



Het veranderende gezicht van talent: Hoe u uw voorsprong kunt behouden



Geleverde prestaties zijn niet langer een indicator voor toekomstige prestaties

Organisaties die leidinggevende functies willen invullen of een robuuste talentenpool willen aanleggen, die veerkrachtig en flexibel is, zullen de traditionele aanwervingscriteria moeten herbekijken. Ook kandidaten zouden moeten overwegen om af te stappen van het idee van een lineair carrièrepad, gezien het belang van aanpassingsvermogen en permanent leren om relevant en succesvol te blijven op de arbeidsmarkt van morgen. En voor wie het roer wil omgooien, hebben we goed nieuws.

Bij Hoffman & Partners hebben Michel Grisay, Bart Delaleeuw en Mieke Dhoore de koppen bij elkaar gestoken om op zoek te gaan naar de achterliggende redenen en om toekomstgerichte talentstrategieën te verkennen.



1. Tijd voor verandering!

Het voorbije jaar was behoorlijk turbulent door de doorbraak van Generative AI, een ontwikkeling die samenvalt met de opkomst van automatisering en de huidige digitalisering van de samenleving. Terwijl sommige functies overbodig worden, verschijnt een heel spectrum aan nieuwe banen en mogelijkheden, waarvan vele nog ontdekt en gedefinieerd moeten worden. Toch is dit maar één aspect van het grotere verhaal. Tegelijkertijd ontstaat in andere groeiende sectoren een waaier van nieuwe functies, van duurzaamheidsstrategen tot cyber risk managers. Maar zijn we klaar voor wat volgt?

Het probleem van het 'wereldwijde tekort aan arbeidskrachten'¹ wordt ernstiger dan ooit. Het probleem wordt nog verergerd door de vergrijzing van de beroepsbevolking en door de moeilijkheden om kandidaten te vinden met ongebruikelijke profielen of moeilijk te vinden vaardigheden. Uiteindelijk komt het er niet alleen op aan om vacatures in te vullen, maar ook om leiders te vinden die het vermogen hebben om door een snel veranderend bedrijfslandschap te navigeren, technologische vooruitgang te omarmen, DEI (Diversity, Equity, Inclusion - Diversiteit, Gelijkheid, Inclusie) uit te dragen en innovatie te stimuleren.



Dit betekent een grote verschuiving voor zowel bedrijven als kandidaten en impliceert dat de maatschappij op zoek moet naar een ander soort 'talent'. De noodzaak om zichzelf heruit te vinden wordt van het grootste belang, wat leidt tot de ietwat paradoxale taak om je voor te bereiden op jobs die nog niet bestaan. In wezen komt het erop neer dat we verder moeten kijken dan starre opvattingen over talent en een overdreven focus op prestaties uit het verleden. Organisaties moeten de discussie verschuiven en meer waarde hechten aan verschillende aspecten of eigenschappen die in het verleden over het hoofd werden gezien. Tegelijkertijd is het van het grootste belang dat kandidaten beseffen dat ze zichzelf kunnen en moeten heruitvinden. En dat ze daar nu mee beginnen.

Michel Grisay

2. Talent en de ontbrekende schakel

1. De talentmozaïek: het samenbrengen van natuur en opvoeding

Een grondig onderzoek van het concept 'talent' in de literatuur over Talent Management (TM) levert een breed scala aan definities² op, die vaak haaks op elkaar staan en implicaties hebben voor de manier waarop talent wordt geïdentificeerd, gekoesterd en behouden.

BEWEZEN STAAT VAN DIENST OF POTENTIEEL? HET EXCLUSIEVE VS. INCLUSIEVE DEBAT.

Het is duidelijk dat het definiëren van talent als een selecte groep van uitzonderlijk goed presterende mensen op kritieke posities - vroeger of nu - sterk verschilt van een meer inclusieve visie, waarbij talent wordt gezien als een grotere groep van individuen met een groot potentieel voor toekomstige functies.

...

NATUUR OF OPVOEDING? HET DEBAT OVER AANGELEERD VS. AANGEBOREN.

