

„Management Development” en „Assessment Centers”

PROF. DR. G. B. J. BOMERS* — TH. H. HOMAN**

Scholing, vorming en training van (toekomstige) managers genieten in het bedrijfsleven grote belangstelling. In de huidige praktijk van de „management development” wordt echter veel geld weggegooid, doordat onvoldoende wordt uitgegaan van de specifieke trainingsbehoeften van managers. In dit artikel wordt uiteengezet hoe met behulp van de z.g. „assessment center”-methodiek het vaststellen van de behoefte aan specifieke managementtraining kan worden verbeterd en de effectiviteit van de trainingen kan worden verhoogd. Bij deze methodiek gaat het in het bijzonder om het beoordelen van het gedrag van deelnemers in groepssituaties en „levensechte” simulaties.

Inleiding

„Management development” (MD) maakt, gerekend naar de belangstelling die het geniet, gouden tijden door. De voortdurend toenemende complexiteit en turbulentie van de maatschappij vragen een steeds grotere managementcapaciteit in kwantitatieve zowel als kwalitatieve zin. Een van de meest gebruikelijke wijzen waarop organisaties hun managementcapaciteit trachten te verhogen is d.m.v. MD-cursussen en -trainingen, die zowel intern als extern kunnen worden gegeven. De term „management development” wordt hier opgevat als het totaal van scholings-, trainings- en vormingsactiviteiten waaraan organisaties hun managers en/of toekomstige managers laten deelnemen ter verhoging van hun effectiviteit.

Hoewel steeds meer organisaties de vorming, scholing en training van managers serieus en systematisch ter hand nemen, zijn er toch gegronde redenen om aan het nut van vele MD-programma's, zoals ze nu worden toegepast, te twijfelen. In dit artikel zullen we eerst beknopt ingaan op een aantal veel voorkomende tekortkomingen van MD-programma's. Daarna volgt een bespreking van het gebruik van „assessment centers” (AC's) als hulpmiddel bij MD. Ten slotte zal worden ingegaan op de vraag in hoeverre het gebruik van AC's mogelijkheden biedt om de gesignaleerde tekortkomingen te ondervangen waarbij bovendien de problemen worden besproken die zich daarbij kunnen voordoen.

Tekortkomingen in de toepassing van MD

Alvorens over te gaan tot het aangeven van tekortkomingen is het wellicht nuttig eerst kort te beschrijven welke stappen idealiter dienen te worden genomen voor het opzetten van doeltreffende MD-activiteiten.

Uitgangspunt is meestal de verwachting, dat met MD een betere overeenstemming wordt bereikt tussen enerzijds de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de organisatieleden en anderzijds de eisen die de (aanstaande) managementfunctie aan hen stelt. MD heeft geen zin wanneer er niet sprake is van identificeerbare trainingsbehoeften. Identificatie van trainingsbehoeften dient daarom altijd vooraf te gaan aan concrete trainings- en vormingsactiviteiten. De volgende drie stappen zijn hierbij noodzakelijk.

Ten eerste is een inventarisatie vereist van de benodigde capaciteiten en vaardigheden om de betrokken management-

functie effectief te kunnen vervullen; een inventarisatie derhalve van het voor de functie vereiste gedrag. Als tweede stap moet men zich een nauwkeurig beeld vormen van de reeds aanwezige capaciteiten en vaardigheden van de aanstaande cursist. M.a.w. men dient zich te vergewissen van het feitelijke gedragsrepertoire waarover iemand beschikt. Door nu — en dat is de derde stap — het gewenste gedrag en het feitelijke gedrag tegenover elkaar te plaatsen, is men in staat de gebieden waarop iemand te kort schiet te identificeren. De inventarisatie van iemands tekortkomingen is tegelijkertijd een identificatie van iemands ontwikkelings- en trainingsbehoeften.

