



Van opleidingsplanner naar strategische partner

Podcast door #ZigZagHR

Met Helen Goovaerts en Anouck Van Couter van Obelisk

Introductie door Lesley Arens

Veel L&D-professionals willen een volwaardige plaats aan de strategische tafel. Toch blijft hun rol vaak beperkt tot ondersteunende en uitvoerende taken. Ondanks goed onderbouwde, evidence-based en toekomstgerichte plannen, ontbreekt het regelmatig aan draagvlak. Investerings worden uitgesteld of afgewezen met argumenten als "niet nu" of "geen prioriteit".

Het is tijd om dit anders aan te pakken. In deze podcast bekijken we hoe je de stap zet van opleidingsplanner naar strategische partner. De sleutel ligt bij sterk stakeholdermanagement: weten wie er mee beslist, hun taal begrijpen en je voorstellen koppelen aan wat voor hen echt telt.

Daarover ga ik in gesprek met **Anouck Van Kouter**, L&D-strateeg bij Obelisk, en **Helen Goovaerts**, managing director bij Obelisk. Samen overlopen we vijf veelvoorkomende valkuilen voor L&D, herkenbaar en soms confronterend, maar telkens met concrete tips en oplossingen. Zo krijg je handvatten om sterker te positioneren en meer impact te maken.

Een kleine spoiler: de sleutel tot beter stakeholdermanagement ligt soms net buiten het L&D-domein — bij sales, finance of marketing.

Valkuil 1: je kent de business niet goed genoeg.

We starten met vijf veelvoorkomende valkuilen in L&D en vooral de manieren om ze te vermijden. De eerste valkuil: L&D kent de business onvoldoende.

Wanneer je L&D-professionals vraagt wie hun klant is, volgt vaak het antwoord: *de werknemer*. Wie echter echt strategisch wil werken, weet dat dit niet klopt. De primaire klant is de organisatie zelf, en bij uitbreiding de eindklant van die organisatie.

Alle leerinitiatieven zouden daaraan moeten bijdragen. Als dat uitgangspunt ontbreekt, spreek je een andere taal dan de mensen die beslissen over budgetten. Je kan leerpaden ontwikkelen, deelname registreren of tevredenheid meten, maar als de CFO vraagt: "*Wat levert dit op?*" blijft een duidelijk antwoord vaak uit.

Business sense is cruciaal. Dat horen we vaak terug, niet alleen binnen L&D maar ook in HR. En in de praktijk zien we hoe snel het mis kan lopen wanneer dat inzicht ontbreekt.

De uitdaging voor L&D-professionals is dus dubbel: uiteraard je vak beheersen, maar daarnaast ook de taal, de prioriteiten en de timing van de business begrijpen. Alleen dan landen je voorstellen bij directie en finance, en krijg je het draagvlak dat nodig is om initiatieven effectief door te voeren.

De uitdaging voor L&D-professionals is dus dubbel: uiteraard je vak beheersen, maar daarnaast ook de taal, de prioriteiten en de timing van de business begrijpen. Alleen dan landen je voorstellen bij directie en finance, en krijg je het draagvlak dat nodig is om initiatieven effectief door te voeren.

Wat als een sterk uitgewerkt plan toch botst op een "Niet dit jaar"?

Het is een herkenbaar probleem: wanneer een L&D-traject niet verkocht raakt, stopt het daar. We hebben het meermaals meegemaakt dat er een sterk traject klaar lag — inhoudelijk en didactisch uitstekend uitgewerkt — maar dat een manager op het einde besliste: "*Niet dit jaar.*" Dat confronteert ons met de nood om niet alleen leerpaden te ontwerpen, maar ook draagvlak te creëren bij de mensen die beslissen over de investering.

