

Het identificeren en meten van talent

Een verkennend onderzoek naar het gebruik van talentscans in de praktijk

Manon Krabbenborg
Marian Thunnissen

In dit artikel bespreken we de bevindingen van een verkennend onderzoek naar talentscans. Doel van het onderzoek was om meer inzicht te krijgen in het gebruik van talentscans in de praktijk en om een aantal veel gebruikte talentscans te onderzoeken op hun meetpretentie. De informatie is verzameld door middel van een praktijkonderzoek (interviews met HR-professionals en assessment bureaus) en een scaninventarisatie (acht talentscans). Het toont aan dat in de praktijk talentscans vooral worden gebruikt bij ontwikkelings- en mobiliteitsvraagstukken. De keuze van HR-professionals voor een bepaalde scan wordt vooral ingegeven door praktische overwegingen. De bruikbaarheid in de praktijk en de prijs-kwaliteit verhouding staat veelal voorop, en daarmee hebben de meeste HR-professionals weinig oog voor de validiteit en betrouwbaarheid van de scans. Ook al zeggen de HR-professionals een holistische kijk op talent te hebben, in de praktijk worden bij het meten van talent maar één of twee talentscans gebruikt. Dat betekent dat bij de medewerker talent niet in zijn volle breedte wordt gemeten. Een inventarisatie van beschikbare scans laat zien dat het aanbod aan scans weliswaar groot is maar dat in de praktijk slechts een kleine selectie daarvan veelvuldig gebruikt wordt. Acht van die veel gebruikte scans hebben wij nader onderzocht, waarbij bleek dat zij in de meeste gevallen aantoonbaar valide en betrouwbaar zijn. Echter, er is geen eenduidigheid in de kenmerken of talenten die de scans meten en hoe zij dat meten. Dat maakt het voor HR-professionals lastig om snel een overzicht te krijgen van het aanbod van talentscans. Zij zullen zich (kritisch) moeten verdiepen in de scans die zij willen gebruiken.

Trefwoorden: assessment, talent, talent management, HR metrics, HR instrumenten

Inleiding

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe zij talent moeten definiëren, identificeren en aantrekken (Deloitte, 2010; Towers Watson, 2014). Uit onderzoek blijkt dat het ontbreken van een duidelijke en gemeenschappelijke definitie van talent een rol speelt in het falen van talentprogramma's (Poocharoen & Lee, 2013; Powell et al., 2013; Mooren, 2016; Komninos, 2017). Dat leidt tot verwarring over voor wie het programma is en wat het beoogt te bereiken. Het definiëren en identificeren van talent is dan ook het startpunt van een talentprogramma of -beleid. Dat begint op organisatieniveau met een duidelijke en bij de organisatie

Dr. Manon Krabbenborg is docent-onderzoeker bij het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen HRM en Toegepaste Psychologie.

Dr. Marian Thunnissen is lector Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen HRM en Toegepaste Psychologie.

passende definitie en operationalisatie van talent, omdat de definiëring van talent bepalend is voor de aard van de talentmanagement interventies (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). Maar ook op individueel niveau is het (her)kennen van talent het startpunt. Om talenten te kunnen ontwikkelen en te benutten, moet een medewerker (en de organisatie) eerst weten wat zijn of haar talenten zijn (Vos et al., 2017).

Menig organisatie is dan ook op zoek naar of maakt gebruik van talentscans om talent in hun organisatie en bij hun medewerkers te inventariseren. Het aanbod aan talentscans is enorm. Een search in google naar ‘talentscan’ levert maar liefst 1.030.000 hits op. Er wordt door assessment centers, psychologisch adviesbureaus en consultants een variëteit aan instrumenten, methodieken en scans aangeboden om talent te identificeren en te selecteren. Wat de talentscans precies meten loopt nogal uiteen: capaciteiten, motivatie, persoonlijkheid, competenties, drijfveren en interesses, intelligentie; alles komt voorbij (zie ook Church & Rotolo, 2013; Christiaensen et al., 2009; Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries en Sels, 2014). Ook de wijze van afname varieert. Talent wordt bijvoorbeeld gemeten via vragenlijsten, diepte-interviews, 360° feedback methode of via kaartensets en online games (Christiaensen et al., 2009; Church & Rotolo, 2013; Nowak & Mashihhi, 2012). Door het uitgebreide aanbod aan talentscans kan het voor HRM-professionals in de praktijk lastig zijn om door de bomen het bos te blijven zien en een goede en betrouwbare scan uit te kiezen.

In dit artikel bespreken we de bevindingen van een verkennend onderzoek naar talentscans. Doel van het onderzoek is om enerzijds meer inzicht te krijgen in het gebruik van talentscans in de praktijk en anderzijds een aantal veel gebruikte talentscans te onderzoeken op hun meetpretentie. Hiermee streven we ernaar HR-professionals in de praktijk meer houvast te bieden bij het komen tot een weloverwogen keuze voor een talentscan.

Het artikel start met een korte uiteenzetting van het concept talent en de wijze waarop de data zijn verzameld. Daarna bespreken we de uitkomsten van het onderzoek. Allereerst laten we de praktijk – bestaande uit HR-professionals en vertegenwoordigers van assessmentbureaus – aan het woord, en bespreken we in welke situatie(s) organisaties gebruik maken van een talentscan, en welke motieven en overwegingen er spelen in de keuze voor een scan. Tevens komt aan de orde wat belangrijke aspecten zijn in het gebruik en afname van de scan. Daarna gaan we in op de inhoudelijke inventarisatie van acht veelgebruikte talentscans. Besproken wordt wat de scan meet, hoe er gerapporteerd wordt en wat er bekend is over de validiteit en betrouwbaarheid. We eindigen het artikel met discussie en aanbevelingen voor de praktijk.

We schetsen een kader: wat is talent en hoe wordt het meetbaar?

Een tweedeling in de wetenschappelijke discussie over talent

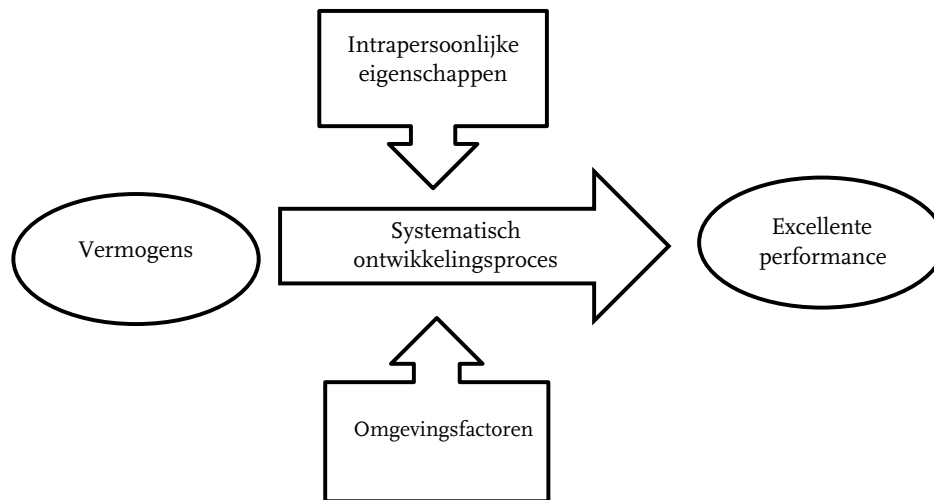
Rond de eeuwwisseling kondigde McKinsey de ‘War for Talent’ aan (Chambers et al., 1998). Een aantal jaren na die oproep verschijnen de eerste wetenschappelijke publicaties over talentmanagement. Vooral in

die beginperiode is er veel aandacht besteed aan het nader uiteenrafelen van het talent begrip (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017). Na ruim 10 jaar onderzoek naar talent en talentmanagement is in de wetenschappelijke literatuur een tweedeling in de definities ontstaan, die gerelateerd lijkt te zijn aan de academische achtergrond van de wetenschappers (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Thunnissen, 2016). Enerzijds tenderen wetenschappers uit het business- en management domein, en dus ook veel HRM-onderzoekers, naar een exclusieve benadering. Bij deze benadering gaat de aandacht uit naar de toppers, een kleine groep medewerkers die met hun uitzonderlijke kenmerken en prestaties boven de rest uit steken (zie o.a. Gutierrez, Spencer & Zhu, 2012; Lopes, 2016; Collings & Mellahi, 2009). Talentmanagement gaat dan om het aantrekken, identificeren, ontwikkelen en vasthouden van deze groep bovengemiddeld presterende medewerkers. Anderzijds neigen wetenschappers uit de positieve psychologie en HRD naar een inclusieve benadering. Vanuit de gedachte dat iedereen talenten heeft, pleiten zij ervoor om juist naar de sterke punten van alle medewerkers te kijken (o.a. Meyers, 2015b). Deze sterke punten zijn unieke eigenschappen van een persoon die tot uitdrukking komen in de taken die iemand beter én met meer plezier doet dan andere taken (Meyers, 2015a). Talentmanagement richt zich in dat geval op het identificeren en waarderen van de sterke punten van medewerkers en het creëren van omstandigheden waarin medewerkers daadwerkelijk in staat worden gesteld hun sterke punten te benutten en verder te ontwikkelen (Meyers, 2016). In deze benadering gaat het veel meer om het mobiliseren en activeren van talent en de ontwikkeling daarvan, in plaats van het managen en beheersen van prestaties op basis van talent.

