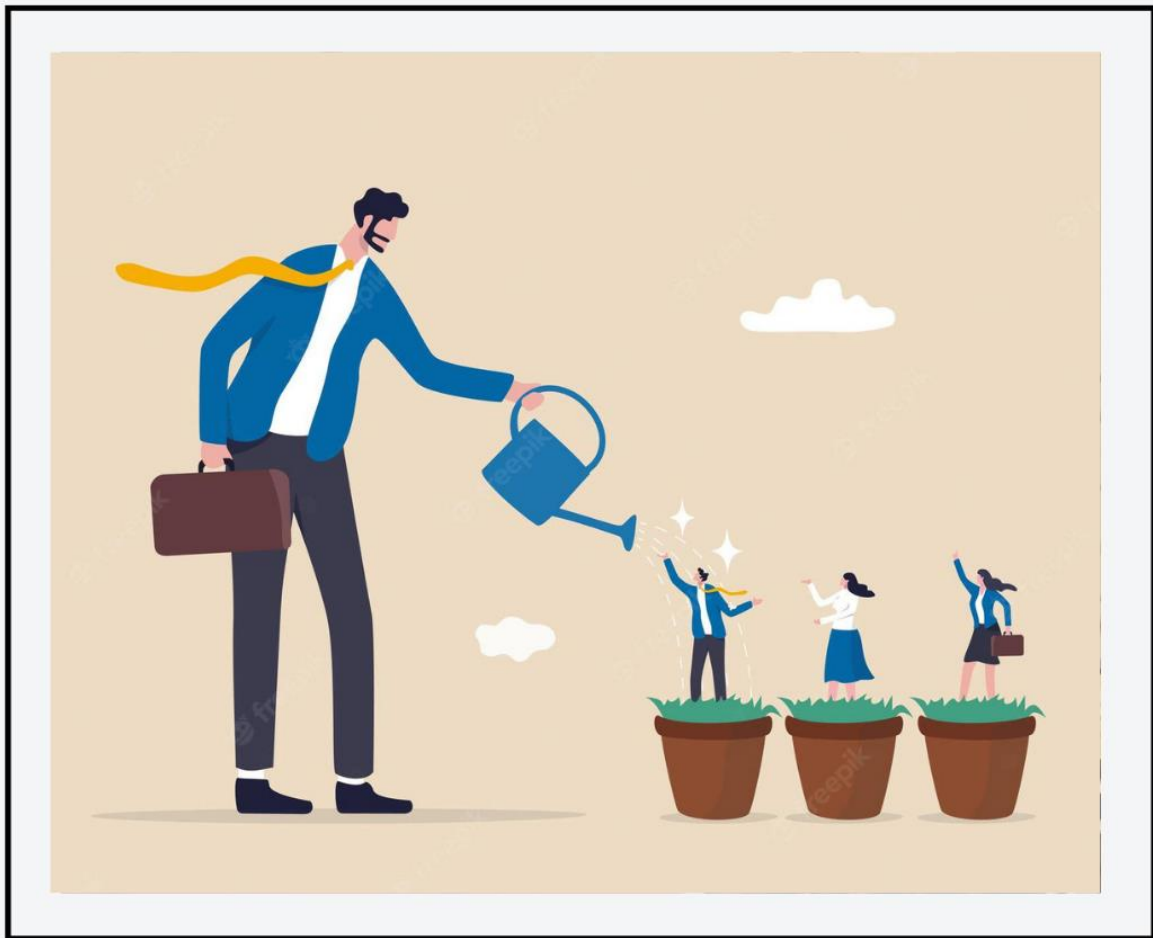


# HET TALENTENPASPOORT



Een innovatieve interventie bij CSU

**FLOOR VAN GERWEN**

Studentennummer: 3960870

Datum: 14-04-2023

Praktijkorganisatie: CSU

Praktijkbegeleider: Elke Wirtz

Schoolbegeleider: Leon Broere



Auteur: Floor van Gerwen

Studentennummer: 3960870

Email-adres: [f.vangerwen@student.fontys.nl](mailto:f.vangerwen@student.fontys.nl)

Opleiding: Human Resource Management

Onderwijsinstelling: Fontys Hogescholen Eindhoven

Eerste begeleider: Leon Broere

Externe begeleider: Elke Wirtz

Periode: september 2022 – april 2023

## Voorwoord

Voor u ligt het evaluatierapport over het Talentenpaspoort bij CSU wat ik, in het kader van mijn afstudeerstage, heb geschreven.

Momenteel ben ik een vierdejaars studente van de opleiding Human Resource Management aan Fontys Hogescholen te Eindhoven. Van september 2022 tot april 2023 heb ik in opdracht van CSU een innovatieve interventie ontworpen en de uitkomsten hiervan in dit evaluatierapport beschreven.

Het schrijven en uitvoeren van de interventie was niet mogelijk geweest zonder de steun van mijn begeleiders.

Allereerst wil ik dan ook mijn begeleidster Elke Wirtz bedanken voor haar begeleiding en feedback die ze mij altijd met veel enthousiasme en deskundigheid gaf. Haar motivatie werkte voor mij aanstekelijk en heeft er voor gezorgd dat ik dit rapport kon neerzetten zoals het staat.

Daarnaast wil ik ook graag de medewerkers die werkzaam zijn bij het Hoofdkantoor van CSU, Swiss Sense en Kiwa voor hun tijd en hulp tijdens het testen van de interventie. Ik wil jullie bedanken voor alle mooie informatie en standpunten die jullie mij hebben gegeven

Tenslotte wil ik mijn afstudeerbegeleider Leon Broere en docent Michel Starreveld bedanken voor de feedback en informatievoorziening vanuit de Fontys.

Ik wens u veel leesplezier,

Floor van Gerwen

Uden, 14 april 2023

## Management summary

Veranderen. Dat is de wereld de laatste jaren op hoog tempo aan het doen. Ook op de arbeidsmarkt moeten werknemers zich continu aanpassen aan de veranderingen in het werk. Als werkgever is het van belang om zich te richten in te zetten op het talent van de medewerker. Onderzoek wijst uit dat er, wanneer er wordt ingezet op talent, niet alleen minder mismatch ontstaat, maar ook het werkplezier van de medewerker wordt vergroot.

Uit data van de exitgesprekken van de schoonmaakmedewerkers bij CSU blijkt dat een groot percentage te weinig persoonlijke aandacht heeft ervaren tijdens het werk.

Door aandacht te besteden aan talenten van een medewerker in algemene zin, zullen de medewerkers meer aandacht ervaren. Gerichte aandacht voor het personeel leidt tot gemotiveerd personeel, betere resultaten en uiteindelijk een concurrerend voordeel. Het is dus essentieel om dit vraagstuk aan te pakken.

De wens van CSU is het in kaart brengen van de talenten van de schoonmaakmedewerkers. Zo kan proactief leergedrag worden gestimuleerd en het potentieel van de medewerkers beter benut worden.

De ontwerp vraag luidt als volgt:

### *Hoe kan CSU talenten van haar directe medewerkers in kaart brengen?*

De complexiteit van de doelgroep vraagt extra aandacht tijdens het ontwerp van de interventie. Het profiel van de doelgroep is laagopgeleide werknemers die niet altijd de Nederlandse taal volledig beheersen. Het is daarom van belang een laagdrempelige manier te creëren om het thema talenten bespreekbaar te maken. Het Talentenspel en het Talentenpaspoort zouden hiervoor een uitkomst kunnen bieden.

Na het ontwerp van het spel en paspoort, is de interventie met een respondentengroep individueel uitgevoerd. Aan de hand van een 0-meting voorafgaand aan de interventie en een gesprek na afloop, dat als 1-meting dient, kan er geconcludeerd worden of het Talentenspel en het Talentenpaspoort een passend antwoord zijn op de ontwerp vraag.

De eindconclusie is dat de innovatieve interventie een succesvolle manier is om de talenten van directe medewerkers bij CSU in kaart te brengen en dat er een aantal verbeterstappen zijn die kunnen worden genomen om de interventie nog beter te maken.

## Inhoudsopgave

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Management summary .....                                            | 4  |
| Hoofdstuk 1. Inleiding en doel .....                                | 8  |
| 1.1    Aanleiding van de interventie.....                           | 8  |
| 1.2    CSU als organisatie.....                                     | 9  |
| 1.3    Probleemstelling .....                                       | 10 |
| 1.4    Doelstellingen en opbrengst.....                             | 10 |
| 1.5    Randvoorwaarden & eisen .....                                | 11 |
| 1.6    Leeswijzer .....                                             | 11 |
| Hoofdstuk 2. Ontwerpproces .....                                    | 12 |
| 2.1    Belanghebbenden.....                                         | 12 |
| 2.2    Projectfasen.....                                            | 13 |
| 2.3    Behoeften stakeholders .....                                 | 17 |
| 2.4    Theoretische onderbouwing.....                               | 18 |
| 2.5    Verbinding tussen medewerker en organisatie, Paars HRM ..... | 18 |
| 2.6    De basisbehoeften, de piramide van Maslow .....              | 19 |
| 2.7    Het veranderen van gedrag; Verandermodel van Kotter.....     | 21 |
| 2.8    Gedrag verklaren, Theory of planned behaviour .....          | 23 |
| 2.9    Samenvatting.....                                            | 24 |
| Hoofdstuk 3. Interventie prototype .....                            | 25 |
| 3.1    Opbouw interventie.....                                      | 25 |
| 3.1.1 Het CSU Talentenspel .....                                    | 25 |
| 3.1.2 Talentenpaspoort.....                                         | 26 |
| 3.1.3 Het CSU Talentenpaspoort.....                                 | 28 |
| 3.2    Ondersteunende instrumenten .....                            | 28 |
| 3.3    Deelnemers .....                                             | 28 |
| 3.4    Planning .....                                               | 29 |
| 3.5    Innovatief element .....                                     | 29 |
| 3.6    Aanpassingen aan de interventie .....                        | 30 |
| Hoofdstuk 4. Methodologie .....                                     | 31 |
| 4.1    Het beoogde doel .....                                       | 31 |
| 4.2    Theorie over evalueren.....                                  | 33 |
| 4.3    Type onderzoek .....                                         | 34 |
| 4.4    Experts .....                                                | 35 |
| 4.5    Plan van aanpak evaluatie .....                              | 36 |
| 4.6    Respondentengroep.....                                       | 37 |

|                                                  |                                      |    |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|----|
| 4.7                                              | Betrouwbaarheid.....                 | 38 |
| 4.8                                              | Validiteit.....                      | 39 |
| 4.9                                              | Implementatie.....                   | 40 |
| 4.9.1                                            | Benaderen testgroep.....             | 40 |
| 4.9.2                                            | Geplande afspraken.....              | 41 |
| 4.9.3                                            | Verloop afspraak.....                | 41 |
| Hoofdstuk 5. Resultaten testfase .....           |                                      | 43 |
| 5.1                                              | 0-meting .....                       | 43 |
| 5.2                                              | Ervaringen.....                      | 47 |
| 5.2.1                                            | Ervaringen vormgeving .....          | 47 |
| 5.2.2                                            | Ervaringen spelen van het spel ..... | 48 |
| 5.2.3                                            | Ervaringen talenten ontdekken .....  | 50 |
| 5.2.4                                            | Ervaringen Talentenpaspoort.....     | 51 |
| 5.2.5                                            | Ervaringen over het algemeen.....    | 52 |
| Hoofdstuk 6. Conclusie testfase.....             |                                      | 53 |
| 6.1                                              | Conclusie Niveau 1.....              | 53 |
| 6.1.1                                            | Vormgeving en lay-out .....          | 53 |
| 6.1.2                                            | Toelichting Talentenspel.....        | 54 |
| 6.1.3                                            | Talentenspel .....                   | 54 |
| 6.1.4                                            | Talentenpaspoort.....                | 55 |
| 6.2                                              | Conclusie Niveau 2.....              | 55 |
| 6.2.1                                            | Self efficiency .....                | 55 |
| 6.2.2                                            | Attitude .....                       | 56 |
| 6.2.3                                            | Kennis.....                          | 57 |
| 6.2.4                                            | Vaardigheden .....                   | 57 |
| 6.2.5                                            | Houding .....                        | 57 |
| 6.3                                              | Eindconclusie .....                  | 58 |
| Hoofdstuk 7. Discussie en doorontwikkeling ..... |                                      | 59 |
| 7.1                                              | Inhoud en vormgeving .....           | 59 |
| 7.2                                              | Test- en evaluatie .....             | 60 |
| 7.3                                              | Effectmeting.....                    | 61 |
| 7.4                                              | Innovatieve waarde .....             | 61 |
| 7.5                                              | Doorontwikkeling.....                | 63 |
| Bibliografie .....                               |                                      | 64 |
| Bijlagen.....                                    |                                      | 67 |
| Bijlage 1. Brainstormsessie.....                 |                                      | 67 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Bijlage 2. Innovatieve interventie Ideeën .....       | 68 |
| Bijlage 3. Schets interventie.....                    | 69 |
| Bijlage 4. Verslag gesprekken directe medewerker..... | 70 |
| Bijlage 5. De 60 soft skills van CompetentNL .....    | 72 |
| Bijlage 6. De 0-meting.....                           | 74 |
| Bijlage 7. Semigestructureerde vragenlijst .....      | 75 |

# Hoofdstuk 1. Inleiding en doel

## 1.1 Aanleiding van de interventie

Veranderen. Dat is wat de wereld de laatste jaren op hoog tempo aan het doen is. Door vele maatschappelijk thema's hebben werknemers zich de afgelopen jaren veel moeten aanpassen aan deze veranderende wereld (FRANK, sd). In 2020 ging de hele wereld op slot door de COVID uitbraak met alle gevolgen van dien, de arbeidsmarkt werd zo krap als nooit tevoren en de prijzen in winkels stegen tot ruim 14% (CBS, 2022)

Werknemers hebben zich de afgelopen jaren veel moeten aanpassen aan deze veranderende wereld. En dat heeft veel van ze gevraagd. Plezier in het werk is voor veel werknemers belangrijker dan ooit.

Medewerkers met plezier in het werk gaan met meer energie naar het werk en zijn enthousiast over hun baan. Zij zijn productiever, meer betrokken en vitaler. Dit is nog maar een kleine greep uit de voordelen voor organisaties waar medewerkers plezier in het werk ervaren.

Het is voor de werkgever van belang dat de medewerker zo lang mogelijk op een zo gezond mogelijke manier kan blijven doorwerken. Duurzame inzetbaarheid is een thema dat in het HR-werkveld bijna dagelijks voorbij komt. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft een aantal thema's gedefinieerd die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van de medewerker (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, sd). Het ministerie heeft het over gezond, veilig en vitaal werken, goed werkgeverschap en goed opdrachtgeverschap. Een leven lang ontwikkelen en arbeidsmobiliteit sluiten, samen met eigen regie op de loopbaan van werkenden, de lijst.

Om medewerkers zo duurzaam als mogelijk inzetbaar te houden, is het van belang om medewerkers aandacht te geven. Volgens onderzoek (TempoTeam, 2021) zijn erkenning en waardering van de medewerker één van de belangrijkste drijfveren voor de medewerkers. Waardering van de medewerker wordt door Mike Robbins (2019) beschreven als de waarde van een medewerker als collega en "human being".

In de volksmond wordt waardering vaak gebruikt in combinatie met erkenning. Toch zijn het twee verschillende begrippen.

Wanneer de werkgever de werknemer erkent, wil dit zeggen dat de medewerker gezien wordt en dat wat de medewerker doet iets betekent voor de organisatie.

Waardering van medewerkers heeft een positief effect op verschillende organisatorische resultaten (Bregenzer, Jiménez, & Milfelner, 2021). Het leidt onder andere tot medewerkers met meer plezier in het werk. Medewerkers die veel waardering en erkenning ervaren van hun werkgever, zijn meer intrinsiek gemotiveerd.

Het geven van positieve feedback op wat de medewerker doet en wat de medewerker betekent, wordt waardering genoemd (Robbins, 2019). Dit kan met een

formele manier, zoals een award of een bonus. Maar soms is waardering meer informeel. Een verbale dankjewel of een handgeschreven kaartje zijn hier voorbeelden van. Al deze verschillende manieren van waardering hebben een positief effect op de motivatie van een medewerker (Robbins, 2019).

Een andere manier om waardering te uiten en persoonlijk contact te stimuleren, is door medewerkers te sturen op talentgericht werken. Het inzetten van talent is een belangrijk onderwerp wat werkplezier van de medewerker vergroot (TempoTeam, 2021).

Veel Nederlands talent blijft op dit moment onbenut, vooral tijdens het werk. Gebrek aan inzicht in talenten resulteert dat medewerkers niet goed weten welke talenten of skills zij bezitten en hoe ze deze kunnen inzetten in de arbeidsmarkt (Ballafkih, Zinsmeister, & Bay, 2020).

Het thema skills, of talenten, stijgt afgelopen jaren op de prioriteitenlijst van werkgevers. Deloitte, een internationaal onderzoeksbureau dat onderzoek doet naar HRM-trends in verschillende landen waaronder Nederland, benadrukt dat het belang van skills na de COVID-19 pandemie alleen maar is toegenomen (Volini, et al., 2021).

Het vermogen van mensen om zich aan te passen, bij te scholen of nieuwe rollen aan te nemen in het werk is een van de meest belangrijke HR-thema's op dit moment, aldus 72% van de organisaties die deel hebben genomen aan het internationale onderzoek van Deloitte (Volini, et al., 2021).

Een combinatie tussen waardering voor de medewerker en het inzetten op talenten van diezelfde medewerker zou, op papier, een gouden combinatie kunnen zijn voor meer werkplezier op de werkvloer.

## 1.2 CSU als organisatie

CSU is een organisatie die als geen ander begrijpt wat het belang is van de bovengenoemde relevante HR-thema's. Met haar bijna 16.000 medewerkers is CSU de grootste marktspeler binnen de schoonmaakbranche. Het in 1968 in Uden opgerichte bedrijf is ondertussen in heel Nederland werkzaam.

Schoonmaakmedewerkers met in totaal 129 verschillende nationaliteiten werken dagelijks aan het schoonmaken van verschillende klantlocaties.

CSU heeft haar visie ingericht op basis van 3 pijlers, namelijk goed werkgeverschap, excellente operatie en klantgerichte aanpak (CSU, sd). Goed werkgeverschap is een belangrijke drijfveer voor de vele maatschappelijke initiatieven die CSU onderneemt. De organisatie gelooft dat aandacht voor de medewerker op het gebied van tevredenheid, gezondheid en motivatie resulteert in een stijgende prestatie en verbinding met de organisatie.

Het goed willen zorgen voor de medewerkers zorgt telkens voor verschillende vraagstukken. Zo ook de vraag hoe de organisatie ervoor kan zorgen dat schoonmaakmedewerkers, later te noemen directe medewerkers, zich meer gewaardeerd voelen door het in kaart te brengen en het benutten van hun talenten.

Deze interventie richt zich op het eerste deel, namelijk het in kaart brengen van de talenten welke vastgelegd worden in het persoonlijke CSU Talentenpaspoort. Het in kaart brengen van de talenten zal uitgevoerd worden met behulp van het CSU Talentenspel, zie hoofdstuk 2.

### 1.3 Probleemstelling

Verschillende stakeholders zien vele voordelen van het in kaart brengen van talenten van medewerkers.

Zo geloven zij erin dat wanneer er aandacht wordt besteed aan de individuele talenten van een medewerker, de medewerkers meer aandacht ervaren. Deze aandacht leidt tot gemotiveerd personeel, betere resultaten en uiteindelijk concurrerend voordeel (Bakker, 2003). Het kan zelfs zo zijn dat doordat skills en talenten in kaart gebracht zijn, medewerkers meer ingezet worden op plekken waar zij energie uit kunnen halen. Werkplezier zorgt uiteindelijk ook voor minder verloop (Bakker, 2003), wat erg gunstig is in de krappe arbeidsmarkt op dit moment.

Uit data van exitgesprekken onder directe medewerkers bij CSU blijkt dat een groot percentage te weinig persoonlijke aandacht heeft ervaren tijdens het werk. Het contact met leidinggevenden verloopt veelal via de mail of telefoon. Leidinggevenden zijn slecht bereikbaar en komen te weinig naar de locaties, aldus de respondenten.

Directe medewerkers willen zich meer gehoord en gewaardeerd voelen. Uit het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat maar een klein percentage van de medewerkers voldoende waardering ervaart vanuit de leidinggevende.

Daarnaast is een gebrek aan proactief loopbaangedrag van de medewerkers ook een probleem binnen de organisatie. Mensen zijn over het algemeen niet vanuit zichzelf proactief. Externe oorzaak is vaak nodig om ergens energie in te steken of risico's te nemen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Dit blijkt ook binnen CSU, waar medewerkers niet vaak uit zichzelf actie ondernemen om wijzigingen te maken in hun loopbaan. In het MTO worden hiervoor verschillende redenen gegeven. Een veelvoorkomend antwoord is dat er geen inzicht is in wat de mogelijkheden zijn. Daarnaast geven een aantal respondenten aan dat zij angst hebben voor het onzekere wat een loopbaanwijziging kan veroorzaken.

### 1.4 Doelstellingen en opbrengst

Om de innovatieve interventie meetbaar en gestructureerd te maken, is de volgende ontwerp-vraag geformuleerd.

