

DE KRACHT VAN TALENT

Leesvoorbeeld

Leesexemplaar

Aanvullend materiaal bij het boek is te vinden op www.krachtvalent.eu.

DE Stefan
Stremersch

KRACHT

m.m.v. Nuno Camacho
en Isabel Verniers

VAN

TALENT

Hoe je mensen laat groeien
en organisaties doet bloeien

P E L C K M A N S

© 2026, Stefan Stremersch en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Oorspronkelijke uitgave: *The Talent Advantage*
© 2025, Kogan Page

This translation of *The Talent Advantage* is published by arrangement with Kogan Page.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Armée de Verre Bookdesign
Zetwerk: Crius Group
Vertaling: Stefan Stremersch

D/2026/0055/117
ISBN 978 94 6530 162 4
NUR 801
THEMA KJ, KJMB, KJU

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be
 instagram.com/pelckmans.be

www.krachtvantalent.eu

INHOUD

VOORWOORD	11
I. De finish van Ironman 70.3 Marbella bleek de start	11
II. De start van mijn professionele reis bij Bell Labs	13
III. ... Waar het me vervolgens heen leidde	14
IV. Na de finish	15
V. De kracht van talent: voor wie is dit boek bedoeld?	16

DEEL 1. DE KRACHT VAN TALENT

HOOFDSTUK 1. WAT IS TALENT?	20
1.1 Talent: kennis, vaardigheden en attitudes	20
1.2 Uitzonderlijke supersterren: Merckx en Einstein	22
1.3 Talent ontwikkelen in iedereen	24
1.4 Innovatietalent	26
1.5 Van proces naar talent	29
1.6 Reflectietijd: zet de volgende stap	31

HOOFDSTUK 2. WAAROM MOET TALENT IN ELKE ORGANISATIE CENTRAAL STAAN?

2.1 Planning is dood: leve innovatief vermogen	32
2.2 Artificiële intelligentie als stimulans voor menselijk talent	35
2.3 Jobs veranderen sneller dan mensen van job kunnen veranderen	37
2.4 Het ontwikkelen van talent versterkt zichzelf	38
2.5 Reflectietijd: waarom is het ontwikkelen van talent essentieel voor jou en jouw organisatie?	40

HOOFDSTUK 3. HOE BOUW JE TALENT?

3.1 Drie bouwstenen: motivatie, mensen en meesterschap	41
3.2 De bouwstenen organiseren: motivatie als startpunt	42
3.3 Het talentwiel	43
3.4 Hoe teken je jouw talenttraject stap voor stap uit?	45

3.5	Innoversity Challenge: innovatietalent aan de Universiteit Gent	47
3.6	Reflectietijd: hoe zou jij zo'n talenttraject kunnen aanpakken in jouw organisatie?	49
3.7	Slotbeschouwing	50

DEEL 2. MOTIVATIE

HOOFDSTUK 4. MOTIVATIE IN DRIE STAPPEN

4.1	WAAROM wil je talent ontwikkelen?	54
4.2	WAT wil je bereiken met je talent?	54
4.3	HOE wil je de kracht van talent ontwikkelen?	56
4.4	Vervolgens: stap voor stap	57

HOOFDSTUK 5. 'WAAROM' WIL JE DE KRACHT VAN TALENT VERDER ONTWIKKELEN?

5.1	Wat is een goed 'waarom'?	58
5.2	Wat doet een goed 'waarom'?	59
5.3	Hoe formuleer ik het 'waarom'?	60
5.4	De vele toepassingen van het 'waarom'	62
5.5	Reflectietijd: een sterk 'waarom' formuleren voor je organisatie	64

HOOFDSTUK 6. WELKE DOELEN WIL JE BEREIKEN MET DE KRACHT VAN TALENT?

6.1	Goede doelen formuleren: specificiteit en moeilijkheidsgraad balanceren	65
6.2	Hoe word je goed in het stellen van doelen? Vier eenvoudige hacks	67
6.3	Onthoud goed waarom je doelen stelt	70
6.4	Van 'waarom' naar doelen bij Nefab	70
6.5	Reflectietijd: van een duidelijk 'waarom' naar doelen	72

HOOFDSTUK 7. HOE MAAK JE VAN JE 'WAAROM' EEN MERK?

7.1	Wat is een merk?	73
7.2	Waarom heb je een merk nodig als je de kracht van talent wilt bouwen?	76
7.3	Hoe maak je van je talentinitiatief een merk?	77
7.4	Reflectietijd: kun je van je talenttraject een sterk merk maken?	81

HOOFDSTUK 8. MERCK KGaA EN INNOSPIRE	82
8.1 Merck KGaA in het kort	82
8.2 Innospire	83
8.3 Innospire als merk	84
8.4 Resultaten van Innospire	85
8.5 Lessen die we kunnen trekken uit Merck Innospire	86
HOOFDSTUK 9. HOE HEEFT GRÜNENTHAL ZIJN COMMERCIEËLE TALENT ONTWIKKELD? GROW2GETHER	87
9.1 De commerciële transformatie van Grünenthal	87
9.2 De juiste koers zetten	88
9.3 Op de juiste koers blijven	90
9.4 Behaalde resultaten	92
9.5 Slotbeschouwing	93
 DEEL 3. MENSEN	95
<hr/>	
HOOFDSTUK 10. WAT MOTIVEERT MENSEN?	97
10.1 Intrinsieke motivatie werkt beter dan extrinsieke motivatie	97
10.2 De drie manieren om intrinsieke motivatie te activeren	99
10.3 Caesars Raad van de Toekomst	102
10.4 Praktische tips voor de doe-het-zelver	104
10.5 Reflectietijd: wat motiveert jou en jouw team?	108
HOOFDSTUK 11. WELKE MENSEN ZIJN DE MOTOR VAN TALENT IN JOUW ORGANISATIE?	110
11.1 Ontwikkel je de kracht van talent bij iedereen of bij een selectie?	110
11.2 De kracht van experts	113
11.3 De kracht van externen	118
11.4 Reflectietijd: wie is de motor van talent in jouw organisatie?	120
HOOFDSTUK 12. HOE LEID JE DE KRACHT VAN TALENT?	121
12.1 Wie neemt de beslissingen?	121
12.2 Op basis van welke criteria nemen we beslissingen?	122
12.3 Hoe geef je feedback?	127
12.4 Roberto C. Goizueta: een talent voor het leiden van talent	128
12.5 Reflectietijd: hoe leid je de kracht van talent?	131

