

SPOTLIGHT

3 misvattingen over assessments

In *Nine Lies About Work* rekenen auteurs Marcus Buckingham en Ashley Goodall af met de negen meest voorkomende leugens over werk. In dit dossier rekt Karen Celen, General Manager en HR-psycholoog van het Limburgse Thalentto®, op haar beurt af met de drie meest voorkomende misvattingen over assessments. Thalentto®, met hoofdkwartier in Hasselt, is al een decennium lang een vaste waarde in de sector. De organisatie is geen HR-dienstverlener, maar brengt psychologie en technologie samen in een online assessment.

FOTO'S CAROLINE DUPONT

Een goede match met een kandidaat is cruciaal, zeker in tijden van arbeidsmarktkrapte. Hoe neem je een weloverwogen beslissing bij een aanwerving? Vertrouw je daarbij op je buikgevoel, op het cv? Zonder een objectief beeld van de kandidaat en diens talenten is de kans groot dat er geen *match* is met de functie, noch met het team, noch met het bedrijf.

“Dat risico wil je niet nemen,” zegt Karen Celen, “want een *bad hire* brengt een aanzienlijke kost met zich mee. Naast die financiële kost moet het aanwervingsproces opnieuw opgestart worden, moet het team tijdelijk extra werk overnemen en vervolgens de nieuwe collega *up and running* krijgen.”

“Bovendien laten we nog veel opportuniteiten liggen”, vervolgt ze. “Eén van de belangrijkste voordelen van assessments in een krappe arbeidsmarkt is het vermogen om sterktes en talenten te identificeren. In plaats van uitsluitend te focussen op ontbrekende studies of ervaringen, bieden assessments een uitgebreid beeld van de sterke punten en het potentieel van een kandidaat. Dat stelt organisaties in staat om te

begrijpen welke specifieke vaardigheden en talenten een kandidaat kan bijdragen aan de organisatie, op korte maar ook op lange termijn. Door enkel naar buiten te kijken, zien bedrijven de interne talentenpool over het hoofd. Ook wanneer je medewerkers al enige tijd in dienst zijn, loont het om een onderbouwde *tool* in te zetten die objectieve informatie geeft over sterke punten en ontwikkelgebieden. En zo zijn er nog wel wat misverstanden over assessments.”

MISVATTING 1

Een assessment dient om te selecteren

Een assessment is een objectieve methode die helpt bepalen of een kandidaat beschikt over de capaciteiten en persoonlijkheid die nodig zijn om een bepaalde vacature in te vullen. Het geeft inzicht in de sterke punten, de uitdagingen, onzekerheden en ontwikkelpunten van de kandidaat en dient om het interview met

de kandidaat voor te bereiden en gerichte vragen te stellen. Een assessment dient dus niet (louter) om te selecteren; het helpt om een open vizier te houden. “In communicatie met sollicitanten gebruiken HR-professionals doorgaans het woord ‘test’. Dat voedt de misvatting dat we een assessment inzetten om te selecteren”, aldus Karen. “We staan ook niet genoeg stil bij de negatieve connotatie die dat woord oproept bij kandidaten. Een aangepaste woordkeuze, het hoe, wat en waarom van het assessment beter kaderen naar de kandidaat, toelichten hoe we de verkregen informatie gebruiken in de verdere

procedure én wat er nadien gebeurt met die data, zorgt ervoor dat de kandidaat de meerwaarde van een assessment beter begrijpt én draagt bij tot een betere *candidate* en/of *employee experience*. Aan zulke verbeteringen hoeven niet altijd de grootste plannen vooraf te gaan. Met enkele kleine stappen kan je al veel bereiken, bijvoorbeeld door een toegankelijke uitnodiging te mailen naar de kandidaat waarin je de meerwaarde van het assessment uitlegt. De resultaten achteraf terugkoppelen naar de kandidaat maakt van een assessment vervolgens een cadeau voor de verdere loopbaan.” ▶



“Een assessment kan een cadeau zijn voor de verdere loopbaan van de kandidaat”



MISVATTING 2

Een assessment is alleen bruikbaar voor het rekruteringssteam

Niet alleen naar de kandidaat toe laten we kansen liggen, zo leren we. Een assessment biedt een schat aan informatie over de kandidaat die niet alleen bij werving en selectie relevant is, maar ook bij de *onboarding* en om in kaart te brengen welke andere rollen de medewerker nog kan opnemen. In de praktijk belanden die rapporten echter vaak in de kast.