Zo groeide onze aanpak om L&D strategischer te ondersteunen. Het is niet voldoende om enkel over leerinhoud te spreken. Waar L&D vaak termen gebruikt als *psychologische veiligheid* of *groeipotentieel*, focussen operations managers op *bezettingsgraad*, *continuïteit* en *klantimpact*. Dat zijn andere invalshoeken, en als we elkaar willen begrijpen, moeten beide werelden dichter bij elkaar komen.

Ook persoonlijk heb ik dat ervaren. Mijn achtergrond ligt in de menswetenschappen, zonder economische of financiële vakken. Pas toen ik als managing director geconfronteerd werd met vragen van een raad van bestuur — over bezettingsgraad, marges, EBITDA en groeipercentages — besepte ik hoe belangrijk die taal is. Het was een leerproces, vooral door het te doen en te moeten doen.

Daarom mijn eerste aanbeveling: **denk meer als een ondernemer.** Bekijk projecten niet enkel vanuit een didactische bril, maar vanuit een businessbril. Veel organisaties werken met driejarenplannen. Weet je als L&D-professional welke doelstellingen daarin centraal staan? Kun je die vertalen naar een L&D-strategie die aantoonbare meerwaarde oplevert voor de organisatie?

Een concreet voorbeeld: een snelgroeiend productiebedrijf met de ambitie om volgend jaar 50% te groeien. Operationele leidinggevendenden waren daar niet klaar

voor: ze stuurden vooral op expertise en micromanagement. Samen met L&D werd een leiderschapstraject opgezet rond coachend leidinggeven en delegeren. Zo konden leidinggevendenden tijd vrijmaken voor strategische taken. Een harde KPI (groei) werd zo vertaald naar een 'zachter' ontwikkelingstraject met directe impact op de bedrijfsresultaten.

Daarnaast is financiële kennis belangrijk. **Begrijp de cijfers van de laatste jaren:** waar groeit of krimpt de organisatie? Hoe zit de cashflow? Voor KMO's kan de stand van de rekening bepalen of een investering haalbaar is of beter wordt uitgesteld. En kijk breder: welke technologische of geopolitieke trends beïnvloeden jouw organisatie? Wat betekent AI voor producten en rollen, welke externe factoren bepalen de toekomstige koers? Als je deze signalen proactief vertaalt naar L&D-voorstellen, spreek je managementtaal én L&D-taal tegelijk.

Samengevat: zet regelmatig een ondernemersbril op. Stel je voor dat je je plan aan een bank moet verdedigen om een lening te krijgen. Dan focus je niet enkel op de kwaliteit van het leertraject, maar ook op de bredere waarde, risico's en rendement voor de organisatie. Dat perspectief maakt L&D sterker als strategische partner.

Valkuil 2: stakeholders als obstakels zien.

De tweede valkuil: stakeholders zien als obstakels in plaats van bondgenoten.

Te vaak leeft het idee dat een goed uitgewerkt, inhoudelijk sterk voorstel vanzelf overtuigt. In werkelijkheid werkt het anders: wie stakeholders pas in de eindfase betreft, loopt vaak tegen onverwachte bezwaren aan en krijgt alsnog een "nee". Dat gebeurt omdat er te weinig inzicht is in wat voor de ander echt belangrijk is.

Het gevolg? Teleurgestelde L&D-managers die zich onbegrepen voelen en terugtrekken, waardoor het gesprek stilvalt. Een echte verbinding met stakeholders vraagt iets anders: de moed om te luisteren in plaats van te overtuigen.

De sleutel is om stakeholders vanaf het begin te betrekken. Niet als toeschouwers, maar als mede-eigenaars van het traject. Alleen dan verschuift L&D van 'verkoper van opleidingen' naar volwaardige strategische partner.

De kern is eenvoudig: **maak van stakeholders mede-eigenaars van het project.** Wij baseren ons daarbij vaak **op de principes van design thinking**, omdat die aanpak ook voor leerprojecten bijzonder waardevol is.

Design thinking verloopt in fasen en werkt iteratief: je verzamelt tussentijds feedback en verbetert stapsgewijs.