HOOFDSTUK 13. TALENT IN ACTIE	133
13.1 Maak kennis met Seth en Jay bij Michelin	133
13.2 Maak kennis met Rutger en Ramon bij Saudi Basic Industries Corporation	136
13.3 Maak kennis met Roberto bij SKF	137
13.4 Maak kennis met Hilary bij Asuragen – Bio-Techne	138
13.5 Reflectietijd: van anderen als voorbeeld naar jezelf	140
HOOFDSTUK 14. HOE VERSTERKT ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE TALENT?	142
14.1 De oorsprong van AI	142
14.2 Hoe kun je het gebruik van AI introduceren en opschalen in je team of organisatie?	144
14.3 De bijdrage van AI concreet gemaakt: toepassing op innovatie	151
14.4 Reflectietijd: hoe laat je je talent groeien met AI?	154
HOOFDSTUK 15. ARTIFICIEEL TALENT IN ACTIE	156
15.1 Maak kennis met de ‘innovatiedomein-agent’	157
15.2 Maak kennis met de ‘ideegeneratie-agent’	158
15.3 Maak kennis met de ‘ideeselectie-agent’	161
15.4 Maak kennis met de ‘ideeverfijning-agent’	163
15.5 Reflectietijd: hoe kun je de kracht van agents benutten om je talent te versterken?	166
15.6 Slotbeschouwing: de mens en technologie – samen talent ontwikkelen	167
DEEL 4. MEESTERSCHAP	169
HOOFDSTUK 16. WAT IS MEESTERSCHAP?	171
16.1 Meesterschap	171
16.2 De verschillende niveaus van meesterschap	172
16.3 Naar hogere meesterschapsniveaus met behulp van 10-20-70	175
16.4 Reflectietijd: hoe kun je competenties naar een hoger niveau tillen?	177
HOOFDSTUK 17. TEMPLATES ALS STEUNTJE OP JE GROEICURVE	179
17.1 Wat zijn templates en waarom zijn ze zo handig?	180
17.2 Ideeschets	182

17.3	Waardepropositie	183
17.4	Businesscase	185
17.5	Kenniskaart	187
17.6	Reflectietijd: hoe kunnen templates je talent helpen groeien?	189
HOOFDSTUK 18. TOOLS ALS STEUNTJE OP JE GROEICURVE		190
18.1	‘Hoe-tools’ bieden structuur	191
18.2	‘Waarom-tools’ helpen ideeën uit te leggen	194
18.3	‘Waarheen-tools’ geven richting	196
18.4	Reflectietijd: hoe kunnen tools je talent helpen groeien?	199
HOOFDSTUK 19. HOE ONTWIKKEL JE TALENTPROGRAMMA’S?		201
19.1	10-20-70-programmafilosofie: formeel leren – sociaal leren – ervaren	201
19.2	Programma’s om je talent in de praktijk te ontwikkelen: voorbeelden	205
19.3	Een leerlogboek bijhouden	208
19.4	Reflectietijd: jouw talentprogramma’s	210
HOOFDSTUK 20. ONTWIKKELING VAN TALENT BIJ ALIAXIS		211
20.1	Aliaxis in het kort	211
20.2	De Groei Academie en het Denk Groot-programma	212
20.3	Formele leermomenten (10%)	213
20.4	Leren door ervaring op te doen (70%)	214
20.5	Sociaal leren (20%)	215
20.6	Resultaten van de Groei Academie en het Denk Groot-programma	217
20.7	Hoe de Groei Academie en het Denk Groot-programma het doel van Aliaxis hebben gerealiseerd	217
20.8	Reflectietijd: van Aliaxis naar je eigen context	218
HOOFDSTUK 21. HOE GEBRUIK JE TECHNOLOGIE IN LEERTRAJECTEN?		220
21.1	Technologie verbetert de efficiëntie en vergroot de schaalbaarheid van leren	221
21.2	Digitale technologie maakt op maat gemaakt leren mogelijk	226
21.3	Technologie zorgt voor een sterkere immersie van deelnemers	228
21.4	Reflectietijd: technologie inzetten in je leertraject	230
21.5	Slotbeschouwing: van motivatie, mensen en meesterschap in organisaties naar je persoonlijke leven	231

DEEL 5. MEZELF	233
HOOFDSTUK 22. TALENT IN JE PERSOONLIJKE LEVEN	235
22.1 Je talent ontwikkelen in je persoonlijke leven	235
22.2 Benoem je motivatie	236
22.3 De mensen in je team	238
22.4 Verbeteren door meesterschap	240
22.5 Reflectietijd: persoonlijke groei	242
HOOFDSTUK 23. MIJN PERSOONLIJKE REIS	243
23.1 Motivatie – mensen – meesterschap	243
23.2 Slotbeschouwing: hoe kun jij het persoonlijk maken?	249
HOOFDSTUK 24. CONCLUSIE	251
24.1 De kracht van talent	252
24.2 Motivatie	252
24.3 Mensen	253
24.4 Meesterschap	254
24.5 Mezelf	254
DANKWOORD	256
EINDNOTEN	258

VOORWOORD

I. DE FINISH VAN IRONMAN 70.3 MARBELLA BLEEK DE START ...

De reis van dit boek begon op een zonnige zondag in Marbella, Spanje, tijdens de Ironman 70.3 Marbella, aan het begin van het triatlonseizoen 2022. Hoewel dat een van de zwaarste halve ironmanwedstrijden is, was het slechts een voorproefje. Later in het seizoen stonden me nog grotere uitdagingen te wachten, zoals Ironman Thun en xtri ICON Livigno.