Naar een holistische en multidimensionale benadering van talent

Wat opvalt is dat in de wetenschap vooral gedacht wordt in tegenstellingen. Echter, de praktijk is vele malen genuanceerder en gevarieerder dan de tweedeling in de wetenschap. Meyers (2017) beargumenteert dat zowel de inclusieve als de exclusieve benadering waarde kunnen hebben en geschikt zijn in de praktijk. Onderzoek toont bovendien aan dat in de praktijk zowel inclusieve als exclusieve benaderingen voorkomen, en zelfs combinaties van beide benaderingen binnen één organisatie (o.a. MacFarnlane et al., 2012; Stahl, et al., 2012; Jones et al., 2012; Burbach & Royle, 2010; Valverde, Scullion & Ryan, 2013).

In plaats van te denken in tegenstellingen pleiten enkele onderzoekers (o.a. Nijs et al., 2014; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015) voor een meer holistische kijk op talent. Wetenschappers in de onderwijspsychologie zien talent als een multidimensionaal construct, bestaande uit meerdere met elkaar samenhangende componenten die veranderen en ontwikkelen door de tijd heen (zie o.a. Gagné, 2004; 2010; 2015; Heller & Perleth, 2008; Renzulli, 1978; 2005). Het *Differentiated Model of Giftedness and Talent* (DMGT) van Gagné, (2004; 2010; 2015) is een van de meest gebruikte talentmodellen en benoemt vijf kernelementen van talent (zie Figuur 1).



Figuur 1. Talent als een multidimensionaal begrip (gebaseerd op: Gagné 2004; 2010).

Allereerst onderscheidt het DMGT-model **vermogens**. Dit zijn natuurlijke capaciteiten of vaardigheden (Gagné noemt het gave of begaafdheid) op het mentale, fysieke en sociale vlak die een persoon de potentie geven ergens goed in te zijn en boven zichzelf uit te stijgen. Voorbeelden zijn analytisch vermogen, kritische denken, creativiteit en communicatieve vaardigheden. Echter, volgens Gagné is louter de aanwezigheid van een uitzonderlijk vermogen nog geen talent. Er is alleen sprake van talent als een persoon zijn kwaliteiten ook daadwerkelijk ontwikkelt en weet om te zetten tot een excellente prestatie. **Performance** is dan ook het tweede kerncomponent van het DMGT-model. Deze prestaties kunnen liggen op tal van terreinen, zoals muziek, kunst, onderwijs en wetenschap, sport. Hoewel Gagné zich in zijn onderzoek richt op de toppresterders (de top 10% in vergelijking met peers), nuanceren Nijs et al. (2014) de betekenis van excellentie en maken zij onderscheid tussen interpersoonlijke excellentie (de mate waarin iemand het beter doet dan anderen) en intra-persoonlijke excellentie (consistent boven jezelf stijgen en het beste uit jezelf halen). De definiëring van performance als *interpersoonlijke* excellentie past bij de exclusieve talentbenadering, terwijl *intra-persoonlijke* excellentie aansluiting vindt bij de eerder genoemde inclusieve, sterke punten benadering.

De ontwikkeling van vermogen naar prestatie kan door twee factoren versneld of vertraagd worden (Gagné, 2004; 2010): de intra-persoonlijk, niet-cognitieve eigenschappen en omgevingsfactoren. **De intra-persoonlijke eigenschappen** – de derde component in het DMGT-model – zijn eigenschappen als motivatie, betrokkenheid en doorzettingsvermogen, maar ook de mate van zelfmanagement (concentratie, werkhouding, werk- en leer strategieën), stressbestendigheid en persoonlijkheidskenmerken (zelfbewustzijn, temperament, *locus of control*). Ofwel: gedrevenheid en motivatie zijn volgens Gagné dus geen talenten, maar aspecten die talentontwikkeling kunnen versnellen. Ook de **omgeving** kan dienen als een katalysator. Enerzijds bepaalt de context welke talenten relevant

zijn (o.a. Nijs et al., 2014; Lewis & Heckman, 2006; Silzer & Church, 2010; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015), en anderzijds kunnen de mensen en omstandigheden in die omgeving talentontwikkeling bevorderen of belemmeren.

Tenslotte stelt het DMGT-model dat talenten niet vanzelf tot bloei komen, maar dat talentontwikkeling juist vraagt om voortdurende training en oefening, ofwel de 10.000 vliegreuren die volgens Gladwell (2008) essentieel zijn. Dit brengt ons op de laatste component van het DMGT-model: **het systematisch ontwikkelingsproces**. De ontwikkeling zou moeten gebeuren aan de hand van een systematisch en structureel verrijkend ontwikkelingsprogramma, waarin doelen gesteld en geëvalueerd worden en dat aansluit bij het specifieke ontwikkeltempo en leerproces van de persoon (Gagné, 2004; 2010).

In dit onderzoek gebruiken we het DMGT-model als kapstok om de verschillende componenten van talent te duiden (zie ook Thunnissen, 2016; Nijs et al., 2014). We definiëren talent als ‘een eigenschap van een persoon die, als het in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet, leidt tot plezier, voldoening en excellente prestaties’ (Thunnissen, 2017). Afwijkend aan het DMGT-model van Gagné nemen we in deze definitie naast de excellente prestaties – waarbij het kan gaan om intra- en interpersoonlijke excellentie – ook, overeenkomstig de positieve psychologie, het welzijn van de persoon in ogenschouw, in termen van plezier en voldoening.

Het meten van talent

Hoewel veel wetenschappelijke artikelen gaan over de vraag wat talent is (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2017), is er nauwelijks onderzoek dat inventariseert hoe organisaties talent zelf zouden kunnen identificeren of kunnen ‘meten’. In 2014 publiceren Sanne Nijs en collega's (2014) een theoretisch artikel over het definiëren, operationaliseren en meten van talent. Zij stellen dat de holistische, multidimensionele benadering van talent impliceert dat bij het meten van talent zowel de vermogens als de intra-persoonlijke eigenschappen geïnventariseerd worden, om talent in zijn volledige reikwijdte te meten. Bovendien is juist de combinatie van deze twee componenten volgens Nijs et al. (2014) de beste voorspeller van performance. Vervolgens geven zij in hun artikel een overzicht van categorieën aan meetinstrumenten, wat zij meten, bij wie en op welke wijze. Dit overzicht is echter nog vrij globaal en gaat niet in op welke eigenschappen precies worden gemeten. Daarnaast blijft het bij categorieën van instrumenten en worden geen specifieke instrumenten en testen in meer detail besproken. Ten slotte geeft het onderzoek geen beeld van wat er in de praktijk daadwerkelijk gebeurt. Met het onderhavige onderzoek hopen we die inzichten te kunnen leveren.

Onderzoeksmethode

Het doel van het onderzoek is om (1) meer inzicht te krijgen in het gebruik van talentscans in de praktijk; en (2) een aantal veel gebruikte talentscans te onderzoeken op hun meetpretentie (wat meet het inhoudelijk), validiteit en betrouwbaarheid en bruikbaarheid. Het onderzoek bestaat uit twee delen: een praktijkonderzoek en een scan-inventarisatie.

Praktijkonderzoek

In de eerste plaats is een onderzoek gedaan naar het gebruik van talentscans in de praktijk. Voor dit onderzoek zijn enerzijds HR-professionals bevraagd die in hun organisatie betrokken zijn bij het inzetten van talentscans bij het identificeren van talent, en anderzijds assessment bureaus die in opdracht van organisaties testen afnemen en daarover rapporteren. Het aantal respondenten is beperkt en daarom spreken we van een verkennend onderzoek.

Voor het onderzoek onder HR-professionals hebben we gesproken met vertegenwoordigers van tien organisaties. Deze organisaties variëren in omvang (zowel kleine als grote organisaties) en sector (o.a. zorginstelling, onderwijsinstellingen, financiële dienstverlening en consultancy). Met deze HR-professionals is een interview gehouden waarin we gevraagd hebben naar (a) de visie op talent; (b) wanneer scans worden ingezet; (c) welke scans zij gebruiken en op basis van welke criteria deze scans zijn geselecteerd (d) hoe het proces van afname van een scan verloopt. De deelnemers voor dit onderzoek zijn geworven via het persoonlijke netwerk van de onderzoekers. In eerste instantie zijn organisaties benaderd waarvan bekend was dat zij gebruik maken van scans bij het identificeren van talent. Vervolgens is de HR-professional die betrokken is bij de selectie van de scans benaderd voor een interview. De gesprekken zijn gevoerd in het voorjaar van 2017, en zijn na afname volledig getranscribeerd en geanalyseerd.

