



HET IDENTIFICEREN EN METEN VAN TALENT: ACHT PRAKTISCHE VRAGEN ALS LEIDRAAD BIJ DE KEUZE VOOR DE JUISTE TALENTSCAN

11 JANUARI 2021



TEKST
PARTNER CONTENT

Marian Thunnissen, Henia Heller, Fabienne Martin, Hilde Verbeeck en Jeroen Franssen^[1]

DE VERANDERENDE BEHOEFTE OP DE ARBEIDSMARKT

Hoe zal onze arbeidsmarkt eruitzien in 2030, en over welke skills en talenten moeten werknemers op die arbeidsmarkt beschikken? Agoria heeft onderzoek gedaan naar de impact van de digitalisering op de Belgische arbeidsmarkt. In de studie 'Shaping the future of work' ontwikkelde Agoria vier strategieën om bij te dragen aan een duurzame arbeidsmarkt: (1) het upskillen van alle medewerkers; (2) het omscholen van werkenden en werklozen; (3) activering van onderbenutte groepen op de arbeidsmarkt zoals niet-werkenden, migranten en oudere werknemers; en (4) productiviteit verhogen. In de contacten met bedrijven merkt Agoria dat zij behoefte hebben aan tools die inzichtelijk maken waar de kwaliteiten liggen van hun (toekomstige) medewerkers, zodat zij vanuit die sterke punten – ook in relatie tot de veranderingen in het werk en de arbeidsmarkt – inzicht krijgen in een ontwikkelingspad voor de toekomst. De leden van Agoria zijn dus o.a. op zoek naar goede talentscans, maar vragen zich af welke zij het beste kunnen gebruiken.

TALENT IN KAART BRENGEN MET TALENTSCANS

Het aanbod aan instrumenten, methodieken en scans om talent te meten is enorm. Wat de talentscans precies meten, loopt nogal uiteen: motivatie, drijfveren en interesse, persoonlijkheid, capaciteiten, intelligentie, et cetera. Ook de wijze van afname varieert. Talent wordt bijvoorbeeld gemeten via vragenlijsten, diepte-interviews, 360° feedback methode of via kaartensets en online games. Tevens zijn er meetinstrumenten die gebruik maken van algoritmes in bestaande personeelsdata. Door het uitgebreide aanbod aan talentscans kan het voor HR-professionals in de praktijk lastig zijn om door de bomen het bos te blijven zien en een goede en betrouwbare scan uit te kiezen.

Maak gebruik van kwalitatief goede en betrouwbare tools

Talentmanagement wetenschappers en assessment-experts benadrukken het gebruik van kwalitatief goede en betrouwbare scans; scans die goed onderbouwen wat zij meten en waarvan bekend is dat zij dat ook op de juiste wijze doen (o.a. Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries & Sels, 2014). Onderzoek van Krabbenborg en Thunnissen (2018) naar het gebruik van talentscans in de praktijk laat echter zien dat professionals in de praktijk vooral oog hebben voor de praktische bruikbaarheid. Op basis van hun onderzoek raden zij HRM-ers in de praktijk aan om bij het selecteren van een talentscan op zowel de bruikbaarheid als de kwaliteit van de scan te letten. Dit betekent concreet dat in de selectie van een talentscan drie aspecten aandacht verdienen: de meetpretentie, de kwaliteit en de bruikbaarheid.



Doe de check

Maar hoe neem je die aspecten mee in de besluitvorming? Wat zijn de juiste stappen in het besluitvormingsproces? Op basis van huidige en eerder onderzoek en expertise op het gebied van talent(scan) en assessment leiden wij u aan de hand van acht vragen door het besluitvormingsproces.

1. Wat is de visie op talent van uw organisatie, en is het voor uw organisatie helder welke talenten u wil aantrekken en ontwikkelen?

De eerste vraag gaat over de aansluiting tussen de talentscan en de talentvisie van uw organisatie. U wilt immers als organisatie het beste uit uw huidige en toekomstige medewerkers halen. Om dit te kunnen bereiken heeft uw onderneming een duidelijke en gedeelde visie op talent nodig en weet het hoe en welk talent het wil aantrekken en ontwikkelen. Bij het inkopen of laten uitvoeren van een talentscan zoekt u bijgevolg naar die scans die optimaal aansluiten bij de doelstellingen en visie op talent van uw organisatie.

2. Weet u met welk doel u een talentscan wilt inzetten? En wat wilt u precies meten?

Vervolgens is het van belang de functie en het doel van de talentscan te bepalen. Talentscans kunnen voor meerdere doelen worden ingezet: selectie, ontwikkeling, loopbaanoriëntatie of functieverandering. Ook lopen scans nogal uiteen in welke kenmerken zij meten. Belangrijk is vooraf te weten: "Wanneer gebruik ik nu wat?" De inzet van een scan bij een startende medewerker voor wie een loopbaanpad uitgestippeld moet worden, vraagt om een ander instrument dan wanneer bij een senior manager gekeken moet worden naar de geschiktheid voor een nieuwe functie met specifieke competenties. De doelstelling bepaalt ook de handelingsruimte na afname van de scan. De scan moet de juiste en gewenste informatie aanleveren waarmee u en de medewerker verder kunnen.

3. Beschikt u over een handleiding en wordt daarin voldoende beschreven wat de betrouwbaarheid en de onderbouwing van de scan is?