Wanneer we nu de praktijk bezien, dan blijkt dat veelvuldig tegen het hierboven geschetste „ideaal model” wordt gezondigd. Zelden neemt men de functie expliciet als uitgangspunt voor het vaststellen van de gedragingen die zullen leiden tot effectieve functievervulling 1). Hetzelfde geldt t.a.v. de tweede stap. Veeleer gaat men er impliciet van uit dat de „trainingsbehoefte(n)” waarop de geselecteerde cursussen, seminars en trainingen zich richten bij de aspirant-cursisten per definitie aanwezig zijn. McGee en Thayer geven aan deze werkwijze de toepasselijke term „armchair cerebration” 2).

De geringe specificatie en explicitering van individuele trainingsbehoeften kan aanleiding geven tot de volgende tekortkomingen:

- MD-activiteiten worden in uniforme en gestandaardiseerde vorm toegepast, zonder rekening te houden met feitelijke individuele trainingsbehoeften. Het komt in de praktijk herhaaldelijk voor dat *alle* managers in een organisatie in een bepaalde fase van hun loopbaan een cursus „leidinggeven”, „MBO”, „zero base budgeting” enz. krijgen, hoewel zij in feite meer behoefte zouden hebben aan andersoortige trainingen;
- men richt zich in een MD-programma eenzijdig op bepaalde aspecten, zoals bijvoorbeeld vergroting van iemands intellectuele capaciteiten en kennis, en gaat voorbij aan

* Hoogleraar Organisatie bij de Stichting Nijenrode, Instituut voor Bedrijfskunde te Breukelen.

** Doctoraal-student aan het Interuniversitair Instituut Bedrijfskunde te Delft.

1) Michael L. Moore en Philip Dutton, Training needs analyses: review and critique, *Academy of Management Review*, juli, 1978, blz. 542.

2) Idem, blz. 535.

concrete vaardigheden en kundigheden. Kennis alleen echter maakt in deze nog geen macht 3);

- de geringe explicitering van trainingsbehoeften kan gemakkelijk leiden tot een oneigenlijk gebruik van MD. Zo worden MD-programma's wel toegepast als verkapt belonings- en/of waarderinginstrument. Ook worden MD-programma's gebruikt om bepaalde organisatieleden eens op een „uitje” te trakteren, of om ze met collega's buiten de organisatie in contact te laten treden enz.

Conclusie is dat men mensen vaak naar peperdure cursussen en trainingen stuurt die zij in feite niet of nauwelijks nodig hebben, terwijl aan andere zaken waaraan wel behoefte zou kunnen bestaan, geen aandacht wordt besteed. De sleutelvraag die in dit verband moet worden gesteld is: bestaat er dan geen instrument, methodiek of techniek die kan worden gebruikt bij de vaststelling van trainingsbehoeften? Een dergelijke methodiek zou aan twee eisen dienen te voldoen; enerzijds zou ze een objectieve inventarisatie moeten verschaffen van de gedragseisen die voor effectieve functievervulling nodig zijn en anderzijds zal ze aan het licht moeten brengen in hoeverre organisatieleden beschikken over de capaciteiten en vaardigheden die ze voor de functie nodig hebben.

Weliswaar zijn er in de loop der jaren talloze psychologische tests voor prestatieniveaus en gedragswijzen ontwikkeld, zoals intelligentie-, attitude- en persoonlijkheidstests, en ook tests voor specifieke factoren als geheugen en concentratievermogen. Voor het vaststellen van individuele trainingsbehoeften hebben deze „traditionele” tests echter het grote nadeel dat ze zijn gestandaardiseerd en daarom de specifieke afstemming op de te onderzoeken functie en de daarvoor specifieke vereiste vaardigheden en capaciteiten missen 4).

In dit artikel zullen we de vrij recentelijk ontwikkelde „assessment center”-methodiek onder de loep nemen om na te gaan in hoeverre deze methodiek mogelijkheden biedt voor de vaststelling van individuele trainingsbehoeften.

„Assessment center” als MD-instrument

De „assessment center” (AC)-methodiek werd in eerste instantie ontwikkeld als hulpmiddel bij promotiebeslissingen; geleidelijk wordt de AC-methodiek ook steeds meer gebruikt voor wervings- en selectieoelinden.