Om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop assessment bureaus het identificeren van talent aanpakken, hebben we een focusgroep gehouden met acht medewerkers van verschillende assessment bureaus. Ook hier zijn de deelnemers geselecteerd via het netwerk van de onderzoekers. Behalve de wens om verschillende assessment bureaus in het onderzoek te betrekken, was ook de bereidheid om kennis en ervaringen te delen in een bijeenkomst met concurrerende bureaus een belangrijk criterium voor de selectie van respondenten. In de focusgroep discussie zijn we ingegaan op de volgende thema's: (a) welke talentscans worden er het meest gebruikt; (b) afwegingen bij het gebruik van een scan; (c) kwaliteit van de scans; en (d) resultaten en bruikbaarheid van de scans. De bijeenkomst heeft plaatsgevonden in september 2016. Het gesprek is vastgelegd in een verslag, dat na afloop ter goedkeuring aan de deelnemers is voorgelegd.

Inventarisatie scans

In de interviews en focusgroep van het bovengenoemde praktijkonderzoek zijn in totaal twaalf in Nederland veelgebruikte testen en instrumenten genoemd (zie resultaten, Tabel 1). Het streven was om bij een aantal van deze scans een aanvullende, verdiepende analyse te doen. De beschikbaarheid van het instrument was een belangrijk selectiecriterium. Alleen testen die we kosteloos mochten inzien en gebruiken zijn meegenomen in het onderzoek. Ook was het belangrijk dat de deskundige die de scan t.b.v. het onderzoek beschikbaar heeft gesteld bereid was om meer informatie te verstrekken over de test. Uiteindelijk hebben we bij acht scans (nr. 1-8 in Tabel 1) aanvullende informatie kunnen verzamelen. Het betreft informatie over: (a) wat meet de scan precies?; (b) wat of wie

is de norm?; (c) wat is bekend over de validiteit en betrouwbaarheid?; (d) hoe is de bruikbaarheid van de test? Deze informatie is verkregen door het invullen van de scan door een van de onderzoekers (vraag a, b & d), de nabespreking met de deskundige (a t/m d), en aanvullende informatie via internet, onder meer de site van COTAN¹ (vraag c). De gegevens zijn in een Excel bestand geplaatst en vervolgens geanalyseerd.

Resultaten praktijkonderzoek

In deze paragraaf bespreken we het gebruik van talentscans in de praktijk. De interviews met de tien HR-professionals zijn ons uitgangspunt, en vullen we aan met de informatie uit de focusgroep met acht vertegenwoordigers van assessmentbureaus.

Visie op talent

We zijn het praktijkonderzoek gestart met de vraag wat de geïnterviewden verstaan onder talent. Over het algemeen hebben de HR-professionals een inclusieve kijk op talent, en vinden zij dat iedereen talent heeft en dat dit op verschillende manieren tot uiting komt. Deze benadering is terug te vinden in het talentbeleid van hun organisatie: de HR-professionals zeggen dat er in vergelijking met het verleden meer wordt gekeken naar 'wat kan ik goed en hoe komt dit het beste tot uiting' in plaats van 'wat kan ik niet en moet ik verbeteren'. Dit wordt onderschreven door de assessment bureaus in de focusgroep. Opvallend is dat de HR-professionals uit de organisatie- en advies branche aangeven naast de inclusieve benadering ook een exclusieve benadering te kennen in hun organisatie. De high potentials in hun organisatie krijgen speciale trainee programma's aangeboden, met als doel talenten binnen te halen en die vervolgens binnen de organisatie te laten doorstromen naar leidinggevende functies.

Naast de inclusieve benadering kenmerkt de visie van de ondervraagde HR-professionals zich door een brede, holistische kijk op talent. Zij zien talent als een combinatie van de juiste vaardigheden en motivatie, wat samen leidt tot goede prestaties. Ook vindt men de context uitermate relevant: de omgeving waarin iemand werkzaam is kan volgens hen stimulerend of ontmoedigend werken op de uiting van zijn/haar talenten.

Motieven voor gebruik talentscan

Tijdens de interviews zeggen de HR-professionals dat scans voornamelijk worden gebruikt bij ontwikkelings- en mobiliteitsvraagstukken, en dus niet zozeer als instrument in het aantrekken en selecteren van talent (c.q. het wervings- en selectieproces). Ten eerste wordt een talentscan ingezet bij vrijwillige mobiliteit, bijvoorbeeld bij medewerkers die het gevoel hebben niet op de juiste plek te zitten en een overstap naar een andere functie of baan willen maken. Tevens worden scans ingezet bij gedwongen mobiliteit, bijvoorbeeld bij het niet verlengen van contracten of reorganisaties. Ten slotte zonder dat dat meteen tot interne of externe mobiliteit leidt wordt een talentscan gebruikt bij medewerkers die behoefte voelen zich te ontwikkelen maar niet goed weten welke richting op. Inzicht in de eigen talenten kan in alle deze gevallen richting geven aan het oriëntatie- en ontwikkelingsproces, aldus de geïnterviewden.

Het proces van afname

Wanneer een medewerker bij een HR-professional of loopbaanadviseur terecht komt, is het volgens de geïnterviewden allereerst van belang om inzichtelijk te maken wat de hulpvraag is, en welke talentscans daar het beste bij passen. Na deze oriëntatie op de hulpvraag wordt gestart met het afnemen van één of meerdere scans. Organisaties doen dit zelf, of onder begeleiding van een assessmentbureau. Uit de interviews en de focusgroep blijkt dat een variëteit aan talentscans wordt gebruikt om talent in kaart te brengen. Welke dat zijn wordt in de volgende paragraaf besproken. Naast talentscans maken organisaties ook vaak gebruik van andere interventies (dat noemen zij: 'ondersteunend aanbod') om aanvullende informatie over de medewerker en diens talenten te krijgen, zoals feedback van leidinggevende en collega's (360° feedback methode).

Na afname van de talentscan en het verkrijgen van aanvullende informatie volgt een terugkoppelgesprek met de medewerker. Voor de assessmentbureaus is dit bijna altijd een standaardprocedure. In dit gesprek wordt getoetst of de medewerker zich herkent in de uitkomsten en deze bruikbaar acht. Zowel de HR-professionals als de assessmentbureaus hechten veel waarde aan deze 'face validity', ofwel de mate waarin een scan op het oog lijkt te meten waar het om gaat. Ook benadrukken de geïnterviewden het belang van een follow up waarbij de medewerker wordt begeleid bij het zetten van nieuwe loopbaanstappen, bijvoorbeeld door coaching door een externe coach of de direct leidinggevende, of door e-coaching.

Criteria voor selectie talentscan

We hebben de vraag gesteld op basis van welke criteria een specifieke scan wordt gekozen. Diverse, veelal praktische criteria blijken een rol te spelen:

1. Talentscan moet passen bij doel organisatie en hulpvraag van de medewerker:
Op basis van de hulpvraag van de medewerker en het doel van de organisatie wordt besloten welke scan(s) word(en) ingezet. Uit de interviews blijkt dat als de hulpvraag van de medewerker bij aanvang niet helder is, dit kan leiden tot knelpunten later in het traject, bijvoorbeeld in de keuze voor een verkeerde talentscan of een onvoldoende passende loopbaanontwikkeling.
2. Een juiste prijs-kwaliteit verhouding:
De HR-professionals geven aan dat de prijs van een talentscan een doorslaggevende factor is. In de praktijk lijkt er om die reden de voorkeur te bestaan om maar één scan af te nemen en dus maar één aspect van talent te meten, ook al hebben de HR-professionals bij hun visie op talent aangegeven een holistische kijk op talent te hebben. Vooral voor kleine organisaties is het kostenplaatje een belangrijke beperking bij de inzet van talentscans. Echter, als blijkt dat één scan niet volstaat (bijvoorbeeld omdat de talentscan niet alle te meten aspecten bevat), dan wordt er soms voor gekozen om meerdere scans af te nemen.

Volgens de HR-professionals is het belangrijk dat er dan een logische volgorde zit in de afname van de scans, zodat de tweede scan ook een verdieping van de informatie oplevert (bijvoorbeeld een assessment die leidinggevende vaardigheden test, nadat uit een drijfveren test is gebleken dat iemand graag leiding zou willen geven).

3. Een realistische tijdsinvestering voor zowel medewerker als werkgever:

De tijdsbelasting moet beperkt blijven, zo blijkt uit de gesprekken. De voorkeur gaat dan ook uit naar één of meerdere (online) talentscans die de medewerker thuis kan invullen. Niet alleen levert dat tijdswinst op voor de medewerker, maar ook vinden medewerkers het prettig een scan in hun eigen omgeving, in alle rust en zonder al te veel prikkels, te kunnen invullen, aldus de HR-professionals. Ook vinden de ondervraagden het wenselijk als de belasting vanuit de organisatie beperkt blijft. Het is vanuit de organisatie niet haalbaar als de HR-professional meerdere gesprekken moet houden nadat een talentscan is ingevuld. Met name kleinere organisaties hebben hier de tijd en het personeel niet voor.