De derde check gaat over de controle van de kwaliteit van de scan: de validiteit en betrouwbaarheid. Elke ontwikkelde talentscan heeft goede en minder goede aspecten, bepalend voor de praktische bruikbaarheid in een bepaalde context. Meestal zijn deze aspecten door scanontwikkelaars vastgelegd in een handleiding. Voor heel wat scans zijn ook objectieve beoordelingen door externe instanties beschikbaar om te bevorderen dat de scan ook correct wordt toegepast en bruikbare informatie oplevert. Een goede scan is praktisch bruikbaar én goed onderbouwd. Essentieel daarbij is bijvoorbeeld dat het instrument meet wat u wil dat het zou moeten meten, en dat het bij herhaald gebruik ook betrouwbare data oplevert, zonder noemenswaardige meetfouten.

4. Vereist het gebruik van de scan voorkennis en training van HR en leidinggevenden, of heeft u de ondersteuning van een expert nodig?

Deze vraag prikkelt u na te denken over het implementeren en borgen van de scan in de organisatie. Het inzetten van een scan vraagt namelijk om een zorgvuldige en deskundige voorbereiding en uitvoering. Sommige scans kunnen "in-house" worden uitgevoerd na specifieke training van uw HRM- of opleidingsverantwoordelijken, terwijl voor andere scans de uitvoering door experts noodzakelijk is. Bovendien is het belangrijk dat de interpretatie van data met zorg wordt uitgevoerd en afspraken rondom het traject in een dossier worden vastgelegd, opgevolgd en zo nodig tijdig bijgesteld of aangescherpt. Om dit goed te doen, is het op voorhand helder voor alle betrokkenen van wie, welke inspanningen worden verwacht.

5. Welke follow up is bij de scan vereist? En is dat geborgd in het HR beleid van de organisatie?

Alleen een scan afnemen is onvoldoende; elke scanafname vraagt om een follow up. Het is goed om vooraf na te denken over de route na afname van de scan. De resultaten van de talentscan geven mee vorm aan het loopbaanpad van uw medewerker. Uit het bijbehorende talentgesprek na de scanafname blijkt wat de follow up zou kunnen zijn. Dit is een moment waarin u als opdrachtgever samen met uw medewerker afspraken maakt omtrent een te volgen strategie in de richting van de door uw organisatie uitgezette lijn voor ontwikkeling. Natuurlijk zijn dan ook de faciliteiten daarvoor op orde.

6. Is voor de betrokken medewerker duidelijk met welk doel, vanuit welke visie en met welk perspectief in het vooruitzicht een scan wordt ingezet?

Transparantie over de voorbereiding en uitvoering is de kern van check 6. Voor een medewerker kan de inzet van een talentscan spannend zijn en verwachtingen oproepen. Voor de medewerker moet glashelder zijn wat er in het talentonderzoek gaat gebeuren en welke stappen er worden gezet. Goede communicatie vanuit de opdrachtgever over doelen en gebruiksmogelijkheden maar ook openheid en transparantie over toekomstige mogelijkheden van de medewerker binnen de organisatie, maken dat er onbevooroordeeld onderzoek uitgevoerd kan worden. Het is eveneens goed te weten wat uw medewerker verwacht. Belangen van beide partijen horen centraal te staan, zodat naar "win-win-situaties" gezocht kan worden.

7. Is de scan breed genoeg of moeten meerdere scans ingezet worden om het potentieel van de medewerker te meten?

Sommige scans meten maar een bepaald aspect van de medewerker, bijvoorbeeld alleen zijn of haar drijfveren. Daarmee geeft de talentscan ook maar inzicht in een klein deel van de kwaliteiten van de persoon. De vraag is of het terecht is om op een talentscan met een beperkte scope een ingrijpende beslissing te nemen. Bovendien, voor een medewerker moet duidelijk zijn dat zijn of haar ontwikkelpotentieel altijd waardevol is, ook als bepaalde loopbaanopties na afname van de scan niet haalbaar of bereikbaar blijken te zijn. Dat vraagt van u als opdrachtgever om mee te denken over "even-waardige" alternatieven. Om dat optimaal te kunnen doen, is het aan te raden om bij ontwikkelingsvraagstukken te kiezen voor instrumenten die een bredere kijk bieden op persoonlijk potentieel. Ook kunt u scans vaker tijdens de loopbaan inzetten om het beste rendement uit leervermogen en inzet te halen.

8. Zijn er na het gebruik meerdere ontwikkelingen en groeiperspectieven beschikbaar voor de medewerker?

De 8e en laatste check roept u op om het gebruik van de talentscan in te bedden in een methodisch vormgegeven werkproces, waarvan alle stappen bekend en toegelicht zijn bij uw medewerker om draagvlak voor ontwikkeling/verandering te kunnen realiseren. Na zorgvuldige voorbereiding wordt uw medewerker uitgenodigd voor het talentonderzoek. Op systematische en methodische wijze worden nu de talenten geverifieerd. Op basis van verzamelde data kunnen uitspraken gedaan worden over de ruimte en de richting van uw medewerkers potentieel. Als blijkt dat er geen match is met het eerste plan, is het belangrijk dat alternatieve routes beschikbaar zijn om uw medewerker te laten floreren.

MEER WETEN?

Kijk voor meer informatie op [de website van Agoria](#)

^[1] Marian Thunnissen en Henia Heller zijn werkzaam bij Fontys Hogeschool HRM en Toegepaste Psychologie (Nederland). Fabienne Martin, Hilde Verbeeck en Jeroen Franssen zijn werkzaam bij werkgeversorganisatie Agoria (België).