



Fotografie: Brenda Grifhorst

L&D als baken, niet als los lichtje

Auteurs: **Roger Schoone, Brenda Grifhorst**

Je kent het gevoel. De business vraagt om een training. Jij levert hem. Zes weken later valt de impact tegen en hoor je op de gang: "Het werkte niet: L&D heeft het niet goed gedaan." Ergens weet je dat het anders had gekund. Niet met een betere training, maar met een ander gesprek, eerder aan tafel; niet als uitvoerder maar als adviseur.

Dat patroon is geen persoonlijk falen. Het is een structureel probleem, al decennialang herkenbaar in de L&D-literatuur en het internationale werkveld en het lost zichzelf niet op zolang we het als een individuele kwestie blijven behandelen. Er wordt vaak gesproken over de Trusted Advisor, als een type professional met de juiste persoonlijkheid, het juiste inlevingsvermogen, de juiste ruggengraat. Terecht, want die persoonlijke ontwikkeling is onmisbaar. Maar L&D is ook een vak en een Trusted Advisor die dat vak niet beheerst, leunt op karakter alleen. En wie het daarbij laat, mist de helft van het verhaal en is niet in staat om de gevraagde impact voor de business te realiseren. Trusted Advisorship is niet alleen iets wat een mens wordt. Het is ook iets wat een afdeling, een functie, een vakgebied moet worden. En dat is een heel andere opgave.

Een baken staat niet op zichzelf

Dit nummer van TVO draait om het baken: dat vaste punt waar je op koerst als de mist optrekt of juist neerdaalt. Het werkt omdat het zichtbaar is, betrouwbaar en er staat, ongeacht wie er op een gegeven moment aan het roer staat.

Zo mag L&D zich positioneren. Niet als verzameling individuen die, ieder voor zich, hun weg vinden naar meer invloed, maar als rol die de organisatie een vast oriëntatiepunt biedt in tijden van verandering en innovatie. Vijf generaties op de werkvloer, loopbanen van veertig jaar of langer, vaardigheden die sneller verouderen dan opleidingsplannen kunnen bijbenen (naar: Van Dam & Rijken): de mist is dik. Een organisatie die leren en ontwikkelen niet effectief inzet voor het behalen van haar businessdoelstellingen, verliest slagkracht en tempo.

Het verschil tussen een baken en een los lichtje is dus niet de intensiteit van het licht van één professional. Het is de vraag of de organisatie als geheel op L&D kan koersen. Dat vraagt om meer dan getalenteerde individuen: het vraagt om een functie met mandaat, met een plek aan tafel die niet elke keer opnieuw bevochten hoeft te worden en met een gedeelde taal waarin resultaten worden uitgedrukt in businessimpact in plaats van in deelnamecijfers en tevredenheidsscores. Trusted advisorship ontstaat in wederkerigheid: de business kent het vraagstuk en de context, L&D brengt expertise over leren, gedrag en performance. Alleen vanuit dat gesprek ontstaat de werkende oplossing.

Van orderpicker naar professioneel adviseur

Iets meer dan een eeuw geleden ontstond het vak in de vorm van de orderpicker: iemand die uitvoert wat er gevraagd wordt, zonder de vraag zelf ter discussie te stellen. Keith Keating, die het concept van trusted advisorship vertaalde naar het

*Trusted Advisorship
in L&D is
geen persoonlijke
heldenrol, maar een
vakmatige keuze.
Zonder die keuze is er
geen baken, alleen
een los lichtje.*

L&D-vak, vergelijkt dat met een arts die de zelfgestelde diagnose van een patiënt via Google klakkeloos overneemt. Trusted advisorship betekent daarbij niet dat iedere L&D-professional strategisch adviseur moet worden. Het gaat om professioneel vakmanschap: actief deelnemen aan het gesprek waar de vraag wordt onderzocht en keuzes worden gemaakt.