#### *Hoe kan CSU talenten van haar directe medewerkers in kaart brengen?*

Caluwé en Vermaak (2014) benoemen in hun boek het belang om de gewenste uitkomsten van een interventie helder te hebben. Het is goed om de organisatie te betrekken in de gewenste, maar ook ongewenste, effecten die op kunnen treden door verandering. Tenslotte is de bestemming, waar de organisatie na de interventie terechtkomt, van belang om over na te denken.

Voor bovengenoemde interventie geldt dat:

- De **uitkomst** van deze interventie zijn directe medewerkers die hun eigen talenten kennen.
- Het beoogde **effect** van deze interventie is dat directe medewerkers talent gericht te werk gaan en zich talentgericht ontwikkelen.
- Tenslotte de uiteindelijke **bestemming** van deze interventie. De interventie draagt bij aan de pijler van CSU, namelijk "Goed werkgeverschap". Het Talentenpaspoort zorgt ervoor dat CSU een aantrekkelijke werkgever is op de arbeidsmarkt, medewerkers zijn gelukkiger op het werk en er is minder mismatch.

### 1.5 Randvoorwaarden & eisen

Voor deze interventie zijn verschillende randvoorwaarden en eisen vanuit de organisatie en in welk milieu deze zich bevindt.

Bovenstaand is benoemd dat er binnen CSU 129 verschillende nationaliteiten zijn. Dit heeft een grote invloed op de organisatie en de manier waarop zij moet werken met haar medewerkers. Een groot aantal medewerkers spreekt geen Nederlands of Engels. Om die reden is het van belang om de interventie en de invulling daarvan zo overzichtelijk mogelijk te houden. Gebruik van plaatjes is een non-verbale manier om te begrijpen wat er gevraagd wordt in plaats van verbale communicatie.

Daarnaast is het van belang de innovatieve interventie aansluit bij CSU als organisatie. CSU is een Brabants familiebedrijf wat graag persoonlijkheid uitstraalt. Deze kernwaarden moeten terugkomen in de innovatieve interventie.

Tenslotte is het van belang om de privacy van de medewerker te borgen. De AVG wet is hierin leidend. De innovatieve interventie moet in lijn zijn met de AVG wet. Talenten die zijn vastgesteld tijdens de interventie, mogen niet zonder toestemming opgeslagen worden in het systeem. Daarbij is het van belang om rekening te houden met het gegeven dat niet alle medewerkers hun talenten willen delen met de werkgever. De organisatie kan niet eisen van de medewerker om zijn of haar persoonlijke talenten te delen.

### 1.6 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie inhoudelijke hoofdstukken. In de inleiding wordt het probleem vanuit maatschappelijk oogpunt getrechterd naar de probleemstelling binnen de organisatie. Hoofdstuk twee richt zich op het verantwoordingsproces van de interventie. Hierin wordt beschreven welke theorieën en verandermodellen de basis leggen voor deze innovatieve interventie. Vervolgens worden de prototypes van de interventie en hoe deze tot stand gekomen zijn, uitgelicht in hoofdstuk drie.

## Hoofdstuk 2. Ontwerpproces

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke input er gebruikt is om de innovatieve interventie te ontwerpen. Ook de onderliggende keuzes die gemaakt zijn tijdens het proces worden in kaart gebracht.

Voor de aanvang van het verantwoordingsproces is het van belang om de definitie van talent goed te kunnen plaatsen. Binnen dit rapport wordt de volgende definitie van talent aangehouden; het (aangeboren) vermogen of de gave dat een persoon in staat stelt een vaardigheid zodanig te ontwikkelen tot iets waar hij zeer goed in wordt of is. Iemand met talent is iemand die ergens aanleg voor heeft (Ensie, 2020).

Het verschil tussen talent en skills is niet groot. Skills wordt door Ensie (2020) beschreven als de vaardigheid of bekwaamheid ergens in, vooral nodig voor de vervulling van een bepaalde functie, de uitvoering van een bepaald project of het beoefenen van een bepaald spel.

In deze interventie worden de soft skills van CompetentNL aangehouden. De definitie van deze soft skills is als volgt: Soft Skills zijn gedragsvaardigheden ofwel competenties, zoals aandacht en begrip tonen (CompetentNL, 2021). De skills van CompetentNL worden verder in dit rapport uitgebreid besproken.

### 2.1 Belanghebbenden

CSU is een vooruitstrevende organisatie die graag goed wil doen voor haar medewerkers. Het Talentenpaspoort is het product dat wordt aangeleverd aan CSU. Om die reden is het van belang dat het Talentenpaspoort aan sluit bij de organisatie, haar missie, visie en doelen.

In deze interventie zijn er verschillende belanghebbenden. Zij spelen een grote rol in het succesvol laten verlopen van de interventie. Op verschillende manieren zijn de belanghebbenden betrokken bij de interventie. Zij worden hieronder nader toegelicht.

- Directe schoonmaakmedewerkers (doelgroep)
- Leidinggevenden/ objectleiders
- Opdrachtgever, projectmanager Sociale Innovatie
- HR-medewerkers

#### **Directe schoonmaakmedewerker**

De directe schoonmaakmedewerkers zijn belangrijke stakeholders in deze interventie. Onder directe medewerkers worden de schoonmaakmedewerkers die in dienst zijn bij CSU verstaan. Tijdens de ontwerpfase van deze interventie hebben er afstemmingsmomenten plaatsgevonden met deze doelgroep. Het is van belang om de behoeften te verwerken in de interventie, omdat zij uiteindelijk de eindgebruikers zullen zijn van de interventie.

Uit verschillende gespreken met deze directe medewerkers is gebleken dat medewerkers niet altijd een duidelijk overzicht of beeld hebben van hun talenten.

## Leidinggevend en/ objectleiders

Een andere groep belanghebbenden in deze interventie zijn de leidinggevend en van de schoonmaakmedewerkers. De leidinggevend en zullen tijdens deze interventie in gesprek gaan met hun directe medewerkers over talenten.

Het idee van de interventie is met een aantal objectleiders kort besproken. Daaruit is feedback gekomen die verwerkt is in het feedbackgrid. Deze zijn te vinden in paragraaf 2 van dit hoofdstuk.

## Opdrachtgever, Projectmanager Sociale Innovatie

Eén van de belanghebbenden in deze interventie is Elke Wirtz. Elke is projectmanager sociale innovatie en begeleidt de stage en de afstudeeropdracht. Er zal regelmatig overleg plaatsvinden met Elke over de interventie en de voortgang daarvan. Haar kennis over innovatie en de doelgroep zal daarom gebruikt worden in het ontwerp van de innovatieve interventie.

## HR-medewerkers

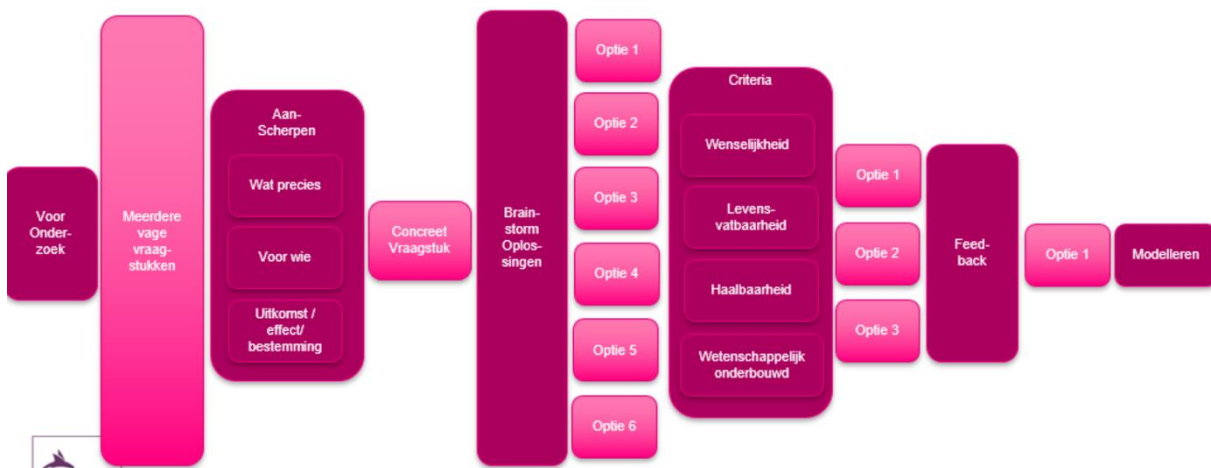
Om ervoor te zorgen dat de interventie passend is binnen de organisatie en de huidige processen, zijn er veel gesprekken geweest met verschillende HR-medewerkers van CSU.

De input die zij hebben gegeven is een grote rode draad in het ontwerp van de innovatieve interventie.

Belangrijke onderwerpen waren het jaargesprek en de aansluiting van het Talentenpaspoort daarop. Ook de visuele kenmerken zijn besproken met de HR-medewerkers en de toegevoegde waarde is uitgebreid benoemd.

## 2.2 Projectfasen

Voor het ontwerpen van de interventie zijn verschillende fasen doorlopen. Deze fasen zijn visueel te zien in figuur 1.



Figuur 1

De start van het interventieontwerp werd bepaald door het vooronderzoek. In dit vooronderzoek werd bekeken wat relevante HR-vraagstukken waren binnen CSU.

Het vraagstuk dat uiteindelijk gekozen is, heeft invloed op de directe medewerker, het innovatieve onderdeel wat CSU wil uitstralen en het sociale karakter.

Tijdens het vooronderzoek is onderzoek gedaan naar het probleem, het idee en wat de doelgroep zal zijn. Daarbij is het van belang een manier te vinden om het vraagstuk meetbaar te maken. Hierdoor is het vraagstuk een aantal keer aangepast en uiteindelijk gefocust op de waardering van de medewerker in combinatie met het inzichtelijk maken van talenten.

Tijdens de wekelijkse les op Fontys in Eindhoven, op 18 november 2022, is er een brainstormsessie gehouden met medestudenten. Deze brainstormsessie heeft geleid tot nieuwe inzichten en ideeën. De resultaten van deze brainstormsessie zijn te vinden in bijlage 1.

Aan de hand van deze brainstormsessie en gesprekken met stakeholders zijn er elf mogelijke oplossingen opgesteld en besproken. Deze oplossingen zijn in bijlage 2 uitgebreid beschreven.

Het proces wat doorlopen wordt tijdens het ontwerp van deze innovatieve interventie, gebeurt aan de hand van design thinking.

De ideeën zijn op basis van de vier criteria van designthinking beoordeeld: desirability, feasibility, viability en scientific validity. Het voorgaande is in onderstaande tabel opgenomen.

|                                                                   | <b>Desirability<br/>(wenselijkheid)</b> | <b>Feasibility<br/>(levensvatbaarheid)</b> | <b>Viability<br/>(haalbaarheid)</b> | <b>Scientific validity<br/>(wetenschappelijk<br/>onderbouwd)</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Richtlijnen talentgesprek voor leidinggevenden.</b>            | Ja                                      | Ja                                         | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Cursus talent herkennen voor leidinggevenden.</b>              | Ja                                      | Nee                                        | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Talentenspel ontwikkelen.</b>                                  | Ja                                      | Ja                                         | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Disc-workshop</b>                                              | Nee                                     | Ja                                         | Nee                                 | Ja                                                               |
| <b>Persoonlijkheidstesten</b>                                     | Nee                                     | Ja                                         | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Functies en rollen uitwisselen.</b>                            | Nee                                     | Nee                                        | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Skillspaspoort als overzicht voor talenten en skills.</b>      | Ja                                      | Ja                                         | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Drijfveren in kaart brengen.</b>                               | Ja                                      | Ja                                         | Ja                                  | Ja                                                               |
| <b>Medewerkers onderling complimenten aan elkaar laten geven.</b> | Ja                                      | Nee                                        | Nee                                 | Ja                                                               |
| <b>Onderling spel in het geven van complimenten.</b>              | Ja                                      | Ja                                         | Nee                                 | Ja                                                               |

| Kaartjes ontvangen per talent. | Nee | Ja | Nee | Ja |
|--------------------------------|-----|----|-----|----|
|--------------------------------|-----|----|-----|----|

Tabel 1

Zoals te zien in de tabel, zijn er vier oplossingen die voldoen aan de criteria van design thinking, deze zijn groen gemarkeerd. Deze vier oplossingen zijn mee genomen in gesprekken met verschillende stakeholders. Er is een combinatie gemaakt van verschillende oplossingen. De feedback uit deze gesprekken is vastgelegd in het feedback grid, dat hieronder te zien is.

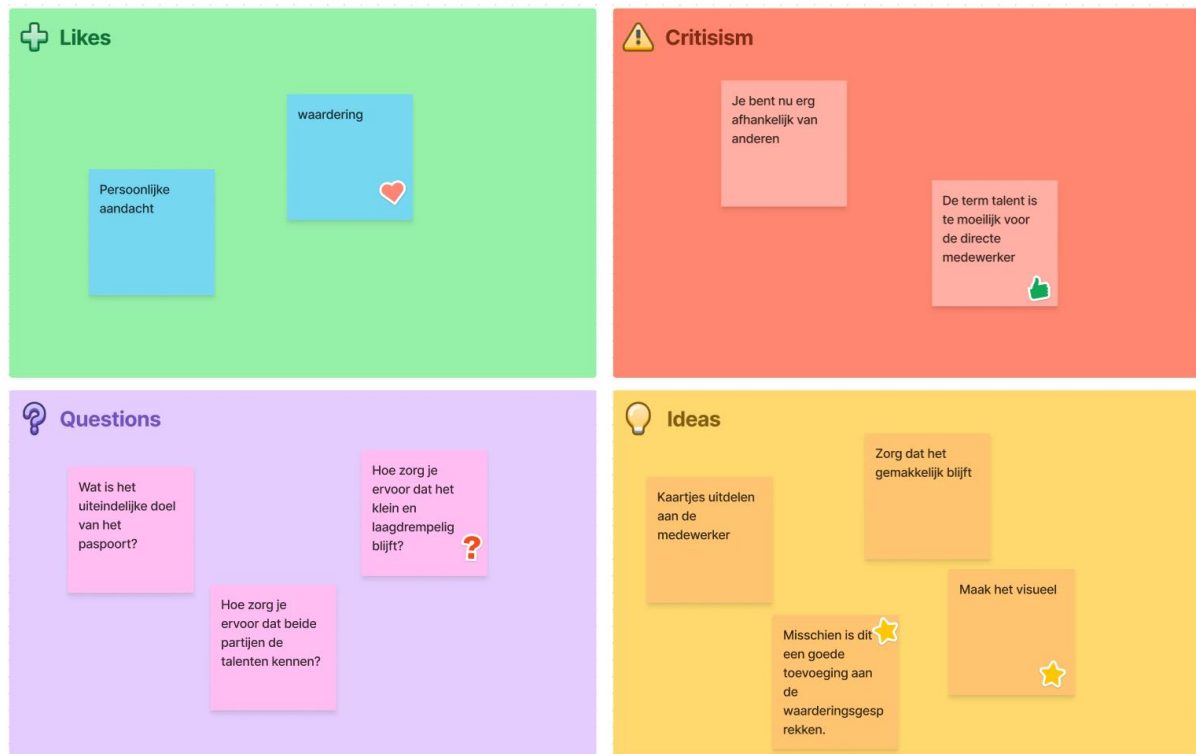
Aan de hand van deze feedback is de uiteindelijke interventie ontworpen. Deze interventie is uitgetekend en aangescherpt. Deze tekening is te vinden in bijlage 3.

### Feedback directe medewerkers Kiwa

The feedback grid is organized into four distinct color-coded sections, each with a title and icon in the top left corner:

- Likes (Green background, plus icon):** Contains four blue sticky notes.
  - "Waardering krijgen"
  - "Mijn eigen ding" hebben (marked with a red heart icon)
  - Er is behoefte aan het ontwikkelen en inzicht in de mogelijkheden.
  - Gezien worden door anderen (marked with a red heart icon)
- Criticism (Red background, warning icon):** Contains three pink sticky notes.
  - Talent is een erg groot begrip
  - Taalbarrière maakt het heel moeilijk om te communiceren (marked with a green thumbs up icon)
  - Door mijn leeftijd heb ik niet zo veel behoefte aan ontwikkelen
- Questions (Purple background, question mark icon):** Contains one pink sticky note.
  - Wat voor talenten doel je op? In het werk of ook daarbuiten? (marked with a blue question mark icon)
- Ideas (Yellow background, lightbulb icon):** Contains two orange sticky notes.
  - Ik wil ook graag kunnen zien wat ik nog niet zo goed kan en dus kan ontwikkelen (marked with a yellow star icon)
  - Zelf de keuze hebben om dit te delen met anderen

## Feedback Objectleider



## Feedback Elke Wirtz



Figuur 2

### 2.3 Behoeften stakeholders

Om te komen tot een duidelijke interventie, is het van belang de stakeholders nauw te betrekken. Om die reden zijn er verschillende gesprekken geweest met deze stakeholders. Deze processen geven een duidelijk beeld van de weg die uiteindelijk heeft geleid tot een passende interventie.

Om de behoeften van directe medewerkers in kaart te brengen, zijn er met directe medewerkers van het pand Kiwa in Apeldoorn gesprekken gevoerd. Er is bewust met deze groep mensen gesproken, vanwege de diversiteit van de groep. De groep bestond uit zowel mannen als vrouwen. De leeftijden van de medewerkers lopen binnen deze groep enorm uiteen. Ook hebben de medewerkers allemaal een andere achtergrond en zijn er medewerkers die geen of moeilijk Nederlands spreken.

Tijdens de interviews met de medewerkers zijn talenten en hun inzicht daarin besproken. De directe medewerkers geven, na de nodige uitleg over talenten, aan dat zij enthousiast zijn over het in kaart brengen van hun eigen talenten. Medewerkers geven daarbij aan dat zij “op zich wel een beetje” weten wat hun eigen talenten zijn.

Uit de diverse gesprekken blijkt dat de term talent als lastig wordt ervaren door de medewerkers. Uit de reactie van de medewerkers is af te leiden dat zij in paniek raken omdat zij het gevoel hebben talent te moeten hebben. De term is te groot in hun ogen, wat ervoor zorgt dat ze geen idee hebben of ze wel talenten hebben.

Medewerkers geven aan waardering in het werk als belangrijk te ervaren. Deze waardering ervaren zij wanneer er individueel aandacht aan de medewerker wordt geschonken en er wordt geluisterd. Door het gesprek wat gevoerd is, wat neerkomt op gemiddeld vijf minuten per persoon, voelen de medewerkers zich belangrijker en meer gewaardeerd. Dat beaamt ook de objectleider, die haar medewerkers op zag fleuren tijdens het gesprek.

De objectleider geeft aan dat de interventie laagdrempelig moet worden gehouden en niet moet verplichten. Medewerkers moeten dit zien als een extra toevoeging, een “cadeautje”.

Er zijn verschillende contactmomenten geweest met Elke Wirtz. Uit deze momenten is het idee voor een overzicht met talenten ontstaan. De invulling van dit overzicht is meerdere malen besproken. Op 5 december 2022 is er besproken hoe de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker zo laagdrempelig mogelijk te kunnen houden, bijvoorbeeld door het gebruik van een talentspel. Ook is het belang van het visuele aspect van de interventie benadrukt. Mede ook naar aanleiding van de gesprekken die eerder zijn gevoerd met verschillende directe medewerkers.

## 2.4 Theoretische onderbouwing

Uit de inleiding van dit rapport blijkt dat de arbeidsmarkt aan het veranderen is. Werkgevers richten zich steeds vaker op competenties in plaats van op de traditionele manier alleen naar diploma's te kijken.

Toch weten veel werkgevers niet welke skills ze zoeken of nodig hebben voor de toekomst (Ballafkih, et al., 2018). Veel voorspellingen van de werkgevers zijn volgens Ballafkih en collega's gebaseerd op stevige aannames, wensen of algemene trends, maar sluiten niet altijd aan op wat echt passend is voor de functie.

Er is sprake van informatieasymmetrie tussen werkgever en werknemer (Akerlof, 1970). Deze asymmetrie zorgt ervoor dat er belangrijke informatie over skills niet wordt gedeeld door zowel werknemer en werkgever. Dit is een gevolg van het ontbreken van inzicht in skills van de medewerker met daarnaast de harde eisen die de werkgever stelt. Medewerkers kiezen er bewust voor om skills die zij juist niet bezitten te verbloemen of helemaal niet te benoemen (Ballafkih, Zinsmeister, & Bay, 2022).

De verwachting is dat een meer op skills gerichte arbeidsmarkt de aansluiting tussen vraag en aanbod zal verbeteren en zal bijdragen aan deelname aan gerichte om- en bijscholing (Heyma, et al., 2022).

## 2.5 Verbinding tussen medewerker en organisatie, Paars HRM



Figuur 3

HRM is in de verbinding tussen organisatie en de medewerker. Professor Lou van Beirendonck (2011) benoemt het belang van paars HRM in de organisatie. Het model hierboven geeft weer hoe de organisatie in dit model blauw gekleurd is. De rode cirkel in het model representeert de medewerker.

De theorie bij het model van Beirendonck benoemt het verschil tussen het gebruik van de termen competenties en talenten richting de medewerker. Uit onderzoek blijkt dat het begrip competentie een gevoel van verwachtingen van anderen geeft richting de medewerker. Gebruikt de organisatie daarentegen de term talenten, dan krijgt de

medewerker een positief gevoel en denkt hij aan zijn sterkten, mogelijkheden en potentieel. Dit laatste ervaart de medewerker dus als een positievere benadering (Beirendonck, 2011).