OBELISK

Empathize — start met het bevragen van stakeholders: welke noden en zorgen hebben ze? Welke problemen ervaren ze echt?

Define — formuleer samen een scherpe probleemstelling. Zonder duidelijk probleem krijg je zelden effectieve oplossingen.

Ideate — brainstorm gezamenlijk over mogelijke oplossingen. Denk aan de vorm van een voortraject, de invulling van trainingsmodules of het opzetten van opvolging na een opleiding.

Prototype & Test — werk met een kleine testgroep of organiseer een 'dry run'. Zo zie je snel wat werkt en waar aanpassingen nodig zijn, vóór je het traject breed uitrolt.

Een oefening die wij vaak gebruiken bij de start is "Hopes & Fears". Vraag stakeholders expliciet naar hun verwachtingen (wat hopen ze dat het oplevert?) en naar hun angsten of risico's (waar zijn ze bang voor?). Zeker bij thema's zoals IT-opleidingen is dit cruciaal: medewerkers kunnen vrezen dat technologie hun job bedreigt of dat ze zich belachelijk maken tegenover collega's. Door die signalen meteen te capteren, kun je ze verwerken in het ontwerp en draagvlak versterken.

Hoe herken je een echt L&D-partnership?

Jan Van der Vurst, expert in stakeholdermanagement, geeft een aantal duidelijke **signalen** waaraan je een **sterk partnerschap** kunt herkennen:

- Stakeholders komen spontaan naar je toe met vragen die verder gaan dan het lopende traject.
- Ze vragen je kritische blik op andere thema's rond hun team of organisatie.
- Ze delen spontaan informatie uit het managementteam die relevant is voor jouw projecten.
- Ze willen samen reflecteren over de resultaten: wat liep goed, wat kan beter, welke impact heeft het traject gehad?

Wanneer dit gebeurt, word je gezien als een **gelijkwaardige partner** in plaats van enkel de 'L&D-verantwoordelijke'. Het resultaat is een samenwerking die gestoeld is op vertrouwen en wederzijds respect.

Daarnaast is **zichtbaarheid** cruciaal. Blijf niet achter je bureau of binnen je eigen afdeling. Een mooi voorbeeld komt uit de retailsector: een L&D-verantwoordelijke plande maandelijks een lunch in een ander filiaal. Niet om formele gesprekken te voeren, maar om voeling te krijgen met wat er leefde.

OBELISK

Medewerkers konden zo een gezicht koppelen aan L&D en wisten dat ze iemand hadden die ze rechtstreeks konden aanspreken bij vragen of problemen. Die laagdrempeligheid zorgde ervoor dat L&D niet alleen naar de medewerkers toeging, maar dat medewerkers ook spontaan naar L&D stapten.

Valkuil 3: je vertrekt vanuit aanbod, niet vanuit de echte vraag.

De derde valkuil: vertrekken vanuit het aanbod in plaats van vanuit de echte vraag.

Het gebeurt vaak dat een manager een symptoom signaleert en meteen een oplossing suggereert:

- “Mijn team moet overtuigender communiceren, dus we hebben een communicatieopleiding nodig.”
- “Onze medewerkers zijn moe, dus organiseer een veerkrachttraining.”

In werkelijkheid ligt de kern vaak dieper. Soms is er nood aan structurele of organisatorische ingrepen, bijvoorbeeld:

- Een welzijnsbeleid in plaats van een losse veerkrachttraining.
- Een herziening van de teamdynamiek in plaats van enkel een feedbackopleiding.

Wie vertrekt van een verkeerd gedefinieerd probleem, komt zelden tot een juiste oplossing. Daarom is een **slimme behoefteanalyse** cruciaal.

Hoe pak je zo’n behoefteanalyse concreet aan, en hoe voorkom je dat een L&D-team veel tijd steekt in oplossingen die het echte probleem niet raken?