4. Een bruikbare en toepassingsgerichte rapportage:

Wat betreft de bruikbaarheid van de rapportage worden verschillende voorwaarden gesteld. Allereerst is een voor de medewerker leesbare rapportage, zonder onnodig veel vak jargon, een vereiste. Daarnaast wordt aangegeven dat een rapportage positief en ontwikkelgericht geformuleerd moet zijn, met aandacht voor de sterke punten van een medewerker (en dus niet louter voor de zwakke plekken) en een vertaling van eventuele ontwikkelpunten naar concrete suggesties die de medewerker zelf kan uitvoeren. Ten slotte vinden de HR-professionals het belangrijk dat in het rapport de bevindingen in een context worden geplaatst, en dat wordt benoemd – in de rapportage en/of het aanvullende gesprek – wat een stimulerende omgeving is voor de medewerker met diens talenten, en eventueel ook welke omgeving minder geschikt is.

In tegenstelling tot de HR-professionals genoemde criteria noemen de assessmentbureaus nog het belang van de psychometrische kwaliteiten van de scan, namelijk betrouwbaarheid, validiteit en onderscheidend vermogen. Zij kijken doorgaans of de talentscan in de COTAN is genoemd en hoe deze is beoordeeld. Verder is het voor hen belangrijk dat de scan 'cultuurvrij' is, en dus door diverse groepen ingevuld kan worden. De deelnemers van de focusgroep vinden het eveneens belangrijk dat de assessor kennis heeft van de talentscan en goed weet hoe de resultaten geïnterpreteerd dienen te worden. Tot slot is het opvallend dat waar de HR-professionals aangeven bij voorkeur één scan te gebruiken, de deelnemende assessmentbureaus vertellen dat ze over het algemeen een capaciteiten test afnemen, plus nog een persoonlijkheids- of drijfverentest(en). De combinatie van deze informatie zorgt volgens hen voor een compleet beeld van de medewerker.

Meest gebruikte scans

In het verkennende praktijkonderzoek zijn door zowel de assessment-bureaus als de HR-professionals twaalf scans genoemd die veel gebruikt worden en bekend zijn binnen het vakgebied. Deze staan vermeld in Tabel 1.

-
- | | |
|-----|---|
| 1. | STRENGTHS FINDER (van Buckingham & Clifton) |
| 2. | VIA KRACHTENVRAGENLIJST (van Peterson & Seligman) |
| 3. | TALENT MOTIVATIE ANALYSE METHODE (TMA) |
| 4. | Q1000 VRAGENLIJST (van Elloo) |
| 5. | ME.-SCAN (van True Talentteam) |
| 6. | NEO (Persoonlijkheidsvragenlijst van Paul Costa en Robert McCrae) |
| 7. | INSIGHTS DISCOVERY (van Insights Benelux) |
| 8. | TALENT BUILDER (van Luuk DeWulf) |
| 9. | DISC (persoonlijkheidstest) |
| 10. | DARK SIDE-VRAGENLIJST (van Hogan) |
| 11. | OPQ (van bureau SHL) |
| 12. | TALENTWIJZER (van Djoerd Hiemstra) |
-

Tabel 1. Overzicht veel gebruikte talentscans in de praktijk

De groep HR-Professionals noemt ook nog twee scans die niet bestaan uit vragenlijsten maar uit een spel. Het 'BRENG JE TALENT IN KAART'-spel (ontwikkeld door Gerdi Geersing) bestaat uit kaarten waarop verschillende vaardigheden en eigenschappen staan waarbij de persoon tijdens het spel kiest welke daarvan het beste bij hem of haar passen. Het spel geeft inzicht in talenten van een persoon, hoe deze worden ingezet in werk en persoonlijke situaties en in welke omgeving deze talenten het beste tot hun recht komen. Daarnaast wordt door twee van de bevroegde HR-professionals gebruik gemaakt van de game-based assessment COGNISESS (www.cognisess.com). Dit assessment brengt zowel iemands persoonlijkheid als diens cognitieve en emotionele vaardigheden, gedrag en kernkwaliteiten in kaart. Het maakt gebruik van *predictive people analytics*, wat betekent dat het op basis van analyse van 'big data' een voorspelling doet over welke talenten het beste passen bij een specifieke functie. Na afloop biedt het rapport een uitgebreide weergave van talenten van een persoon, en van een eventuele match (uitgedrukt in een percentage) met een bepaalde functie.

Resultaten inventarisatie scans

Voor acht van de bovengenoemde scans (nr. 1-8 in Tabel 1) hebben we aanvullende informatie gevonden over de meetpretentie (incl. de normvergelijking), de validiteit en betrouwbaarheid, en de bruikbaarheid van de rapportage (zie Tabel 2 en 3). Deze informatie is verkregen door middel van het invullen van de scan, een nabespreking met een deskundige en een search op internet naar de scan (o.a. site van COTAN).

Meetpretentie

We beginnen met de meetpretentie van de talentscans, ofwel wat de scans beogen te meten (1e en 2e kolom Tabel 2). Alle scans hanteren het uitgangspunt dat je het beste functioneert als je dicht blijft bij je eigen kwaliteiten en voorkeuren. Er wordt vooral een nadruk gelegd op wat ie-

mand goed kan of wil. Sommige scans benoemen ook valkuilen. De scans verschillen in welke eigenschappen ze precies meten. Drie scans zijn duidelijk gebaseerd op de eerder genoemde sterke punten benadering uit de positieve psychologie (STRENGTH FINDER, TALENT BUILDER en de VIA KRACHTENVRAGENLIJST), en meten een mix van wat Gagné vermogens en intra-persoonlijke eigenschappen noemt. In essentie is elk van deze drie vragenlijsten gebaseerd op een eigen model van de ontwikkelaar van de vragenlijst. De overige scans richten zich op het identificeren van louter de intra-persoonlijke eigenschappen. Vier scans meten persoonlijkheidskenmerken (ME.-SCAN, Q1000, INSIGHTS DISCOVERY en de NEO), en zijn gebaseerd op persoonlijkheidsmodellen zoals de Big Five, AB5C model of het model van Carl Jung. De laatste (TMA) meet drijfveren en dus motivatie, en vindt zijn basis in de behoeftetheorie van Henry Murray.

De meeste scans meten een grote hoeveelheid aan uiteenlopende eigenschappen (zie kolom 3 Tabel 2), en gebruiken daarvoor een flinke set aan items (kolom 4 Tabel 2). De omvang van de scans varieert van circa 100 tot meer dan 300 stellingen. Het afnemen van de scan varieert van 15 minuten (Neo en de VIA KRACHTENVRAGENLIJST) tot vijf kwartier (TMA, met 312 items), maar duurt gemiddeld één uur.

Bijna alle scans bestaan uit een vragenlijst die zowel digitaal als op papier ingevuld kan worden. Een uitzondering hierop is de Me.-scan, waarbij wordt gewerkt met beelden. Bij drie scans krijgt de medewerker twee stellingen (welke gerelateerd zijn aan bepaalde eigenschappen) voorgelegd en moet hij aangeven welke stelling het meest van toepassing is, of moeten drie of vier stellingen in een rangorde worden geplaatst, (bijvoorbeeld STRENGTH FINDER en TMA). Hierdoor worden talenten/eigenschappen gerangschikt binnen één persoon. De vier andere scans vragen de medewerker om bij elke stelling op een 5- of 7-punts likertschaal aan te geven in welke mate de stelling op hem van toepassing is (bijvoorbeeld Q1000 en VIA-KRACHTENVRAGENLIJST). Er worden meerdere stellingen gebruikt om een eigenschap te meten. Uiteindelijk worden in de rapportage alle eigenschappen geordend op basis van de totaalscores per schaal c.q. eigenschap. Hoe hoger de score des te vaker heeft de invuller aangegeven zich in deze eigenschap te herkennen. Bij alle talentscans wordt in de rapportage aangegeven welke eigenschappen het meest van toepassing zijn – al dan niet gelimiteerd tot een top vijf – bij op de kandidaat; deze worden dan gelabeld als talenten. Hoe uitgebreid er wordt gerapporteerd varieert enorm per test (zie onderdeel ‘rapportage’ voor meer informatie hierover).

Uit kolom 2 van Tabel 3 blijkt dat vier van de acht scans geen gebruik maken van normgroepen (STRENGTHS FINDER, TALENT BUILDER, VIA KRACHTENVRAGENLIJST en ME.-SCAN). Zij kijken vooral naar intra-persoonlijke excellentie, en dus naar welke eigenschappen het meest kenmerkend zijn voor die betreffende persoon. Dit past overigens ook bij de sterke punten benadering die deze scans voorstaan. De overige scans – veelal persoonlijkheids- en drijfverentesten – maken wel gebruik van normgroepen en onderzoeken dus waarin de betreffende persoon onderscheidend is ten

opzichte van de normgroep. Dit verwijst naar wat we eerder interpersoonlijke excellentie hebben genoemd, en deze manier van normeren zou volgens Nijs et al. (2014) beter passen bij een exclusieve talentbenadering.

Validiteit en betrouwbaarheid

Vervolgens hebben we onderzocht of er informatie bekend is over hoe valide en betrouwbaar de scans zijn (zie Tabel 3). Validiteit betekent dat een test ook daadwerkelijk inhoudelijk meet wat hij zou moeten meten. Betrouwbaarheid verwijst naar de nauwkeurigheid en precisie van de meetprocedure, en of een test vrij is van meetfouten.

