

ONDERZOEK NAAR TALENTSCANS IN DE PRAKTIJK

Ken je talent

Voor het identificeren en selecteren van talent, staat HR een breed scala aan methodieken en tools ter beschikking. Maar wat de talentscans precies meten, verschilt nogal. Ziet u door de bomen het bos nog? Vier tips voor het maken van een keuze.

Tekst Marian Thunnissen en Manon Krabbenborg



Veel organisaties worstelen met de vraag wat zij precies onder talent verstaan. En hoe zij talent het beste kunnen identificeren en tot ontwikkeling kunnen brengen. Menig organisatie is dan ook op zoek naar of maakt gebruik van talentscans om talent in hun organisatie en bij hun medewerkers te inventariseren.

Ook op individueel niveau is het (her-)kennens van talent het startpunt. Een talent een eigenschap van een persoon die, als het in de juiste context wordt ontwikkeld en ingezet, leidt tot plezier, voldoening en excellente prestaties. Echter, om je talenten te kunnen ontwikkelen en te benutten, moet een medewerker (en de organisatie) eerst weten wat zijn of haar talenten zijn.

Het aanbod aan instrumenten, methodieken en scans, aangeboden om talent te identificeren en te selecteren, is enorm. Wat de talentscans precies meten, loopt nogal uiteen. Ook de wijze van afname varieert. 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. In dit artikel bespreken we de bevindingen van een verkennend onderzoek naar talentscans. Doel van het onderzoek was 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 meetprestatie.

Het onderzoek

De informatie is verzameld door middel van praktijkonderzoek en een scaninventarisatie (Het volledige onderzoeksverslag is beschikbaar op www.tijdschrift-voorhrm.nl). Het praktijkonderzoek

bestond uit interviews met tien HR-professionals en met twaalf loopbaancoaches en een focusgroep met vertegenwoordigers van acht assessmentbureaus. In deze gesprekken hebben we gekeken naar de visie op talent, wanneer scans worden ingezet en op basis van welke criteria voor deze scans wordt gekozen.

In de interviews en focusgroep van het praktijkonderzoek zijn in totaal twaalf in Nederland veelgebruikte testen en instrumenten genoemd. Over acht van deze scan hebben we aanvullende informatie verzameld, zoals wat de scan precies meet, met welke normgroep een medewerker wordt vergeleken, wat er bekend is over de validiteit en betrouwbaarheid en over de bruikbaarheid van de scan. Dit zijn: Strengths Finder (van Buckingham & Clifton), VIA Krachtenvragenlijst (van Peterson & Seligman), Talent Motivatie Analyse Methode (TMA), Q1000 vragenlijst (van Elloo), Me.-Scan (van True Talentteam), Neo (Persoonlijkheidsvragenlijst van Paul Costa en Robert McCrae), Insights Discovery (van Insights Benelux) en Talent builder (van Luuk De-Wulf).

De resultaten

We zijn het onderzoek gestart met de vraag: 'wat verstaat u onder talent?'. Alle geïnterviewden geven aan dat zij een brede, holistische kijk op talent hebben: ie-

deren heeft talent. Het is belangrijk naar de persoon als geheel te kijken. Men ziet talent als een combinatie van meerdere vaardigheden en motivatie, wat samen leidt tot goede prestaties. Ook plaatsen de geïnterviewden talent in een context: de omgeving waarin iemand werkzaam is kan volgens hen stimulerend of ontmoedigend werken op de uiting van zijn/haar talenten.

Risico's

Het is dan ook opvallend dat voor het meten van talent vaak maar één of twee talentscans worden gebruikt, vanwege geld of tijdsbelasting. Dat brengt meerdere risico's met zich mee.

Allereerst betekent deze keus dat talent niet in de volle breedte wordt geïnventariseerd. Het onderzoek toont namelijk aan dat de meeste talentscans zich richten op het meten van een klein stukje van dat talent: vermogens (bijvoorbeeld capaciteitentesten) of intra-persoonlijke eigenschappen (persoonlijkheidskenmerken, drijfveren/motivatie). Waarbij opgemerkt kan worden dat deze intra-persoonlijke eigenschappen geen talenten zijn, maar factoren die helpen bij het benutten of ontwikkelen van talent. Bovendien zien we dat de scans sterk uiteenlopen in welke talenten en eigenschappen zij precies meten en de wijze waarop zij dat doen. Deze variatie maakt »

De meeste talentscans richten zich op het meten van slechts een klein stukje van talent

» het voor HR-professionals lastig om de scans op inhoud met elkaar te vergelijken. Daarnaast verwijzen de ondervragenden in hun beschrijving van talent weliswaar naar context en prestatie, maar beide aspecten worden in het geheel niet gemeten in de talentscans. Op zich is dat ook lastig. Het is immers de vraag of een scan het juiste instrument is om 'prestatie' te meten. Bovendien wordt door talentonderzoekers het sec meten van prestatie afgeraden, omdat daarmee duidelijk wordt wat iemand nu kan. Maar niet waar zijn of haar ontwikkelingspotentieel ligt. Ook de invloed van de context is lastig mee te nemen in de soort meetinstrumenten (vragenlijsten/zelftests) dat we onderzocht hebben.

In kaart brengen

We zien dat vooral de talentscans die drijfveren en persoonlijkheid meten, gebaseerd zijn op bestaande modellen en meetinstrumenten, die nu worden gelabeld als talentscan. Wat dat betreft zien we een kentering ten opzichte van het verleden. In het verleden werden scans ingezet om tekorten en valkuilen te identificeren, met als doel deze in een vervolgtraject verder te verbeteren. 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.

Praktische redenen

Bij zes van de acht onderzochte scans waren gegevens beschikbaar over de validiteit en betrouwbaarheid van de scans. Deze lijkt in orde te zijn, zij het dat dit

niet altijd door onafhankelijke partijen is onderzocht.

Het onderzoek toont echter aan dat HR-professionals in de praktijk zich niet in eerste instantie laten leiden door kwaliteitscriteria als betrouwbaarheid en validiteit. Zij hebben vooral praktische redenen voor de keuze van een bepaalde talentscan. Gebruiksgemak staat voorop; de voorkeur gaat uit naar een scan die de organisatie niet veel tijd (bijvoorbeeld 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.

Adviezen

HR-professionals die een talentscan willen gebruiken geven we de volgende adviezen.

1. Weet wat je meet.

We raden de HR-professional aan om 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

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 is het raadzaam om bij het meten van talent meerdere instrumenten te gebruiken waarbij talent in de volle breedte wordt geïnventariseerd. Naast de talentscans zijn er 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 leidinggevend, 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.

4. 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 leidinggevende – is cruciaal. «



Marian Thunnissen en Manon Krabbenborg zijn verbonden aan het lectoraat Dynamische Talentinterventies van Fontys Hogescholen HRM en Toegepaste Psychologie.