Toen ik langs de ironmanborden met de tekst 'Anything is Possible' rende, dwaalden mijn gedachten af. Hoe ben ik van mijn slechte conditie in 2015 gekomen tot mijn huidige uithoudingsvermogen in 2022, na zes volledige ironmans, een dozijn marathons, drie wereldkampioenschappen langeafstandsduatlon en verschillende extreme triatlons en duatlons – waaronder De Hel van Kasterlee – te hebben voltooid?

Ik ben verre van een aangeboren atletische superster. Ik was wel erg sportief in mijn jeugd, maar sinds mijn hogere studies heb ik 24 jaar lang een zittend leven geleid met als gevolg flink wat extra kilo's alsook een conditie die onderaan mijn leeftijdsgroep bengelde. Nu meer dan tien jaar geleden besliste ik hier iets aan te veranderen. Eerst met een verandering in mijn eet- en drinkgewoontes. Vervolgens met steeds meer lichaamsbeweging. Stap voor stap ontwikkelde ik een beter uithoudingsvermogen en een gezondere levensstijl. Achteraf begreep ik dat daar een methode achter schuilde die de basis werd voor dit boek, omdat de ingrediënten ervan op zowel persoonlijke transformatie als professionele transformatie toegepast kunnen worden.

In mijn professionele leven combineer ik twee banen. Mijn eerste baan is hoogleraar en daarin heb ik mijn hele leven menselijk talent ontwikkeld in programma's zoals bachelor, master, PhD, Master of Business Administration (MBA) en executive programma's, altijd op het snijvlak van innovatie en commercialisering. In mijn

tweede 'baan' ben ik oprichter van een talentbureau, MTI², dat al meer dan twintig jaar talent opbouwt op een praktische en resultaatgerichte manier.

In totaal hebben mijn team en ik meer dan 100.000 mensen getraind om hun talent te ontwikkelen. Talentontwikkeling vormt de kern van waar ik me de afgelopen 25 jaar mee bezig heb gehouden. Door de jaren heen heb ik geleerd dat als je de ontwikkeling van talent centraal stelt, *alles mogelijk is*. En in *iedereen* zit talent en het is in *iedereen* te ontwikkelen. Net zoals ik mijn eigen atletische uithoudingsvermogen heb ontwikkeld, zonder dat ik daar vanaf mijn geboorte een unieke genetische aanleg voor had, is het voor iedereen mogelijk om zijn of haar talent te ontwikkelen. Dus in de woorden van de ironman: 'Anything is Possible!' Ook professioneel ...

Het begon me te dagen dat het mogelijk moest zijn om mijn 25 jaar ervaring met het ontwikkelen van talent in een boek tot de essentie te herleiden. Talent is de rode draad die door vrijwel al mijn professionele ervaringen loopt. In *De kracht van talent* wil ik de ingrediënten voor succes bij het ontwikkelen van talent delen. Het is gebaseerd op mijn eigen ervaringen, op wat ik heb geleerd van anderen die ik de afgelopen 25 jaar heb ontmoet, en op mijn eigen wetenschappelijke leertraject over dit onderwerp.

Ik zal *De kracht van talent* vooral toepassen op twee domeinen waarmee ik zelf het meeste affiniteit en ervaring heb, met name innovatie- en commerciële competenties. Peter Drucker, een van de bekendste managementgoeroes aller tijden, zei ooit: 'Een bedrijf heeft maar twee basisfuncties: marketing en innovatie, met als doel van een organisatie om een klant te creëren en tevreden te stellen.' De toepassing op deze twee domeinen zou dan ook *De kracht van talent* extra relevant moeten maken en mogelijk ook de toegankelijkheid voor alle lezers verhogen.

In *De kracht van talent* geef ik antwoorden op de volgende vragen: Hoe zet je menselijk talent centraal in je organisatie? Hoe ontwikkel je menselijk talent en hoe benut je het als organisatie? Hoe stimuleer je je talent om zichzelf continu te verbeteren? Hoe ondersteun je menselijk talent met templates, tools en trainingsprogramma's? Hoe zet je technologie, zoals artificiële intelligentie, in om menselijk talent op te bouwen? Kortom, hoe kun je de kracht van talent ontwikkelen en hoe maak je het tot een bouwsteen voor het concurrentievoordeel van je organisatie?

II. DE START VAN MIJN PROFESSIONELE REIS BIJ BELL LABS ...

De eerste keer dat ik de kracht van talent ontwikkelde – zonder die term al te gebruiken op dat moment – was rond de eeuwwisseling bij Alcatel-Lucent Bell Labs. Bell Labs had een deel van mijn PhD gesponsord. Om iets terug te doen, faciliteerde ik een workshop met het topmanagement van Bell Labs in België (een van de belangrijkste locaties met destijds een kleine 2.000 onderzoekers) over hoe het innovatievermogen van de R&D-medewerkers kon worden verbeterd. Onderzoekers van Bell Labs hadden tien Nobelprijzen en vijf Turing-awards gewonnen en toch stonden ze op dat moment op het randje van bankroet. De workshop leidde tot de start van bootcamps bij Bell Labs – een baanbrekend initiatief op wereldschaal in die tijd om R&D-ingenieurs te laten denken als ondernemers.

Hoe kun je innovaties ontwikkelen die klanten ook willen kopen? Hoe maak je een waardepropositie voor een innovatie-idee dat klanten kan aantrekken en over de streep kan trekken? Hoe kun je een innovatieproject zo opzetten dat het weinig budget en tijd vraagt en je de markt snel kunt testen? Hoe zet je een innovatie winstgevend in de markt? Hoe bouw je een team? Hoe breng je stakeholders bij elkaar?

De bootcamps stimuleerden enkel de meest gemotiveerde medewerkers om deel te nemen; ze vonden immers plaats op vrijdagen en zaterdagen en vroegen medewerkers dus hun privé-tijd te investeren in hun eigen opleiding. Ze trokken deelnemers aan die uit hun gebruikelijke rol wilden stappen en nieuwe uitdagingen wilden aangaan. Ongeveer een op de drie deelnemers waren mensen van wie Bell Labs nooit had verwacht dat ze deel zouden nemen. Zo kwam potentieel talent aan de oppervlakte dat voorheen onopgemerkt bleef.

