.

Het leertraject staat voor 80% vast, na de intakes kijken we welke specifieke thema's we een plek willen geven op basis van de specifieke leervragen van jullie groep.

Het traject kent drie leerlijnen, die we telkens aan elkaar verbinden:

- 1. Persoonlijk leiderschap:** je eigen advies- en leiderschapsvaardigheden, visie op leren
- 2. Collectief leren:** lerende organisatie, teamleren, leerklimaat, sociale innovatie...
- 3. Vak kennis en methodieken:** interventies en theorie uit organisatiekunde, leren, veranderkunde en strategie.



Het ontwerp en de aanpak is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- ↘ **Leren doe je met en van elkaar:** de groep is een rijke leeromgeving. De vaste begeleiders en gastdocenten verrijken die omgeving met hun ervaringskennis, expertise en theoretische bagage. Er is aandacht voor de interactie, je werkt met intervisie en je bouwt samen aan een positief leerklimaat.
- ↘ **Leren is persoonlijk:** verdiepend leren vraagt om concrete ervaringen en is daarmee ook een individueel proces. We zoeken daarom naar jouw persoonlijke drive, nodigen je uit om je sterke punten te benutten om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en maken ruimte voor diepgang door persoonlijke aandacht en coaching.
- ↘ **Leren vraagt afwisseling tussen denken en doen:** oftewel actie-leren en 'deliberate practice'. Je werkt met je eigen praktijkvraagstukken, in de bijeenkomsten is er ruimte om hierop te reflecteren en reiken we voedende theorie en nieuwe aanknopingspunten aan. Soms met uitleg, lezen en college, vaak ook met zelf ervaren en oefenen – al dan niet in combinatie. Hierna kun je weer verder met concrete experimenten in je eigen praktijk.
- ↘ **Leren vindt plaats net buiten je comfortzone:** daarom verlaten we soms ook de gebaande paden en gaan we op zoek naar inspiratie, verrassing en afwisseling. Dat daagt je uit om het net even anders te zien en geeft energie om iets nieuws te proberen.

Het traject kent de volgende flow:

- ↘ In de **starttweedaagse** verkennen we het thema '**de lerende organisatie**': wat is dat eigenlijk? Je werkt aan je eigen visie op dit onderwerp. Gevoed door gastdocent Eric Koenen en doordat we met elkaar een Appreciative Inquiry proces doorlopen. Dat is bij uitstek een werkwijze die erop gericht is om in een groep kennis te delen, nieuwe inzichten te ontwikkelen, verbinding te versterken en energie te genereren. Natuurlijk geven we ook 'ondertiteling' bij de manier van werken, zodat je elementen daarvan ook in je eigen omgeving kan toepassen.
- ↘ In een **24-uurs** hebben we vervolgens de tijd om je **persoonlijke organisatie-vraagstuk** onder de loep te nemen: waar wil jij mee aan de slag, omdat het zowel je organisatie verder helpt als jou uitdaagt in je rol en bekwaamheden? We staan met gastdocent Yvonne Burger stil bij de vraag hoe je een partner in leren kan zijn in de bestuurskamer. Denk aan vragen als: in welke (machts) dynamiek bevinden bestuurders

zich, wat hebben ze van jou nodig en andersom, hoe creëer je een stevige opdracht- of partnerrelatie? Jullie vragen bepalen de agenda. Dat geldt ook voor de avond, waar we in gesprek gaan met de ervaren thought leaders Jaap Peters, Mathieu Weggeman en Joseph Kessels rond verschillende visies op organiseren en hoe die in de loop der tijd zijn veranderd. Je maakt hier gelijk kennis met de werkvorm 'op onderzoek uit'.