Een vraag die veel L&D-professionals herkennen: hoe zorg je dat je niet te snel in de opleidingsmodus schiet? Vanuit enthousiasme en klantgerichtheid willen we vaak meteen een oplossing bieden. Maar zonder de kern van het probleem scherp te stellen, loop je het risico dat de interventie weinig oplevert.

Daarom is een **strategische competentie-gap-analyse** cruciaal. Kijk vooruit: **waar wil de organisatie naartoe en welke doelstellingen staan centraal?**

Bepaal vervolgens **welke vaardigheden** daarvoor nodig zijn en maak de afweging of je die best ontwikkelt of aanwerft. Soms is het efficiënter om profielen met de juiste competenties binnen te halen in plaats van bestaande medewerkers te trainen.

Voorbeeld: In consultancybedrijven met veel instroom van juniors nemen AI-toepassingen de routinetaken steeds meer over. Daardoor moeten juniorprofielen

andere competenties ontwikkelen: meer analytische vaardigheden en een andere onboarding dan vandaag. Door dit vooruit te analyseren, kan L&D de juiste keuzes maken en het businessmodel ondersteunen (bijvoorbeeld: consultants billable houden).

Daarnaast is het belangrijk om **concreet gedrag te definiëren**. Wat willen we dat medewerkers straks anders doen? Gaat het om feedback geven, feedback ontvangen, of beide? Richt het gesprek met stakeholders vanaf de start op dit niveau, niet enkel op thema's of algemene skills.

Verder is het nuttig **stil te staan bij de vraag of leren wel de juiste oplossing is**. Soms ligt de nood niet bij een training, maar bij structurele of organisatorische ingrepen. Een vraag naar een veerkrachtopleiding kan bijvoorbeeld wijzen op overbelasting door te veel direct reports per leidinggevende. In dat geval is het versterken van leiderschapsvaardigheden of het herzien van structuren effectiever.

Tot slot **moet L&D** ook de **kritische tegenstem durven zijn**. Niet elke trend of buzzword (zoals "toxisch leiderschap") verdient automatisch een traject. L&D moet kunnen onderbouwen waarom een bepaalde investering weinig oplevert en alternatieven aandragen. Zo ontstaat er een wisselwerking: initiatieven vanuit L&D, gecombineerd met de moed om ook nee te zeggen wanneer dat in het belang van de organisatie is.

Valkuil 4: je onderschat wat verandering echt vraagt.

Te vaak beperken we ons tot het communiceren van een plan en het organiseren van een infomoment, met de verwachting dat gedragsverandering vanzelf volgt. In de praktijk weten we allemaal dat dit niet volstaat.

Een veranderingstraject vraagt tijd, geld, geduld en voortdurende afstemming. Toch willen organisaties dit proces vaak sneller doorlopen dan realistisch is. Het gevolg: maanden voorbereiding vanuit L&D, maar een infomoment dat nauwelijks impact heeft.

Een nuttig uitgangspunt is de formule **impact = kwaliteit x acceptatie**. De kwaliteit van een leerinterventie kan hoog zijn, maar zonder acceptatie in de organisatie blijft de impact beperkt. Acceptatie vergt werk en bewuste aandacht. Daarom is het cruciaal om leerprojecten te benaderen als volwaardige verandertrajecten, met principes uit change management als leidraad.

Als we erkennen dat verandering meer vraagt dan één opleiding of infosessie, hoe pakken we een leerinitiatief dan het best aan als volwaardig verandertraject?

Het is menselijk om te vergeten dat anderen niet hetzelfde proces hebben doorgemaakt als jij. Wanneer je zelf al maanden met een idee bezig bent, verwacht je onbewust dat iedereen mee is in dat denkproces. Voor medewerkers die de boodschap voor het eerst horen, is dat echter een totaal andere ervaring. Dat bewustzijn is de eerste stap in een realistische verandermindset.