De bootcamps hadden intrinsieke motivatie als uitgangspunt: de motivatie om je eigen competenties te ontwikkelen. Bell Labs had het belang van intrinsieke motivatie geleerd uit een eerdere poging. Zo beloonden ze eerder een werknemer die het beste idee in een ideeënbus dropte, met een gratis auto. Achteraf ontdekten ze dat het idee niet succesvol ontwikkeld kon worden en dat de werknemer de auto had verkocht, omdat hij altijd op de fiets naar het werk kwam. Door het contrast van dit eerdere initiatief met de bootcamps leerde Bell Labs dat de juiste mensen veel meer gemotiveerd worden door het aanbod hun competenties te ontwikkelen en te tonen dan door een extrinsieke stimulans. En dat vervolgens de innovatie-uitkomsten ook beter werden.

De bootcamps werden een terugkerend initiatief over meer dan tien jaar. Eerst begon het programma in mijn geboorteland België, maar later werd het ook in de Verenigde Staten, China en de rest van Europa geïntroduceerd. Ik leidde zelf een groot deel van de bootcamps in België, Duitsland en China over een periode van tien jaar. De bootcamps legden een basis voor innovatietalent dat ook na afloop van het formele programma bleef bestaan als onderdeel van de cultuur, waardoor Bell Labs zijn focus kon verleggen van puur onderzoek en ontwikkeling naar een marktgerichte, collaboratieve innovatieaanpak. Alcatel-Lucent knokte zich terug in de wedstrijd en knoopte weer aan met goede winstcijfers. Het fuseerde vervolgens met de netwerkbusiness van het Finse Nokia in Nokia Solutions.

III. ... WAAR HET ME VERVOLGENS HEEN LEIDDE

Bell Labs was terecht trots op hun innovatieve talentprogramma met de bootcamps. Managers van het bedrijf trokken van congres naar congres om hun aanpak voor het opbouwen van talent op het podium te delen met andere innovatieve bedrijven. Op het advies van Bell Labs kwamen velen van hen bij mij aankloppen voor advies over hoe ze de juiste ingrediënten konden vinden en hun eigen geheime recept konden ontwikkelen. Velen van hen wilden hun eigen versie van de bootcamps organiseren en namen me mee op hun pad om zo maximaal te leren uit de lessen van anderen. In de afgelopen twintig jaar heb ik sommigen van hen succesvol zien worden. Sommigen heb ik ook zien falen omdat we er samen niet in slaagden hun reis succesvol of duurzaam te maken.

Een van de meest succesvolle voorbeelden is Innospire (een samentrekking van Innovatie en Inspiratie), een talentprogramma dat ik heb opgezet samen met Merck KGaA* (zie hoofdstuk 8). Het programma werd in 2009 geïntroduceerd en bestaat vandaag, meer dan vijftien jaar later, nog steeds, ondanks vele wisselingen binnen het management, waaronder twee wisselingen van de CEO. Innospire heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de innovatiecompetenties van ongeveer 5.000 werknemers wereldwijd. Daarnaast heeft het programma meer dan 40 patenten opgeleverd en meer dan 1 miljard euro aan extra bedrijfsinkomsten gegenereerd. In 2015 ontving Merck voor het succes van Innospire de Duitse Industrie

* Wanneer we Merck schrijven, verwijzen we naar Merck KGaA, het bedrijf met hoofdzetel in Darmstadt, Duitsland.

Innovatieprijs voor innovatieve hr-praktijken. Dat is de oudste innovatieprijs ter wereld en zeer prestigieus in Duitsland. De uitreiking van de prijs vindt plaats tijdens een gala-evenement dat wordt bijgewoond door de machtigste bestuurskamers van Duitsland.

Een belangrijke volgende stap in mijn reis was ook het bezoek van een Amerikaans team van Michelin om ‘het geheime recept’ te bemachtigen (hun woorden ...). Met Michelin was ik voor het eerst betrokken bij een echte wereldwijde industrialisatie van mijn talentaanpak. We ontwikkelden het innovatietalent van Michelin over de hele wereld, eerst in de Verenigde Staten, vervolgens in China en ten slotte in Europa tot in het hoofdkantoor in Clermont-Ferrand.

De ingrediënten van talentontwikkeling die we bij elkaar hadden gesprokkeld bij Alcatel-Lucent, Merck en Michelin, bleken nadien toepasbaar overal ter wereld en over verschillende sectoren heen. Zo zag ik vanaf de eerste rij hoe deze programma's werden geïmplementeerd in de chemie (bv. bij SABIC), de automobieliindustrie (bv. bij SKF en Mahle), de bouw (bv. bij Aliaxis), de farmaceutische industrie (bv. bij Takeda, GSK, Baxter en Grünenthal), de biotechnologie (bv. bij Bio-Techne) en de dienstverlening (bv. bij verzekeraar Baloise en luchtvaartmaatschappij KLM-AirFrance). Zelfs in de meest veranderingsresistente organisaties, zoals academische instellingen (bv. Universiteit Gent, het Belgische NWO en het Nederlandse FWO) en overheidsinstanties (bv. Vlaamse Overheid, Gemeente Rotterdam), heb ik de kracht van talent kunnen aanschouwen.

IV. NA DE FINISH ...

Terug naar Ironman 70.3 Marbella 2022 ... Met enigszins gestroomlijnde gedachten over hoe een boek eruit zou kunnen zien, keerde ik terug naar België. Op het kantoor van het door mij opgerichte advieskantoor MTI², met een veel lager endorfinegehalte, drong de realiteit tot me door. Was het nu echt zo'n goed idee of was het misschien een door endorfine veroorzaakte hallucinatie? Wie beter om het idee mee af te toetsen dan mijn teamgenoten waar ik al vele jaren mee samenwerk: Nuno Camacho en Isabel Verniers.

Nuno en Isabel zijn voorheen door mij begeleid bij hun proefschrift en tegenwoordig werken we samen binnen MTI², een advies- en talentontwikkelingsbureau dat

organisaties helpt hun innovatie-, commerciële en leiderschapscompetenties te versterken. Zij kennen me redelijk goed en weten hoe ze me kunnen uitdagen zonder dat het te pijnlijk wordt. Ik gooide het idee in het team en dat leidde tot het delen van een aantal levenslange lessen die we hadden meegemaakt. Eén daarvan sprong er echt uit: alles begint bij het laten vliegen van menselijk talent. Bij verandering staan mensen en hun competenties centraal.