Een AC is te identificeren als een „testprogramma” dat bestaat uit een verzameling van individuele activiteiten, groepsactiviteiten, psychologische tests en oefeningen, waarbij kandidaten worden geobserveerd door een team van beoordelaars; de waarnemingen van de beoordelaars vormen met de testgegevens de basis voor een oordeel over de mate waarin elke kandidaat beschikt over de eigenschappen, capaciteiten en het gedragsrepertoire, die essentieel worden geacht voor de effectieve vervulling van een bepaalde functie 5).

We zullen hier niet stilstaan bij de inhoudelijke aspecten van de meer traditionele psychologische tests die deel uitmaken van de AC-procedure; de blik zal met name op het andere deel van de AC-procedure gericht zijn, namelijk op de situatonele oefeningen en activiteiten. Alvorens kort in te gaan op het karakteristieke verschil tussen de oefeningen en activiteiten en de „traditionele” tests, vragen we eerst aandacht voor twee elementen uit de AC-definitie, namelijk dat „assessment” enerzijds door groepen en anderzijds in groepen geschiedt. Het uiteindelijke oordeel over iemands kwaliteiten, vaardigheden enz. wordt bij de AC-methodiek gegeven door een team van beoordelaars (ook wel „assessoren” genoemd). Ook bij sommige bestaande testtechnieken komen wel teambeoordelingen voor, maar het is kenmerkend voor het AC dat de assessoren managers zijn uit de eigen organisatie. Deze managers komen doorgaans uit hogere hiërarchische niveaus dan de deelnemers aan het AC, zodat ze een goed beeld kunnen hebben van de functie waarvoor men test. Het werken met een beoordelaarsteam kan bovendien de objectiviteit van

de oordeelsvorming bevorderen. Assessment in groepen (van ca. 12 personen) maakt het mogelijk om sociale vaardigheden, inter- en intragroepsprocessen te observeren 6).

Wat is nu het karakteristieke verschil tussen de AC-methodiek en de traditionele beoordelingstechnieken? Globaal gesteld richten de traditionele tests zich veelal op de variabelen die van invloed zijn op het gedrag, zoals persoonlijkheidskenmerken en eigenschappen. De oefeningen en activiteiten uit de AC-methodiek zijn daarentegen in de eerste plaats gericht op het toetsen van *gedrag* zelf. Dit is misschien het best te illustreren door een korte beschrijving te geven van de opzet en werking van een AC. De volgende fasen zijn hierbij te onderscheiden:

1. analyse van de functie;
2. bepaling van gewenst gedrag;
3. selectie en samenstelling van een pakket van oefeningen en tests;
4. uitvoering van de tests onder observatie van assessoren;
5. evaluatie van gedrag;
6. terugkoppeling.

Fase 1 houdt in dat men nauwkeurige analyse maakt van de functie, waarvoor men test, waarbij men probeert alle taken vast te stellen, die behoren bij de betreffende functie (b.v. het leiden van vergaderingen, het voeren van sollicitatie- of beoordelingsgesprekken, het dicteren van moeilijke brieven, het te woord staan van lastige cliënten, het nemen van belangrijke beslissingen enz.). De gegevens hiervoor kunnen komen uit vragenlijsten en interviews met mensen uit de eigen organisatie die de betreffende functie daadwerkelijk vervullen en hun superieuren.

De tweede fase is het per taak bepalen van het *gedrag* dat noodzakelijk is om de taak effectief te kunnen vervullen. Men onderschrijft iedere taak in termen van een serie gewenste gedragingen, dus bijvoorbeeld: tijdens het leiden van een vergadering moet hij/zij organiseren, creatief zijn, kunnen plannen. Ieder type gedrag wordt hierbij zo nauwkeurig mogelijk omschreven (n.b. er wordt dus alleen op het manifeste gedrag gelet!). De onderzoeksmethode die men veelal in deze fase gebruikt is de zogeheten „critical incidents”-methode 7). De per taak gespecificeerde gewenste gedragingen leveren te zamen een totaalbeeld op van het gedrag dat vereist is voor effectieve functievervulling.