De blauwe kleur in dit model staat symbool voor de organisatie. Vanuit de missie, visie en strategie van deze organisatie vertaalt zij haar gewenste competenties van medewerkers. De verwachting van de organisatie definieert functies en de daaraan gekoppelde competenties. De functie moet zo succesvol mogelijk ingevuld worden, er wordt van de medewerker verwacht zich aan te passen aan de organisatie en haar functies.

De rode cirkel in dit model staat symbool voor het perspectief van de medewerkers. De medewerker wil graag in het werk zijn eigen interesses, ambities en talenten benutten. De medewerker zou graag een functie creëren waar het individu het beste tot zijn recht komt.

Beirendonck (2011) benoemt de kunst van HRM om rood (de wensen van de medewerker) en blauw (de visie van de organisatie) te combineren, namelijk paars HRM. Wanneer de passie van de medewerker wordt afgestemd met de doelen van de organisatie is er sprake van goed paars HRM.

Sterkten van de medewerker matchen met de functieprofielen van de organisatie. De sterkten worden geoptimaliseerd en de zwakkere competenties geneutraliseerd. Zo ontstaat er een betere fit tussen medewerker en functie (Beirendonck, 2011).

In deze innovatieve interventie is het van belang goed stil te staan bij de verwachting van de organisatie en van de medewerker. Het is de kunst om aan te sluiten bij beide verwachtingen, zodat beide partijen aansluiting vinden bij de interventie en de toegevoegde waarde herkennen.

## 2.6 De basisbehoeften, de piramide van Maslow

De piramide van Maslow is een bekend model binnen vele organisaties. De piramide brengt de behoeftes van medewerkers in kaart en wordt om die reden ook wel de behoeftenpiramide genoemd.

De piramide van Maslow laat zien welke behoeftes vervuld moeten worden voordat, in dit geval de medewerkers, tijd kan besteden aan het ontwikkelen van zijn of haar talenten. Het belang van waardering, erkenning en respect zijn worden benadrukt in dit model.

Ook uit onderzoek in verschillende organisaties blijkt dat waardering voor de medewerker een positief effect heeft op opleiding en ontwikkeling van personeel (de Baar, 2011).

De piramide bestaat uit vijf verschillende fasen. Deze fasen worden hieronder uitgebreid beschreven.



Figuur 4, piramide van Maslow (Swaen, 2021)

## **1. Primaire biologische behoeften**

De eerste fase, ook wel de onderste laag van de piramide, zijn de primaire biologische behoeften. Dit zijn de eerste basisbehoeften van een mens. Zuurstof, water en voedsel zijn voorbeelden van deze basisbehoeften. Wanneer deze eerste levensbehoeften niet beschikbaar zijn, hebben mensen geen behoefte aan zaken die in de volgende categorieën vallen.

## **2. Bestaanszekerheid**

Op het moment dat de basisbehoeften vervuld zijn, gaan mensen op zoek naar veiligheid en zekerheid. Dit noemt Maslow de bestaanszekerheid. Een heel concreet voorbeeld hiervan is onderdak.

Verskil in culturen maakt dat de definitie van bestaanszekerheid verschilt. Waar het in de ene cultuur vanzelfsprekend is dat je op je oude dag goed verzorgd wordt in een verzorgingsverhuis, is dat in een andere cultuur niet zo vanzelfsprekend. Kinderen die later voor je kunnen zorgen zijn dan de bestaanszekerheid die mensen opbouwen. Het is in die culturen van belang om kinderen te krijgen.

## **3. Sociale behoeften**

De volgende stap, nadat iemand bestaanszekerheid ervaart, is sociale behoeften. Dit houdt in dat een mens een sociaal leven ontwikkelt, zoals bijvoorbeeld een vriendschap of een liefdesrelatie.

## **4. Erkenning**

Als mensen voldoende sociaal contact hebben, is het voor hen belangrijk hoe anderen over ze denken. Deze fase draait om waardering, erkenning maar ook respect.

## **5. Zelfontplooiing**

Wanneer alle bovenstaande behoeften zijn vervuld komt de top van de piramide; namelijk zelfontplooiing. Mensen hebben op dit moment voldoende tijd (en geld) om te ontwikkelen als mens. Studie volgen of talent ontwikkelen zijn hier voorbeelden van (Swaen, 2021).

Het is van belang om de basisbehoeften van Maslow te verwerken in de innovatieve interventie. Deze interventie wil de erkenning en waardering verhogen, zodat er uiteindelijk meer ruimte ontstaat voor zelfontplooiing.

Het is daarbij van belang om de andere drie basisbehoeften in acht te houden, omdat Maslow stelt dat er zonder deze drie basisbehoeften geen energie kan gaan naar erkenning bij een persoon.

## 2.7 Het veranderen van gedrag; Verandermodel van Kotter

Een succesvolle interventie moet een verandering binnen de organisatie tot stand brengen. Een model dat verandering duidelijk in kaart brengt is het veranderingsmodel van Kotter (1998). In dit model beschrijft Kotter de acht stappen die nodig zijn voor een verandering in de organisatie.



Figuur 5, (Leansixsigmagroep, sd)

Bij het realiseren van gedragsveranderingen kan het acht fasen model van Kotter (1998) gebruikt worden. Deze fasen bestaan uit de volgende stappen:

### 1. Gevoel van noodzaak versterken

De eerste stap die Kotter benoemt in zijn model is het gevoel van noodzaak versterken. De vraag waarom de organisatie moet veranderen en voornamelijk welke problemen opgelost worden zijn belangrijk om verschillende stakeholders mee te krijgen in het veranderproces. Het is van belang dat het management de noodzaak inziet van het verandertraject.

### 2. Een leidend team vormen

Het is essentieel om een team te vormen met de juiste mensen. Het desbetreffende team moet voldoende *power* hebben om de verandering daadwerkelijk in werking te stellen. Daarvoor is het van belang dat het team goed samenwerkt (Kotter, 1998).

### 3. Een juiste visie & strategie ontwikkelen

Het creëren van een visie helpt om de verandering te sturen naar de best passende richting. In deze visie wordt beschreven wat het eindresultaat van de verandering is (Kotter, 1998). Bij verandering dient een visie drie doelen, namelijk:

- 1) De richting waarin de verandering moet leiden wordt duidelijk uit de visie.
- 2) Medewerkers worden gemotiveerd om in de juiste richting te bewegen.

3) Door een visie worden de activiteiten van medewerkers gecoördineerd worden (Breunissen, 2008).

#### **4. Visie communiceren & creëer veiligheid**

Kotter (1998) benoemt in de vierde stap van zijn model het van belang waarbij elke mogelijke manier benut moet worden om de nieuwe visie en strategie te communiceren. Dit maakt het motiveren van verandering bij medewerkers makkelijker.

#### **5. Medewerkers in staat stellen te veranderen, zorgen voor draagvlak**

Om medewerkers in staat te stellen om te veranderen, moeten verschillende obstakels vermeden worden. Verandering is te realiseren door een zinnige visie te communiceren en te zorgen dat structuren aansluiten bij de visie. Maar ook het aanbieden van training zou een middel kunnen zijn om verandering door te voeren (Breunissen, 2008). Het is van belang om risico's te nemen en non-traditionele ideeën, activiteiten en acties te ondernemen (Kotter, 1998).

#### **6. Korte termijn successen creëren en vieren**

In deze zesde stap geeft Kotter (1998) het belang van korte termijn successen aan. Overwinningen die het vertrouwen in het veranderproces vergroten moeten gevierd worden. Deze korte termijnsuccessen motiveert de betrokkenen.

#### **7. Niet verslappen maar doorzetten**

De zevende fase van het veranderingsmodel is het doorzetten van veranderingen. Het sterker maken van verbeteringen zorgt voor meer verandering. Wat Kotter (1998) hiermee bedoelt is het verwijderen van structuren, systemen en het beleid wat niet bij de visie past. Deze stap kost veel tijd, omdat men constant de verbeterstrategie moet verbeteren.

#### **8. Borgen**

In de achtste en laatste fase van het model wordt het belang van borgen uitgelicht. Op het moment dat er een verandering plaats vindt, is het van belang om dit te borgen en dus te behouden. Deze fase vereist veel communicatie met medewerkers. Normen en waarden worden pas in deze fase gewijzigd. Deze normen en waarden zitten vaak diep in de organisatie verstrengeld. Daardoor is het van belang dat tijdens de verandering die doorgevoerd wordt, dit wordt geborgd binnen de organisatie om te voorkomen dat het verandertraject teruggedraaid wordt en de organisatie terug valt in oude patronen (Kotter, 1998).

Voor deze innovatieve interventie is het van belang om de veranderstappen van Kotter in acht te houden. Kotter benoemt het belang van een goede veranderstrategie, zodat de verandering in stand kan worden gehouden en dus juist geborgd kan worden.

Door de stappen van Kotter op de juiste manier te volgen wordt de kans van slagen van de innovatieve interventie vergroot. Nadat de interventie is toegepast, is het van belang dat de interventie blijft bestaan binnen de organisatie.

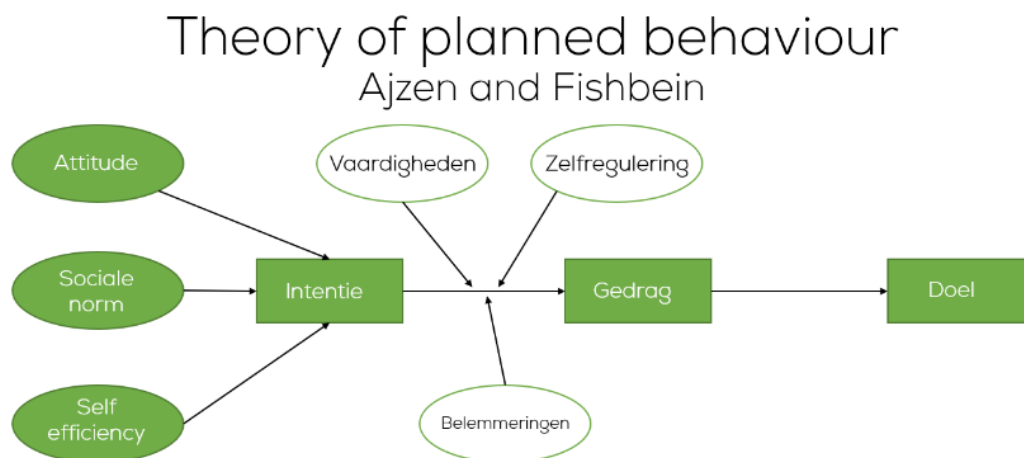
## 2.8 Gedrag verklaren, Theory of planned behaviour

Een succesvol leerproces komt tot stand nadat er verandering van gedrag plaats heeft gevonden. De *Theory of planned behaviour* (Ajzen, 2020) brengt gedrag op een duidelijke wijze in kaart. Het model van Ajzen en Fishbein, ontworpen in 1975, laat zien dat er verschillende factoren zijn die bepaald gedrag kunnen verklaren.

Ajzen en Fishbein stellen dat de intentie voor bepaald gedrag de belangrijkste factor is voor het uiteindelijke gedrag. Deze intentie wordt gestuurd door drie factoren, namelijk:

1. Attitude: De toegankelijke overtuiging dat het uitvoeren van gedrag zal leiden tot een bepaalde uitkomst.
2. Sociale norm: De sociale druk die de omgeving oplegt om bepaald gedrag wel of niet te tonen.
3. Self efficiency: De overtuigingskracht om bepaald gedrag te kunnen vertonen (Ajzen, 2020)

Wanneer deze drie factoren dusdanig aanwezig zijn, ontstaat de intentie voor gedrag. Maar voordat het tot daadwerkelijk gedrag komt, zijn er een aantal factoren die gedrag kunnen belemmeren of bevorderen. Zelfregulering, vaardigheden en belemmeringen hebben, na de intentie, veel invloed op het uiteindelijke gedrag.



Figuur 6

Gedrag kan veranderd worden door een verandering aan te brengen in een van de boven genoemde factoren. Het is dus van belang dat de uiteindelijke interventie een verandering brengt in één of meerdere factoren in het model van Ajzen en Fishbein.

De innovatieve interventie zal een verandering aanbrengen bij zowel de self efficiency als de attitude.

Door het Talentenpaspoort krijgt de directe medewerker meer overtuigingskracht om bepaald gedrag, het proactief leren, te vertonen.

De innovatieve interventie zal de medewerker ook een toegankelijke overtuiging geven waardoor de houding naar het gedrag zal veranderen.

## 2.9 Samenvatting

In hoofdstuk twee zijn verschillende theorieën en stakeholders benoemd die belangrijk zijn voor het ontwerp van de innovatieve interventie. Daarnaast is het proces van het ontwerp van deze interventie uitvoerig beschreven.

De belangrijke stakeholders zijn, de directe medewerker, de objectleider, Elke Wirtz en de HR-medewerkers.

Om te zorgen dat de succesfactor van de interventie wordt verhoogd, worden de belangen van de stakeholders meegenomen in de interventie. Iedere stakeholder heeft belangen en deze zijn allemaal verwerkt in de interventie, om deze interventie zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de uiteindelijke eindgebruiker.

In dit hoofdstuk is er gedetailleerd gekeken naar het vraagstuk en theorieën die daaraan bij dragen. Er zijn verschillende theorieën uitgelicht die hebben bijgedragen aan de invulling van de interventie. Het belang van Paars HRM is uitgelicht, waarbij het belangrijk is dat de interventie aansluit bij zowel de eisen en wensen van de werkgever, als die van de werknemer.

De behoeftepiramide van Maslow benadrukt de basisbehoeften die aanwezig moeten zijn voordat een persoon bezig is met erkenning en waardering. Het verandermodel van Kotter laat daarentegen zien wat de verschillende stappen van een veranderproces zijn. Het is van belang deze stappen te verwerken in de uiteindelijke uitzetting van de innovatieve interventie. Theory of planned behaviour geeft een beeld op gedrag, en hoe dat beïnvloed kan worden. De innovatieve interventie speelt in op de attitude en de self efficiency van de medewerker, waardoor het gedrag uiteindelijk zal veranderen.

## Hoofdstuk 3. Interventie prototype

In dit hoofdstuk wordt de innovatieve interventie concreet beschreven met behulp van verschillende werkvormen. Verder is er aandacht voor ondersteunende instrumenten, de rollen binnen de interventie en de planning van de interventie. Tenslotte worden de innovatieve onderdelen van deze interventie uitgelicht.

### 3.1 Opbouw interventie

De naam van de interventie is het CSU Talentenpaspoort. De interventie is een combinatie tussen een talentenspel en het verwerken van de talenten in een talentenpaspoort. Het doel van deze interventie is dat de medewerker na de interventie meer waardering en aandacht ervaart, door in gesprek te gaan met de leidinggevende. Daarnaast heeft de medewerker na de interventie een beter inzicht in zijn of haar talenten.

De interventie bestaat uit twee onderdelen, een talentenspel en een talentenpaspoort. Deze onderdelen zijn onderstaand uitgebreid beschreven.

#### 3.1.1 Het CSU Talentenspel

Het eerste onderdeel van de interventie is het talentenspel. Dit talentenspel is een spel wat de leidinggevende en medewerker samen spelen om de talenten van de medewerker te achterhalen.

Het Talentenspel bestaat uit 60 kaartjes. Op deze kaartjes zijn visuele plaatjes te zien. Op de achterkant van deze kaartjes staat een talent met de daarbij behorende uitleg.

De medewerker en leidinggevende gaan samen het spel spelen, waarbij de leidinggevende het spel begeleidt.

De leidinggevende heeft voorafgaand aan het gesprek een uitleg ontvangen waarin het spel, het doel en het eindresultaat duidelijk worden verteld. Bij deze uitleg zijn ook voorbeeldvragen toegevoegd. Deze vragen kunnen de leidinggevende houvast geven tijdens het spelen van het spel.

Het talentenspel brengt op een visuele en gezamenlijke manier talenten in kaart. Het talentenspel is afgeleid van het Kernkwadrantenspel van Daniel Ofman.

Het spel bestaat uit een speler en een begeleider. In dit geval neemt de leidinggevende de rol van begeleider op zich, de medewerker is de speler.

Speler en begeleider nemen samen de kaartjes door. Hierbij kijken zij op dit moment alleen nog maar naar de plaatjes die op de kaartjes staan, de tekst wordt nog niet bekeken.

Op basis van deze plaatjes zoeken speler en begeleider de kaartjes die volgens hen passen bij de speler uit. Deze leggen zij aan de kant. De overige kaartjes verlaten het spel.

Aan de hand van de plaatjes bespreken speler en begeleider waarom de desbetreffende plaatjes zijn uitgekozen. Nadat een plaatje is besproken, wordt het kaartje omgedraaid en lezen zij samen de definitie van het talent door. Wanneer dit overeenkomt met het te herkennen talent van de speler, blijft het kaartje op de tafel liggen.

Is dit niet het geval, ga je samen op zoek naar een kaartje dat beter past bij dit talent.

Wanneer alle overgebleven kaartjes zijn besproken, maken speler en begeleider een selectie van 6 talenten die het meest opvallen of in bezit zijn. Deze talenten geven zij elk een cijfer van 1-10. Uit de testfase moet blijken of zes talenten het juiste aantal is voor op het Talentenpaspoort.

Nadat de talenten zijn geselecteerd en de cijfers zijn toegerekend, gaan speler en begeleider in gesprek. Hiervoor heeft begeleider op voorhand kaartjes ontvangen met voorbeeldvragen.

Uit psychologische onderzoeken naar het geheugen blijkt dat personen informatie voor een kortere periode kunnen onthouden. Dit wordt het kortetermijngeheugen, ook wel KGT, genoemd. KGT maakt het mogelijk om gedurende korte tijd informatie toegankelijk te houden en te gebruiken. Informatie verdwijnt na maximaal 30 seconden uit het KGT en gaat ook verloren wanneer er nieuwe informatie opgenomen wordt.

De opnamecapaciteit van het KGT is zeer beperkt. Zeven afzonderlijke eenheden is bij de meeste mensen het maximale om op te slaan in het KGT (Schreuder Peters & Boomkamp, 2009). Daarna gaan deze eenheden dus verloren.

Het is van belang om in deze innovatieve interventie bewust stil te staan bij het KGT en de werking daarvan. Om te zorgen dat niet alle plaatjes opgeslagen hoeven te worden in het geheugen, is de opdracht om de, bij de speler passende, plaatjes direct apart te leggen. Zo kan het plaatje tijdelijk vergeten worden en het volgende plaatje bestudeerd worden.

### 3.1.2 Talentenpaspoort

Het talentenpaspoort is het tweede onderdeel van de interventie. Nadat de talenten in kaart zijn gebracht tijdens het talentenspel, worden deze talenten in een overzicht geplaatst.

Het talentenpaspoort is het visuele overzicht waar de talenten van de medewerker inzichtelijk worden gemaakt. Het talentpaspoort en de inhoud ervan is afgeleid van het bestaande skillspaspoort van House of Skills (House of Skills, 2020) en de competenties van CompetentNL.

De ministeries van SZW en OCW hebben het belang benoemd van een gemeenschappelijke skillstaal in Nederland. Deze skillstaal kan elk beroep of opleiding beschrijven. Omdat de gemeenschappelijke skillstaal overal gebruikt kan worden, is er een eenduidig beeld over de skills (TNO, sd).

Deze skillstaal, die de naam CompetentNL heeft gekregen, is volop in ontwikkeling. Elk kwartaal wordt de lijst met skills verder uitbereid (UWV, sd)

Om deze innovatieve interventie aan te laten sluiten aan de verwachte toekomst, is er voor gekozen om de bestaande 60 soft skills van CompetentNL te gebruiken in deze interventie. Deze bestaande skills zijn toegevoegd in bijlage 5.

Het ontwerp van het daadwerkelijke paspoort is tot stand gekomen door verschillende, bestaande skillspaspoorten te analyseren. House of Skills heeft, voorafgaand aan hun eigen ontwerp van het skillspaspoort, verschillende analyses van nationale en internationale skillspaspoorten bij elkaar gebracht (Ballafkih, Post, van Genabeek, & Sanders, 2022).

Een van deze internationale voorbeeldpaspoorten is de Europass 2020. De basis van de Europass bestaat sinds 2005 en is om studenten en werkzoekenden internationaal beter over de arbeidsmarkt laten bewegen. De Europass is een Europese standaard voor het cv. In dit paspoort beoordeelt de gebruiker zelf zijn eigen spreek-, lees-, schrijf- en luistervaardigheden in verschillende talen.

Competentiepaspoort Breda, ComPas, is een voorbeeld van een Nederlands skillspaspoort. Het sociale domein van Gemeente Breda heeft een paspoort ontwikkeld voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De invulling van dit paspoort komt tot stand door een beoordeling van een leermeester of een collega, aan de hand van vooropgestelde criteria (Ballafkih, Post, van Genabeek, & Sanders, 2022).

Het skillspaspoort voor vaklieden in de bouw, infra en techniek is een paspoort dat ontwikkeld is door TNO, Vollandis en Han (Klarenbeek, Kranenburg, & Sanders, 2021). Dit digitale skillspaspoort vormt de basis voor het ontwerp van dit talentenpaspoort.

Dit digitale skillspaspoort bestaat uit een app die speciaal is ontwikkeld. In de zogenoemde Skillsapp zijn er verschillende pagina's te vinden. Vaklieden houden in deze Skillsapp zelf bij welke taken zij voor welke tijd hebben uitgevoerd. Op het moment dat de vaklieden de taak voldoende uren hebben uitgevoerd, kunnen zij dit invullen in de app. Wanneer de werkgever dit bevestigt, komen de skills in een overzicht te staan met de vooruitgang.