Positief is dat steeds meer L&D-professionals begrijpen dat quick wins weinig duurzame impact hebben. Er groeit een bredere ambitie: werken aan blijvende gedragsverandering of zelfs cultuurverandering. Maar in de praktijk duiken vaak obstakels op: een zieke in het team, een crisissituatie, en plots wordt alles herleid tot een korte mail: "De opleiding start volgende week, dit is de inhoud." Daarmee ondergraaf je de noodzakelijke communicatie en het draagvlak. In werkelijkheid zou het creëren van draagvlak en communicatie minstens evenveel tijd moeten krijgen als de interventie zelf.

Wetenschappelijk onderzoek kan hier richting geven. Professor Stouten (KU Leuven) onderzocht populaire change management-modellen zoals ADKAR, Kotter en Lewin. Stouten bundelde empirisch onderbouwde elementen in **tien evidence-based principles**. Hij benadrukt onder andere:

- Begrijp niet alleen wat je wilt veranderen, maar ook hoe klaar de organisatie is voor verandering (readiness to change).
- Kijk naar de historiek: hoe reageerde de organisatie op eerdere veranderingen, en wat kun je daaruit leren?
- Focus niet op het creëren van urgentie door angst, maar op het begrijpen van het probleem vanuit verschillende perspectieven — HR, management, werknemers, IT en andere stakeholders.

Een treffend citaat dat hierbij past: "*Je weet niet wat je niet weet.*" Het herinnert eraan dat L&D vaak blinde vlekken heeft, en dat je andere perspectieven actief moet betrekken om een inclusieve diagnose te maken.

Daarnaast blijft **communicatie** een doorslaggevende factor. Niet via één infosessie, maar via meerdere kanalen en herhaling: intranet, persoonlijke boodschappen en leidinggevend en die de boodschap in 1-op-1-gesprekken meegeven. Alleen zo wordt de verandering echt ingebed.

Voorbeeld uit de praktijk: In een ziekenhuis werd een feedbacktraject opgezet. De bestaande cultuur was er één van negatieve feedback op details, zonder erkenning voor de 99% die wél goed liep. Het management wilde evolueren naar een waarderende cultuur. Tijdens de kick-off koppelde de directeur dit initiatief aan de langetermijnstrategie: de overstap van expertisegerichte teams naar multidisciplinaire teams rond de patiënt. Hij benadrukte dat positieve en constructieve feedback essentieel is om die strategie waar te maken.

Doordat het waarom zo duidelijk en krachtig werd verankerd, was er onmiddellijk draagvlak bij de verpleegkundigen. In de trainingen zelf kon men daardoor focussen op het inoefenen van vaardigheden, in plaats van weerstand te overwinnen.

Valkuil 5: je meet tevredenheid, maar geen verandering.

Vaak beperken L&D-teams zich tot de zogenaamde happy sheets: enquêtes waarin deelnemers na afloop aangeven of ze de training interessant of nuttig vonden.

Hoewel deze feedback waardevol kan zijn, zegt ze weinig over wat er écht geleerd is, laat staan of het nieuwe gedrag ook wordt toegepast op de werkvloer. En precies dat is waar directie en management naar vragen:

- Welke concrete gedragsverandering is zichtbaar?
- Hoe vertaalt dit zich naar klanttevredenheid?
- Welke impact heeft het op de bedrijfsresultaten?

Om verder te kijken dan tevredenheid, schuiven jullie het Learning Transfer Evaluation Model (LTEM) van Will Thalheimer naar voren. Dit model gaat dieper dan het meten van percepties en kijkt naar de mate waarin kennis, vaardigheden en gedrag daadwerkelijk veranderen en bijdragen aan strategische doelen.

Hoe kunnen L&D-professionals het LTEM praktisch inzetten om overtuigend aan te tonen dat leerinterventies niet alleen leuk waren, maar ook leiden tot merkbare gedragsverandering en meetbare bedrijfsimpact?