- ↘ In een **Development Center** van een dag maak je vervolgens een verdieping op je eigen '**leiderschap in leervraagstukken**'. Een DC heeft 3 studio's, die je in een vast duo doorloopt. Een krachtenveldstudio, waarin je je vraagstuk 'opstelt' en met een systeemblik onderzoekt hoe je hier beweging krijgt en wat jouw plek is. Een gespreksstudio, waarin je met een acteur een sleutelgesprek kunt oefenen waarin je je eigen visie op leren neerzet. Je werkt aan datgene wat voor jou 'next level' is: een ander enthousiasmeren bijvoorbeeld, of juist 'nee' zeggen – met een onderbouwing. En een reflectiestudio waarin je een

persoonlijke vraag 'afpelt': waarom vind ik het bijvoorbeeld lastig om...? Of: wat heb ik in huis om...? Met behulp van een coach kijk je zowel op competentie- en gedragsniveau maar ook op overtuigings- en waardenniveau 'hoe het bij jou zit'. Bij elke studio krijg je feedback en tips, en aan het eind komt dit samen in een rondetafelgesprek waar de begeleiders en jouw duo-maatje met elkaar hardop reflecteren op wat ze bij jou hebben waargenomen als het gaat om talenten en ontwikkelpotentieel. Je krijgt concrete tips. Voor meer informatie over het DC, [klik hier](#).

↳ In de **dagbijeenkomst** die hierop volgt staan we stil bij hoe het eenieder vergaan is in en na het DC en maken we expliciet ruimte voor het thema '**strategie**'. Ard-Pieter de Man komt als gastdocent om ons mee te nemen in de vraag hoe je in dit tijdperk van onvoorspelbaarheid en ook van samenwerking over grenzen heen werkt aan strategie. Ook staan we stil bij de meerstemmigheid in een organisatie. 'De' organisatie bestaat immers niet, en 'het strategische verhaal' dus misschien

ook wel niet... Hoe geef je ruimte aan de verschillende verhalen die leven - op een productieve manier?

↳ Een **luisterpodcast** geeft je tijdens de zomer 'food for thought' als het gaat om de vraag met wie je eigenlijk in gesprek wilt over je vraagstuk en hoe je dat het beste aanpakt. Waar gaat je aandacht naar toe? En waar zitten nog blinde vlekken? Waar zit conflict of spanning?

↳ In een **tweedaagse** gaan we de diepte in rond **systemdenken**: hoe kijk je van een afstand, met een systeembril, naar alle partijen die rond jouw vraagstuk een rol spelen? Hoe kan je in dat systeem effectief interveniëren? Eric Koenen, gastdocent van de eerste bijeenkomst, keert terug om het gesprek rond je visie op de lerende organisatie, of 'leren' te verdiepen en stil te staan bij de vraag: hoe ga je hierover het gesprek aan met verschillende actoren wanneer dat nodig is? Een belangrijk kenmerk van leiderschap is het vermogen om 'convenor' te zijn. Eric geeft een mooi voorbeeld uit zijn eigen praktijk als

bestuurder, in een tijd waarin een organisatievernieuwing nodig was.

↳ We nodigen je uit om een **bijeenkomst rond 'leren'** in je eigen organisatie te organiseren met de doelgroep waarvan jij denkt dat het impactvol is. Dat mag een klein rondetafelgesprek of een large scale bijeenkomst zijn of alles daartussenin.

↳ Tussendoor ga je als '**buddies**' op **bezoek** bij elkaar. Misschien wel bij de bijeenkomst / het gesprek dat de ander organiseert? Dat bepalen jullie zelf. Je helpt elkaar verder rond een betekenisvolle vraag.

↳ In de **dagbijeenkomst** die volgt maken we ruimte voor thema's die raken aan de meer **weerbarstige kant van ontwikkeling**: macht, conflict, angst, polarisatie, organisatietrauma ... Hoe werk je met (onderdelen van) een systeem dat echt vast (zijn) is komen te zitten toch aan beweging? We sluiten hier aan bij wat er in jullie organisaties speelt en pellen dat thema af. Wat is hier nodig?

↳ Het **FCE- festival** is een jaarlijkse bijeenkomst die geënt is op het thema '**sociale innovatie**'. Suzanne Verdonschot doet meerjarig onderzoek naar de vraag hoe je in organisaties tot vernieuwing komt: wat doet vernieuwing ontbranden? Hoe geef je een beweging vorm? Hoe verbind je die beweging met de 'gevestigde orde' terwijl je ook de sprankeling van het begin vasthoudt? Als groep doen we mee aan het FCE festival van 2026. Als workshopbezoekers, maar wellicht ook wel als workshop-gever?