Ook het huidige schoonmaakpaspoort en het overzicht voor het jaargesprek voor directe medewerkers bij CSU is mee genomen in het ontwerp van het skillspaspoort.

Het huidige schoonmaakpaspoort is een overzicht om de schoonmaakvaardigheden van medewerkers of bij te houden die zij na de stageperiode of meewerkperiode hebben ontwikkeld. De medewerker en leidinggevende vullen samen het paspoort in als een tussentijdse evaluatie. Zo kunnen zij afspraken noteren waar de medewerker verder in kan ontwikkelen.

Daarnaast hebben de directe medewerkers met ingang van 2023 een jaargesprek met hun leidinggevendenden. Dit gesprek vindt, zoals de naam al zegt, eens per jaar plaats.

De invulling van dit jaargesprek komt vanuit de medewerker. CSU heeft een overzicht ontwikkeld waarin de medewerker, met behulp van smileys, aan kan geven hoe hij zich voelt over bepaalde situaties. Aan de hand van deze antwoorden kunnen medewerker en leidinggevende praten over wat er benoemd is in het overzicht.

### 3.1.3 Het CSU Talentenpaspoort

Het ontworpen talentenpaspoort bestaat uit 3 onderdelen.

Het eerste onderdeel is een blok voor persoonlijke informatie. Hierin kan de medewerker zijn naam, geboortedatum en huidige functie vermelden. Ook is er ruimte om contactgegevens, zoals telefoonnummer en email-adres te vermelden.

Een tweede deel is de loopbaan van de medewerker. In deze tabel kan de medewerker zijn of haar voorgaande werkervaring noteren. Zo ontstaat er een duidelijk overzicht wat de medewerker heeft ondernomen in zijn of haar loopbaan. Dit kan van pas komen op het moment dat de medewerker besluit dit te gebruiken bij een carrièreswitch.

Het laatste onderdeel van het talentenpaspoort bestaat uit de twaalf talenten die zijn verkregen na het spelen van het talentenspel. Medewerker en leidinggevenden hebben aan deze twaalf talenten een cijfer gehangen. Dit cijfer wordt gebruikt bij de invulling van het paspoort.

In de overzichtelijke cirkels komt de mate waarin het talent aanwezig is duidelijk terug. Doordat ook hier gebruik is gemaakt van een visueel overzicht, moet het duidelijk zijn voor zowel de medewerker als personen die het paspoort voor de eerste keer zullen gebruiken. Zo is het talentenpaspoort erg toegankelijk.

## 3.2 Ondersteunende instrumenten

De objectleider moet beschikken over een laptop of iPad, waarmee het talentenpaspoort ingevuld kan worden. Het Talentenpaspoort, dat zij moeten invullen, hebben de objectleiders verkregen met de uitnodiging en uitleg van het talentenspel.

## 3.3 Deelnemers

In deze interventie zijn er rollen weggelegd voor de verschillende deelnemers.

De eerste groep deelnemers binnen deze interventie zijn de directe medewerkers. Voor deze interventie is er gekozen een pilot te doen binnen een schoonmaakteam op een bepaald object. Zij zullen via hun objectleider de vraag krijgen of zij willen meewerken aan deze pilot.

Een andere groep deelnemers tijdens deze interventie zijn de objectleiders. Zij worden ook wel leidinggevenden genoemd. Deze groep zal het spel spelen met de medewerker en het talentenpaspoort invullen.

### 3.4 Planning

De uiteindelijke interventie zal plaatsvinden tussen week 6 en week 9 van 2023. Voor die tijd worden medewerkers en leidinggevenden op de hoogte gebracht van de interventie en wordt hen gevraagd of zij willen deelnemen aan deze pilot.

Nadat de deelnemer en leidinggevende het Talentenspel hebben gespeeld en het Talentenpaspoort hebben ingevuld, wordt hen gevraagd naar de ervaringen door middel van een interview. Op die manier kan er worden geëvalueerd op de interventie en kan deze waar nodig aangescherpt worden.

### 3.5 Innovatief element

De innovatieve waarde van deze interventie is veelzijdig. Dit talentenpaspoort is het eerste skillspaspoort binnen de branche. Uit gesprekken met stakeholders is voortgekomen dat de brancheorganisatie, Schoonmakend Nederland, al langere tijd interesse heeft in een skillspaspoort binnen de branche. Door verschillende omstandigheden, waarvan de Corona pandemie een goed voorbeeld is, wordt het ontwikkelen ervan telkens uitgesteld. Door nu aan de slag te gaan met het talentenpaspoort binnen CSU wil CSU voorlopen op de concurrenten binnen de schoonmaak branche.

Deze interventie is niet alleen in de schoonmaakbranche een nieuw concept, en hoewel er op dit moment de eerste skillspaspoorten in gebruik zijn bij een aantal organisaties, is het Talentenpaspoort een relatief nieuw concept op de arbeidsmarkt.

De innovatieve waarde van dit desbetreffende talentenpaspoort zit in het Talentenspel, dat speciaal visueel is ontworpen om aan te sluiten bij de doelgroep. Er zijn verschillende theorieën gebruikt om te komen tot een zo goed mogelijk passend ontwerp van het spel. Door deze theorieën te koppelen en samen te brengen in het spel, is er een innovatief spel ontworpen.

Daarnaast is de invulling van het Talentenpaspoort ook van innovatieve waarde. Er is, met behulp van onderzoeken en voorbeelden van skillspaspoorten, een zo passend mogelijk ontwerp neer gezet dat past bij de doelgroep. Door in overleg te blijven met deze desbetreffende doelgroep, sluit het paspoort aan bij de wensen en behoeften van de uiteindelijke gebruiker.

### 3.6 Aanpassingen aan de interventie

Naar aanleiding van de feedback die verkregen is tijdens de voorstelpitch op 13 januari zijn er een aantal aanpassingen gedaan aan het ontwerp van het Talentenspel en het Talentenpaspoort.

Een van de aanpassingen aan het Talentenspel is de hoeveelheid kaarten. Tijdens de voorstelpitch werd gesuggereerd dat zestig kaartjes te veel is voor de medewerker. Deze feedback is met de stakeholders besproken. Echter, de stakeholders waren van mening dat door het schrappen van talenten minder aandacht zou zijn voor talenten die minder gerelateerd zijn aan het werk.

Hieruit is het idee voor uitbreidingsets ontstaan. Er zijn twee uitbreidingsets ontwikkeld als aanvulling op het “standaard” spel. Zo kan het spel aangepast worden aan de wens van de spelers. Er is een uitbreiding voor medewerkers met een leidinggevende functie en een uitbreiding voor niet-werk gerelateerde talenten. Het spel kan dan zo groot gemaakt worden als de spelers zelf willen.

Een uitbreidingsset is te onderscheiden door de andere kaartkleur. Zo is de uitbreidingsset gemakkelijk te verwijderen uit het spel wanneer er besloten wordt niet met de uitbreiding te spelen.

Naast de aanpassing aan de hoeveelheid kaarten in het spel zijn er ook aanpassingen gedaan met betrekking tot de uitkomst, het effect en de bestemming van de interventie. Deze zijn aangepast in zowel paragraaf 1.4 als 4.1. Daar worden de doelen uitgebreid beschreven.

Tenslotte is er een aanpassing gedaan met betrekking tot het meten van de interventie. De interventie zou aanvankelijk getest worden met de leidinggevende en de medewerker samen. Echter bleek dit een lastige opgave te zijn in het tijdsbestek dat beschikbaar was voor dit rapport. Om die reden is er gekozen om het spel te testen met alleen de medewerker. De leidinggevende wordt dan vervangen door de interventionist.

## Hoofdstuk 4. Methodologie

Om aan te tonen in hoeverre de interventie succesvol is, is het van belang een goede evaluatie in te richten. In dit hoofdstuk wordt die evaluatietechniek beschreven aan de hand van het model van Kirkpatrick. Het plan van aanpak van de evaluatie wordt beschreven en tenslotte wordt er in dit hoofdstuk ook aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van de interventie.

### 4.1 Het beoogde doel

In hoofdstuk 1 zijn de beoogde doelen beschreven. Aan de hand van deze doelen kan worden aangetoond of de interventie succesvol is.

De doelstelling van de innovatieve interventie is als volgt:

#### *Hoe kan CSU talenten van haar directe medewerkers in kaart brengen?*

Voor bovengenoemde interventie geldt dat:

- A) De **uitkomst** van deze interventie zijn directe medewerkers die hun eigen talenten kennen.

Direct na een interventie is de uitkomst meetbaar. Dit betekent dat de uitkomst van het Talentenspel en het Talentenpaspoort direct na het uitvoeren gemeten zal worden.

Om de uitkomst te meten, zijn er vier indicatoren opgesteld die gemeten worden. Deze indicatoren luiden als volgt:

- De directe medewerkers weten wat talenten zijn.
- De directe medewerkers weten hun eigen talenten te benoemen.
- De directe medewerkers ervaren het spel als prettig en laagdrempelig.
- De directe medewerkers hebben de intentie om talenten meer in te zetten tijdens het werk.

Aan de hand van deze indicatoren is een vragenlijst opgesteld die de basis vormt voor het gesprek na afloop van de interventie. Op het moment dat er met de speler van het spel gesproken wordt, is er ruimte om door te vragen en dieper in te gaan op de antwoorden.

Het is dus een semigestructureerd gesprek. Het voordeel van een semigestructureerd gesprek is dat er rijke informatie kan worden verzameld zonder de indicatoren uit het oog te verliezen (Merkus, 2021). Verdere informatie over de keuze en voordelen van semigestructureerde gesprekken is te vinden in paragraaf 4.4.

De thema's van de vragenlijst zijn gebaseerd op de vier indicatoren die hierboven zijn benoemd. Deze vragenlijst is terug te vinden in bijlage 7.

- B) Het beoogde **effect** is dat directe medewerkers talent gericht te werk gaan en zich talentgericht ontwikkelen.

Het effect van de interventie is op middellange termijn meetbaar. Om het effect van de interventie te meten, zijn ook hiervoor indicatoren opgesteld.

- De directe medewerkers hebben de intentie om talenten verder te ontwikkelen.
- De directe medewerkers zijn zich bewust van talentontwikkeling en maken gebruik van de mogelijkheden die CSU aanbiedt.
- De directe medewerkers zijn zich tijdens het werk bewust van hun talenten en proberen deze in te zetten tijdens het werk.

Zoals hierboven al kort benoemd is, is het effect van de interventie pas op middellange termijn meetbaar. In verband met de korte tijd is er in dit rapport geen meting uitgevoerd op het effect van de interventie. Het effect van de interventie zal immers pas later optreden.

Omdat het effect in dit rapport niet gemeten kan worden, is er in paragraaf 7.3 een advies aangereikt dat als richtlijn kan dienen om het effect van de interventie op een later tijdstip alsnog te meten.

- C) De beoogde **bestemming** van deze interventie draagt bij aan de pijler “Goed werkgeverschap” van CSU. Het Talentenspel en het Talentenpaspoort zorgen ervoor dat CSU een aantrekkelijke werkgever is op de arbeidsmarkt, medewerkers gelukkiger zijn op het werk en dat er minder vaak een mismatch is.

De bestemming van de interventie kan worden gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- Directe medewerkers ervaren werkgeluk.
- Directe medewerkers ervaren minder mismatch in hun werkzaamheden en talenten.
- CSU staat op de arbeidsmarkt bekend als een aantrekkelijke werkgever.

De bestemming van de interventie is op lange termijn te meten. In dit onderzoek is er dan ook geen tijd om de bestemming meetbaar te maken. In paragraaf 7.3 wordt een advies aangereikt dat als richtlijn kan dienen om de bestemming van de interventie te meten.

## 4.2 Theorie over evalueren

Om de interventie te evalueren, wordt er in dit rapport gebruik gemaakt van het evaluatiemodel van Kirkpatrick.

Het model van Kirkpatrick bestaat uit vier niveaus van evaluatie (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2013).

### Level 1: Reaction

Het eerste level van het model van Kirkpatrick bestaat uit de **reactie**.

Dit niveau heeft betrekking op de beleving en de ervaring van de deelnemer welke direct na de interventie wordt gemeten (La Duke, 2017). Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een vragenlijst na afloop van de interventie.

### Level 2: Learning

Het tweede niveau van het model is **leren**. De vraag die bij dit niveau centraal staat is welke vaardigheden, kennis of houding er zijn veranderd na de interventie. In dit niveau evalueer je de vooraf gestelde doelen.

Zowel level één als twee van dit model meten de vooraf beoogde uitkomst van de innovatieve interventie. Niveau twee meet daarna ook het beoogde effect van de interventie.

### Level 3: Behavior

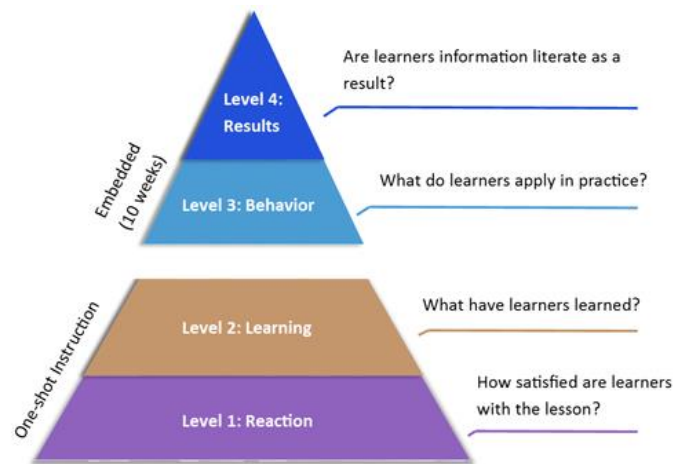
**Gedrag** is het derde level in het model dat Kirkpatrick heeft opgesteld. In dit niveau wordt er geëvalueerd op de vraag of de deelnemers gedragsverandering tonen op de werkvloer.

Level 3 stelt het beoogde effect van de interventie vast.

### Level 4: Results

Het hoogste niveau, niveau 4, bekijkt de **resultaten** van de interventie. Er wordt gemeten in hoeverre de verandering een positieve bijdrage heeft geleverd aan het organisatiedoel.

Dit laatste niveau richt zich op de bestemming van de innovatieve interventie (Evalu Office, 2015).



Figuur 7 (Evalu Office, 2015)

In dit rapport worden de resultaten op niveau 1 en niveau 2 van het model van Kirkpatrick gemeten.

Niveau 1 heeft betrekking op de uitkomst van de interventie zoals die in de voorgaande paragraaf is benoemd. Op dit niveau wordt gemeten hoe de directe medewerkers het Talentenspel en het Talentenpaspoort ervaren. Direct na de interventie wordt dit besproken met de deelnemers.

Niveau 2 van het model van Kirkpatrick heeft betrekking op zowel de uitkomst als het effect van de interventie. In dit rapport wordt er op niveau 2 gemeten of de directe medewerker meer weten over talenten en hun eigen talenten dan dat zij deden voor de interventie. Daarnaast wordt er ook gemeten of zij na de interventie meer verschillende talenten in kunnen zetten in het werk en of zij hun talenten vaker in gaan zetten.

Niveau 3 en niveau 4 van het model van Kirkpatrick worden in dit rapport niet gemeten. Beide niveaus kunnen pas op middellange tot lange termijn gemeten worden. Door de korte tijd van de onderzoeksperiode, kunnen deze niveaus niet gemeten worden. In paragraaf 7.3 wordt er een advies aangereikt om deze niveaus later wel te meten.

### 4.3 Type onderzoek

Verhoeven (2018) onderscheidt twee vormen onderzoek: kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek is gericht op de betekenis die personen geven aan bepaalde situaties waarbij niet of nauwelijks gebruik wordt gemaakt van cijfermatige gegevens. De betekenis die personen geven aan de situaties wordt helder tijdens bijvoorbeeld een diepte interview.

Bij kwantitatief onderzoek wordt er juist wel gebruik gemaakt van cijfermatige gegevens over personen, objecten en organisaties. De cijfers uit een kwantitatief onderzoek worden gebruikt in statistische analyses. De cijfermatige gegevens worden vaak verkregen uit een enquête.

Er kan ook sprake zijn van een combinatie van de twee onderzoeksvormen. Dat noemt men triangulatie (Verhoeven, 2018). In dit rapport is er sprake van een triangulatie, omdat er gebruik is gemaakt van een vragenlijst en er zijn interviews gehouden.

Bij deze interventie is gebruik gemaakt van zowel een voor- als een nameting.

De voormeting, ook wel 0-meting genoemd, heeft in dit rapport de vorm van een papieren vragenlijst. In deze vragenlijst zijn een aantal korte vragen opgenomen waar de medewerkers antwoord op kunnen geven op een schaal van 1 tot 5. Er worden vragen gesteld over het begrip talent en hoe medewerkers deze gebruiken in hun werk. De vragenlijst is te vinden in bijlage 6.

De 1-meting, ofwel nameting, van deze interventie bestaat uit korte interviews direct na het spelen van het spel. Dit onderdeel van de meting wordt een kwalitatieve meting genoemd.

Kort na de interventie wordt er met deelnemers gesproken over de interventie en hoe de deelnemers de interventie hebben ervaren. Dit is een warme evaluatie, een evaluatie die gelijk na de interventie plaats vindt.

Deze warme evaluatie is een onderdeel van het evalueren op niveau 1 en niveau 2 van Kirkpatrick (zie 4.2). De warme evaluatie geeft resultaten op uitkomst-niveau.

#### 4.4 Experts

Tijdens het ontwerpproces en de testfasen is er over de interventie gesproken met experts.

- **Leidinggevenden**

Voordat de interventie getest is met de directe medewerkers, is er gesproken met een rayonmanager en een tweetal objectleiders.

De rayonmanagers zijn verantwoordelijk voor hun rayon, een geografisch gebied. De medewerkers in een rayon rapporteren aan de rayonmanager. De rayonmanager is ook het aanspreekpunt voor de klanten in dit rayon.

De objectleider rapporteert ook aan de rayonmanager en geeft direct leiding aan de schoonmaakmedewerkers (Nationale beroepengids, sd). De objectleider is verantwoordelijk voor de schoonmaak, maar maakt zelf niet schoon. Deze functie houdt zich onder andere bezig met het controleren en plannen van de schoonmaakactiviteiten.

Deze groep leidinggevenden zit dicht op de respondentengroep van dit evaluatierapport. Zij hebben daardoor goed inzicht op de respondentengroep en kunnen van goed advies voorzien tijdens het ontwerp en het uitvoeren van de interventie.

Met zowel de rayonmanager als de objectleiders is gesproken over de vormgeving van de interventie en het taalgebruik. Ook zijn er, in overleg met deze leidinggevenden, keuzes gemaakt over de hoeveelheid kaartjes in het spel.

- **De Buitenboordmotor**

Tijdens de testfase van de interventie is er ook gesproken met medewerkers van de Buitenboordmotor. De Buitenboordmotor is een stichting die zich inzet voor een gezonde arbeidsmarkt waarin iedereen skills gericht werkt. Dit doen zij door samen te werken met 300+ bedrijven en instellingen, waaronder ministeries. De Buitenboordmotor werkt naar een transitie in de arbeidsmarkt waarbij onbenut arbeidspotentieel niet verloren gaat. Met 14 doorbraken bouwt De Buitenboordmotor loopbruggen naar een (andere) baan (De Buitenboordmotor, sd).

De Buitenboordmotor heeft interesse in het Talentenspel en het Talentenpaspoort. Om die reden zijn er gesprekken geweest met hen over de uitvoering van de interventie. Daarbij is veel kennis gedeeld vanuit beide partijen.

De kennis en ervaring die De Buitenboordmotor heeft op het gebied van talentgericht werken en talentenpaspoorten en hun feedback op de interventie zijn enorm waardevol geweest tijdens de testfase van de interventie. Met name de feedback op de validiteit van het Talentenspel heeft invloed gehad op de vormgeving van het spel.

- **House of skills – Hans Cremer**

Voordat de testfase van de interventie begon, is er gesproken met Hans Cremer van House of Skills Amsterdam. House of Skills zet zich al jaren in voor een arbeidsmarkt die draait om de skills van de werknemer. Zij hebben op Schiphol als een van de eerste organisaties in Nederland een pilot gedraaid met een skillspaspoort. De adviezen rondom het werven van talenten die Hans Cremer heeft gegeven, zijn verwerkt in het ontwerp en uitvoering van het Talentenspel en het Talentenpaspoort.

- **HR Collega's CSU**

Tijdens zowel de ontwerpfase als de testfase is er verschillende keren gesproken met HR collega's op het kantoor van CSU. Zij hebben met hun expertise en ervaring met de doelgroep goede feedback kunnen geven. Zo hebben zij bijvoorbeeld feedback gegeven op de toepassing van de interventie binnen de organisatie.

## 4.5 Plan van aanpak evaluatie

Om de interventie te testen op een goede werking, is een evaluatie cruciaal. In deze paragraaf is beschreven hoe en wanneer de interventie getest wordt.

De interventie wordt geëvalueerd met acht respondenten. De evaluatie richt zich op de indicatoren van de vooraf beoogde uitkomst. Deze indicatoren zijn in paragraaf 4.1 beschreven.