Bij twee scans zijn geen onderzoeken bekend naar de validiteit en betrouwbaarheid van het instrument (TALENT BUILDER en ME.-SCAN). Bij twee andere scans is dat onderzoek door de ontwikkelaars zelf gedaan (STRENGTHS FINDER en TMA), en bij de overige vier zijn de validiteit en betrouwbaarheid onderzocht door externe partijen. In een kleine search op internet hebben we alleen wetenschappelijke artikelen gevonden over de psychometrische eigenschappen van de VIA KRACHTENVRAGENLIJST, NEO, INSIGHTS DISCOVERY en in zeer beperkte mate over de STRENGTHS FINDER (dat onderzoek is door de wetenschappers die de scan ontwikkeld hebben zelf gedaan). Wel zijn er Nederlandstalige rapporten beschikbaar met psychometrisch gegevens over de Q1000 en de TMA. Slechts twee van de acht scans zijn opgenomen in de COTAN database (Q1000 en NEO). De TMA streeft ernaar om dit in 2018 te realiseren.

Daar waar gegevens beschikbaar zijn, lijken de betrouwbaarheid en validiteit van de meetinstrumenten voldoende te zijn. Het gebruik van ipsatieve data – d.w.z. het kiezen tussen bepaalde stellingen waardoor eigenschappen gerangschikt worden binnen één persoon – kan van invloed zijn op de betrouwbaarheid en validiteit van een test, afhankelijk van hoe de items worden gepresenteerd. Het gebruik van ipsatieve data staat recht tegenover het gebruik van normatieve scores waarbij vaak gebruik gemaakt wordt van bijvoorbeeld 5- of 7-punts likertschalen. Deze likertschalen hebben als nadeel dat de test weinig onderscheid kan maken tussen de diverse talenten/eigenschappen als een kandidaat alles positief of negatief beoordeelt.

Rapportage

Eveneens hebben we gekeken naar de bruikbaarheid van de talentscans, met name door te kijken hoe de resultaten teruggekoppeld worden in een rapportage en een eindgesprek. Dit loopt erg uiteen. Bij de INSIGHTS DISCOVERY, de TMA, de Q1000 en de ME.-SCAN is het een standaard werkwijze dat de resultaten uitgebreid worden nabesproken met een professional van bijvoorbeeld een assessment bureau alvorens men een uitgebreid rapport ontvangt. De NEO, de VIA KRACHTENLIJST, de STRENGTHS FINDER en de TALENT BUILDER worden vaak individueel (online) ingevuld en niet altijd nabesproken met een professional, terwijl uit het praktijkonderzoek is gebleken dat juist dit nagesprek zo gewaardeerd wordt. De rapportages van de eerst genoemde scans geven ook uitgebreidere persoonsbeschrijvingen en de uitkomsten zijn concreter naar de context van het werk toe-

geschreven; er worden concrete suggesties gedaan voor de context waarin de medewerker optimaal zijn talenten kan ontwikkelen en benutten.

Afsluitend

De meeste talentscans zijn in meerdere talen beschikbaar en worden wereldwijd gebruikt. Bijvoorbeeld, de STRENGTHS FINDER is beschikbaar in 20 talen, de VIA KRACHTENVRAGENLIJST is in 17 talen, de NEO in 11 talen en de INSIGHTS DISCOVERY is zelfs in 40 talen beschikbaar. De TMA is beschikbaar in zeven talen en de ME.-SCAN is beschikbaar in het Engels en het Nederlands. Of voor de vertaling een wetenschappelijke procedure ('backtranslation') is gebruikt, hebben we niet kunnen achterhalen.

In de vorige paragraaf is opgemerkt dat de kosten van een talentscan een grote rol spelen in de selectie ervan. Bij de scaninventarisatie is ons inderdaad opgevallen dat de kosten van de talentscans enorm variëren. De VIA KRACHTENVRAGENLIJST is gratis in te vullen, en voor verdere verdieping van de resultaten door middel van aanvullende rapportages wordt een bedrag worden gevraagd van 20 of 40 dollar. De STRENGTHS FINDER en TALENT BUILDER zijn toegankelijk via de aanschaf van een boek, met daarin een code die online toegang geeft tot de vragenlijst. Beide boeken kosten circa 30 tot 50 euro. De TMA, INSIGHTS DISCOVERY, Q1000, de NEO en de ME.-SCAN zijn alleen toegankelijk via een assessmentsbureau of een loopbaanadviseur, waardoor de kosten vele malen hoger liggen.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek is het gebruik van talentscans in de praktijk in kaart gebracht, met als streven op basis van de onderzoeksuitkomsten HR-professionals meer houvast te bieden bij het komen tot een weloverwogen keuze voor een talentscan. Eerst bespreken we de belangrijkste uitkomsten, daarna geven we een aantal aanbevelingen voor de praktijk.

HR-professionals geven aan dat zij een brede, holistische kijk op talent hebben. Opvallend is dan dat voor het in kaart brengen van talent vaak gekozen wordt om slechts één of twee talentscans in te zetten, vanwege geld of tijdsbelasting. Deze keus brengt het risico met zich mee dat talent niet in de volle breedte wordt geïnventariseerd (Nijs et al., 2014). Het onderzoek laat zien dat de meeste talentscans zich richten op het meten van ofwel vermogens ofwel intra-persoonlijke eigenschappen: capaciteiten, persoonlijkheidskenmerken, drijfveren c.q. motivatie. Waarbij opgemerkt kan worden dat intra-persoonlijke eigenschappen volgens Gagné geen talenten zijn maar factoren die helpen bij het benutten of ontwikkelen van talent. Slechts een enkele scan meet beide componenten uit het DMGT-model. Performance en context, twee andere cruciale elementen in het DMGT-model, worden niet gemeten, zij het dat op basis van de talenten van de persoon wel een uitspraak wordt gedaan over de ideale context voor de medewerker. Sommige van de door ons onderzochte talentscans besteden meer aandacht aan de context waarin een medewerker optimaal tot bloei komt dan andere. Met name de scans die ingezet worden via assessmentbureaus en loopbaanadviseurs zorgen voor een betere inbedding en bruikbaarheid in de werkcontext. Hoe dat advies tot stand komt is niet helder.

De performance zelf wordt door geen van de scans gemeten. Het is ook de vraag of een scan daarvoor het juiste instrument is. Het meten van performance als maat voor talent(benutting) past ook niet bij de inclusieve benadering die de HR-professionals zeggen te onderschrijven. Bovendien raden Nijs et al. (2014) het sec meten van prestatie af, omdat daarmee duidelijk wordt wat iemand nu kan, maar niet waar zijn of haar ontwikkelingspotentieel ligt.

Met name de talentscans die drijfveren en persoonlijkheid meten, zijn gebaseerd op bestaande modellen en meetinstrumenten, die nu worden gelabeld als talentscan. Wat dat betreft zien we een kentering ten opzichte van het verleden. Het lijkt erop dat scans niet zozeer worden ingezet om tekorten en valkuilen te identificeren met als doel deze in een vervolgtraject verder te verbeteren, zoals in het verleden gebeurde (bijvoorbeeld bij competentie management). Het accent ligt nu op het in kaart brengen van de meest onderscheidende kenmerken en sterke punten van de persoon, om vervolgens deze verder te ontwikkelen en te benutten in een werkcontext waarin ze het beste tot hun recht komen. De positieve psychologie lijkt zijn effect te hebben.

De scans lopen sterk uiteen in welke talenten en eigenschappen zij precies meten en de wijze waarop zij dat doen. Schijnbaar is er onder de ontwikkelaars van talentscans en de deskundigen betrokken bij de afname ervan verdeeldheid over wat talent precies is. Deze variatie maakt het voor HR-professionals lastig om de scans op inhoud met elkaar te vergelijken. Bij zes van de acht onderzochte scans is onderzoek gedaan naar de validiteit en betrouwbaarheid. Deze lijkt in orde te zijn, zij het dat dit niet altijd door onafhankelijke partijen is onderzocht. Echter, enkele van de persoonlijkheidsvragenlijsten zijn gebaseerd op de theorie van Carl Jung. De typologie van Jung wordt tegenwoordig niet meer aanvaard door de wetenschappelijke psychologie (Don McGowan, 1994; Richard Noll, 1997), en is vervangen door het meer empirisch onderbouwd model van de 'big five'-persoonlijkheidskenmerken (extraversie, altruïsme, consciëntieusheid, neuroticisme, openheid) die meer nuance toelaten dan het Jungiaanse model. Ons advies is dan ook om voorkeur te geven aan persoonlijkheidsvragenlijsten gebaseerd op de Big Five. Als het gaat om de betrouwbaarheid en validiteit van de scans (inclusief het onderliggende model) komen VIA KRACHTEN-VRAGENLIJST (meet combinatie van vermogens en intrapersoonlijke eigenschappen), Q1000, NEO (beide persoonlijkheidsvragenlijsten) en TMA (meet drijfveren) het meest positief uit de vergelijking.