↳ We ronden het traject af in een laatste **dagbijeenkomst**, waar ieder van jullie een 'proeve van bekwaamheid' aflegt in de zin dat je laat zien **welke ontwikkeling** jij hebt doorgemaakt als professional en hoe je in je praktijkvraagstuk voortgang hebt geboekt. We combineren dit met een verdieping op het vraagstuk hoe je als professional of leider **ruimte voor reflectie** blijft maken in je dagelijkse praktijk. Een thema dat zowel voor jullie als deelnemers relevant is, als voor de leidinggevenden en collega's die jullie ondersteunen.

## Docenten

Kerndocenten en vaste begeleiders zijn Saskia Tjepkema en Pieterjan van Wijngaarden. Beiden zijn als ontwerper, adviseur en procesbegeleider verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Ze hebben ruime ervaring op het gebied van leiderschapsontwikkeling, HRD, leren en organisatie-ontwikkeling. En zijn ervaren docenten bij de FCE.



**Dr. Saskia Tjepkema** heeft naast haar ervaring als adviseur en (executive) (team) coach ook ervaring

als leidinggevende, toezichthouder, gastdocent in leiderschaps- en veranderkundeprogramma's, bijvoorbeeld voor VU en AOG. Ze deed onderzoek rond het thema lerende organisatie en promoveerde op een studie naar leren binnen zelfsturende teams. Talentgericht werken, leren in het werk en het waarderend-onderzoekend perspectief lopen als een rode draad door haar werk. Over deze thema's publiceerde ze ook diverse artikelen en boeken – vaak samen met vakgenoten – zoals: 'Waarderend veranderen:

Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers' (2016), 'Ik team, wij teamen: maak het beste van je samenwerking' (2023); 'Verhalen veranderen: beweging brengen in teams en organisaties' (2022) en 'Oplossingsgericht coachen: de gewenste toekomst als kompas' in 'De Essentie van Coaching: principes en praktijken van hedendaagse stijlen' (2024).



**Pieterjan van Wijngaarden, MSc** is een gedreven ontwerper en begeleider van leer- en

leiderschaps-programma's. Wat hem daarbij kenmerkt is zijn creatieve en innovatieve aanpak. Op zoek naar effectieve manieren van leren experimenteert hij regelmatig met nieuwe (technologische) ideeën en mogelijkheden. Pieterjan is ook radio- en podcastmaker. Dit medium zet hij in om leerprocessen in organisaties te bevorderen. En hij startte een aantal jaar geleden het publieke HRD cafe, een wekelijkse podcast over leren & ontwikkelen, waarvoor hij genomineerd werd als HRD thought leader.

Hij heeft veel ervaring met het Development Centers als krachtige leerinterventie. En investeert ook in het doorontwikkelen van deze aanpak. Hierover schreef hij ook een boek: 'Het Development Center: Werken aan organisatieontwikkeling door investeren in persoonlijke groei' (2022).

Naast deze twee vaste gezichten zijn ervaren gastdocenten betrokken op de volgende thema's:

- **Eric Koenen, MSc.** - oud-bestuurder, toezichthouder, coach van bestuurs- en directieteams en auteur van diverse boeken over leiderschap en organisaties. Thema: samen slim: collectieve intelligentie in organisaties opbouwen en versterken.
- **Prof. dr. Yvonne Burger** - founder en visiting fellow VU Center Executive Coaching, decaan leernetwerk topambtenaren bij NSOB, bestuursadviseur, toezichthouder en auteur van diverse boeken over coaching. Thema: je rol als partner in leren in de bestuurskamer.
- **Prof. dr. Joseph Kessels, Jaap Peters, MSc., en prof. dr. Mathieu Wegeman** - zeer ervaren organisatie-adviseurs,

hoogleraren, sprekers en auteurs over organiseren, leren en vakmanschap. Thema: verschillende perspectieven op organisaties en organiseren: hoe kijk jij?