Direct voor het uitvoeren van de interventie krijgen de respondenten een vragenlijst die zij moeten invullen. In deze vragenlijst wordt de respondenten gevraagd naar het begrip talent en in hoeverre zij vinden dat zij dit in het werk kunnen inzetten.

Deze vragenlijst dient als de 0-meting van de interventie. De vragenlijst is te vinden in bijlage 6.

De keus van de vragenlijst als 0-meting is voortgekomen uit gesprekken met de experts. De vragenlijst is een manier om snel inzicht te krijgen in de denkwijzen van de respondenten. Ook kunnen de antwoorden van de respondenten gemakkelijk vergeleken worden, omdat zij dezelfde vragen op dezelfde wijze hebben beantwoord.

Het testen van de interventie heeft plaatsgevonden in week 12 van 2023. Direct na het uitvoeren van de interventie zal de uitkomst geëvalueerd worden aan de hand van een kort gesprek met de respondent. Zoals in paragraaf 4.1 vermeld is, wordt er gebruik gemaakt van een semigestructureerd gesprek en zijn er vooraf een aantal vragen opgesteld. De vooraf opgestelde vragen zijn te vinden in bijlage 7.

Het semigestructureerde gesprek geeft de kans om bij de respondenten door te vragen over hun ervaringen tijdens de interventie. Daardoor ontstaat er een breed beeld van wat de respondent heeft ervaren tijdens de interventie en hoe deze respondent aankijkt tegen de interventie.

De vooraf opgestelde vragen zijn onderverdeeld in niveau 1 en niveau 2 van Kirkpatrick.

Op niveau 1 worden er vragen gesteld over het spelen van het spel. De respondent wordt gevraagd hoe hij dit heeft ervaren, hoe hij vond dat het spel eruit zag en wat hij vond van de inhoud.

Vragen over het begrip talent, de eigen talenten en het ontdekken van talenten worden gevraagd op niveau 2 van Kirkpatrick.

#### 4.6 Respondentengroep

De respondentengroep van deze interventie bestaat uit de groep schoonmaakmedewerkers waarmee de interventie getest is.

De testgroep bestaat uit 8 directe medewerkers die werkzaam zijn op verschillende locaties. Om enige vorm van diversiteit in de testgroep te creëren, bestaat de groep uit medewerkers met verschillende achtergronden en verschillende niveaus van de Nederlandse taal. Daarnaast is er op verschillende locaties getest, waardoor deze testgroep een goede representatie van de directe medewerker bij CSU weergeeft.

De locaties waar de medewerkers werkzaam zijn, zijn als volgt:

- Hoofdkantoor CSU, Uden
- Swiss Sense magazijn, Uden
- KIWA, Apeldoorn

Het Talentenspel en Talentenpaspoort zijn in het Nederlands. De meting en test zullen moeten uitwijzen of het spel voldoende duidelijk is voor de groep medewerkers die de Nederlandse taal niet volledig beheerst.

Verder is er geen onderscheid gemaakt in leeftijd of andere factoren zoals gender.

#### 4.7 Betrouwbaarheid

Het is van belang dat een onderzoek betrouwbaar is. Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek waarbij de uitkomsten bij elke meting gelijk zijn, ook wanneer je deze meting reproduceert. Betrouwbaarheid gaat dus om de afwezigheid van toevallige fouten (Benders, 2022).

Om de betrouwbaarheid van dit rapport te vergroten, zijn er verschillende maatregelen genomen.

Bij elk meetmoment is er een afgesloten ruimte gereserveerd. Dit voorkomt dat er externe factoren zijn die invloed hebben op het resultaat van de interventie. Een voorbeeld van een externe factor is het gebrek aan gevoel van veiligheid.

Praten over eigen talenten kan worden ervaren als persoonlijk. Om in een afgesloten, gereserveerde ruimte het spel te spelen, wordt er voorkomen dat de interventie verstoord wordt, bijvoorbeeld door harde muziek, pratende collega's of personen die binnen lopen en de interventie verstoren. Het doel is om een veilige en rustige situatie te creëren waarin de medewerker gevoelige informatie wil delen.

Om te borgen dat elke medewerker dezelfde informatie krijgt voor de interventie begint, is er gekozen om de inleiding uit te typen. Daardoor hebben alle medewerkers dezelfde inleiding en dezelfde uitleg van belangrijke begrippen als talent. Dit borgt de standaardisatie van de interventie.

Na de interventie zal tijdens een gesprek met de medewerker informatie gewonnen worden die zal dienen als resultaat voor dit rapport. Deze gesprekken zullen, na akkoord van de medewerker, opgenomen worden. Daardoor kunnen de gesprekken later terug geluisterd worden en kan de interventionist zich focussen op het gesprek omdat er geen aantekeningen gemaakt hoeven te worden.

Daarnaast is er rekening gehouden met de kledingkeuze en de manier van presenteren van de interventionist om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelgroep. Voor aanvang van de interventie is er tijd gereserveerd voor een korte persoonlijke introductie met koffie en iets lekkers.

Tijdens het testen van de interventie wordt er gebruik gemaakt van tussentijdse metingen. Tijdens het spelen van het Talentenspel wordt gevraagd aan de medewerker hoe deze het spel ervaart. Deze data wordt ook gebruikt in het resultatenhoofdstuk.

Door tijdens de interventie te meten, ontstaat er een beter zicht op het resultaat op niveau 1 van Kirkpatrick, namelijk de ervaring van de interventie.

## 4.8 Validiteit

Betrouwbaarheid alleen is niet voldoende om te bepalen of een onderzoek valide is. Een betrouwbare meting kan alsnog leiden tot een foutieve weergave van de werkelijkheid waardoor het onderzoek niet valide is.

Validiteit gaat over de vraag of er tijdens de metingen gemeten wordt wat er gemeten moet worden (Benders, 2022). Validiteit gaat voornamelijk om het instrument waarmee onderzoek wordt gedaan.

De vooraf opgestelde vragen zijn doorgenomen met verschillende stakeholders en deels aangepast. Zo is er besloten om voorafgaand aan de interventie duidelijk uit te spreken dat de resultaten van de interventie anoniem worden verwerkt. Ook is dit nogmaals benoemd op het formulier van de 0-meting. Voordat de interventie gedaan wordt met de testgroep, zijn er proefinterviews gehouden met personen buiten de testgroep.

Voorafgaand aan de interventie wordt uitgelegd dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat er geen druk is om sociaal wenselijke antwoorden te geven.

Door dit te benoemen zal de medewerker minder snel deze sociaal gewenste antwoorden geven tijdens de evaluatie van de interventie en ontstaat er een meer valide antwoord.

Begripsvaliditeit is een belangrijke factor tijdens het meten van deze interventie. Het begrip *talent* kan op veel verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Om valide te testen wat een medewerker onder talent verstaat en wat hij vindt van werken met talent, is het belangrijk om een consistente omschrijving van het begrip *talent* te gebruiken.

Tijdens de introductie van de interventie wordt het begrip talent duidelijk uitgelegd aan de medewerker. Op die manier weet de medewerker wat er met het begrip talent bedoeld wordt en kan het begrip op een valide manier getest worden.

In dit rapport wordt gebruik gemaakt van een voor- en nameting. Er is gekozen voor deze manier van meten omdat het verschil tussen deze voor- en nameting een goed beeld geeft van de werking van deze interventie.

Het gebruik van voor- en nametingen brengt ook risico's met zich mee. Op het moment dat er aandacht wordt geschonken aan een onderwerp of emotie, zal het gevoel daarbij groeien en een verandering optreden wat effect heeft op de uitkomst van de nameting. Het is van belang om rekening te houden met dit fenomeen bij de beoordeling van de resultaten.

In dit rapport worden de 0-meting en de 1-meting tijdens de interventie gemeten. Er is dus maar één contactmoment met de medewerker. Dit betekent dat er nauwelijks externe factoren zijn die invloed hebben op de validiteit van de meting. Er zijn bijvoorbeeld geen meningen van anderen die invloed kunnen hebben op de antwoorden van de medewerker.

Tenslotte moet er in dit rapport rekening gehouden worden met de externe validiteit. In dit rapport is slechts een klein aantal medewerkers gebruikt als testgroep. De

respondentengroep komt neer op een klein percentage van de gehele doelgroep. De generaliseerbaarheid is daardoor niet zondermeer door te vertalen naar de complete doelgroep. Dit heeft effect op de validiteit van de resultaten in dit rapport.

## 4.9 Implementatie

In deze paragraaf wordt het volledige implementatieplan weergegeven. In dit implementatieplan is vermeld hoe de doelgroep is benaderd, hoe de afspraken zijn gepland en wanneer deze hebben plaatsgevonden.

### 4.9.1 Benaderen testgroep

De testgroep is veelal telefonisch benaderd. De contactgegevens van de testgroep zijn verkregen via zowel rayonmanagers als objectleiders. Het maken van afspraken verliep moeizaam.

In week 7 van 2023 is er contact opgenomen met de objectleider van het pand Kiwa in Apeldoorn. De groep directe medewerkers die daar werkzaam zijn, zijn in de ontwerpfase van de innovatieve interventie eerder al gesproken over het thema talenten.

De objectleider heeft de contactgegevens van de voorvrouw van Kiwa gedeeld, zodat er afspraken gepland konden worden. De voorvrouw of voorman is een directe medewerker die op de vloer leiding geeft tijdens het werk. Deze maakt op dezelfde vloer schoon als de andere directe medewerkers.

Er is meerdere malen geprobeerd contact op te nemen met deze voorvrouw, maar tevergeefs. Deze situatie is een goed voorbeeld van de complexiteit van de doelgroep waar de innovatie interventie zich op richt.

Later zijn er, van dezelfde objectleider, contactgegevens ontvangen van een andere medewerker van hetzelfde pand. Met deze persoon is er een afspraak gepland in week 12 van 2023. Deze afspraak heeft plaatsgevonden in Apeldoorn.

Doordat er moeilijk contact kon worden gemaakt met de medewerkers in Apeldoorn, is er gelijktijdig contact opgenomen met de rayonmanager die leiding geeft aan de medewerkers van Uden en omgeving. In verband met de werkdruk van de rayonmanager is er een aantal keer opnieuw gebeld ter reminder.

Uiteindelijk is er een lijst ontvangen met de contactgegevens van directe medewerkers, werkzaam bij Swiss Sense in Uden. Met hen zijn afspraken gemaakt op locatie Swiss Sense Uden. Deze afspraken hebben plaatsgevonden in week 12.

Tenslotte zijn de schoonmaakmedewerkers die werkzaam zijn op het hoofdkantoor van CSU in Uden ook direct benaderd. Ook met hen zijn, met goedkeuring van de leidinggevende, afspraken gemaakt.

#### 4.9.2 Geplande afspraken

Tijdens de implementatiefase is duidelijk geworden welke extra uitdaging de doelgroep met zich mee brengt.

De afspraken die gepland waren in week 10 en 11 met de directe medewerker van het hoofdkantoor in Uden zijn een aantal keer afgezegd door de medewerker. Uiteindelijk zijn er samen met de leidinggevende duidelijke afspraken gemaakt in week 12 van 2023.

Bij het maken van de afspraken is niet duidelijk of de interventie onder werktijd gepland kan worden of dat de interventie in de eigen tijd van de medewerker valt. De tijd die besteed wordt aan de interventie kan niet voor rekening komen van de klant van CSU. Voor deze interventie is afgesproken dat het wel als werktijd wordt beschouwd, maar dat de kosten ten laste van CSU projectbudget komen.

De uitdagingen die de doelgroep met zich mee brengt maken het moeilijk om resultaten te verzamelen. De respondenten zijn terughoudend omdat ze niet weten wat er van hen verwacht wordt. Uiteindelijk is de interventie getest met acht medewerkers. De interventie is een individueel spel en er zijn acht afspraken geweest op verschillende locaties.

Uiteindelijk is het wel gelukt de testsituatie te creëren en zijn er voldoende respondenten gesproken om in hoofdstuk 6 een conclusie te trekken.

#### 4.9.3 Verloop afspraak

Om de medewerkers op hun gemak te stellen, zijn er een aantal stappen ondernomen.

Voorafgaand aan het testmoment is er persoonlijk contact opgenomen met elke medewerker om de afspraak te plannen. Tijdens dit contact moment is kort uitgelegd wat de bedoeling is van de interventie en wat er van de medewerker verwacht wordt. Ook wordt er aangegeven hoeveel tijd de medewerker kwijt is aan het testen van de interventie.

De afspraken zijn gepland op de locatie waar de medewerker werkzaam is. Hierdoor ontstaat er minder spanning voor de medewerker, doordat ze de locatie kennen.

Voordat de interventie plaats vindt, zijn er korte kennismakingsgesprekken. Er is gezorgd voor drinken en iets lekkers, om het ijs te breken.

Vervolgens wordt de medewerker gevraagd de 0-meting in te vullen. Wanneer dat is gebeurd, wordt het spel uitgelegd. Er is nadrukkelijk verteld dat er geen goed of fout antwoord is.

Het spel wordt uitgelegd en gespeeld en na afloop wordt het Talentenpaspoort samen ingevuld. Hierna wordt er kort gesproken over de interventie met ondersteuning van de semigestructureerde vragenlijst. Dit gesprek wordt, met akkoord van de medewerker, opgenomen. Wanneer de interventie voorbij is, wordt er nog kort nabesproken en afscheid genomen.

De afspraken duren gemiddeld 30 tot 45 minuten per respondent. De opgenomen gesprekken na afloop van de interventie duren gemiddeld 5 tot 10 minuten.

De Talentenpaspoorten worden gezamenlijk op een schets ingevuld. De schetsen worden uitgewerkt en een aantal dagen later aan een deel van de respondenten per mail gedeeld. De respondenten die werkzaam zijn op het Hoofdkantoor CSU in Uden krijgen het Talentenpaspoort fysiek aangereikt.

## Hoofdstuk 5. Resultaten testfase

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de testfase weergegeven. De resultaten bestaan uit zowel cijfers als citaten uit de respondentengroep. De respondentengroep binnen dit evaluatierapport zijn de directe medewerkers bij CSU, vanaf nu respondenten genoemd.

In paragraaf 5.1 worden de resultaten van de 0-meting gepresenteerd, dat zijn dus de bevindingen voorafgaand aan de interventie. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de ervaringen van de respondenten ten aanzien van het spel en de uitkomsten daarvan beschreven. Ook zijn in deze paragraaf de bevindingen ten aanzien van het Talentenpaspoort en de interventie als geheel opgenomen.

### 5.1 0-meting

Om aan te tonen of er door de interventie een verandering heeft plaatsgevonden is er voorafgaand aan de interventie een 0-meting uitgevoerd. Deze 0-meting wordt met behulp van een papieren vragenlijst met zes vragen uitgevoerd. Respondenten konden op deze vragen antwoord geven op een schaal van 1 tot 5.

De resultaten worden uitgedrukt in verschillende spreidingsmaten: gemiddelde, modus, mediaan en range. Er is in deze resultaten bewust geen standaarddeviatie opgenomen. De respondentengroep is een relatief kleine groep, waardoor het niet zomaar duidelijk is of er sprake is van een normaalverdeling. Hierdoor is het onbekend of de standaarddeviatie betrouwbaar is.

#### Vraag 1. Ik ken de term talent.



Grafiek 1

De eerste vraag die respondenten moeten beantwoorden in de 0-meting, is of zij het woord *talent* kennen.

Het gemiddelde antwoord op deze vraag is 3,38. De bovenstaande grafiek laat zien dat er een grote range aan antwoorden is, namelijk 4. Het bereik is groot, daardoor is er sprake van een hoge variabiliteit van de antwoorden.

Er is sprake van meer dan één modus. Antwoordopties 3, 4 en 5 komen het vaakst voor in de dataset. De mediaan, het midden van de dataset, is 3,5.

De respondenten die aangeven niet of nauwelijks bekend te zijn met het begrip talent is na het beantwoorden van vraag 1 uitgelegd wat hiermee bedoeld wordt, zodat zij de rest van de vragenlijst kunnen invullen.

## Vraag 2. Ik snap wat talenten zijn.



Grafiek 2

De tweede vraag uit de 0-meting meet of de respondenten begrijpen wat talenten zijn. De antwoorden van de respondenten lopen ook bij deze vraag ver uiteen. Er is sprake van een range van 4. Het gemiddelde antwoord dat de respondenten geven op deze vraag is 3,63.

De modus van deze vraag is antwoordoptie 5. De mediaan is 4.

**Vraag 3. Wanneer iemand mij zou vragen wat mijn talenten zijn, zou ik daar direct antwoord op kunnen geven.**



Grafiek 3

De antwoorden op de vraag of respondenten direct antwoord kunnen geven wanneer iemand naar de talenten vraagt, heeft een range van 3. Na de uitleg van het begrip talent, geeft geen enkele respondent aan dat zij helemaal geen antwoord kunnen geven op de vraag.

Het gemiddelde antwoord op deze vraag is 3,5. Deze vraag heeft meer dan één modus, namelijk 3 en 4. De mediaan van deze vraag is 3,5.

**Vraag 4. Ik heb het gevoel dat ik mijn talenten nodig heb tijdens het werk.**



Grafiek 4

Respondenten geven verschillende antwoorden op de vraag dat zij talenten nodig hebben tijdens het werk. De range op deze vraag is 4. Het gemiddelde antwoord dat respondenten geven is 3,5.

Het meest gegeven antwoord, ofwel de modus, is 5. De mediaan bij deze vraag is 3,5.

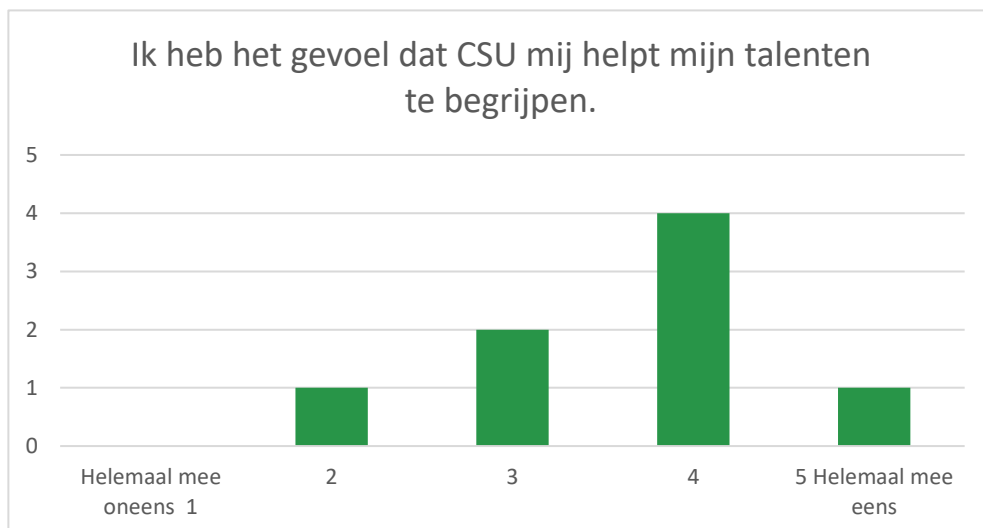
**Vraag 5. Ik heb het gevoel dat ik mijn talenten kan gebruiken tijdens het werk.**



Grafiek 5

De vraag of de respondenten hun talenten kunnen gebruiken tijdens het werk, heeft een range van 3. Het gemiddelde antwoord op deze vraag is 4. Deze vraag heeft meer dan één modus, namelijk 4 en 5. De mediaan van deze vraag is 4.

**Vraag 6. Ik heb het gevoel dat CSU mij helpt mijn talenten te begrijpen.**



Grafiek 6

Het gemiddelde antwoord op de laatste vraag van de 0-meting is 3,38. De range waarbinnen de antwoorden zich bevinden is 3. Zowel de modus als de mediaan bij deze vraag zijn 4.

## 5.2 Ervaringen

In deze paragraaf worden de ervaringen van de respondenten ten aanzien van het spel en de uitkomsten daarvan weergegeven. Ook zijn de bevindingen ten aanzien van het Talentenpaspoort en de interventie als geheel opgenomen. Dit bij elkaar vormt de 1-meting. De 1-meting wordt uitgevoerd door middel van een gesprek tussen respondent en interventionist (zie ook paragraaf 4.3).

### 5.2.1 Ervaringen vormgeving

De vormgeving van het spel bestaat uit kaartjes met daarop plaatjes. Deze plaatjes geven de talenten weer.

Respondenten geven aan de vormgeving van het spel mooi en duidelijk te vinden. De plaatjes op de kaartjes geven volgens de respondenten goed weer wat er bedoeld wordt. De visuele weergave zorgt voor ondersteuning tijdens het spelen van het spel, aldus de respondenten.

---

*Het is heel simpel en met die plaatjes is het nog makkelijker om het te begrijpen.*  
– respondent 2

---

---

*Ja, plaatjes zijn heel fijn. Ik vind het mooi.* – respondent 5

---

Er zijn respondenten die de Nederlandse taal niet volledig beheersen. Het zijn die respondenten die aangeven dat de woorden op de kaartjes soms moeilijk te begrijpen zijn.

---

*Het zijn wel moeilijke woorden soms.* – respondent 3

---

Een van de respondenten geeft aan het spel graag in een andere taal te spelen. De respondent had moeite met het begrijpen van de talenten. Zij vertelde dat ze de Nederlandse taal tot een bepaald niveau beheerst. Voornamelijk woorden die in het dagelijks leven van pas komen. De Nederlandse term talent was daardoor onbekend door de respondent. Tijdens het spelen van het spel zijn er een aantal woorden vertaald naar het Turks met behulp van een vertaalmachine. De respondent gaf aan dat het op die manier makkelijker te begrijpen was.