Ik wilde praktisch te werk gaan, wat Isabel enorm aanmoedigde, op basis van rigoureuze en empirisch onderbouwde grondbeginselen, waar Nuno voor pleitte. Ik wilde begeleiding bieden die zo praktisch was dat elke lezer de kracht van talent zou kunnen ontplooiën bij zijn eigen team of organisatie, zonder veel hulp van buitenaf. Tegelijkertijd moest het praktische aspect een solide wetenschappelijke fundering hebben.

V. DE KRACHT VAN TALENT: VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die gelooft in de transformerende kracht van menselijk talent. Visionaire leiders vinden een routekaart voor het opbouwen van organisaties die floreren dankzij innovatie, talent en mensen. Strategische denkers krijgen kaders aangereikt om duurzame benaderingen te creëren voor het ontwikkelen van talent.

Change agents vinden tools om een tastbare impact op mensen te hebben en een blijvende stempel op hun organisaties te drukken. Functionele leiders op gebieden als R&D, marketing of hr zullen ontdekken hoe ze talent kunnen stimuleren om de prestaties van hun teams te verbeteren.

Docenten en studenten zullen verbanden leggen tussen theorie en praktijk. Als individu zul je manieren ontdekken om je volledige potentieel te ontwikkelen en jouw persoonlijke groeitraject te sturen.

In essentie gaat dit boek over het ontwikkelen van het talent in mensen. Waar je je ook bevindt in je eigen talentontwikkeling of dat van je team of de mensen die aan jou rapporteren, ik hoop van harte dat dit boek nuttig voor je zal zijn bij het cultiveren van de kracht van talent en het creëren van blijvende impact. Geniet van de rit!

DEEL 1

DE KRACHT VAN TALENT

Leesexecljaar

Als je de kracht van talent wilt gebruiken om mensen te laten groeien en organisaties te doen bloeien, moet je eerst begrijpen wat talent inhoudt. Ik begin dit deel dan ook met het zorgvuldig definiëren van talent. In hoofdstuk 1 splits ik talent op in drie soorten competenties: kennis, vaardigheden en attitudes. Ik verduidelijk ook dat de moderne visie niet langer talent als een aangeboren eigenschap ziet, maar als een set van competenties die kunnen worden ontwikkeld en getraind. En dat je hierbij het best de 10-20-70-regel volgt. Optimaliter investeer je 10% van de leertijd in formele training, 20% uit sociaal leren, het observeren van anderen of het vinden van een mentor in anderen, en 70% in leren door te doen op de werkplek. Het deel van competenties dat we kennis noemen kan formeel worden getraind, maar voor het opbouwen van vaardigheden en attitudes zijn leren van elkaar (20%) en doen (70%) nodig.

Ik contrasteer menselijk talent met proces en pas dit contrast toe op innovatie als vakgebied. In dit boek zullen we vaker de toepassing op innovatie en commercieel beleid opzoeken omdat het: (1) belangrijke functies in een bedrijf zijn (volgens Drucker de enige twee die echt belangrijk zijn en die echt waarde creëren voor een bedrijf); (2) functies zijn waarmee ik zelf de meeste ervaring heb; en (3) functies zijn waarin vele lezers een basiservaring hebben en ze zichzelf dus makkelijkst herkennen.

Organisaties zetten vaak het proces centraal en vergeten weleens dat het vooral mensen met talent zijn die organisaties doen bloeien. In de innovatieliteratuur bijvoorbeeld gebeurt dit op een nogal extreme manier. Daar wordt aan organisaties zelfs geadviseerd dat we het liefste nog de menselijke factor wegnemen en volgens dat advies zetten we het best volledig in op proces (auteurs noemen dit wel eens 'innovatie als motor' of 'innovatie als fabriek'). De literatuur definieert zelfs innovatie als een proces (vaak verwijst men hierbij naar het *stage gate*-model van Cooper), waardoor proces automatisch centraal komt te staan.

In mijn ervaring, en ook volgens meer recente wetenschappelijke inzichten, wint talent het echter altijd van processen. Bovendien schuilt talent in iedereen en kan het door iedereen ontwikkeld worden. Het is dus niet zo dat het enkel in een select groepje gelukkigen zit die dat talent meegekregen hebben bij de geboorte of met de moedermelk. Talloze keren heb ik met eigen ogen gezien hoe mensen kunnen transformeren en kunnen innoveren op manieren waarvan niemand eerder had gedacht dat ze daartoe in staat waren.

Zodra we talent goed begrijpen, gaan we verder naar hoofdstuk 2, waar ik wat dieper inga op de redenen waarom organisaties en mensen talent, en dan vooral nog innovatietalent, moeten ontwikkelen. Waarom zou je dat doen? Waarom is het ontwikkelen van innovatietalent zo essentieel om een voorsprong te krijgen? Zodra we weten wat het inhoudt (hoofdstuk 1) en waarom we het willen ontwikkelen (hoofdstuk 2), gaat hoofdstuk 3 over hoe we talent kunnen ontwikkelen.

Daar beginnen we aan ons doe-het-zelftraject. Ik introduceer de drie belangrijkste bouwstenen van talent – motivatie, mensen en meesterschap – die ons door de rest van dit boek zullen gidsen. Met een voorbeeld van de Universiteit Gent op zak zijn we klaar om deel 1 af te sluiten en dieper in te gaan op elk van de bouwstenen: motivatie (deel 2), mensen (deel 3) en meesterschap (deel 4). Laten we van start gaan!

WAT IS TALENT?

In dit hoofdstuk ga ik dieper in op de grondbeginselen van talent. Je zult ontdekken waarom talent geen aangeboren vermogen is, maar eerder een zogenaamde meta-competentie die je actief kunt ontwikkelen. Talent stelt organisaties en mensen in staat om potentieel om te zetten in prestaties. Dit traject begint met een frisse kijk op wat talent werkelijk betekent – en waarom het ontwikkelen ervan misschien wel de sterkste hefboom is voor het toekomstige succes van jezelf en de organisatie waartoe je behoort.