- **Prof. dr. Ard-Pieter de Man** - hoogleraar strategie aan de VU en expert in ecosystemen, nieuwe organisatievormen, allianties, netwerken, open innovatie en partnerschappen. Thema: het einde van strategie?! Strategie in een complexe en dynamische wereld.
- **Dr. Suzanne Verdonschot** - ervaren adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit en FCE op het gebied van sociale innovatie in organisaties. Thema: sprankelend vernieuwen in de gevestigde orde (FCE festival).
- **Marloes de Jong, MSc.** - ervaren (team)coach bij de Coachpraktijk en docent bij de FCE rond effectief samenwerken. Thema: verantwoordelijke samenwerkingsrelaties en de rol van sociale veiligheid en macht.

Deze lijst is niet uitputtend, er komen meer docenten, allen met vergelijkbare profielen: mensen die tegelijkertijd practitioner als thought leader zijn.

## Kosten, data en locatie

### Data

De eerste editie van deze leergang start (in principe) in januari 2027.

- ↘ Starttweedaagse 28 en 29 januari 2027
- ↘ 24 uren op 11 en 12 maart 2027 (van 13 uur tot 13 uur)
- ↘ Eendaagse 15 april 2027
- ↘ Eendaagse 4 juni 2027
- ↘ Tweedaagse 16 en 17 september 2027
- ↘ Eendaagse 14 oktober 2027
- ↘ FCE festival 5 november 2027
- ↘ Slotbijeenkomst 3 december 2027

### De kosten voor dit leertraject

bedragen € 9.250,00 vrij van BTW.

Dit bedrag is inclusief:

- ↘ intakegesprek
- ↘ in totaal 10,5 lesdagen (9:30-17:00), waaronder:
  - Development Center
  - diner pensant met zeer ervaren denkers uit de organisatiekunde
  - deelname aan het FCE Festival
- ↘ boekenpakket
- ↘ coaching op maat
- ↘ kosten voor de locatie en catering
- ↘ getuigschrift van de FCE bij afronding van het traject.

Exclusief overnachting (deelnemers die tussen twee opleidingsdagen in de buurt willen overnachten vragen we zelf in accommodatie te voorzien).

### Locatie

De locatie voor deze leergang: Grytte Bloemenheuvel, Driebergen-Zeist (nabij A12 en trein)

NB Voor het FCE festival geldt een andere centrale locatie.



## Over de FCE

De Foundation for Corporate Education (FCE) is zo'n 35 jaar geleden opgericht door Joseph Kessels en Cora Smit met twee doelen:

- ↘ Professionalisering van vakgenoten op het gebied van opleiden en leren in arbeidsorganisaties en onderwijs
- ↘ Ontwikkelen van het vak door te investeren in kennisuitwisseling en onderzoek

Ons vak is in die jaren enorm veranderd. En de groep mensen die werkt aan leer- en verandervraagstukken is breder geworden. Maar die twee doelen blijven overeind voor ons als FCE.

### Professionalisering en onderzoek

Vanuit de FCE organiseren we een scala aan leeractiviteiten voor professionals op het gebied van opleiden, leren en veranderen. Variërend van bijeenkomsten van een middag tot leergangen van twee jaar. En met de opbrengsten van die activiteiten financieren we praktijkgericht onderzoek, waarvan de uitkomsten direct weer ten goede komen aan het netwerk en de vakontwikkeling. We kunnen bogen op 35 jaar ervaring.

### Thema's: leren en veranderen

Onze activiteiten weerspiegelen de ontwikkeling in ons vak. We behandelen dus thema's variërend van het ontwerpen van een leertraject tot het stimuleren van innovatie. Belangrijke thema's zijn kennisproductiviteit, leergericht veranderen, Appreciative Inquiry, social capital, talentgericht ontwikkelen, praktijkonderzoek en gezamenlijk ontwerpen.

Voor meer informatie zie: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)