En de discussie wordt nog moeilijker als we 'talent' proberen te definiëren als datgene wat mensen waardevol of uitmuntend maakt in hun rol. De opvatting dat talent aangeboren is, suggereert dat sommigen geboren worden met een natuurlijke aanleg of vaardigheden die hen onderscheiden in specifieke domeinen. Dit perspectief impliceert dat talent grotendeels genetisch of inherent is en zich al vroeg in het leven kan manifesteren. Het perspectief van verworven talent daarentegen stelt dat talent mettertijd kan worden ontwikkeld door opvoeding, opleiding en oefening. Dit standpunt benadrukt de rol van omgevingsfactoren, leerervaringen en oefening in het cultiveren van talent. Het suggereert dat mensen, met de juiste kansen en inspanningen, vaardigheden en bekwaamheden kunnen ontwikkelen tot een hoog niveau, ook al vertonen ze aanvankelijk geen buitengewone natuurlijke aanleg.

DIT DEEL VAN HET DEBAT IS BELANGRIJK, WANT HOE WE TALENT DEFINIËREN KAN TRANSITIES VERSTERKEN OF MENSEN ONTMOEDIGEN

Het valt niet te ontkennen dat sommige mensen natuurlijke neigingen hebben die succes kunnen versnellen of versterken, maar uit de realiteit blijkt dat 'oefening baart kunst' hier ook van toepassing is. Vroege studies over expertise hebben uitgewezen dat oefening een primaire factor is in het bereiken van een hoog expertiseniveau, waarbij het concept van een drempel van 10.000 uur voor meesterschap gepromoot werd³. In recentere studies werd een lans gebroken voor een evenwichtige benadering, waarbij de wisselwerking tussen intelligentie en oefening om vaardigheden te verwerven en te behouden, werd onderzocht. In een opmerkelijke studie lag de focus bijvoorbeeld op schaaktoernooien als een substituuut voor oefening⁴. Het toonde aan dat zowel intelligentie als oefening essentieel zijn bij het ontwikkelen van expertvaardigheden, waarbij oefening een grote invloed heeft in de vroege ontwikkelingsstadia, en waarbij elke nieuwe ervaring aanzienlijk bijdraagt aan kennis⁵.

Al bij al stellen we dat organisaties die een meer open benadering en genuanceerde kijk op talent hanteren, beter gewapend zijn om de uitdagingen van morgen aan te gaan. Op individueel vlak speelt het zelfbeeld een belangrijke rol in de bereidheid om te 'schakelen' en zich aan te passen. Mensen die geloven dat hun vaardigheden overdraagbaar zijn en/of verder ontwikkeld kunnen worden, zullen eerder geneigd zijn om veranderingen in hun job of carrière positief te omarmen⁶. Dit brengt ons bij het volgende aspect van onze discussie.

SAMENWERKEN MET HOFFMAN

Al onze partners bij Hoffman komen uit het bedrijfsleven. We hebben in dezelfde schoenen gestaan en sleutelposities bekleed, vergelijkbaar met diegene die onze klanten willen invullen. Dat geeft ons een bovengemiddeld inzicht in bedrijfsprocessen. Tegelijkertijd streven we ernaar hen te helpen om hun benadering van talentwerving te herdefiniëren, om aan te sluiten bij het extreem snel veranderende landschap waarover we het hadden. Dankzij ons diepgaand inzicht in zowel hard skills als soft skills kunnen we extra lagen en dimensies in onze kandidaten blootleggen, en zo verder gaan dan de standaard checklist.



Bart Delaleeuw





We pluizen niet gewoon de volledige loopbaan van een kandidaat uit om alle bedrijven en functies te achterhalen. In de plaats daarvan verdiepen we ons in meer betekenisvolle vragen: In welke rol voelden ze zich echt betekenisvol? Wat drijft hen? Waar halen ze hun energie uit? Met die vragen leggen we extra facetten van een kandidaat bloot.

Vaak zeggen de kandidaten ons na afloop van onze interviews: 'Dat was een heel andere ervaring. Dit interview heeft me echt uitgedaagd. We dagen hen uit en gaan verder dan het oppervlakkige aspect, om het menselijke element bloot te leggen. We richten ons niet alleen op prestaties uit het verleden, maar zijn ook nieuwsgierig naar hun potentiële groei in een nieuwe omgeving. Wat kunnen ze aanbrengen? Welke deel van hun vaardigheden werd nog niet ingezet? Het komt erop aan om niet alleen te begrijpen wat ze hebben bereikt, maar ook wat ze nog kunnen bereiken.