1.1 Talent: kennis, vaardigheden en attitudes

Het woord ‘talent’ vindt zijn oorsprong in het oude Griekenland en Rome. Oorspronkelijk verwees het naar een gewicht. Vervolgens werd het een gewicht van een edelmetaal, waarna het van een muntstuk veranderde in een algemenere term voor geld. In het Latijn kreeg het ook de betekenis van een geschenk van God.

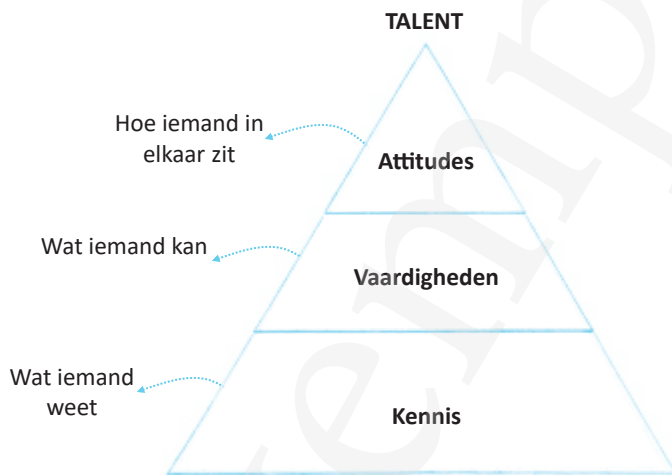
In de middeleeuwen kreeg ‘talent’ de betekenis van een competentie. Gezien de historische betekenis als een geschenk van God, was talent oorspronkelijk bedoeld als een aangeboren vaardigheid, een vaardigheid waarmee je geboren bent (je toebehoort door God). Tegenwoordig gebruiken we het woord talent om te verwijzen naar competenties van mensen, die mensen kunnen ontwikkelen om effectief te worden.

We onderscheiden doorgaans drie soorten competenties (zie figuur 1.1): kennis, vaardigheden en attitudes.¹ Een competentie beïnvloedt op een meetbare wijze prestaties en kan worden verbeterd door middel van training en ontwikkeling.

Sommigen in de bedrijfswereld hebben misschien een beperkte interpretatie van competentie, als iets dat verband houdt met iemands baan en dat met name van invloed is op de werkprestaties. Met die beperkte interpretatie zijn velen het niet langer eens, omdat het concept van een baan als achterhaald wordt beschouwd. De moderne opvatting is dat de activiteiten van een individu binnen een bedrijf eerder een verantwoordelijkheid zijn dan een baan. Dat geldt met name voor bepaalde

activiteiten. Zo is innovatie bij uitstek niet het werk van enkelen, maar de verantwoordelijkheid van velen in een organisatie.

Laten we het begrip ‘competentie’ eerst nog wat verder uitdiepen. Kennis verwijst naar wat iemand weet. Vaardigheden duiden op wat iemand kan. Attitudes beschrijven hoe iemand in elkaar zit. Dat onderscheid is nuttig om het eeuwige debat te begrijpen of talent een aangeboren vermogen is of iets dat ontwikkeld kan worden mits hij of zij de juiste context en tools daarvoor heeft.



FIGUUR 1.1. TALENT: KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES

Kennis wordt doorgaans gezien als een niet-aangeboren competentie die men verwerft door ontwikkeling (bv. een baby weet erg weinig van bij de geboorte en over ons leven heen ontwikkelen we kennis). Vaardigheden worden doorgaans beschouwd als competenties waarvoor men een speciale aanleg kan hebben (bv. fysiologisch), maar waarvoor training nodig is om tot het volledig potentieel te komen. Attitudes worden beschouwd als het meest aangeboren (de nature-hypothese) of het meest meegegeven door bijvoorbeeld ouders, voorbeeldfiguren of context (de nurture-hypothese); ze zijn het minst tastbaar, het moeilijkst te ontwikkelen en het moeilijkst te veranderen.

De kernstelling van dit boek is dat talent – kennis, vaardigheden en zelfs attitudes – bij iedereen kan worden ontwikkeld, en niet is voorbehouden aan een selecte groep individuen die ermee geboren is.

1.2 Uitzonderlijke supersterren: Merckx en Einstein

Wanneer mensen het niet met die kernstelling eens zijn, verwijzen ze vaak naar uitzonderlijke supersterren als tegenvoorbeelden. Prestaties van supersterren worden nog vaak gezien als onmogelijk zonder een aangeboren aanleg en een aangeboren 'winnaarsmentaliteit'. Laten we eens kijken naar een superster in de sport – Eddy Merckx – en vervolgens naar een superster in de wetenschap – Albert Einstein.

Eddy Merckx is voorlopig de beste wielrenner in de geschiedenis van de mensheid – Tadej Pogačar wordt weleens de nieuwe Merckx genoemd. Vijf keer won hij de Tour de France en vijf keer de Giro. Hij is de enige wielrenner die alle vijf monumenten (de zwaarste eendaagse wedstrijden, waaronder de Ronde van Vlaanderen en Parijs-Roubaix) minstens twee keer heeft gewonnen. Drie keer werd hij wereldkampioen wielrennen en hij vestigde het werelduurrecord.

Merckx' carrière dateert van vóór de wetenschappelijke VO_2 max-meting. VO_2 max meet de aerobe capaciteit (de maximale hoeveelheid zuurstof die je lichaam tijdens het sporten kan opnemen en gebruiken) en is de belangrijkste prestatievoorspeller in duursporten. Algemeen wordt aangenomen dat VO_2 max voor het grootste deel genetisch bepaald is en dat training een verbetering van 5-20% oplevert.

Tegenwoordig is het algemeen aanvaard dat Merckx een van de hoogste waarden ooit moet hebben gehad. Destijds geloofde men zelfs dat de aangeboren aerobe capaciteit van Eddy Merckx zo hoog was dat zijn VO_2 max na afloop van een langeafstandslap tot een discussie leidde in de Primo Brewery op het eiland Hawaï. Wie waren de meest fitte atleten: zwimmers, fietsers of hardlopers? Dat debat leidde er in 1978 toe dat de eerste ironmanwedstrijd werd georganiseerd (meer over die unieke geschiedenis in hoofdstuk 23).