We hebben vooral gekeken naar talentscans gebaseerd op vragenlijsten. De opkomst van gamification in HR, en dus ook in talentscans, is interessant maar brengt voornamelijk voor het betrouwbaar en valide meten van talent methodologische problemen met zich mee. De scans die gebruik maken van speltechnieken zijn vaak nog zo nieuw dat onderzoek naar de validiteit en betrouwbaarheid nog niet heeft plaatsgevonden (en bovendien onderzoekstechnisch ook nog eens erg lastig is). Het is goed om dit bij de inzet van dergelijke scans te beseffen. Daarnaast raden we de

ontwikkelaars van deze talentspellen aan om – op zijn minst - het spel te baseren op gedegen en met onderzoek onderbouwde modellen die hun waarde hebben bewezen, en om de betrouwbaarheid en validiteit verder te (laten) onderzoeken.

Het onderzoek toont aan dat HR-professionals in de praktijk zich echter niet in eerste instantie laten leiden door dergelijke kwaliteitscriteria maar vooral praktische redenen hebben voor de keuze van een bepaalde talentscan. Gebruiksgemak staat voorop; de voorkeur gaat uit naar een scan die de organisatie niet veel tijd (bijv. door thuis invullen) en geld kost, en inzichten en een rapportage genereert die bruikbaar zijn in de praktijk. Vermoedelijk vertrouwt men erop dat elke scan ook daadwerkelijk meet wat deze zou moeten meten.

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. In de eerste plaats heeft het onderzoek een beperkte omvang. Niet alleen hebben we een kleine groep HR-professionals en vertegenwoordigers van assessmentbureaus gesproken, ook hebben we in de scaninventarisatie maar een fractie van het totale aanbod aan talentscans onderzocht. Het onderzoek heeft dan ook vooral een verkennend karakter. Het verdient aanbeveling om in vervolgonderzoek de bruikbaarheid en kwaliteit van andere scans te onderzoeken. Ook een uitbreiding van het praktijkonderzoek – wellicht door middel van een grootschalig enquête-onderzoek onder HR-professionals – kan waardevolle aanvullende informatie opleveren. Bovendien hebben we ons gericht op de ervaringen en meningen van een selecte groep gebruikers van talentscans: HR-professionals en experts van assessmentbureaus. Ook hebben we geen aandacht besteed aan de ervaringen en meningen van de medewerkers die een talentscan ondergaan. Om een compleet en rijker beeld te krijgen over het identificeren van talent in de praktijk is dan ook aanvullend onderzoek onder andere betrokkenen wenselijk. Tenslotte, in de beschrijving van de scans is het onmogelijk gebleken om alle details van de talentscans weer te geven, denk aan de operationalisatie van de schalen, de manier waarop de scoring tot stand komt, hoe de rapportage eruit ziet. Met name de uitgebreide talentscans, zoals de TMA, de INSIGHTS DISCOVERY en de Q1000 bevatten een uitgebreide handleiding en rapportage. Voor meer concrete informatie hierover verwijzen wij naar de ontwikkelaars van deze testen.

Aanbevelingen voor de praktijk

Uit de studie kunnen de volgende aanbevelingen voor de HR-praktijk worden afgeleid.

1. *Zorg voor een duidelijk geformuleerde hulpvraag: welk inzicht willen de betrokkenen met het gebruik van de talentscans verkrijgen?*

Een duidelijke hulpvraag zorgt ervoor dat de juiste scans worden ingezet en voorkomt problemen in het vervolgtraject na afloop van de afname van de scan(s), zo geven de bevraagde HR-professionals aan. Ons advies is dan ook om te starten met een oriënterend gesprek, door de HR-professional zelf of door een assessmentbureau, waarin wordt gekeken wat de

behoefte is en welke instrumenten de medewerker het beste helpen om de talenten te identificeren.

2. Zet meerdere instrumenten in om talent te meten

Gezien beperkingen in tijd en geld wordt vaak één talentscan afgenomen. Uiteraard is dat begrijpelijk, maar als talent wordt beschouwd als een holistisch construct (Gagné, 2004; 2010) is het raadzaam om bij het meten van talent meerdere instrumenten te gebruiken waarbij de vermogens én de intra-persoonlijke eigenschappen in kaart worden gebracht. Sec de vermogens of de intra-persoonlijke eigenschappen meten, geeft een te beperkt beeld van talent (Nijs et al., 2014). We hebben in onderzoek gekeken naar zelftesten c.q. vragenlijsten om talent te inventariseren, maar er zijn ook andere instrumenten en methoden om talent in kaart te brengen. Het vragen van feedback over de sterke punten van een persoon aan collega's en leidinggevendenden, is een laagdrempelige manier om meer en rijkere informatie te verkrijgen over de talenten van een medewerker.

3. Een goede scan is bruikbaar in de praktijk én gedegen onderbouwd.

De praktische bruikbaarheid staat voor HR-professionals voorop. Ons advies is om bij het selecteren van een talentscan op zowel de bruikbaarheid als de kwaliteit van de scan te letten. Doe onder meer navraag naar de validiteit en betrouwbaarheid van de scan. Als deze gegevens niet voor handen zijn, is het – gezien het enorme aanbod – te overwegen om een ander instrument te kiezen dat wel gevalideerd is, en dus zijn waarde reeds bewezen heeft. De website van COTAN (www.cotandocumentatie.nl) biedt informatie over de validiteit en betrouwbaarheid van veel meet-instrumenten.

4. Weet wat een talentscan meet

We raden de HR-professional in de praktijk aan om wat kritischer te zijn ten aanzien van de talentscans die zij gebruiken, en na te gaan wat de testen en instrumenten die men op het oog heeft precies meten, en in welke mate deze testen passen bij hun eigen benadering van talent (zie ook Nijs et al., 2013). Bijvoorbeeld: wanneer een organisatie een inclusieve talentbenadering voorstaat, dan is het gebruik van instrumenten waarin de scores van de medewerker worden vergeleken met een normgroep (interpersoonlijke excellentie) minder passend dan instrumenten waarin bijvoorbeeld de ontwikkeling van de medewerker door de tijd heen (intra-persoonlijke excellentie) wordt geïnventariseerd.

5. Rapportage moet praktische adviezen geven over context

Het DMGT-model ziet de context als een belangrijke moderator in het ontwikkelen van talent. Ook in het praktijkonderzoek komt naar voren dat de context belangrijk is. Ons advies is dan ook om een scan te kiezen die in de rapportage aandacht besteedt aan de context waarin de medewerker zijn talenten het beste kan ontwikkelen en benutten.

6. Faciliteer een goede follow-up

Alle geïnterviewden zijn het er over eens: een talentscan alleen is onvoldoende. Een goede borging in een natraject – met een coach of de leiding-

gevende – is cruciaal. Daar waar geen gebruik wordt gemaakt van een assessmentbureau of een loopbaancoach raden wij de HR-professional aan om samen met de medewerker (en zijn leidinggevende) de slag naar talentontwikkeling en –benutting in de praktijk te maken.

SUMMARY

This article presents the findings of an exploratory study on the use of talent scans in practice. The data is gathered by interviews with HR-professionals and representatives of assessment agencies, and by an analysis (in terms of content, validity and reliability) of eight frequent used talent scans. The study shows that although HR-professionals have a holistic and multidimensional view on talent, in measuring talent they often prefer to use one talent scan that only focuses on a single aspect of talent. The choice for a specific scan is often based on practical reasons (the usefulness of the scan in practice, and the limited costs in time and money) and not necessarily on the quality of the scan, i.e. its validity and reliability. The eight talent scans which were investigated in our study appear to be valid and reliable, yet all measure different aspects of talent and they measure them differently. We recommend HR-professionals to be more critical on the talent scans they use, and to only use scans that are relevant for practice and rigorous in the way they measure talent.

Eindnoten

1. COTAN staat voor Commissie Testaangelegenheden Nederland. De COTAN is een bestuurscommissie van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en heeft als missie om de kwaliteit van testen en testgebruik in Nederland te bevorderen. Website: www.cotandocumentatie.nl

Literatuur

- Briner, R., Denyer, D., & Rousseau, D. (2009). Evidence-based management: concept cleanup time?. *The Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19-32.
- Burbach, R., & Royle, T. (2010). Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation. *Personnel Review*, 39(4), 414-431.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- Church, A. H., & Rotolo, C. T. (2013). How are top companies assessing their high-potentials and senior executives? A talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(3), 199-223.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Deloitte (2010). *Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal*, http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Talent/us_talentedge2020_121710.pdf.
- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gagné, F. (2010). Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High ability studies*, 21(2), 81-99.
- Gagné, F. (2015). From genes to talent: the DMGT/CMTD perspective. *Revista de Educacion*, 368, 12-39.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. Hachette UK.
- Gutierrez, B., Spencer, S. M., & Zhu, G. (2012). Thinking globally, leading locally: Chinese, Indian, and Western leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(1), 67-89.