Het ontwikkelproces van ordertaker naar trusted advisor vraagt tijd. Het gaat niet om een label dat je krijgt, maar om het vermogen om moeiteloos te schakelen tussen niveaus, afhankelijk van wat de situatie vraagt. David Maister beschreef samen met Green en Galford een eenvoudige formule voor waar vertrouwen uit is opgebouwd: geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en intimiteit, gedeeld door zelfgerichtheid. Hoe minder het om jezelf draait en hoe meer om oprechte betrokkenheid bij de ander, hoe hoger het vertrouwen. Keating voegt daar een vijfde element aan toe: communicatie. Vooral op het moment dat het spannend wordt, is het niet vertellen van het ongemakkelijke nieuws de snelste manier om vertrouwen te verliezen.



Vertrouwen bouw je niet op met een goede PowerPoint. Je bouwt het op door consequent te laten zien dat je het belang van de ander vooropzet, ook als dat betekent dat je een gevraagde training weigert te leveren omdat de echte oorzaak elders ligt. Authenticiteit is een sleutelwoord.

Uit de praktijk: van trainingsvraag naar systeemvraag

Een praktijkvoorbeeld, dat in talloze varianten terugkomt bij organisaties die deze omslag maken. Een manager meldde bij L&D dat het verzuim op de werkvloer opliep en vroeg om een training stressmanagement. Een uitvoerende L&D-afdeling zou de training inplannen, evalueren op tevredenheid en de klus als geklaard beschouwen.

Een afdeling die zich ontwikkelt richting trusted advisorship stelt eerst de vraag achter de vraag. In gesprekken met teamleden en leidinggevendenden bleek dat het verzuim niet voortkwam uit gebrek aan stressvaardigheden, maar uit een reorganisatie zes maanden eerder waarbij rollen onduidelijk waren gebleven. Mensen wisten niet meer precies waarop ze werden afgerekend en die onzekerheid vrat energie. Een training helpt dan niets. Wat wel hielp: een kort traject waarin leidinggevendenden leerden rolverwachtingen expliciet te maken, gecombineerd met een paar gerichte teamsessies. Het resultaat liet zich niet meten in opkomstpercentages voor een cursus, maar in een dalende verzuimtrend over het kwartaal erna en in leidinggevendenden die zelfstandig in staat waren hetzelfde gesprek in andere teams te voeren.

Het verschil zit hem niet in de vaardigheid van één adviseur die toevallig goed kan doorvragen. Het zit in een afdeling die de ruimte en het mandaat heeft gekregen om eerst te diagnosticeren voordat ze leveren en die dat consequent doet, bij elke vraag die binnenkomt. Dat is een organisatiekeuze, geen persoonlijkheidskenmerk.

De vraag die AI oproept en die we nog te weinig stellen

Dan AI. Er wordt in het vakgebied veel over gesproken, meestal in de categorie kans: sneller content ontwikkelen, leerervaringen personaliseren, data ontsluiten die voorheen onbereikbaar was. Dat klopt allemaal. Maar de vraag die minder gesteld wordt en die volgens ons belangrijker is: brengt AI de L&D-professional dichterbij het trusted advisorship, of juist verder daarvandaan?

Er is een reëel risico dat AI het orderpicker-gedrag juist versnelt in plaats van doorbreekt. Als een training met een paar prompts binnen een uur staat, wordt de verleiding groter om te leveren wat er gevraagd wordt, sneller dan ooit, zonder de

tijd te nemen voor het gesprek dat de echte vraag boven tafel krijgt. Snelheid is dan geen vooruitgang, maar een geraffineerde vorm van hetzelfde oude patroon.

Tegelijk kan diezelfde technologie het omgekeerde bewerkstelligen. Wanneer AI het operationele werk overneemt, en ook bijvoorbeeld het bouwen, aanpassen en beheren van leerinhoud, ontstaat er ruimte. Ruimte voor het gesprek met de business, voor lezen van organisatiepatronen, voor precies het soort strategisch werk dat een baken van L&D maakt. Die ruimte ontstaat alleen niet vanzelf. Organisaties die AI puur inzetten om sneller te leveren, blijven orderpickers, alleen dan met een hogere output. Organisaties die de vrijgekomen tijd bewust investeren in de adviesrol, zetten een reële stap. AI versnelt alles en de druk op L&D (en ook de verleiding die het soms biedt) om hierin mee te gaan of zelfs voorop te lopen, is groot. Maar is het niet juist de rol van L&D om mensen te helpen vertragen, te reflecteren, te leren? AI kan dus bijdragen in het creëren van die ruimte.