Wanneer het gaat over het meten van de impact van leerinterventies, komen vaak twee namen terug: **Kirkpatrick** en **Will Thalheimer**. Waar Kirkpatrick vooral bekend is bij HR-professionals, gaat Thalheimer met zijn **Learning Transfer Evaluation Model (LTEM)** een stap verder.

Het LTEM kijkt niet alleen naar tevredenheid of kennis, maar naar de volledige keten van leren tot gedrag en impact:

- **Aanwezigheid en betrokkenheid:** wie nam deel en hoe actief waren ze tijdens de training?
- **Perceptie:** hoe waardeerden deelnemers de training (vergelijkbaar met de 'happy sheets')?
- **Kennis en inzicht:** welke kennis is effectief verworven, bijvoorbeeld rond feedback geven?

- **Beslissingen en vaardigheden:** kunnen deelnemers de juiste keuzes maken en vaardigheden toepassen in realistische situaties (bv. via rollenspelen)?
- **Transfer naar de werkvloer:** passen medewerkers het geleerde toe in hun dagelijkse praktijk?
- **Impact op resultaten:** welke effecten zijn merkbaar, bijvoorbeeld hogere medewerkerstevredenheid of betere klantresultaten?

Hoewel dit model vaak als zwaar wordt gezien, hoeft het niet complex te zijn. Een eenvoudig voorbeeld: bij een klantendienst observeerde een trainer voor en na een traject hoe medewerkers met klanten omgingen. Met een objectieve checklist konden verschillen helder worden aangetoond. Twee keer een half uur observeren leverde al tastbare bewijzen van gedragsverandering op.

Daarnaast bestaan er **partners en tools**, zoals MapWave, die organisaties ondersteunen bij startmetingen, assessments en statistisch onderbouwde analyses. L&D-teams hoeven dit dus niet altijd zelf te ontwikkelen.

Toch komt vaak de vraag: kunnen we aantonen dat het volledige L&D-beleid de bedrijfsresultaten verbetert? Onderzoek toont aan dat competentieversterkende praktijken (skill-enhancing practices) rechtstreeks bijdragen aan de performantie van organisaties, zeker wanneer ze goed gelinkt zijn aan strategische doelstellingen. Het is echter moeilijk om via cijfers alleen een directe causale lijn te trekken, omdat altijd externe factoren meespelen. Daarom is het verstandiger om **individuele trajecten te meten** en **de theoretische link te leggen met bedrijfsresultaten**, in plaats van alles via ROI-discussies te willen bewijzen.

Belangrijk is ook het **bredere perspectief**. Impact is niet enkel cijfers: werken aan thema's zoals inclusie of veerkracht heeft een waarde die niet altijd in statistieken zichtbaar is, maar wel relevant is voor de organisatie. Het **AMO-model** onderstreept dit door drie factoren te onderscheiden die impact bepalen:

- **Ability:** beschikken medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden?
- **Motivation:** zijn ze gemotiveerd om het geleerde toe te passen?
- **Opportunity:** krijgen ze de kans en steun om dit in de praktijk te brengen?

De strategische L&D-toolkit

We wisten dat we een aantal kaders gingen aanrijken vandaag. We gaven heel wat modellen en theorieën mee. We begrijpen dat je hier als luisteraar even rustig wil doorgaan om ze in detail te bekijken.

Daarom ontwikkelden we een toolkit:



Een praktische gids om jouw rol als L&D-partner te versterken:

- Samenvatting van de podcast met de 5 valkuilen en checkvragen per valkuil
- Templates en checklists waarmee je meteen aan de slag kan
- Evidence-based inspiratie voor L&D
- Een speelse L&D-bingo om het gesprek in je team te openen

Download de toolkit via deze pagina: <https://www.obelisk.be/voor-jouw-organisatie/podcast-van-opleidingsplanner-naar-strategische-partner>