- Heller, K.A. and Perleth, C. (2008). "The munich high ability test battery (MHBT): a multidimensional, multimethod approach", *Psychology Science*, 50(2), pp. 173-188.
- Jones, J., Whitaker, M., Seet, P., & Parkin, J. (2012). Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 399-420.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lopes, S. A. (2016). High performers are not superheroes: bridging exclusive and inclusive talent management approaches for law firm sustainability. *International Journal of the Legal Profession*, 23(2), 207-231.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? *Public Money & Management*, 32(6), 445-452.
- MacGowan, D. (1994). *What is wrong with Jung?* N.Y.: Amherist Prometheus Books.
- Meyers, M. (2015a). Talentmanagement vanuit een sterke punten benadering. *Tijdschrift Positieve Psychologie*, 47-52.
- Meyers, C. (2015b). *From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management*. S.l.: Gildeprint.
- Meyers, M. C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(12), 1-12.
- Mooren, I. (2016), *Een talentprogramma maakt nog geen talent. Een onderzoek naar de opbrengsten van talentprogramma's vanuit het perspectief van de organisatie en de talenten en de rol van verschillende invloedsfactoren op het realiseren van deze opbrengsten*. Master thesis SHRM, Utrecht University.
- Noll, R. (1997). *The Jung cult: Origins of a charismatic movement*. Free Press.
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 157-182.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.

- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23, 603–619.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 17–26.
- Poocharoen, O. & Lee, C. (2013)., Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand, *Public Management Review*, 15(8), 1185-1207.
- Powell, J., Duberley, J., Exworthy, M., MacFarlane, F. & Moss, P. (2013). Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent management strategy, *Policy Studies*, 34(3), 291-309.
- Renzulli, J.S. (1978). “*What makes giftedness*”, *Phi Delta Kappan*, Vol. 60 No. 3, pp. 180-184.
- Renzulli, J. S. (2005). The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity. In R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (2nd ed., pp. 246-279). New York: Cambridge University Press.
- Silzer, R., & Dowell, B. (Eds.) (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global talent management. *MITSloan Management review*. Winter 2012, 53(2), 24-32.
- Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talentontwikkeling* (lectorale rede), Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, Eindhoven.
- Thunnissen, M. & Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Talent Management in practice. An integrated and dynamic Approach*. Bringley: Emerald Publishing
- Thunnissen, M., & Van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent: an empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia. *Personnel Review*, 44(2).
- Towers Watson (2014), *Global Talent Management and Rewards Study*.
- Valverde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.

Komninos, X. (2017). *Rijk aan talent*. Master thesis SHRM, Utrecht University.

Vos, M., De Vries, S., Celant, L. & Veenkamp, W. (2017)., 'Optimaal benutten van talent: de interactie tussen medewerker en leidinggevende', *Tijdschrift voor HRM*, 12.

Bijlage: tabellen				
Naam	Meetpretentie	Achterliggende theorie/modellen	Schalen	Hoe wordt de variabele gemeten?
STRENGTHS FINDER (Buckingham & Clifton)	Talenten zijn sterke punten: “het vermogen om in een zekere activiteit consequent bijna perfecte prestaties te leveren”. Talenten worden door Clifton en Buckingham gezien als “ruwe grondstoffen”. Door te leren en te oefenen kunnen deze talenten zich ontwikkelen tot sterke kanten. Strength Finder meet talenten (manieren waarop we denken, voelen en ons gedragen) die een duidelijke relatie hebben met werk of studie.	Strength based approach van Buckingham & Clifton.	Meet in totaal 34 talenten: Resultaatgericht, Aanjager, Aanpassingsvermogen, Analytisch, Organisator, Overtuiging, Leiderschap, Communicatief, Competitie, Verbondenheid, Consistent, Context, Weloverwogen Ontwikkelaar, Discipline, Empathie, Focus, Visionair, Harmonie, Verbeeldingsrijk, Verbindend, Individuatie, Input, Intellect, Leervermogen, Optimaliseren, Positiviteit, Relatiegericht, Verantwoordelijk, Herstel, Zelfvertrouwen, Wezenlijk, Strategisch, Charmeren. In rapportage wordt aandacht besteed aan de vijf meest dominante talent thema’s.	Vragenlijst met 177 stellingen, waarbij 2 stellingen tegenover elkaar staan en de invuller moet kiezen welke stelling het meest van toepassing is en welke het minst. Neutrale optie kan ook gekozen worden (5-punten-schaal).
TALENT BUILDER (Luuk DeWulf)	Talent is het hebben van een unieke gave, een natuurlijke aanleg. Talent wordt zichtbaar in elke activiteit die moeiteloos gaat en die je voldoening geeft. Dit noemt DeWulf ‘talent in actie’. hefboomvaardigheden zijn vaardigheden die helpen je talenten effectiever in te zetten. Talent builder meet talenten en hefboomvaardigheden.	Talent model van DeWulf	39 talenten worden gemeten, incl. hefboomvaardigheden: planmaker, aansteker, meetrekker, bezige bij, nieuwfreak, kansengever, zinzoeker, doorzetter, zichtbare presteerder, vertrouweling, groeimotor, bruggenbouwer, rots, grenzenverlegger, sterkte-architect, samen brenger, stille helper, woordkunstenaar, ontrafelaar, jazegger, herkauwer, bewuste beweger, ideeënfontein, buikdenker, positivo, door-denker, ontstaanbegrijper, weger, groepsdier, sfeervoeler, uitbinker, foutenspeurneus, beeldorganisator, momentgenieter, trouwe vriend, kennispons, toekomstdenker, mooi maker, creatieve maker.	Scan bestaat uit 2 vragenlijsten met in totaal 243 stellingen: talententest en hefboomvaardigheden test. Invuller geeft bij stellingen aan op een schaal van 1 t/m 5 in hoeverre stelling van toepassing is.
VIA KRACHTEN-VRAGENLIJST (Peterson & Seligman)	Talent is een sterk punt; een kracht. Als je deze hebt ontwikkeld, kun je zoeken naar manieren om deze vaker te benutten en om ze verder te ontwikkelen. Het kennen van de sterke punten is een eerste stappen naar een meer gelukkig en authentiek leven. De VIA krachtenvragenlijst meet krachten.	Positieve psychologie van Martin Seligman	Op 5 dimensies worden 22 karaktertrekken gemeten: • Wijsheid en kennis: Creativiteit, Nieuwsgierigheid, Oordeelsvermogen, Leergierigheid, Perspectief • Moed: Moed, Volharding, Eerlijkheid, IJver • Menselijkheid: Liefde, Vriendelijkheid, Leiderschap • Gematigdheid: Vergevingsgezind, Bescheidenheid, Wijsheid, Zelfregulatie • Transcendentie: Waardering van schoonheid en voortreffelijkheid, Dankbaarheid, Hoop, Humor, Spiritualiteit.	Vragenlijst met 120 items waarbij de invuller op een 5-puntsschaal moet aangeven in hoeverre de stelling bij de persoon past, variërend van 'past heel goed bij mij' tot 'past helemaal niet bij mij'. 5 vragen per karaktertrek.
ME.-SCAN (True Talent Team)	Talenten zijn competenties die je niet hebt gekozen maar die je wel van nature kunt ontwikkelen. Me.-scan meet natuurlijke kwaliteiten en kwetsbare krachten. Natuurlijke kwaliteiten geven energie, terwijl kwetsbare krachten de valkuilen van iemand weergeven en energie kosten. De valkuilen kunnen beperkend werken in de ontwikkeling van de natuurlijke kwaliteiten en talenten. De samenhang tussen de keuzes in de twee gedeeltes van de scan laat zien in hoeverre iemand zijn of haar natuurlijke talenten herkent en in hoeverre hij of zij deze talenten heeft ontwikkeld. Tevens wordt zichtbaar tegen welke belemmeringen en valkuilen iemand kan aanlopen zonder dat hij of zij zich daarvan ten volle bewust is.	Persoonlijkheidsmodel van Carl Jung en Big Five model	8 Archetypische beelden worden gepresenteerd en 24 competenties.	De scan bestaat uit 2 onderdelen. Het eerste onderdeel maakt gebruik van positieve en negatieve associaties met 8 archetypische beelden. In het tweede onderdeel van de Me.-scan moeten uit 24 competenties de 10 competenties worden gekozen die hij of zij het best vindt aansluiten op zijn of haar eigen kwaliteiten. De Me.-scan is geen vragenlijst, maar maakt gebruik van beelden en competentiekaarten.
Q1000 (Eelloo)	Talenten zijn die persoonlijkheidskenmerken die een verschil kunnen maken. Het zijn positieve eigenschappen die er met elkaar voor zorgen dat iemand zijn werk op een unieke manier uitvoert. Door je talenten te kennen en er gebruik van te maken, kun je meer uit je werk halen dan je tot nog toe gewend was. Q1000 meet persoonlijkheid.	Big Five model en AB5C model	Geen duidelijke informatie over het aantal schalen. Afhankelijk van de gekozen rapportage wordt gerapporteerd over: talenten (n = 20, bijv. opgewekt, gefocused), competenties (n = 17, bijv. prestatie-motivatie, plannen & organiseren), leiderschap (n = 8, bijv. mentor, producent) of eigenschappen (n = 16, bijv. overtuigend, gestructureerd) . In iedere rapportage worden andere schalen gebruikt.	Vragenlijst met 188 items, met antwoorden op een 5-puntsschaal waarmee men aangeeft of een stelling van toepassing is (niet of nauwelijks van toepassing tot en met helemaal van toepassing).
INSIGHTS DISCOVERY (Insights Benelux)	Talent is jouw unieke persoonlijkheid; je meest natuurlijke zelf. De vragenlijst meet persoonlijkheid aan de hand van voorkeurskleuren. De kleuren refereren aan gedragsvoorkeuren die bepalen hoe je reageert, denkt en handelt.	Persoonlijkheidsmodel van Carl Jung	Er volgt een persoonlijkheidsprofiel gebaseerd op 4 kleuren die iedereen in meer of mindere mate in zich heeft. De vier kleuren verwijzen naar gedragseigenschappen die we het liefst of makkelijkst laten zien. Rood = sturend en resultaatgericht; Geel = enthousiasme, uitnodigend; Groen = harmonie, betekenisvolle relaties; Blauw = analytisch. Een combinatie van deze kleuren leidt tot 8 rollen: hervormer, beslisser, motivator, inspirator, bemiddelaar, supporter, coördinator, observator.	25 stellingen met in totaal 4 uitspraken. Deze vier uitspraken worden op volgorde gezet van heel herkenbaar tot minst herkenbaar in het werk. De minste en meeste worden gekozen, en voor de 2 tussenliggende stellingen geldt een keuze tussen 1 (hier herken ik mezelf niet in) tot 5 (hier herken ik mezelf heel sterk in).
Neo	Neo meet persoonlijkheid. De tool kan gebruikt worden om een beter inzicht in jezelf te krijgen en in de werkstijl.	Big Five model	Vijf domeinscores: neurocitisme, extraversie, openheid, altruïsme en conscientieusheid.	De vragenlijst bestaat uit 2 varianten: Neo-PI-3 (lange versie; 240 items) & Neo-FFI-3 (korte versie; 60 items). Er worden stellingen voorgelegd waarbij de invuller op een 5-puntschaal aangeeft het al dan niet eens te zijn.
TMA	Talent is een uitgesproken behoefte. TMA meet drijfveren (en daarmee de motivatie), talenten en competenties. Drijfveer is een behoefte, talent is een uitgesproken behoefte (dus de hoge of lage scores op de drijfveren). Competentie is de behoefte aan een bepaalde drijfveer.	Behoeftetheorie van Henray Murray	TMA meet 22 drijfveren en 44 talenten over 6 deelgebieden: Emotionele balans, Motieven, Sociale talenten, Beïnvloedende talenten, Leidinggevende talenten en Organisatorische talenten. Meer in detail zijn dat: Ambitie & uitdaging, afwisseling, aanzienbehoefte, besluiten nemen, conformeren, confrontatie, doelgerichtheid, dominantie, eigenwaarde, energie & actie, extraversie, hulpverlenen, onafhankelijk denken & handelen, ontzag, orde & structuur, pragmatisme, sociabiliteit & contact, sociale empathie, steunbehoefte, stressbestendig & druk, verantwoording & leiderschap, volharding.	Vragenlijst met 312 stellingen, waarbij de kandidaat bij de meeste moet kiezen tussen 2 stellingen. Bij 52 vragen wordt gevraagd om 3 stellingen op volgorde van belangrijkheid moet plaatsen. Iedere stelling hoort bij één van de 22 drijfveren.