Merckx had ook een aangeboren winnaarsmentaliteit. Zijn bijnaam was 'de Kannibaal'; bij elke race waaraan hij deelnam, mocht niemand anders winnen. Sommige wielrenners uit zijn tijd begonnen hun eigen ranglijst op te stellen, waarin Merckx simpelweg werd uitgesloten: 'iedereen behalve Merckx'. Tijdens zijn trainingen cultiveerde hij een houding van afzien en zwaar werk. Vaak trainde hij 9 uur achter elkaar, met als argument dat als races maximaal 7 uur duren, 9 uur trainen goed moet zijn voor lichaam en geest. In de winter ging hij door met races zes dagen per week, waarbij hij soms zelfs twee competitieve races op één dag combineerde.²

Begin 2025 ontmoette ik Eddy Merckx tijdens zijn revalidatie na een heupoperatie in hetzelfde centrum waar ik train om van mijn aanhoudende knie- en hamstring- blessures te herstellen. Merckx is nu 79 jaar oud. Een typische patiënt die een nieuwe heup krijgt is zes weken immobiel; op 79-jarige leeftijd was Eddy Merckx drie weken na zijn operatie alweer aan het trainen. De winnaarsmentaliteit is er nog steeds ...

In de wetenschap ziet men Einstein als een superster. Hij is de uitvinder van 's werelds beroemdste wiskundige vergelijking: $E = mc^2$. In 1905 publiceerde Einstein vier artikelen die de natuurkunde ingrijpend veranderden, waaronder werk over het foto-elektrische effect, de browniaanse beweging, de speciale relativiteitstheorie, en het verband tussen massa en energie. Voor zijn werk over het foto-elektrische effect ontving hij in 1921 de Nobelprijs voor Natuurkunde. De bevestiging van zijn algemene relativiteitstheorie maakte hem een begrip. Einsteins werk is van fundamenteel belang voor de hedendaagse natuurkunde.

Einsteins genialiteit maakte wetenschappers nieuwsgierig naar hoe zijn brein te vergelijken was met een gemiddeld menselijk brein. Bij het ontleden van zijn brein kwamen verschillende ongebruikelijke anatomische kenmerken aan het licht die mogelijk hebben bijgedragen aan zijn buitengewone intelligentie. Zijn pariëtale kwabben, waar wiskundig redeneren plaatsvindt, waren 15% groter dan gemiddeld. Daarnaast vertoonde hij een minder uitgesproken Sylvische kloof, wat kan hebben geleid tot een grotere onderlinge connectiviteit tussen hersengebieden en zo innovatief denken stimuleerde.

Einsteins hersenen vertoonden ook een hogere dichtheid van neuronen en gliacellen, met name in de prefrontale cortex, die verband houdt met geavanceerde cognitieve functies zoals abstract redeneren. Het corpus callosum, dat de twee hersenhelften met elkaar verbindt, was ongewoon dik, wat wijst op een verbeterde communicatie tussen de hersenhelften. Bovendien vertoonde zijn brein complexe vouwpatronen in belangrijke gebieden zoals de prefrontale cortex, waardoor het oppervlak groter was en mogelijk hogere-ordedenken werd ondersteund.

Hoewel de fysieke kenmerken van Einsteins hersenen mogelijk een biologische basis vormden voor zijn uitzonderlijke cognitieve vaardigheden, zijn ze niet de enige verklaring voor zijn genialiteit. Omgevingsfactoren, zoals zijn opleiding, de intellectuele uitdagingen die hij aanging en zijn levenslange nieuwsgierigheid en gewoontes op het gebied van probleemoplossing speelden ook een belangrijke rol bij het vormen van zijn intelligentie. In wezen was Einsteins genialiteit waarschijnlijk

het resultaat van zowel aanleg (de unieke anatomie van zijn hersenen) als ontwikkeling (zijn levenservaringen en intellectuele inspanningen).

Einstein zelf zou hebben gezegd: 'Ik weet heel zeker dat ik zelf geen bijzonder talent heb; nieuwsgierigheid, obsessie en vasthoudendheid, in combinatie met zelfkritiek, hebben mij tot mijn ideeën gebracht.'³ Nieuwsgierigheid, obsessie, vasthoudendheid en zelfkritiek kunnen echter gemakkelijk worden opgevat als attitudes die fundamentele elementen van zijn talent vormen. Daarom zijn ze ook onlosmakelijk met zijn talent verbonden.

1.3 Talent ontwikkelen in iedereen

De voorbeelden van Merckx en Einstein tonen aan dat competenties op sommige gebieden gedeeltelijk aangeboren zijn. In wezen is een basisniveau van natuurlijk talent vaak essentieel om topprestaties te leveren. Dit is de *exclusieve visie* op talent: talent is zeldzaam en beperkt tot een select aantal individuen die over buitengewoon potentieel beschikken. Organisaties die topprestaties van individuen vergen, richten zich op het identificeren, ontwikkelen en belonen van 'high performers' of 'topmedewerkers'.

Ook in een dergelijke exclusieve visie op talent blijft talentontwikkeling essentieel. Merckx zou nooit de grootste wielrenner aller tijden zijn geworden als hij niet zes dagen per week onverbiddelijk trainde. Zo was ook Einsteins briljante prestatie als natuurkundige afkomstig van rigoureuze studie – en zelfs van zijn vioolspel wordt gedacht dat het zijn cognitieve en creatieve vaardigheden zou hebben versterkt. Niemand krijgt dus talent zomaar cadeau, zelfs niet degenen die ermee geboren zijn.