“HR-teams kunnen veel rendement halen uit een assessment doorheen de volledige *employee cycle*”, licht Karen toe. “Door die informatie te benutten in het L&D-proces kunnen organisaties bijvoorbeeld gerichte ontwikkelingsplannen opstellen. Medewerkers aantrekken is niet evident, medewerkers aan boord houden nog minder. Voor leidinggevendenden biedt een assessment ook waardevolle inzichten: hoe kun je je nieuwe teamlid best

onboarden, welk type leiderschap verwacht die, hoe kan de leidinggevende ondersteunen bij de verdere ontwikkeling. Het is een goede gespreksopener en een prima tool om motivatie, talenten en voorkeuren te benoemen, in het bijzonder bij *young potentials*, die vaak nog zoekende zijn.”

Dat resultaten van assessments door HR zo weinig doorgestuurd worden naar leidinggevendenden, heeft volgens Karen deels te maken met de aanname dat niet-professionals die informatie als te complex ervaren en niet de juiste conclusies kunnen trekken. Een assessment bevat ook informatie die voor de functie niet relevant is, maar er wel toe kan leiden dat de leidinggevende niet tot aanwerving wil overgaan. In een krappe arbeidsmarkt waarin *time to hire* een belangrijke *metric* is, hopen rekruteringssteams het sollicitatieproces te versnellen door die informatie niet te delen. Een beter alternatief zou zijn om wel terug te koppelen, maar uitsluitend over de drie of maximum vijf competenties die bepalend zijn voor de functie. Het ontbreekt HR volgens Karen ook aan lef om echt in dialoog te gaan met de leidinggevende.

“Het is cruciaal om assessments in te zetten voor selectie én connectie”

MISVATTING 3

Iedereen zonder vorming kan een assessment interpreteren

Een andere reden waarom rapporten niet gedeeld worden, ligt volgens Karen aan het ontbreken van de juiste interpretatieskills bij HR zelf. “Het is een grote misvatting dat iedereen een assessment correct kan interpreteren zonder de juiste vorming. Onze missie is absoluut dat iedereen de rapporten kan lezen, maar we merken dat sommigen te snel de assumptie maken dat ze dat zonder enig kader zelf kunnen”, vervolgt ze. De schrik dat leidinggevenden vragen zouden stellen waarop ze geen antwoord kunnen geven, maakt dat ze het rapport vaak niet doorsturen. Met opleiding krijg je de juiste handvaten om het balletje door te geven aan anderen in de organisatie. Het is onvoorstelbaar hoeveel informatie in een hedendaags ATS-systeem beschikbaar is en hoe weinig gebruik daarvan wordt gemaakt. Ook het platform van Thalento® biedt mogelijkheden en sjablonen die HR-professionals amper of niet gebruiken. Daar speelt mogelijk een gebrek aan tijd, maar ook aan kennis, meer bepaald over technologie en data. Het is geen geheim dat HR-professionals doorgaans geen liefhebbers zijn van data en analytics, maar kunnen omgaan met technologie is een *must-have skill*. Dat HR pas in een latere fase betrokken raakt bij de opbouw en implementatie van dergelijke platformen en systemen,

helpt ook niet. Tegelijk ontslaat dat HR niet van de verantwoordelijkheid om ermee aan de slag te gaan, tijdig mee aan tafel te schuiven bij die gesprekken, de juiste vragen te stellen én de nodige kennis en expertise aan te trekken of zelf te ontwikkelen.

VAN VACATUREDENKEN NAAR LOOPBAANDENKEN

“Als we willen evolueren van vacaturedenken naar loopbaandenken, moeten we assessments zowel inzetten voor korte- als langetermijnbeslissingen”, besluit Karen. “Kort na de coronapandemie hebben we *ThalentMe* ontwikkeld om leidinggevenden te helpen om in te checken bij hun medewerkers. Die tool geeft medewerkers ook de kans om op een toegankelijke manier hun talenten te ontdekken en hun groeipotentieel in kaart te brengen. Een cadeau voor de werknemer dus, maar tegelijkertijd een instrument om verborgen talent zichtbaar te maken, en interne talentmobiliteit en ontwikkeling te faciliteren. Dat is een niet onbelangrijke troef op een krappe arbeidsmarkt.”

En dat brengt ons bij het begin van dit dossier: een goede match met een kandidaat is cruciaal, niet alleen op de externe arbeidsmarkt, maar ook en misschien zelfs nog meer op de interne arbeidsmarkt. Het is met andere woorden cruciaal om assessments in te zetten op selectie én op connectie. □