---

*Ja, in Turks was fijn geweest. Is makkelijker begrijpen.* – respondent 7

---

Een andere respondent belde tijdens het spelen van het spel met een familielid. Dit familielid werd ingezet als tolk en gaf een vertaling van de bedoeling van de interventie. Daardoor begreep de respondent beter wat het spel inhield.

De bijzonderheid van de groep respondenten geeft aan dat het even duurde voordat de bedoeling van het Talentenspel duidelijk werd. Zij gaven aan wat extra tijd nodig te hebben om het te begrijpen.

---

*Het duurde even [red. het spel begrijpen], dat kwartje moet bij mij altijd eerst even vallen. Maar toen dat gebeurde, toen werd het super leuk. – respondent 4*

---

### 5.2.2 Ervaringen spelen van het spel

Tijdens de metingen van de interventie staat het spelen van het Talentenspel centraal. Dit spel is individueel met de respondenten gespeeld. Met een klein aantal respondenten zijn de verschillende uitbreidingsets gespeeld. Het merendeel van de respondenten heeft het standaardspel gespeeld.

Het spelen van het spel wordt door de respondenten ervaren als een prettige manier van talenten ontdekken. De speelse manier waarmee de talenten op tafel worden gelegd, is volgens de respondenten een leuke manier om het thema te behandelen.

---

*Het is leuk om dit op een spelende manier te doen. Het [red. thema talenten] is allemaal best wel serieus. Dus het is ook leuk om soms gewoon een spel te spelen en een beetje op een andere manier dat in te zien. – respondent 2*

---

Een groot deel van de respondenten geeft aan spanning te ervaren voorafgaand aan het spelen van het spel. Het niet weten wat er verwacht wordt, is voor veel respondenten een reden voor spanning. Een groot deel van de respondenten geeft aan bij aanvang van het spel de term “spel” als kinderlijk te beschouwen. Zij vertellen dat zij niet begrepen waarom er een spel gespeeld zou moeten worden.

---

*Ik vond het erg spannend. Ik dacht dat is voor kleine kinderen, spelletjes. Maar eigenlijk is het wel heel erg leuk. – respondent 3*

---

Ondanks het vooraf benoemen dat er tijdens het spelen van het spel geen goede of foute antwoorden zijn, is de bijzonderheid van de respondenten onzeker of zij het spel goed hebben gespeeld.

---

*Ik denk dat is goed gedaan door mij? – respondent 7*

---

Een deel van de respondenten geeft aan nieuwe dingen te hebben geleerd over

---

*Om na te denken over je eigen talenten, wat je wel en wat je niet kan. Dat heb ik wel geleerd. – respondent 6*

---

---

*Ik wist niet zo specifiek wat mijn talenten waren. Ik heb daar nooit een naam aan gegeven. – respondent 1*

---

zichzelf tijdens het spelen van het spel. Zij geven voornamelijk aan hun eigen talenten een naam te kunnen geven na het spelen van het spel. De meeste respondenten denken te weten waar zij goed in zijn, maar zij hebben dit nog niet eerder een naam gegeven.

Een deel van de respondenten geeft aan dit spel ook met de leidinggevende te kunnen spelen. Zij ervaren de band met de leidinggevende als vertrouwd genoeg om het Talentenspel samen te kunnen spelen.

---

*Het lijkt me ook leuk om dit met de leidinggevende te spelen. Dat voelt ook wel vertrouwd genoeg hoor. – respondent 4*

---

Het resultaat van het Talentenspel is een set van 6 talenten die het meest aanwezig zijn bij de deelnemer. De begeleider van het spel stelt tijdens het spelen vragen aan de deelnemer, zodat er kaarten uit het spel genomen kunnen worden. De 6 overblijvende talenten worden later in dit rapport de resultaten uit het spel genoemd.

De respondenten geven aan dat de resultaten uit het spel duidelijk zijn. De respondentengroep onderkent de toegevoegde waarde van het spelen van het spel. Het belang van het praten over talenten wordt door een respondent uitgelicht.

---

*Ik vond het een leuk spel en ik vind dat dit vaker gedaan moet worden op het werk. Bij iedereen die werkt eigenlijk. – respondent 8*

---

Een deel van de respondenten geeft aan het leuk te vinden om over zichzelf en de eigen talenten na te denken. De respondenten geven aan dit niet vaak te doen en dat het een nieuwe manier van opdoen van zelfkennis is. Het nadenken over de eigen talenten wordt als prettig ervaren.

---

*Dat je over jezelf gaat nadenken waar je wel en waar je niet goed in bent vond ik vooral leuk. – respondent 6*

---

### 5.2.3 Ervaringen talenten ontdekken

Respondenten geven aan dat het spelen van het Talentenspel een van de eerste keren is dat zij actief bezig zijn met het ontdekken van hun eigen talenten.

---

*Nee, eerste keer zo kijken [red. naar talenten]. Nooit doen eerder. – respondent 7*

---

Een deel van de respondenten geeft aan dat zij, na het spelen van het spel, inzien dat zij hun talenten altijd al gebruiken tijdens het werk, maar hier eerder nooit bij hebben stilgestaan. De respondenten worden zich door het spelen van het spel bewust dat zij hun talenten inzetten tijdens hun werk.

---

*Je bent altijd zo bezig met je werk. Dat zeg ik net, je hebt 2,5 uur en er is veel ruimte en veel werk. Dan denken we dat moeten we snel doen en een goed plan maken. Maar eigenlijk is dat gewoon al een talent. – respondent 3*

---

Het ontdekken van eigen talent brengt nieuwe inzichten mee. Sommige respondenten geven aan het begin van het spel aan geen talenten te hebben. Naarmate het spel vordert, zien deze respondenten dat zij weldegelijk talenten hebben. Zij worden zichtbaar enthousiast en bloeien op door de aandacht die hiervoor is.

---

*Je kijkt er [red. eigen talenten] normaal niet naar. Elke dag is hetzelfde en je doet maar. Je denkt niet “ik heb talent” of iets. Maar nu ga je echt even onderzoeken en dat is heel leuk. – respondent 3*

---

Een deel van de respondentengroep geeft aan het belangrijk te vinden om over zichzelf te leren. De respondenten geven aan het prettig te vinden om talenten een naam te geven en om deze naar anderen uit te kunnen spreken.

---

*Ja, dat [red. over jezelf leren] vind ik wel belangrijk, want dat wordt nooit gevraagd of zo blootgesteld. Van hoe ben je en hoe ga je met dingen om. Nu kan ik dat uitleggen. – respondent 8*

---

Een deel van de respondenten geeft aan dat zij zichzelf verder willen ontwikkelen in de toekomst. Door cursussen en misschien opleidingen te volgen willen zij doorgroeien naar een andere functie.

---

*Om straks tussen nu en 10 jaar niet meer te schoonmaken wil ik wel bereiken. Ik heb ook nog wel nagedacht, ga ik nog naar school? Maar nee, ik denk dat ik mezelf daar te oud voor vind. Ik wil wel heel graag nog leren. – respondent 6*

---

Een bijzonderheid van de respondentengroep geeft aan het lastig te vinden om over eigen talenten te praten. Zij stellen zich zichtbaar bescheiden op en zijn bang om zichzelf te veel op te hemelen.

---

*Ik dacht op een gegeven moment wel, na 3 talenten op het stapeltje wel, “oh, ik moet er wel even een op nee gooien. Anders zit ik mezelf zo op te hemelen.” – respondent 2*

---

#### 5.2.4 Ervaringen Talentenpaspoort

Het ontwerp van het Talentenpaspoort vinden de respondenten duidelijk en overzichtelijk. Zij geven hierbij aan dat het fijn is dat het niet een te groot document is.

---

*Ja, fijn dat het maar één blaadje is. Dan zie ik meteen wat ik moet zien. – respondent 1*

---

De respondenten reageren aarzelend en lachend bij het invullen van het Talentenpaspoort. Zij geven aan het grappig te vinden om hun talenten in te vullen. Wanneer het paspoort ingevuld is, stralen zij zichtbaar.

Een deel van de respondenten geeft aan het prettig te vinden om het paspoort te hebben om dit te kunnen delen met anderen. Zij zijn zichtbaar geraakt door het krijgen van het paspoort.

---

*Oh, dat vind ik heel leuk. Dan kan ik zien en laten zien wie ik ben!*  
– respondent 2

---

De respondenten die het Talentenpaspoort fysiek ontvangen, een aantal dagen na het spelen van het spel, kijken blij naar hun paspoort en laten het trots aan anderen zien.

### 5.2.5 Ervaringen over het algemeen

Het merendeel van de respondenten geeft aan het spel leuk te vinden en er blij van te worden.

---

*Vind het fijn en ben blij. – respondent 5*

---

De bijzonderheid van de respondenten geeft aan dat er niet vaak waardering wordt uitgesproken. Met waardering bedoelt de respondent het geven van complimenten of kleine bedankjes voor het werk. De respondent wordt zichtbaar emotioneel van dit gevoel.

---

*Het [red. waardering en aandacht] wordt echt heel weinig gedaan en dat is wel jammer. Gewoon af en toe binnenlopen en zeggen wat ziet het er netjes uit. Dat moet gewoon meer, die complimentjes. – respondent 8*

---

## Hoofdstuk 6. Conclusie testfase

In hoofdstuk 1 zijn de beoogde uitkomsten, effecten en bestemmingen van de innovatieve interventie benoemd. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten van de interventie beschreven. In dit hoofdstuk wordt beoordeeld in hoeverre de interventie succesvol is.

De uitkomst van de interventie zijn gemeten op niveau 1 en niveau 2 van het model van Kirkpatrick. Aan de hand van deze niveaus kan gemeten worden of de attitude en de self efficiency, zoals beschreven in de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 2020), veranderd is. Dit wordt schematisch weergegeven in figuur 8.



Figuur 8

### 6.1 Conclusie Niveau 1

Op niveau 1 van Kirkpatrick, wordt er op basis van de eerste, directe reactie van de respondent geconcludeerd of er verandering heeft plaatsgevonden. In deze interventie heeft dit niveau betrekking op de vormgeving van het Talentenspel en het Talentenpaspoort. Daarnaast kan op dit niveau een conclusie worden getrokken ten aanzien van het spelen van het spel en het invullen van het Talentenpaspoort.

#### 6.1.1 Vormgeving en lay-out

De resultaten tonen aan dat de respondenten de vormgeving en lay-out van zowel het Talentenspel als het Talentenpaspoort mooi vinden. De plaatjes die op de kaarten van het spel staan vinden zij duidelijk en passen goed bij de bijbehorende talenten.

Uit de resultaten blijkt dat de woorden op de kaartjes lastig te begrijpen zijn voor een deel van de respondenten. Dit zorgt ervoor dat het spelen van het Talentenspel voor deze groep respondenten moeilijker is. Door andere, simpele woorden en een versie in een andere taal, zou het spel gemakkelijker moeten worden voor deze groep.

De deelnemers geven daarbij ook aan dat ze voor aanvang van het spel schrikken van de hoeveelheid kaartjes. Naarmate het spel vordert wordt duidelijker wat de bedoeling is en geven zij aan dat de hoeveelheid kaartjes uiteindelijk mee valt.

Het Talentenpaspoort is volgens de respondenten een overzichtelijke manier om de talenten in kaart te brengen. Het wordt door de respondenten op prijs gesteld dat de omvang van het Talentenpaspoort compact is.

Er kan geconcludeerd worden dat de vormgeving van het Talentenspel en het Talentenpaspoort een succes is voor de doelgroep. Wel zijn er een aantal verbeterpunten waardoor het spel nog inclusiever is voor de doelgroep.

### 6.1.2 Toelichting Talentenspel

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat medewerkers voor aanvang sceptisch zijn over het spelen van het spel.

De respondenten geven aan dat zij een spanning ervaren voorafgaand aan het spel. Zij zijn bang dat ze niet aan de verwachtingen kunnen voldoen en zijn onzeker over wat ze moeten doen. Er kan dus geconcludeerd worden dat ze voorafgaand aan het spelen van het Talentenspel terughoudend zijn door de opgebouwde spanning. Dit komt voort uit het gebrek aan het begrijpen van de verwachtingen.

Uit de resultaten blijkt dat respondenten denken dat het spelen van een spel kinderlijk is. Zij begrijpen niet waarom zij in de werkomgeving een spel moeten spelen. Er kan geconcludeerd worden dat er een stigma hangt rond het spelen van een spel. Voorafgaand aan de interventie is er niet voldoende doordacht hoe dit stigma doorbroken kan worden.

Respondenten geven aan dat zij, zodra het spel begonnen is, deze spanning zijn verloren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de spanning die voorafgaand aan de interventie is ervaren, snel afneemt.

### 6.1.3 Talentenspel

Uit de resultaten blijkt dat respondenten het spelen van het spel erg leuk vinden. De respondenten geven aan dat het spelen van een spel een laagdrempelige manier is van het ontdekken van hun talenten. Een minder formele aanpak past bij de doelgroep.

De respondenten geven aan dat het spelen van het spel de eerste keer is dat zij actief aan de slag gaan met hun talenten. Een deel van de medewerkers geeft voorafgaand aan het spel aan geen talenten te hebben. Zodra het spel afgelopen is, hebben zij inzicht in hun talenten en bloeien zij zichtbaar op.

De resultaten tonen aan dat de respondenten het individueel ontdekken van hun talenten als een positieve ervaring zien. Zij herkennen waardering en persoonlijke aandacht. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het Talentenspel positief bijdraagt aan het ervaren van persoonlijke aandacht en waardering.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten het Talentenspel ook met de leidinggevenden zouden willen spelen. Zij geven aan dat het spelen met de leidinggevende vertrouwd genoeg zal voelen. Er zullen meerdere testen en metingen nodig zijn om het effect van de interventie te testen wanneer dit met de

leidinggevend wordt uitgevoerd. Wel kan er geconcludeerd worden dat het spel met de leidinggevend gespeeld kan worden, omdat de respondenten zich vertrouwd genoeg voelen.

Er kan geconcludeerd worden dat het Talentenspel een succes is.

#### 6.1.4 Talentenpaspoort

Uit de resultaten is gebleken dat de respondenten aarzelend reageren op het Talentenpaspoort wanneer zij dit voor de eerste keer invullen, omdat ze niet goed snappen wat dit oplevert. De respondenten reageren lacherig en vinden het Talentenpaspoort grappig. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten in eerste instantie niet goed begrijpen wat ze met het Talentenpaspoort kunnen.

De resultaten tonen aan dat, wanneer het Talentenpaspoort ingevuld is, de respondenten zichtbaar stralen. De medewerkers zijn trots op de talenten die zij in het Talentenpaspoort zien staan. Er kan geconcludeerd worden dat, op het moment dat het Talentenpaspoort eigen is gemaakt, de medewerker het ziet als een waardevol document.

De resultaten tonen aan dat de respondenten die het Talentenpaspoort fysiek ontvangen, dit als een waardevol document beschouwen en het trots laten zien aan omstanders.

Het advies is om het Talentenpaspoort fysiek met de medewerker te delen, zodat er nabesproken kan worden hoe het Talentenspel en het Talentenpaspoort zijn ervaren.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het Talentenpaspoort een succes is.

### 6.2 Conclusie Niveau 2

De conclusie op niveau 2 van Kirkpatrick heeft betrekking op de mate van verandering van kennis, vaardigheden en houding van de respondenten (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2013). Aan de hand van niveau 2 van Kirkpatrick en de componenten van het Theory of Planned Behaviour model (Ajzen, 2020) worden de bovengenoemde aspecten beoordeeld. Daarbij wordt gekeken naar de vooraf beoogde uitkomst:

- De **uitkomst** van deze interventie zijn directe medewerkers die hun eigen talenten kennen.

#### 6.2.1 Self efficiency

Vooraf is beoogd dat de innovatieve interventie zal leiden tot proactief leergedrag van de directe medewerker.

De resultaten uit de 0-meting tonen aan dat de respondenten vinden dat CSU al veel doet om talenten te ontwikkelen. Na de interventie geven de respondenten aan dat zij nog niet eerder actief hebben onderzocht wat hun talenten zijn. Er kan geconcludeerd worden dat er mogelijk sprake van tegenspraak is.

Uit de resultaten blijkt dat nagenoeg geen van de respondenten van plan is om actief in te zetten op talentontwikkeling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat proactief leergedrag geen uitkomst is van de interventie.

Het is van belang om te benadrukken dat proactief leergedrag vaak pas op effectniveau gemeten kan worden. In verband met de tijd voor dit rapport is er geen effectmeting gedaan. Dit kan een reden zijn dat proactief leergedrag niet een direct gevolg van de interventie is.

Wel geeft een minderheid van de respondenten aan dat zij al voor de interventie van plan waren om verder te leren en ontwikkelen. De resultaten tonen aan dat de innovatieve interventie hen inzicht geeft in hun talenten. Wellicht stimuleert het inzicht in talenten hen e

### 6.2.2 Attitude

Voorafgaand aan de interventie is beoogd dat de interventie een toegankelijke overtuiging zal geven aan de respondenten. De houding, ofwel attitude (Ajzen, 2020), van deze respondenten tegenover talenten zal veranderen door de innovatieve interventie.

Uit de resultaten van de 0-meting blijkt dat niet elke respondent vooraf aan kan geven wat zijn talenten zijn. Een aantal respondenten geeft voorafgaand aan het spelen van het Talentenspel zelfs aan geen talent te hebben en ze waren onzeker of ze aan de verwachtingen van de onderzoeker konden voldoen. De resultaten tonen aan dat deze respondenten onzeker zijn over hun toegevoegde waarde aan het spel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten voorafgaand aan de interventie niet de overtuiging hebben dat zij talenten hebben.

De resultaten tonen aan dat de respondenten direct na de interventie wel het gevoel hebben dat zij over talenten beschikken. Respondenten geven aan voor de eerste keer actief aandacht te besteden aan de talenten en begrijpen dat zij daadwerkelijk talenten hebben. De respondenten hebben een beter beeld van hun talenten en hoe zij deze in het werk toe kunnen passen. De respondenten geven aan de talenten in het werk te gebruiken, maar er nog nooit eerder een naam aan hebben gegeven.

Er kan geconcludeerd worden dat de attitude ten opzichte van talent veranderd is. Respondenten hebben door de innovatieve interventie inzicht gekregen in de eigen talenten en ervaren dat zij wel degelijk talenten bezitten.

### 6.2.3 Kennis

Een beoogd doel van de innovatieve interventie is een toename van de kennis over de talenten van de respondenten.

Uit de resultaten van de 0-meting blijkt maar een deel van de respondenten de term talent te kennen. De resultaten van dezelfde 0-meting geven aan dat een aantal respondenten hun talenten kan benoemen wanneer daar naar gevraagd wordt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten een redelijke kennis van de term talent hebben.

De resultaten tonen aan dat respondenten nog niet eerder een duidelijke naam aan hun eigen talenten hebben gegeven. Tijdens de innovatieve interventie hebben deze persoonlijke talenten een naam gekregen. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers dit als prettig ervaren en dat zij trots zijn op de talenten die zij bezitten.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten na de interventie meer kennis hebben over de term talent en hun eigen talenten. Ook kan er geconcludeerd worden dat dit volgens de respondenten waardevolle nieuwe informatie is.

### 6.2.4 Vaardigheden

De interventie is, blijkt uit de resultaten, de eerste keer dat de respondenten over hun eigen talenten spreken.

Na afloop van de interventie zijn de respondenten op hun gemak om over de talenten te spreken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de respondenten tijdens de interventie hebben geleerd om over hun eigen talenten te praten.

### 6.2.5 Houding

De resultaten lijken erop te wijzen, zoals in paragraaf 6.1 al kort benoemd is, dat respondenten een spanning ervaren voorafgaand aan de interventie. Respondenten geven aan niet te weten wat er van hen verwacht wordt en of ze aan de verwachtingen kunnen voldoen. De resultaten tonen ook aan dat een deel van de respondenten aangeeft geen talenten te bezitten.

De respondenten waren afhoudend ten aanzien van de interventie. Het was moeilijk om een afspraak te plannen omdat deze om onduidelijke redenen werden afgezegd. Ook geven de respondenten voorafgaand aan de interventie aan dat zij geen talent hebben.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat er spanning wordt ervaren voorafgaand aan de interventie. Deze spanning maakt de respondenten onzeker en brengt een drempel met zich mee. De spanning kan effect hebben op de resultaten van de innovatieve interventie. Respondenten kunnen door de spanning, ondanks het benadrukken dat er geen goed of fout is, sociaal gewenste antwoorden geven.

### 6.3 Eindconclusie

De vooraf opgestelde ontwerpvraag luidt als volgt:

*Hoe kan CSU talenten van haar directe medewerkers in kaart brengen?*

De conclusie is dat de innovatieve interventie van het Talentenspel en het Talentenpaspoort een passende manier zijn om de talenten van de directe medewerkers van CSU in kaart te brengen.

Respondenten ervaren de innovatieve interventie als positief en leerzaam. Ook ervaren de respondenten waardering en vinden ze het leuk om spelenderwijs hun talenten een naam te geven.

Uit de resultaten blijkt dat de interventie een positieve bijdrage levert aan de attitude van de respondenten.

Of de aangeleerde kennis, vaardigheden en houding effect hebben op het proactief leergedrag, zal moeten blijken uit een latere effectmeting.