Mieke Dhoore

2. Identiteit, wat traject betekent voor ons en hoe we het discours kunnen veranderen om onze toekomst vorm te geven

Volgens Gérald Bronner⁷ "wordt ons zelfbeeld en levenstraject bepaald door onze biologische en sociale achtergronden, in het bijzonder de invloed van onze ouders". En zoals Michel Grisay opmerkt, "horen we kandidaten vaak vertellen hoezeer hun familie hun levensverhaal heeft beïnvloed. Maar dat is eigenlijk maar een deel van het verhaal." Te veel mensen hebben de neiging een deterministische kijk te hebben op wat ons maakt tot wie we zijn. Zijn de dingen in steen gebeiteld, of kunnen we uit dit patroon stappen, aspecten van onze identiteit herdefiniëren en 'talent(en)' opbouwen?

Het blijkt dat mensen vaak tot meer in staat zijn dan ze denken. Een deel van het antwoord ligt in hun **mindset** – die ook invloed heeft op de **mate waarin ze risicovermijdend gedrag** vertonen, en dus hun openheid voor verandering – en in een eenvoudig maar over het hoofd gezien aspect van succes, **verlangen**. In haar baanbrekend werk over mindset heeft Carol Dweck⁸ aangetoond welk verschil een 'fixed' en een 'growth mindset' kunnen maken als het gaat om het vermogen om te veranderen en zichzelf opnieuw uit te vinden.

DE FIXED MINDSET

Mensen met een 'fixed mindset' zien hun capaciteiten vaak als statisch en geloven dat talent en intelligentie aangeboren en onveranderlijke eigenschappen zijn. Die overtuiging zorgt ervoor dat ze uitdagingen uit de weg gaan of zich niet buiten hun comfortzone wagen om hun zelfbeeld ('niet zo slim' of 'getalenteerd') niet op het spel te zetten.

DE GROWTH MINDSET

Iemand met een 'growth mindset' daarentegen ziet talent als een vooraf bepaalde set vaardigheden, maar als iets dat vatbaar is voor verbetering door inspanning. Hij of zij gelooft bijvoorbeeld dat hij of zij financiële vaardigheden kan leren die nodig zijn voor het bedrijfsleven, terwijl iemand met een 'fixed mindset' denkt dat hij of zij inherent ongeschikt is voor dergelijke taken ('nooit goed geweest met cijfers', enz.)⁹.

Onze mindset wordt sterk beïnvloed door de rolmodellen uit onze kindertijd, maar volgens Dweck is de boodschap dat "als we een growth mindset willen, we onszelf kunnen leren om zo te denken, stap voor stap." Net als elke andere vaardigheid of capaciteit trouwens.

...

NEUROPLASTICITEIT: LEVENSLANG LEREN MOGELIJK GEMAAKT¹⁰

Neuroplasticiteit wijst erop dat onze hersenen gedurende heel ons leven voortdurend nieuwe neurale paden kunnen creëren en zichzelf kunnen herstructureren. Ouder worden is geen rechte lijn naar cognitieve achteruitgang. Onderzoek¹¹ wijst op een fascinerende wending: de reis van de hersenen door de volwassenheid is uniek voor elk individu en kan positief beïnvloed worden. Factoren zoals voortgezet onderwijs, een actief sociaal leven, socioculturele kennis, mentale stimulatie, lichaamsbeweging, gezonde voeding en het beperken van stress kunnen mensen helpen zich aan te passen, vaardigheden aan te leren en zich op elk moment in hun leven te ontwikkelen.