Tegenwoordig is niet langer de exclusieve visie maar wel de *inclusieve visie* op talent het meest populair. Organisaties met een inclusieve visie geloven dat iedereen talent heeft dat kan worden ontwikkeld, zij het op verschillende manieren en in verschillende mate. Organisaties die op die logica steunen, leggen de nadruk op het ontwikkelen van het potentieel van alle medewerkers en het creëren van kansen voor continue groei van het talent van velen. Zoals beschreven door het hoofd talentmanagement bij Shell: 'Ik kan je verzekeren dat mijn definitie [van talent] het voor elke werknemer van Shell, op elk niveau, mogelijk maakt om als talent te worden beschouwd.'⁴

Als talent inderdaad bij iedereen kan worden ontwikkeld, dan bestaat de mogelijkheid dat een veel grotere groep – misschien wel iedereen – uitstekende prestaties kan neerzetten. De uitdaging voor bedrijven en leiders in organisaties is dan ook om dit potentieel van velen te ontsluiten en het beste in elk individu naar boven te halen, niet alleen in de uitblinkers. Deze verschuiving vereist dat leiders een mentaliteit aannemen waarin ze mensen zien als inherent in staat tot groei. Onderzoek ondersteunt dit: wanneer leiders hoge verwachtingen hebben van hun team, verbeteren de prestaties – een fenomeen dat bekendstaat als het pygmalion-effect. Omgekeerd kunnen lage verwachtingen de prestaties verminderen, een dynamiek die het golem-effect wordt genoemd.⁵

Om het talent van iedereen te ontwikkelen, propageert dit boek dat talentprogramma's het beste de 10-20-70-regel⁶ kunnen volgen. In de hoofdstukken 19, 20 en 21 zal ik dieper ingaan op hoe je de kracht van talent bij iedereen kunt vergroten door deze regel te volgen. Kort gezegd betekent de 10-20-70-regel dat de meest effectieve manier om te leren is om (1) 70% van de leertijd te besteden aan leren door middel van praktijkervaringen en praktische toepassing; (2) 20% van de leertijd te besteden aan leren door middel van feedback en het observeren van rolmodellen; en (3) 10% van de leertijd te besteden aan leren door middel van formele training. Dit 10-20-70-leermodel is iets subtieler dan hier uitgelegd maar daarover kom je meer te weten in hoofdstuk 19.

Deze leermethodes houden ook verband met competentietypes. Terwijl kennis effectief kan worden overgedragen door middel van formele training, vereist de ontwikkeling van vaardigheden praktische toepassing buiten formele training om. Attitudes zijn doorgaans het meest complex om te vormen of te veranderen en vereisen niet alleen praktijkervaring, maar ook socialisatie door middel van feedback en rolmodellen. Formele training is doorgaans vrij gestandaardiseerd, terwijl praktijkervaring en sociaal leren een zekere mate van aanpassing aan de organisatie, de context en het individu vereisen.

Op dit moment heb je een eerste inzicht in wat talent is. Tot hiertoe klinkt dit alles nogal theoretisch. Laten we het dan ook eens gaan toepassen op een specifiek domein, zoals innovatie.

1.4 Innovatietalent

Innovatie is iets nieuws of iets op een nieuwe manier doen. *Innovatietalent* verwijst dan naar het vermogen van mensen om te innoveren, dat wil zeggen iets nieuws te doen of op een nieuwe manier te doen, dat effectief werkt. Het innovatietalent van een organisatie verwijst naar het geheel van mensen in een organisatie die over de competenties beschikken om te innoveren.

Innovatietalent zet de middelen die een organisatie kan inzetten, om in superieure innovatieprestaties. Een innovatiemiddel van een organisatie kan bestaan uit haar octrooiën of haar onderzoekslaboratoria. De innovatieprestaties van een organisatie kunnen worden gemeten aan de hand van het aantal nieuwe producten dat de organisatie op de markt kan brengen.

Innovatietalent is het belangrijkste ingrediënt in een organisatie dat middelen zoals laboratoria en octrooiën omzet in superieure innovatieresultaten, bijvoorbeeld meer of betere nieuwe producten dan directe concurrenten. Maar ook buiten R&D kan innovatietalent middelen zoals een geweldig product omzetten in superieure bedrijfsprestaties, bijvoorbeeld door de competenties van commerciële functies in het bedrijf te verbeteren om zo een aantrekkelijker klantervaring te creëren en een sterkere klantloyaliteit te realiseren (dit belichten we meer specifiek in hoofdstukken 9 en 10).

Figuur 1.2 geeft een voorbeeld van hoe je talent operationeel kunt ontwikkelen in de verschillende dimensies die het heeft en hoe je dit kunt toepassen op een specifiek domein om het tastbaar te maken; in dit geval is dat innovatietalent. Ik heb, op basis van uitgebreid onderzoek in academische en managementliteratuur, de componenten kennis, vaardigheden en attitudes van elk competentiegebied van innovatietalent apart opgesomd. Het was niet de bedoeling een uitputtende lijst te presenteren, maar om deze lijst informatief te maken en een indicatie te geven van het soort competenties dat je kunt bedenken als je talent ontleedt. Ik heb mezelf beperkt tot tien, zodat het aantal overeenkomt met het aantal letters in het woord 'innovation'.

Laten we eens kijken naar *inquire* (onderzoeken). Mensen die goed scoren op onderzoekscompetenties, (1) kennen methodes zoals *design thinking*, waarmee mensen de belangrijkste behoeften van klanten of de samenleving kunnen onderzoeken en ze kunnen omzetten in mogelijke innovatieve oplossingen; (2) zijn in staat om mensen op een gestructureerde manier te ondervragen over hun behoeften; en (3) zijn altijd nieuwsgierig en bereid om aannames in twijfel te trekken. Hoe meer mensen over dergelijke competenties beschikken en hoe meer die competenties bij mensen zijn ontwikkeld, des te sterker de kracht van het (innovatie)talent van jouw organisatie is. Deze logica geldt evenzeer voor de volledige lijst van tien belangrijkste competenties op het gebied van innovatietalent.

Dit is ook het perfecte moment om de checklist eens op jezelf toe te passen en directe ervaring op te doen hiermee. Over hoeveel innovatietalent beschik jij zelf? Of hoeveel innovatietalent komt er in jouw organisatie of team voor? Een uitgebreidere checklist vind je op de website van het boek. Hier kun je jezelf ook op alle verschillende innovatiecompetenties benchmarken met collega's gebaseerd op een ruim onderzoek bij honderden organisaties.