Los van de evaluatievragen is er geconstateerd dat de doelgroep de innovatieve interventie een mooi idee vindt, totdat zij er zelf tijd voor vrij moeten maken. Het thema talenten staat bij de doelgroep niet hoog op de agenda.

Ook kan er worden geconcludeerd dat de doelgroep de interventie lastig vindt. De doelgroep blijft het gevoel houden dat de antwoorden en resultaten van belang zijn voor de werkgever CSU. De doelgroep vindt het moeilijk om de interventie los te koppelen van de organisatie. Zij kunnen de interventie niet altijd zien als iets wat voor hen persoonlijk van toegevoegde waarde is.

De eindconclusie is dat de innovatieve interventie een succesvolle manier is om de talenten van directe medewerkers bij CSU in kaart te brengen en dat er een aantal verbeterstappen zijn die kunnen worden genomen om de interventie nog succesvoller te maken.

## Hoofdstuk 7. Discussie en doorontwikkeling

In dit hoofdstuk wordt de interventie kritisch bekeken om de sterke en zwakke punten in beeld te brengen. Er wordt gekeken naar inhoud en vormgeving, het effect, de evaluatiefase en tenslotte de innovatieve waarde van de interventie. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een vooruitblik op de doorontwikkeling van de interventie gemaakt.

### 7.1 Inhoud en vormgeving

In deze paragraaf wordt de inhoud en vormgeving van de innovatieve interventie bediscussieerd.

Een sterk punt van de interventie is de vormgeving van de kaartjes. De plaatjes op de kaarten maken dat het spel makkelijk en toegankelijk is voor de directe medewerker. De overzichtelijke vormgeving wordt door respondenten als een sterk punt gezien.

De vormgeving van het Talentenpaspoort is ook een sterke kant van de interventie. Het Talentenpaspoort laat op een snelle en overzichtelijke wijze zien wat de talenten van de medewerker zijn.

De aansluiting op de gedefinieerde skills van de Nederlandse skillstaal CompetentNL is een sterk punt van de interventie. De CompetentNL taal zal in de nabije toekomst de algemene skillstaal in Nederland zal worden en daarom relevant blijven. Door vroegtijdig gebruik te maken van deze definities sluiten de uitkomsten van de interventie goed aan bij algemeen gehanteerde skill definities.

Een aandachtspunt van de interventie is het taalgebruik op de kaarten. De woorden die de talenten aanduiden, zijn voor de doelgroep vaak lastig te begrijpen. De woorden zijn direct overgenomen uit de CompetentNL skillstaal. Om ervoor te zorgen dat de doelgroep het spel beter zal begrijpen, zou een groot deel van de woorden en de beschrijving aangepast moeten worden om de interventie laagdrempeliger te maken.

Daarnaast zou er naast de Nederlandse taal versies gemaakt kunnen worden in andere talen. De interventie is tijdens deze testfase alleen in het Nederlands uitgevoerd. Meerdere versies in verschillende talen zou ervoor moeten zorgen dat elke medewerker het spel kan begrijpen.

Uit de resultaten blijkt dat er een spanningsdrempel ontstaat voorafgaand aan de interventie. Deze spanningsdrempel maakt onzeker en zorgt ervoor dat de medewerkers in het begin terughoudend zijn. Door de medewerkers voor het plannen van de afspraak al te informeren over het spel en wat er van hen verwacht wordt, bijvoorbeeld door een uitnodigingskaartje of mail, zou deze spanningsdrempel verminderd kunnen worden. Bij een volgende interventie zou getest kunnen worden of de directe medewerkers hierdoor gemakkelijker afspraken plannen en aan de slag gaan met de interventie.

Wellicht treden de groep respondenten uit deze testfase op als ambassadeurs van het Talentenspel en het Talentenpaspoort. Als de acht respondenten hun collega's

vertellen dat het leuk en laagdrempelig is, zijn de collega's wellicht eerder overtuigd en op hun gemak. Een meting op middellang tot lang termijn zou dit moeten aantonen.

Tenslotte is de validiteit van de geworven talenten lastig vast te stellen. Omdat de medewerker zelf zijn talenten uit het spel haalt, is het lastig te beoordelen of het beeld dat uit het Talentenspel komt juist is.

Door de leidinggevende als begeleider van het spel in te zetten, zal de validiteit wellicht vergroten, omdat de leidinggevende de medewerker beter kent waardoor er een betere discussie kan ontstaan.

De innovatieve interventie draagt positief bij aan de ervaren waardering van de directe medewerkers. Doordat er tijd voor hen vrijgemaakt wordt en er persoonlijke aandacht is tijdens het spel, voelen medewerkers zich meer gezien en daardoor gewaardeerd. Uit een effectmeting zal moeten blijken of de medewerkers deze waardering op middellange termijn blijven ervaren. Een advies op de effectmeting wordt in paragraaf 7.2 gegeven.

## 7.2 Test- en evaluatie

De resultaten van de innovatieve interventie zijn gebaseerd op de 0-meting en de 1-meting.

### **Semigestructureerd gesprek**

De 1-meting bestaat in deze testfase uit een semigestructureerd gesprek direct na de uitvoering van de interventie. Het gesprek na afloop van de interventie bleek niet gemakkelijk op gang te komen. Respondenten gaven veelal korte antwoorden. Omdat de respondenten niet zelf met veel nieuwe invalshoeken kwamen tijdens het gesprek, is het gesprek veel gestuurd en werden onderwerpen door de interviewer aangedragen.

De complexiteit van de doelgroep moet bij het testen goed in acht genomen worden. De vooraf opgestelde vragen moeten duidelijk en toegankelijk zijn voor de doelgroep.

Voorafgaand aan de interventie zou duidelijk moeten zijn hoeveel tijd er wordt uitgetrokken voor de interventie. Ook moet er bekeken worden of de interventie als werktijd beschouwd kan worden en hoe dit dan kostentechnisch verwerkt moet worden.

### **Generaliseerbaarheid**

Tijdens de testfase is er een relatief kleine groep respondenten geïnterviewd. Deze groep respondenten is niet voldoende groot om voor de gehele doelgroep te kunnen spreken. De generaliseerbaarheid van de meting is daardoor beperkt. Door zoveel respondenten te interviewen totdat er geen nieuwe antwoorden meer komen, wordt de generaliseerbaarheid van een kwalitatief onderzoek vergroot.

## Validiteit

In de vragenlijst en verwerking van resultaten zit altijd een eigen interpretatie van de interventionist. De resultaten kunnen door deze eigen interpretatie positiever worden beoordeeld. Hierdoor zouden de resultaten minder valide kunnen zijn.

Door de resultaten terug te leggen bij de respondenten of andere betrokkenen met de vraag of het goed geïnterpreteerd is, kan de validiteit van de resultaten worden vergroot.

### 7.3 Effectmeting

Omwillen van de tijd, is de innovatieve interventie nu alleen op niveau 1 en niveau 2 van Kirkpatrick geëvalueerd. Het is van belang om het ontwerp verder te testen en evalueren om aan te kunnen tonen of de interventie op middellange en lange termijn succesvol is. Pas dan kunnen er uitspraken gedaan worden over de gedragsverandering en of de interventie een positieve bijdrage levert aan de organisatiedoelen.

Niveau 3 van Kirkpatrick gaat over de gedragsverandering die de innovatieve interventie teweeg brengt. Door een effectmeting te doen, kan deze verandering gemeten worden.

Een passend voorbeeld van een effectmeting, is de 360 graden feedback. Bij 360 graden feedback wordt niet alleen de medewerker gevraagd om de feedback en resultaten, maar worden ook de leidinggevende en anderen betrokkenen (Ondernemen met personeel, 2022). Hierdoor ontstaat er een breed beeld van de resultaten.

Niveau 4 van Kirkpatrick richt zich op de resultaten op organisatieniveau. Door op lange termijn de relevante KPI's (bijvoorbeeld werkgeluk) te vergelijken, kan er geconcludeerd worden of de interventie op lange termijn succesvol is.

### 7.4 Innovatieve waarde

Een aantal aspecten in deze interventie maken dat de innovatieve waarde van het Talentenspel en het Talentenpaspoort groot is.

Met het Talentenpaspoort is CSU de eerste organisatie in de schoonmaakbranche die een talentenpaspoort voor haar medewerkers heeft ontworpen. Ondanks dat het thema talentenpaspoort al jaren op de agenda staat van de brancheorganisatie, was dit nog niet eerder ontwikkeld.

Het Talentenspel op zich is zeer innovatief. Het Talentenspel is een van de eerste spelen die gericht talenten naar boven haalt om deze vervolgens in een Talentenpaspoort op te nemen. Skillspaspoorten in zowel Nederland als wereldwijd worden op dit moment vaak voorzien van talenten die voortkomen uit een test, vaak in de vorm van een vragenlijst. De laagdrempelige en spelende manier van omgaan met het thema talenten wordt nog weinig gebruikt.

De vormgeving en inhoud van zowel het Talentenpaspoort al het Talentenspel zijn gericht op de specifieke doelgroep. Zo is er gebruik gemaakt van plaatjes en weinig woorden, om het spel aan te laten sluiten bij de schoonmaakmedewerkers. Uit de resultaten is gebleken dat deze woorden soms nog te moeilijk zijn. Zodra daar een aanpassing in is gedaan, sluit het Talentenspel en het Talentenpaspoort waarschijnlijk beter aan op de behoeften van de schoonmaakmedewerkers.

Het Talentenspel en het Talentenpaspoort zijn niet alleen toepasbaar in een organisatie als CSU. De laagdrempelige manier om over talenten te praten en ze te ontdekken kan voor de gehele HR-beroepspraktijk passend zijn. Elk mens heeft talenten, dus voor iedereen is het onderwerp Talent relevant. De krapte op de arbeidsmarkt maakt dat diezelfde markt aan het veranderen is naar een skills gerichte arbeidsmarkt. Dit maakt dat werkgevers en werknemers in de toekomst meer bezig zullen zijn met skills en talenten. Het Talentenspel en Talentenpaspoort kunnen hierbij gebruikt worden.

## 7.5 Doorontwikkeling

Met het oog op de toekomst, zou de innovatieve interventie verder ontwikkeld kunnen worden. Met de conclusies in hoofdstuk 6 en de adviezen uit hoofdstuk 7 zijn verschillende verbeterpunten aangereikt.

In de toekomst is het van belang om een eigenaar te vinden binnen CSU die verantwoordelijk wordt voor het Talentenspel en het Talentenpaspoort.

Het oorspronkelijke idee van de interventie is dat de leidinggevenden het Talentenspel samen met hun eigen medewerkers spelen en opvolgend samen het Talentenpaspoort invullen. Om te borgen dat de leidinggevenden het spel op de juiste manier gebruiken, zal er een training ontwikkeld moeten worden waarbij leidinggevenden het belang van de interventie leren kennen en leren hoe zij de interventie uit moeten voeren. In deze training moeten de leidinggevenden ook leren welke ontwikkelingsmogelijkheden CSU aanbiedt voor de medewerkers en waar zij deze kunnen vinden. Zo kunnen er na de interventie goede stappen ondernomen worden wanneer blijkt dat een medewerker graag aan de slag wil met het ontwikkelen van talenten. Dit zal naar verwachting positieve invloed hebben op het effect en de bestemming van de interventie (niveau 3 en 4 van Kirkpatrick).

De vormgeving en inhoud van het Talentenspel en het Talentenpaspoort moet op basis van de testresultaten aangepast worden. Er moet een aanpassing gedaan worden op het taalgebruik in de interventie en er zouden versies in andere talen moeten komen.

Als het spel op grotere schaal gebruikt gaat worden, dan zou de vormgeving moeten aansluiten bij de CSU huisstijl. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden om de plaatjes op de kaarten door een grafisch ontwerper te laten ontwikkelen, passend bij de huisstijl.

Op het moment van inleveren van dit rapport, zijn er gesprekken met Stichting De Buitenboordmotor. Wellicht kan er in de toekomst samen gewerkt worden om het Talentenspel en Talentenpaspoort niet alleen binnen CSU uit te breiden, maar ook buiten de organisatie.

De verwachting is dat op het moment dat het Talentenspel en het Talentenpaspoort worden doorontwikkeld op basis van de bovenstaande adviezen het vooraf beoogde effect zal worden behaald en daarmee is het ook de verwachting dat de resultaten een positieve bijdrage leveren aan de organisatiedoelen.

## Bibliografie

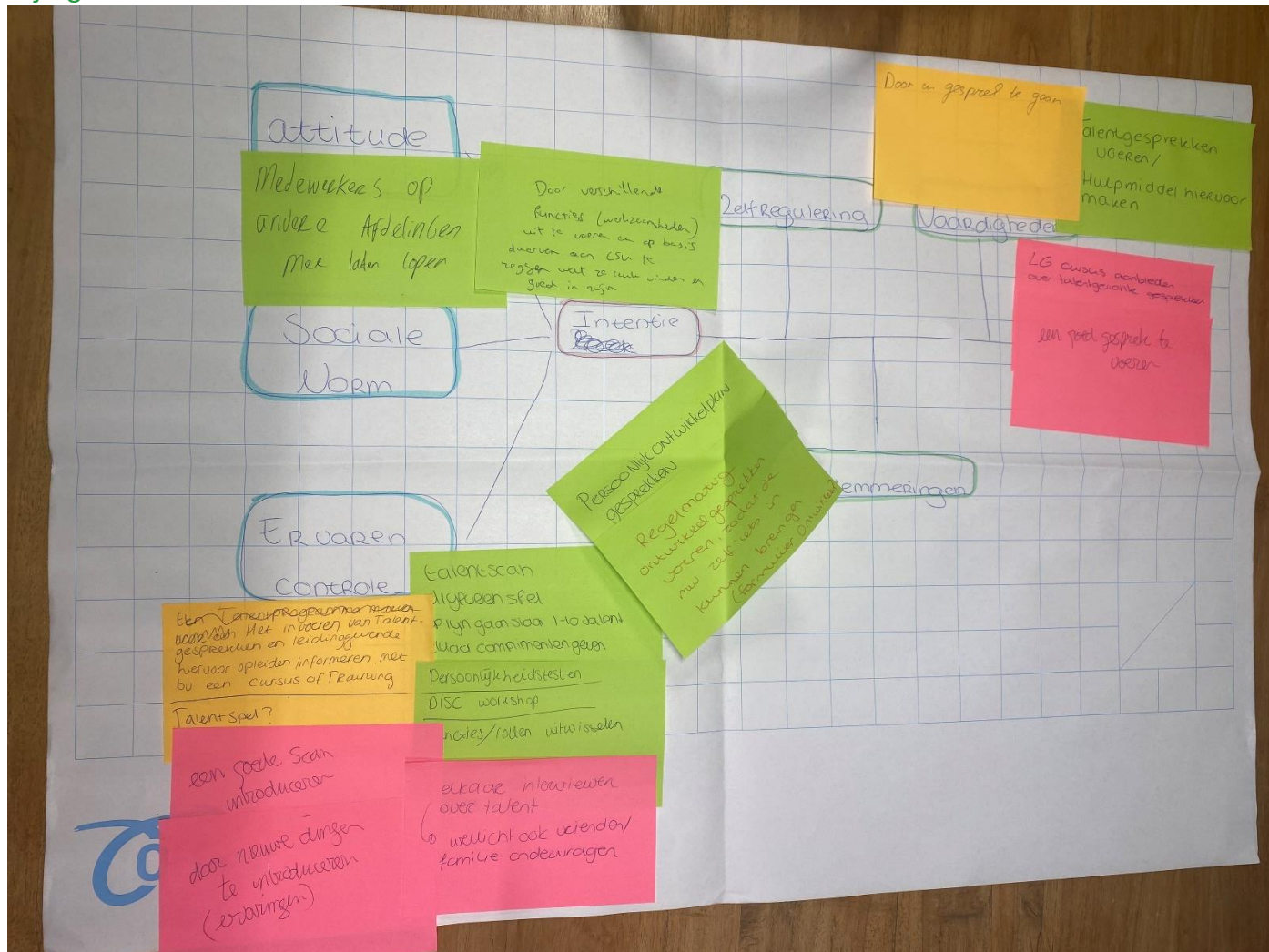
- Ajzen, I. (2020). *The theory of planned behavior; frequently asked questions*. Wiley.
- Akerlof, G. (1970). The market for "Lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In G. Akerlof, *Uncertainty in Economics* (pp. 235-251). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A. (2003). *Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar Eigen Energiebronnen kan Creëren*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ballafkih, A., Portielje, M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A., Meulemans, W., & Meerman, M. (2018). *Jobs of the future: een onderzoek naar arbeid van de toekomst onder werkgevers in de metropoolregio Amsterdam*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, CAREM.
- Ballafkih, A., Post, J., van Genabeek, J., & Sanders, J. (2022). *Vrij reizen over de arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort*. . Amsterdam : Centre for economic transformation & Hogeschool van Amsterdam.
- Ballafkih, A., Zinsmeister, J., & Bay, N. (2020). *Het skillspaspoort. Een kwalitatieve verkenning naar de mening van werkgevers en werknemers*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam / CAREM / The Working Lab / onderzoeksgroep Arbeid en Human Capital in Transitie.
- Ballafkih, H., Zinsmeister, J., & Bay, N. (2022). Het skillspaspoort: Een eerste verkenning naar de wensen, behoeftes en randvoorwaarden van werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, 1-21.
- Beirendonck, L. (2011). De kleur van HRM is paars. Antwerpen .
- Benders, L. (2022, Oktober 17). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen*. Opgehaald van scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Bossink, J., & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Een onderzoek naar de invloed fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy. *Tijdschrift voor HRM*, 85-109.
- Bregenzner, A., Jiménez, P., & Milfelner, B. (2021). Appreciation at work and the effect on employees' presenteeism. *Work*, 109-120.
- Breunissen, A. (2008). *Verandergedrag Vergeleken; Een evaluatieonderzoek naar de invloeden op veranderbereidheid en verandergedrag rondom de Dialoog bij Politie Amsterdam-Amstelland* . Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- CBS. (2022, 12 8). *Inflatie daalt naar 9,9 procent in november*. Opgehaald van cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/49/inflatie-daalt-naar-9-9-procent-in-november>
- CBS. (2022, 08 17). *Spanning op de arbeidsmarkt loopt verder op*. Opgehaald van cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/33/spanning-op-de-arbeidsmarkt-loopt-verder-op>
- CompetentNL. (2021, september). Skills ontologie CompetentNL – Nieuwsbrief (nr.2), september 2021. *Nieuwsbrief CompetentNL*.
- CSU. (sd). *Missie en visie*. Opgehaald van CSU.nl.
- de Baar, D. (2011). Waardering in het werk. *De Actuaris*, 18-19.

- De Buitenboordmotor. (sd). *Over ons*. Opgehaald van debuitenboordmotor.nl:  
<https://debuitenboordmotor.nl/over-ons/>
- de Caluwé, L., & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.
- Ensie. (2020). *Wat is de betekenis van skills?* Opgehaald van ensie.nl:  
<https://www.ensie.nl/betekenis/skill#:~:text=vaardigheid%20ergens%20in.,beoefenen%20van%20een%20bepaald%20spel>.
- Ensie. (2020). *Wat is de betekenis van skills?* Opgehaald van Ensie.nl:  
<https://www.ensie.nl/betekenis/skills?q=skills>
- Evalu Office. (2015, september 2). *Het Model van Kirkpatrick*. Opgehaald van evalu.nl:  
<http://www.evalu.nl/model-van-kirkpatrick/>
- FRANK. (sd). *werkplezier*. Opgehaald van everybodyfrank.com:  
<https://www.everybodyfrank.com/werkplezier/>
- Heyma, A., Prevoo, T., Goedhart, R., Künn-Nelen, A., Montizaan, R., & Steens, S. (2022). *Inzicht in skills; een verkenning van Nederlandse initiatieven*. Amsterdam : Ministeries van szw, OCW en EZK.
- House of Skills. (2020, september 17). *1000 gratis skillspaspoorten op schiphof*. Opgehaald van Houseofskillsregioamsterdam.nl: <https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/1000-gratis-skillspaspoorten-op-schiphof/>
- Hurenkamp, A. (2022). Het skillspaspoort als ideale vervanger voor het cv: grote ambities, maar ook stevige uitdagingen. *Saxion*, 4.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2013). *KIRKPATRICK FOUR LEVELS*. Newnan: Kirkpatrick Partners.
- Klarenbeek, C., Kranenborg, C., & Sanders, J. (2021). *Digitaal skillspaspoort voor vaklieden*.
- Kotter, J. (1998). Winning at change. In *Leader to leader* (p. 6). San Fransisco : Drucker Foundation and Jossey-Bass.
- La Duke, P. (2017, Augustus). How to Evaluate Training: Using the Kirkpatrick Model. *Training Tips*, p. 20.
- Leansixsigmagroep. (sd). *Kotter; de acht veranderstappen van Kotter*. Opgehaald van Leansixsigmagroep.nl: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/kotter/>
- Maurits, E., de Veer, A., & Francke, A. (2012). *Werkdruk en werktevredenheid van belang voor kunnen doorwerken tot pensioen Utrecht*. Utrecht: NIVEL.
- Merkus, J. (2021, September 8). *Semigestructureerd of half-gestructureerd interview | Voorbeeld*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/semigestructureerd-interview/>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (sd). *Duurzame inzetbaarheid; Thema's*. Opgehaald van [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl):  
<https://www.duurzameinzetbaarheid.nl/themas>
- Nationale Beroepen Gids. (sd). *Rayonmanager: salaris, opleiding, taken & vaardigheden*. Opgehaald van Nationaleberoepengids.nl: <https://www.nationaleberoepengids.nl/rayonmanager#about>

- Nationale beroepengids. (sd). *Rayonmanager*. Opgehaald van Nationale Beroepengids:  
<https://www.nationaleberoepengids.nl/rayonmanager>
- Ondernemen met personeel. (2022, Augustus 31). *360 graden feedback: hoe en wat*. Opgehaald van Ondernemenmetpersoneel.nl:  
<https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/functioneringsgesprek/360-graden-feedback-wat-en-hoe>
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 827-856.
- Robbins, M. (2019). Why employees need both recognition and appreciation. *Harvard Business Review*, 1-4.
- Scheuder Peters, R., & Boomkamp, J. (2009). *Psychologie de hoofdzaak*. Houten : Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Schreuder Peters, R., & Boomkamp, J. (2009). *Psychologie: de hoofdzaak*. Groningen : Noordhoff Uitgevers.
- Swaen, B. (2021, 10 28). *Piramide van Maslow (behoeftepiramide) in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/modellen/piramide-van-maslow-behoeftepiramide/>
- TempoTeam. (2021). *De grote werkpleziergids*. Diemen: Tempo Team.
- TNO. (sd). *CompetentNL: één standaard voor skills in Nederland*. Opgehaald van TNO.nl:  
<https://www.tno.nl/nl/gezond/werk-jeugd-gezondheid/werk-gezondheid/skills-leven-langleren/competentnl-skills-in-nederland/>
- UWV. (sd). *Dashboard Skills*. Opgehaald van werk.nl:  
<https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/skills-abtest>
- van Echtelt, P., & Putman, L. (2019, 10 09). *Samenvatting: inclusieve arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid*. Opgehaald van scp.nl: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/samenvatting-inclusieve-arbeidsmarkt-en-duurzame-inzetbaarheid/>
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam : Boom.
- Volini, E., Schwartz, J., Eaton, K., Mallon, D., van Durme, Y., Hauptmann, M., . . . Poynton, S. (2021). *The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive*. . London: Deloitte Insights.