3. Toekomstbestendige zoektocht naar leidinggevende profielen en loopbanen

DE TAKEAWAY VOOR KANDIDATEN

is dat diepgaande persoonlijke transformatie en het verwerven van nieuwe vaardigheden en competenties in elk stadium van hun carrière kunnen plaatsvinden. Deze evolutie is afhankelijk van hun nieuwsgierigheid, hun openheid voor verandering en hun bereidheid om te leren. Levenslang leren is niet alleen haalbaar, het is essentieel geworden. Voor topfuncties, bijvoorbeeld, is een combinatie van technische expertise en sociale vaardigheid belangrijker dan ooit¹². In een omgeving die steeds meer wordt bepaald door technologie, tegen de achtergrond van de complexe structuren van moderne organisaties, zijn soft skills zoals emotionele intelligentie, empathie en communicatie, belangrijker dan ooit. Het zijn deze unieke menselijke eigenschappen die de hoeksteen zullen vormen van effectieve, betekenisvolle interacties en dienstverlening.

DE TAKEAWAY VOOR ORGANISATIES

is dat het mogelijk is voor consultants die op zoek zijn naar leidinggevende profielen, om hen te helpen om niet-standaard, flexibele en high-potential profielen te vinden, terwijl ook rekening wordt gehouden met de realiteit, beperkingen en onmiddellijke behoeften van het bedrijf. De sleutel tot succes ligt echter in het feit dat klanten bereid zijn om kandidaten te beoordelen op een bredere basis of op nieuwere aspecten, in plaats van enkel te vertrouwen op aangetoonde specifieke ervaring of vaardigheden.

In een context waarin conventionele aanwervingsmethoden ontoereikend kunnen zijn, kan Hoffman uitkomst bieden:

- **Navigerend langs de grens van talent:** Als bedrijf dat op zoek gaat naar leidinggevende profielen, begrijpt Hoffman de veranderende dynamieken van de talentenmarkt. Onze netwerken en connecties zijn belangrijke instrumenten om te navigeren op een markt waar veelzijdigheid - of het potentieel om dat te zijn - in combinatie met de juiste vaardigheden en mindset een zeldzaamheid zijn. Ze vereisen proactieve ontdekking, soms zelfs langdurige scouting, en staan erom bekend selectiever te zijn in hun carrièrebeslissingen.

- **Buiten de gebaande paden denken:** Hoffman erkent het belang van diverse en onconventionele talentenpools en pleit ervoor om prioriteit te geven aan metacognitieve vaardigheden en zelfmanagement, en tegelijkertijd solide structuren te creëren om talenten te koesteren (d.w.z. afdelingsoverschrijdende mogelijkheden en gerichte opleiding). Onderzoek heeft aangetoond dat voorspellers van potentieel onder meer leervaardigheid, een flexibele ingesteldheid en een sterke motivatie of gedrevenheid zijn¹³. Daarnaast hebben uitgebreide enquêtes onder bedrijfsleiders aangetoond dat aspecten zoals actief leren en aanpassingsvermogen belangrijker worden gevonden dan ooit tevoren¹⁴. Het laatste rapport van het World Economic Forum over 'The Future of Jobs' bevestigt deze bevindingen, en gaat nog een stap verder. Bovenaan op de lijst van de belangrijkste vaardigheden op de toekomstige arbeidsmarkt staat 'Analytisch denken', gevolgd door 'Creativiteit' en 'AI & Big Data'. Het benadrukken van soft skills, 'Leiderschap en sociale invloed' kwam op de vierde plaats, terwijl 'Veerkracht, flexibiliteit en wendbaarheid' de top vijf vervulde¹⁵.

- **Kortom , organisaties verbinden met het transformatieve talent dat ze nodig hebben om te floreren:**

Hoffman&Partners legt zich erop toe om de grenzen van de zoektocht naar leidinggevende profielen te herdefiniëren en ervoor te zorgen dat onze klanten niet alleen klaar zijn voor het heden, maar ook pioniers zijn in de toekomst van het leiderschap om duurzame groei te stimuleren, innovatie aan te wakkeren en een concurrentievoordeel te behalen. Door gebruik te maken van frisse inzichten en vooruitstrevende strategieën veranderen we het verhaal van talentwerving om een personeelsbestand op te bouwen dat veerkrachtig genoeg is om door de onzekerheden van de toekomst te navigeren en dat in staat is om veranderingen om te zetten in opportuniteiten.

Bent u klaar om de doos te openen, te praten met creatieve, nieuwsgierige consultants en een verschil te maken voor uw bedrijf of uzelf?