Technologie zelf bepaalt dat verschil niet. De organisatie doet dat, met de keuze wat ze met de vrijgekomen tijd doet. En die keuze kun je niet bij één L&D-professional neerleggen. Die hoort thuis op afdelingsniveau, bij leiders, managementteams en directies.

Wat dit vraagt van organisaties

Er zijn twee bewegingen nodig en ze moeten tegelijk lopen. De ene is persoonlijk: geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, oprechte betrokkenheid en de moed om het ongemakkelijke gesprek aan te gaan.

De andere is organisatorisch: een professional die structureel aan tafel zit voordat beslissingen vallen, die de vraag durft te onderzoeken en te bespreken en wordt afgerekend op businessresultaat in plaats van deelnametevredenheid en die het mandaat krijgt om soms nee te zeggen tegen een ontwikkelvraag. Die proactief mag handelen in plaats van alleen reactief.

De organisatorische beweging krijgt in de praktijk te weinig aandacht. Bestuurders investeren makkelijker in individuele persoonlijke ontwikkeling voor hun L&D-professional(s) dan in het herpositioneren van de hele rol. Dat is begrijpelijk, want het eerste is goedkoper en minder confronterend. Maar: het levert ook minder op. Een sterke adviseur in een afdeling die verder als bestelbureau functioneert, verandert weinig aan het patroon. Een afdeling die als geheel de omslag maakt, verandert de organisatie en het rendement dat zij uit L&D kan halen.

Vanuit die gedachte is VTAL op 1 juni 2026 gelanceerd; de Vereniging Trusted Advisors Learning & Development. Niet omdat er nog een netwerk nodig was, maar omdat het onderzoek dat aan de oprichting

voorafging, keer op keer dezelfde conclusie opleverde: individuele ontwikkeling zonder organisatorische verankering blijft hangen. Daarbij gaat het om de ontwikkeling van individuele professionals, en de positie van L&D in de organisatie: vroeg genoeg betrokken zijn om samen met de business de vraag te onderzoeken, een gelijkwaardig gesprek te voeren en vanuit vakmanschap te doen wat nodig is. Want uiteindelijk wordt L&D niet een baken door de titel of positie van één professional, maar doordat de organisatie kan vertrouwen op de kwaliteit van het vak.

VTAL certificeert senior L&D-professionals op trusted advisorship, zorgt dat zij zich kunnen onderscheiden door middel van een beroepskeurmerk (zoals ook gemeengoed is bij andere vakmanschappen) en helpt hen dóór te ontwikkelen. Het uiteindelijke doel reikt verder dan het individu. Het gaat om een vakgebied dat zichzelf collectief serieus genoeg neemt om als baken te functioneren, in plaats van als los lichtje dat afhankelijk is van wie er die dag toevallig aan het werk is.

Referenties

- Keating, K. (2023). *The Trusted Learning Advisor: The Tools, Techniques and Skills You Need to Make L&D a Business Priority*. Kogan Page.
- Maister, D. H., Green, C. H., & Galford, R. M. (2001). *The Trusted Advisor*. Free Press.
- Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. H. M. (2022). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (6e herziene druk). Noordhoff.
- Rijken, J., & Van Dam, N. H. M. (2021). *49 Tools for Learning & Development*. Vakmedianet.



Brenda Grifhorst is onderwijskundige, eigenaar van BS Original en directeur van de Vereniging van Trusted Advisors Learning & Development (VTAL). Vanuit haar ervaring in L&D, leiderschap, personal development en management development werkt zij al jaren vanuit trusted advisorship. Ze is initiatiefneemster van VTAL en het concept en VTAL Academy zijn o.a. onderbouwd vanuit haar onderzoek naar trusted advisorship en bijbehorende scriptie die ze schreef voor het Global L&D Leadership Diploma Program van Nyenrode.



Roger Schoone is bestuurslid van VTAL en programmamanager Pricing bij Achmea. Eerder leidde hij ruim acht jaar de Achmea Academy. Vanuit die ervaring draagt hij bij aan de professionalisering van L&D.