## Bijlagen

### Bijlage 1. Brainstormsessie



## Bijlage 2. Innovatieve interventie Ideeën

- 1) Ontwerp een hulpmiddel voor het houden van talentgesprekken tussen medewerker en leidinggevend. Richtlijnen voor zo'n gesprek die een leidinggevende kan gebruiken/ erbij kan houden.
- 2) Cursus voor leidinggevend om te leren een goed gesprek te voeren met de medewerker. Hun in laten zien waarom het zo belangrijk is en wat het kan brengen.
- 3) Talentspel ontwikkelen om talenten van medewerkers op een interactieve manier in kaart te kunnen brengen
- 4) DISC workshop, medewerkers leren zichzelf kennen en te plaatsen in het disc-model. Door kwaliteiten van zichzelf te kennen kunnen zij hier op inspelen.
- 5) Goede persoonlijkheidstesten die medewerkers invullen zorgen voor een duidelijk overzicht over hoe de persoon in elkaar zit.
- 6) Functies en rollen uitwisselen. Medewerkers op andere afdelingen en locaties mee laten lopen om te bekijken waar zij zich op hun gemak voelen en wat het beste bij hen aansluit. Op basis daarvan kan de medewerker aangeven wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn.
- 7) Borgen door middel van een overzicht, als een skillspaspoort, dat voor zowel medewerker als werkgever in kaart brengt waar talenten van medewerkers liggen. Op die manier overzicht creëren en medewerkers ook iets in handen geven waar zij hun sterke punten mee kunnen laten zien.
- 8) Drijfveren van medewerkers in kaart brengen met behulp van een test. Door drijfveren te weten, wordt het voor werknemer inzichtelijk waar deze persoon energie van krijgt en wat deze persoon belangrijk vindt in het werk. De werkgever kan hier dan op inspelen door aangepast werk aan te bieden.
- 9) Medewerkers onderling complimenten laten geven. Hiervoor richtlijnen ontwerpen die de medewerkers kunnen gebruiken of een coach die aansluit om de medewerkers te begeleiden. Door de complimenten wordt het voor medewerkers op een positieve manier duidelijk gemaakt waar de talenten van anderen liggen. Geeft ook een positieve bijdrage aan onderlinge banden.
- 10) Een combinatie van medewerkers onderling en gesprekken met leidinggevend. Men weet elkaar dan in de organisatie beter te vinden. Dit kan met bv een soort spel en punten verdienen. Wanneer je bij iemand in gesprek gaat of feedback vraagt, krijg je een soort "punt/ sticker/ fiches" die je kan opsparen om je eigen skillspaspoort in te vullen.
- 11) Kaartjes ontwerpen die medewerkers kunnen verdienen na een gesprek met hun leidinggevend. Op deze kaartjes zijn verschillende talenten van medewerkers beschreven. Hierdoor hebben medewerkers iets fysieks in handen waar ze mee kunnen aantonen wat hun talenten zijn.

## Bijlage 3. Schets interventie



## Bijlage 4. Verslag gesprekken directe medewerker.

Op 29 november is er kort gesproken met een aantal directe medewerkers. In deze bijlage zijn de leidende vragen en het verslag van de gesprekken te vinden.

Leidende vragen:

- Heb jij het gevoel dat je weet wat jouw talenten zijn?
- Kan jij je talenten gebruiken in het werk?
  - o Waarin kan je je talenten kwijt
  - o Waarin merk je dat je talenten kwijt kan
  - o Hoe belangrijk vind je het om je talenten kwijt te kunnen in het werk?
- Zou je behoefte hebben aan het in kaart brengen van je eigen talenten met behulp van CSU?
  - o Zou je behoefte hebben aan/ zie je de toegevoegde waarde in van een overzicht met daarin je eigen skills verwerkt?
- Zou jou op het werk jezelf voldoende op je gemak voelen om je talenten te bespreken met je leidinggevende of collega's
  - o Als CSU bijvoorbeeld een interactief spel aanbiedt aan jou en je collega's/ leidinggevende, zou dat iets zijn waar je mee aan de slag zou gaan?
- Zou je je talenten verder willen ontwikkelen op het werk?
- Stel CSU biedt een skills paspoort aan waar jouw eigen skills op staan benoemd. Zou dat een bijdrage hebben aan jezelf? Zie je de toegevoegde waarde hier van?

Verslag:

Op 29 november 2022 is er gesproken met zeven directe schoonmaakmedewerkers en één objectleider. Zij zijn gevraagd hun mening en visie te geven over het onderwerp talent en talenten in kaart brengen.

De leidende vragen van deze korte gesprekken zijn terug te vinden in deze bijlage.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat medewerkers, nadat zij een aantal voorbeelden hebben gekregen, tot een bepaalde hoogte aan kunnen geven wat zij goed doen tijdens het werk. Door deze eerste vraag is duidelijk geworden dat het begrip talent als lastig wordt ervaren door de meeste medewerkers. Talent is voor hen, als ze het al kunnen begrijpen, een groot begrip en zij voelen zich opgelaten het "goede" antwoord te geven.

De gesproken medewerkers geven aan "op zich de talenten wel te kennen". Een duidelijk antwoord op deze vraag is geen enkel keer gegeven. Medewerkers geven hierbij aan dat het begrip talent erg lastig is. De objectleider geeft hier later een duidelijke verklaring voor. Volgens haar is het begrip talent erg groot en een hoge drempel. Zij geeft het voorbeeld dat kantoorpersoneel vaak hun hele loopbaan bezig is met talenten en ontwikkeling. Voor schoonmaakmedewerkers is dit vaak nieuw en hebben zij dus geen idee wat er van hen verwacht wordt.

Medewerkers geven aan dat er behoefte is aan het ontwikkelen van talenten. Een medewerker geeft aan een cursus leidinggeven en samenwerken te hebben gevolgd bij CSU. Dit ervaart zij als positief.

Andere medewerkers geven aan dat, mede door een taalbarrière, het lastig te vinden om verder te ontwikkelen. Zij begrijpen vaak niet wat er mogelijk is, omdat veel cursussen in het Nederlands zijn. Ook geeft een medewerker aan dat leeftijd een rol speelt in het ontwikkelen. Naarmate zij ouder worden is er geen capaciteit om te ontwikkelen, aldus een medewerker.

Naarmate het gesprek vordert zien medewerkers steeds meer in dat zij het benutten van talent als belangrijk ervaren. Ontwikkelen en deze ontwikkelingen kunnen delen met anderen vinden een aantal medewerkers belangrijk. Tegelijkertijd geeft een deel van de medewerkers aan dat de schoonmaaktaken “gewoon werk” zijn en zij niet zien hoe je hierin verder zou kunnen ontwikkelen.

Waardering van de medewerkers komt een aantal keer terug in de verschillende gesprekken. Medewerkers geven aan waardering belangrijk te vinden. Zij krijgen een positief gevoel op het moment dat er waardering over hun werk wordt uitgesproken. Een medewerker zegt “ik word blij als ik weet dat ik het goed doe”. Gesprekken met leidinggevenden over wat zij goed kunnen zien zij dan als waardering en dus positief.

Het visueel maken van je eigen talenten is lastig te begrijpen voor een groot aantal medewerkers. Het is iets nieuws en zij hebben daar nog nooit aan gedacht. Naarmate er voorbeelden worden gegeven, worden de medewerkers steeds enthousiaster.

Hieruit blijkt dat zowel de taalbarrière als de HR/kantoor begrippen lastig zijn. Dit benadrukt het belang om de interventie dusdanig aan de doelgroep aan te laten sluiten.

Het delen van eigen talenten wordt verschillend ervaren. Een aantal medewerkers geeft aan een visueel overzicht van eigen talenten zeker te willen delen met andere collega's, zodat er een overzicht bij iedereen ontstaat wat elkaars talenten zijn. Andere medewerkers geven aan dat zij talenten erg persoonlijk vinden en dit niet zouden willen delen met collega's.

Tenslotte is er nog kort gesproken met de objectleider. Zij gaf een aantal goede tips. Het is van belang om de interventie klein en laagdrempelig te houden. Zij ziet het als een mooie aanvulling op de, vanaf heden verplichte, waarderingsgesprekken van medewerkers. Wanneer de leidinggevende ook af weet van de talenten en ontwikkelpunten kan de leidinggevende meer sturing bieden in het verder ontwikkelen van de talenten.

Maak het persoonlijk en gemakkelijk zijn de kerntips die gegeven zijn.

## Bijlage 5. De 60 soft skills van CompetentNL

Deze lijst geeft de competenties van CompetentNL tot op heden toe. De lijst is verkregen vanuit persoonlijke communicatie met CompetentNL.

| Code | Soort      | Naam                    | Definitie                                                                                                                         |
|------|------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | soft skill | Adviseren               | De ander(en) raad geven                                                                                                           |
| 2    | soft skill | Coachen                 | De ander(en) stimuleren en begeleiden in de ontwikkeling.                                                                         |
| 3    | soft skill | Empathisch              | Zich in anderen verplaatsen en adequaat reageren op gevoelens.                                                                    |
| 4    | soft skill | Luisteren               | Gesproken informatie opnemen.                                                                                                     |
| 5    | soft skill | Omgaan met conflicten   | Adequaat reageren onder de druk van een conflict.                                                                                 |
| 6    | soft skill | Opmerkingsvermogen      | Over 'open aandacht' beschikken om signalen en gebeurtenissen waar te nemen.                                                      |
| 7    | soft skill | Uitleggen               | Kennis en vaardigheden begrijpelijk overbrengen.                                                                                  |
| 8    | soft skill | Beslissingen nemen      | Snel en adequaat besluiten nemen.                                                                                                 |
| 9    | soft skill | Leiding geven           | Sturing geven aan meerdere individuen en aan groepen                                                                              |
| 10   | soft skill | Ondernemend             | Kansen zien en benutten en daarbij risico's aangaan.                                                                              |
| 11   | soft skill | Overtuigen              | Anderen overtuigen van een standpunt of instemming verkrijgen voor een voorstel of idee.                                          |
| 12   | soft skill | Overzicht houden        | In complexe situaties de hoofdlijn zien (helicopterview)                                                                          |
| 13   | soft skill | Delegeren               | Werkzaamheden, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gericht overdragen.                                                          |
| 14   | soft skill | Groepen aansturen       | Een groep mensen leiden, begeleiden of corrigeren.                                                                                |
| 15   | soft skill | Individueel aansturen   | Leiding geven aan en corrigeren van een individu of enkele individuen.                                                            |
| 16   | soft skill | Nauwkeurig              | Zorgvuldig, geconcentreerd en accuraat werken.                                                                                    |
| 17   | soft skill | Prioriteiten stellen    | Keuzes maken om (eigen) tijd, mensen en middelen in te zetten.                                                                    |
| 18   | soft skill | Overleggen              | Deelnemen aan een bijeenkomst om zaken te bespreken en beslissingen te nemen.                                                     |
| 19   | soft skill | Assertief               | Opkomen voor de eigen mening, rechten en standpunten.                                                                             |
| 20   | soft skill | Contactueel             | In het werken met anderen contacten leggen en onderhouden.                                                                        |
| 21   | soft skill | Klantgericht            | Behoeften en belangen van de klant herkennen en hiernaar handelen.                                                                |
| 22   | soft skill | Mondeling uitdrukken    | Informatie, ideeën en gevoelens mondeling overbrengen.                                                                            |
| 23   | soft skill | Netwerken               | Relaties opbouwen, onderhouden en benutten.                                                                                       |
| 24   | soft skill | Onderhandelen           | Onderhandelen is een proces waarin twee personen of groepen proberen om tot een overeenkomst te komen.                            |
| 25   | soft skill | Samenwerken             | Gezamenlijk met anderen werken.                                                                                                   |
| 26   | soft skill | Schriftelijk uitdrukken | Informatie, ideeën en gevoelens schriftelijk overbrengen.                                                                         |
| 27   | soft skill | Sociabiliteit           | Zich gemakkelijk in gezelschap mengen en (nieuwe) sociale contacten aangaan.                                                      |
| 28   | soft skill | Geduld                  | Het vermogen om onder lastige omstandigheden kalmte en rust te bewaren en geen probleem ervaren bij periodes van inactiviteit.    |
| 29   | soft skill | Instructies opvolgen    | Uitvoeren van vastgestelde taken en opdrachten volgens de gegeven aanwijzingen                                                    |
| 30   | soft skill | Integer                 | Eerlijk en betrouwbaar handelen                                                                                                   |
| 31   | soft skill | Kostenbewust            | In denken én doen gericht zijn op een optimaal gebruik van tijd, geld en andere middelen.                                         |
| 32   | soft skill | Kwaliteitsgericht       | Eisen stellen aan de kwaliteit van eigen werk en aan dat van anderen.                                                             |
| 33   | soft skill | Procedures volgen       | Werkwijzen en regels (procedures) toepassen in eigen werk.                                                                        |
| 34   | soft skill | Routine                 | Onder nagenoeg gelijkblijvende omstandigheden en met gelijkblijvende middelen herhaaldelijk een vergelijkbaar resultaat bereiken. |

|    |            |                      |                                                                                                                                                                               |
|----|------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 35 | soft skill | Plannen              | Het uitwerken van en het zich houden aan een plan van (deel)werkzaamheden die achtereenvolgens uitgevoerd moeten worden om het werk binnen de beschikbare tijd af te krijgen. |
| 36 | soft skill | Veilig werken        | Op en rond de werkplek risico's onderkennen en handelen volgens regels en voorschriften om de veiligheid van zichzelf en anderen te waarborgen.                               |
| 37 | soft skill | Ambitieus            | Gedreven zijn om te presteren en anderen te overtreffen.                                                                                                                      |
| 38 | soft skill | Commercieel          | Zakelijke kansen signaleren en benutten (in- en verkoop, handel).                                                                                                             |
| 39 | soft skill | Doorzettingsvermogen | Doorgaan ondanks tegenwerking of tegenslag                                                                                                                                    |
| 40 | soft skill | Moed                 | Risico's aangaan en lef tonen.                                                                                                                                                |
| 41 | soft skill | Initiatiefrijk       | Uit zichzelf kansen onderkennen, actie ondernemen of acties voorstellen.                                                                                                      |
| 42 | soft skill | Innovatief           | Vernieuwend denken en handelen                                                                                                                                                |
| 43 | soft skill | Zelfdiscipline       | Zonder directe opdracht of controle van anderen uit eigen motivatie resultaten boeken en inspanningen leveren.                                                                |
| 44 | soft skill | Zelfstandig          | Werkzaamheden op eigen verantwoordelijkheid zonder toezicht verrichten.                                                                                                       |
| 45 | soft skill | Analyseren           | Iets ontleden en het vermogen om logisch/methodisch na te denken om tot een oplossing te komen of een conclusie te kunnen trekken.                                            |
| 46 | soft skill | Flexibel             | Zich snel en adequaat aanpassen aan veranderende omstandigheden.                                                                                                              |
| 47 | soft skill | Organiseren          | Activiteiten en taken regelen (tijd, mensen en middelen).                                                                                                                     |
| 48 | soft skill | Anticiperen          | Rekening houden met de (nabije) toekomst en hiernaar handelen.                                                                                                                |
| 49 | soft skill | Exploreren           | Actief zoeken naar nieuwe informatie om een vraag of probleem op te lossen en de vraag of het probleem van meerdere kanten bekijken.                                          |
| 50 | soft skill | Leergierig           | Gedreven zijn om kennis en vaardigheden te ontwikkelen.                                                                                                                       |
| 51 | soft skill | Oordeel vormen       | Komen tot een weloverwogen beoordeling                                                                                                                                        |
| 52 | soft skill | Kritisch denken      | Het vermogen om door logisch redeneren zelfstandig tot weloverwogen en beargumenteerde afwegingen, oordelen en beslissingen te komen.                                         |
| 53 | soft skill | Stressbestendig      | Blijven presteren ondanks druk.                                                                                                                                               |
| 54 | soft skill | Oog voor schoonheid  | Over een oog voor schoonheid en vormgeving beschikken.                                                                                                                        |
| 55 | soft skill | Kleurgevoel          | Gevoel voor een juiste samenstelling en werking van kleurstellingen.                                                                                                          |
| 56 | soft skill | Kunstzinnig          | Artistiek en creatief zijn.                                                                                                                                                   |
| 57 | soft skill | Muzikaal             | Gevoel voor en kennis van muziek hebben.                                                                                                                                      |
| 58 | soft skill | Optreden             | In het openbaar spreken en/of een voorstelling/uitvoering verzorgen.                                                                                                          |
| 59 | soft skill | Presenteren          | Een boodschap, product of voorstelling overtuigend overbrengen voor een groep.                                                                                                |
| 60 | soft skill | Sportief             | Sport beoefenen en/of begeleiden en/of sportactiviteiten en sportorganisaties faciliteren.                                                                                    |

## Bijlage 6. De 0-meting.

In deze bijlage is de vragenlijst voor de 0-meting van de interventie te vinden.

Deze vragenlijst gaat over jouw kennis over talenten en je eigen talenten. Op deze manier probeer ik te meten of het spel wat je zo dadelijk gaat spelen, je meer kennis en inzichten geeft over talenten.

Het is belangrijk om te vertellen dat er geen goed of fout antwoord is. In dit onderzoek gaat het om jouw mening en inzichten.

---

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ik ken de term talent.     |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens        |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

---

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ik snap wat talenten zijn. |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens        |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

---

|                                                                                                    |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Wanneer iemand mij zou vragen wat mijn talenten zijn, zou ik daar direct antwoord op kunnen geven. |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1                                                                         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens                                                                                |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

---

|                                                                        |                            |                            |                            |                            |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ik heb het gevoel dat ik mijn talenten kan gebruiken tijdens het werk. |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1                                             | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens                                                    |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

---

|                                                                    |                            |                            |                            |                            |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ik heb het gevoel dat ik mijn talenten nodig heb tijdens het werk. |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1                                         | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens                                                |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

---

|                                                                 |                            |                            |                            |                            |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Ik heb het gevoel dat CSU mij helpt mijn talenten te begrijpen. |                            |                            |                            |                            |
| <input type="checkbox"/> 1                                      | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| Helemaal mee oneens                                             |                            |                            |                            | Helemaal mee eens          |

## Bijlage 7. Semigestructureerde vragenlijst

Aan de hand van de opgestelde indicatoren bij de beoogde uitkomst en het model van Kirkpatrick zijn er een aantal vragen opgesteld die aan de medewerkers gevraagd worden direct na de interventie.

### Niveau 1

- Hoe heb je het spelen van het spel ervaren?
- Wat vond je van hoe het spel eruit zag?
- Wat vond je van de werkvorm?
- Wat vond je van het praten over je eigen talenten?
- Wat vond je van de inhoud van het spel?
- Wat vond je ervan dat er zoveel kaartjes voor je lagen?

### Niveau 2

- Wat heb je geleerd van het spel?
- Heb je het gevoel een beter idee te hebben van wat het begrip talent betekent?
- Weet je op dit moment meer over jouw talenten dan voor het spelen van het spel?
- Wat zijn jouw talenten?
- Hoe was het voor jou om deze talenten te ontdekken met dit spel?
- Heb je nu het gevoel om talenten vaker te gaan gebruiken in het werk?
- Heb je al een idee hoe je de gevonden talenten kan gaan inzetten tijdens het werk?