Neem contact met ons op:

Ineke ARTS | ia@hoffman.be | [in](#)

Jean-Michel LUCAS | jml@hoffman.be | [in](#)

Michel GRISAY | mg@hoffman.be | [in](#)

Mieke DHOORE | md@hoffman.be | [in](#)

Stefaan VERDUYN | sv@hoffman.be | [in](#)

Denis GALLANT | dg@hoffman.be | [in](#)

Bart DELALEEUW | bd@hoffman.be | [in](#)

Woluwelaan 62, 1200 Brussel – Kouter 7, 9000 Ghent

www.hoffman.be | + 32 2 779 52 52

¹ AESC (Insights) Implications of the Global Executive Talent Shortage. [online] <https://1 www.aesc.org/insights/blog/implications-global-executive-talent-shortage>

² Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>

³ Een van de meest geciteerde studies op dit gebied is die van Ericsson, Krampe en Tesch-Römer (1993), die de oefengewoonten van student-violisten aan een West-Berlijnse muziekacademie hebben onderzocht. Uit de studie is gebleken dat topviolisten, die door de faculteit als 'best' werden bestempeld, meer dan 10.000 uur gerichte oefening op de teller hadden - waarmee ze 2.500 uur meer hadden geoefend dan 'goede' violisten en maar liefst 5.000 uur meer dan violisten op 'leerkracht'-niveau. Zie Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363–406. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>

⁴ Vaci, N., Edelsbrunner, P., Stern, E., Neubauer, A., Bilalić, M., & Grabner, R. H. (2019). The joint influence of intelligence and practice on skill development throughout the life span. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(37), 18363–18369. <https://doi.org/10.1073/pnas.1819086116>

⁵ Het is niet verrassend, zij het zelden empirisch aangetoond, zoals de auteurs beweren, dat «meer capabele mensen meer profiteren van dezelfde hoeveelheid leeractiviteit». Met andere woorden, «ze verwierven sneller schaakvaardigheden dan minder intelligente spelers, bereikten een hogere piekprestatie en gingen op latere leeftijd achteruit.»

⁶ Jiang, W. (2023, November 29). The Secret Ingredient for a Career Change, INSEAD. [online] <https://knowledge.insead.edu/career/secret-ingredient-successful-career-change>

⁷ Bronner, G. (2023). *Les origines: Pourquoi devient-on qui l'on est ?*. Paris: Autrement.

⁸ Dweck, C. (2006). *Mindset: The new Psychology of Success*. New York: Random House. Zie ook: <https://www.matthewsyed.co.uk/growth-mindset/>

⁹ Cote, C. (2023, March 10). Growth Mindset vs. Fixed Mindset. What's the difference? Harvard Business School Online, Business Insights. [online] <https://online.hbs.edu/blog/post/growth-mindset-vs-fixed-mindset>

¹⁰ Chen, SH. & Goodwill, A. (2022). Neuroplasticity and Adult Learning. [online] https://www.researchgate.net/publication/365349693_Neuroplasticity_and_Adult_Learning

¹¹ Phillips, C. (2017). Lifestyle modulators of neuroplasticity: How physical activity, mental engagement, and diet promote cognitive health during aging. *Neural Plasticity*, Vol. 2017, Article ID 3589271, 22 pp. <https://doi.org/10.1155/2017/3589271>

¹² Ignatius, A. and Sadun R. (2023, August 29). How to reskill your workforce in the age of AI, Harvard Business Review. [online] <https://hbr.org/2023/08/how-to-reskill-your-workforce-in-the-age-of-ai>

¹³ Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682. [online] <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>

¹⁴ Ling, L. (2022) Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Inf Syst Front* (2022). [online] <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>

¹⁵ World Economic Forum (2023), The future of Jobs Report 2023. [online] [WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf](https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023) (weforum.org) See full list: 1. Analytical Thinking, 2. Creativity, 3. AI and Big Data, 4. Leadership and Social Influence, 5. Resilience, Flexibility and Agility, 6. Curiosity and Lifelong Learning, 7. Technological Literacy, 8. Design and User Experience, 9. Motivation and Self-Awareness, 10. Empathy and Active Listening