Tabel 2. Talentscans geordend naar: meetpretentie, achterliggende theorie/modellen, schalen en wijze van meten.

Naam	Vergelijkingsnorm	Betrouwbaarheid en validiteit	Cotan
STRENGTHS FINDER	Intrapersoonlijk	Onderzoek naar betrouwbaarheid en validiteit uitgevoerd. Door ontwikkelaars zelf; niet door externe partijen.	Geen
(Buckingham & Clifton)		Cronbach's alpha en test-hertest onvoldoende bij 16 van de 34 schalen. De test wordt aangeboden in 20 talen. Of er een wetenschappelijke procedure (backtranslation) is gebruikt, hebben we niet kunnen achterhalen. Ipsatieve manier van benaderen, een gedwongen keuze maken tussen items van verschillende schalen. Daarnaast vallen sommige items onder meerdere schalen. Hoe de scoring verloopt is onduidelijk. Dit maakt een berekening van validiteit (convergente en divergente) en factoranalyse lastig.	
TALENT BUILDER	Intrapersoonlijk	Geen onderzoek naar betrouwbaarheid en validiteit bekend.	Geen
(Luuk De Wulf)			
VIA KRACHTEN-VRAGENLIJST	Intrapersoonlijk	Diverse onderzoeken beschikbaar naar validiteit en betrouwbaarheid door bijv. Park et al. (2004), Peterson et al. (2006).	Geen
(Peterson & Seligman)		Validiteit en betrouwbaarheid is voldoende. Ook onderzoek gedaan naar validiteit en betrouwbaarheid van vragenlijst onder Japanners, Duisters, Afrikanen en Amerikanen.	
ME.-SCAN	Intrapersoonlijk	Geen resultaten van betrouwbaarheid en validiteit beschikbaar.	Geen
(True Talent Team)		Er is wel gekeken naar 'face validity' door ervaringen vanuit coaches, therapeuten en andere gebruikers. De ervaringen in de praktijk tonen een zeer consistente herkenbaarheid en voorspelbaarheid van gedrag aan zoals door de ME.-SCAN zichtbaar wordt gemaakt.	
Q1000	Interpersoonlijk.	Onderzoek naar betrouwbaarheid en validiteit. Uitgevoerd door Eelloo zelf, en door COTAN. Eelloo heeft ook zelf normgroepen opgesteld.	Cotan vermelding:
(Eelloo)	Twee normgroepen: voor selectiekandidaten (n = 1109) en voor loopbaankandidaten (n = 596).	Test-hertest betrouwbaarheid tussen de .80 en .91. Samenvattend kan op basis van het tot nu toe verrichte onderzoek naar de begripsvaliditeit worden gezegd dat de schalen en de structuur van Q1000 overeenkomen met de theoretische uitgangspunten.	• Uitgangspunten bij de testconstructie: goed. • Kwaliteit van het testmateriaal: goed. • Kwaliteit van de handleiding: goed. • Normen: voldoende. • Betrouwbaarheid: voldoende. • Begripsvaliditeit: voldoende. • Criteriumvaliditeit: onvoldoende
INSIGHTS DISCOVERY	Intrapersoonlijk en interpersoonlijk.	Wetenschappelijk onderzoek gedaan naar betrouwbaarheid (cronbach's alpha en split-half) en validiteit (construct validiteit d.m.v. factor analyse).	Geen
(Insights Benelux)	Normgroep: algemene bevolking mannen en vrouwen (n = 36851). Normgegevens zijn afkomstig uit (nationale en internationale) management bedrijven.	De Nederlandse versie heeft een goede Cronbach's alpha .90 - .94. Split-half pearson correlaties zijn goed, .75 - .87. Verder is er bewijs voor het gebruik van 4 factoren (Benton, Schurink & Desson, 2008).	
Neo	Interpersoonlijk.	Diverse onderzoeken naar validiteit en betrouwbaarheid beschikbaar voor zowel korte als lange versie, onder meer door COTAN.	Cotan vermelding uitgebreide versie:
	Normgroep = Nederlandse bevolking naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau.	Interne consistentie is goed van de domein- en facetschalen. Test-hertest na vijf maanden op itemniveau goed, variërend van >.8 - .68: Test-hertest van vijf van de drie domeinschalen boven .9 en twee tussen .8 en .9.	• Uitgangspunten testconstructie: goed. • Kwaliteit materiaal: goed. • Kwaliteit handleiding: goed. • Normen: onvoldoende (data te oud). • Betrouwbaarheid: voldoende. • Begripsvaliditeit: goed. • Criteriumvaliditeit: onvoldoende (geen onderzoek).
	Data normgegevens uit 2012 (korte versie, n = 1242) of 2013 (lange versie, n = 1715).	Veel onderzoek naar inhouds- en constructvaliditeit, is goed. Factoranalyse komen de vijf factoren terug.	• Korte versie zelfde vermelding, alleen begripsvaliditeit: voldoende.
TMA	Intrapersoonlijk en interpersoonlijk.	Onderzoek naar betrouwbaarheid en validiteit uitgevoerd. Uitgevoerd door TMA zelf.	Geen
	Normgroep: algemene bevolking mannen en vrouwen, variërend in opleidingsniveau en werksectoren (overheid, commerciële sector, n = 8864).	Test- hertest (na 7 maanden) betrouwbaarheid: herhaalde metingen bij dezelfde respondenten geeft goede vergelijkbare uitslagen (onder 472 mannen en vrouwen met een leeftijd van 15 tot 63 jaar). De correlaties varieerden tussen de .78 en .88. Cronbach's alpha van de 22 schalen varieerden tussen de .71 en .82. Criteriumvaliditeit is gemeten met de OPQ, veel schalen van de TMA correleren positief dan wel negatief met de OPQ.	

Tabel 3. Psychometrische kenmerken van de talentscans: vergelijkingsnorm, betrouwbaarheid/validiteit en Cotan.