In de derde fase, de feitelijke opzet van het AC, gaat het om de selectie en samenstelling van een pakket oefeningen, tests, opdrachten en simulaties die zo goed mogelijk aansluiten bij de belangrijkste taken van de functie. De achterliggende gedachte is dat het best kan worden vastgesteld of een kandidaat over bepaalde vaardigheden en bekwaamheden beschikt door zijn feitelijke gedrag te observeren in probleemsituaties die zoveel mogelijk overeenkomen met de reële werksituatie. Met andere woorden, men let erop of iemand tijdens het praktische gedeelte van het rijexamen correct voorrang verleent; of, dat iemand de schoolslag voldoende beheerst tijdens het diplomazwemmen. Dergelijke situaties gebruikt men ook in AC's, zoals b.v. de „in basket exercise”, groepsdiscussies zonder leider; gefingeerde sollicitatiegesprekken, „angry customer calls” enz. 8).

Tijdens de simulaties en oefeningen, fase 4, worden de kandidaten geobserveerd door een team van beoordelaars.

3) Dr. H.P. Meppelink, Veel management-onderwijs schijnonderwijs?, *Intermediair*, 24 december, 1971, blz. 5.

4) Zie ook G. B. J. Bomers en Th. H. Homan, Assessment centers, *Intermediair*, 1 december 1978, blz. 1.

5) Idem, blz. 1.

6) Idem, blz. 3.

7) Deze houdt in dat getrainde observatoren het gedrag van managers tijdens hun dagelijkse werkzaamheden observeren en optekenen. Men identificeert dan specifiek de gedragingen die essentieel zijn voor effectieve taakvervulling.

8) Bomers en Homan, t.a.p., blz. 7.

Deze beoordelaars hebben tot taak om het feitelijk gedrag van de kandidaten te observeren. Daarom wordt het gedrag geclassificeerd naar gedragscategorieën (let wel: niet geïnterpreteerd, zoals bij de traditionele psychologische tests). Men gaat het gedrag benoemen, zoals „dat gedrag is organiserend”, „dat is planningsgedrag” enz. Op deze wijze verkrijgt men een inventarisatie van het feitelijke gedrag, zoals de kandidaat dat ook in de reële arbeidssituatie zal vertonen.

De volgende fase (5) betreft de vergelijking en de evaluatie van het feitelijke gedrag ten opzichte van het gewenste gedrag. De „grootte” van de gedragsdiscrepancie tussen het feitelijke gedrag en het gewenste gedrag is maatgevend voor het al dan niet geschikt zijn voor de functie.

In de zesde fase eindigt het proces met het terugkoppelen van de individuele uitkomsten op de kandidaten. Deze „feedback” houdt in dat men de kandidaten een beeld geeft van de sterke en zwakke kanten van hun gedrag. Er wordt niet ingegaan op de achterliggende factoren en motieven van gedrag, zoals dit bij vele traditionele tests wel het geval is.

Samengevat geldt dat voor elke taak binnen de gegeven functie een aantal specifieke gedragingen is aan te wijzen die de mate van succes of mislukking bij de aanpak van de verschillende taken bepalen. Door een persoon door middel van een AC te confronteren met „real life situations” is na te gaan in hoeverre het feitelijke gedragsrepertoire van een persoon al dan niet toereikend is voor effectieve functie vervulling 9). We willen in dit verband benadrukken dat naast de bovenbeschreven situationele oefeningen en activiteiten ook de traditionele psychologische tests deel uitmaken van de AC-methodiek. Juist doordat de AC-methodiek deze bestaande testtechnieken aanvult met systematische observatie van „real-life”-simulaties, kan het beeld van iemands gedrag nauwkeuriger en vollediger zijn.

AC's werden en worden primair voor promotie- en selectie-doelinden gebruik. Onlangs is de methodiek ook toepasbaar gemaakt voor de vroege identificatie van managementpotentieel. En vooral de laatste jaren heeft men de methodiek „ontdekt” als belangrijk hulpmiddel in „management development”. Zo startte AT&T (American Telephone and Telegraph Company) in 1971 een z.g. „Early Identification Program”, opgebouwd uit deelname aan een AC, feedback van de resultaten van het AC en een gericht MD-programma. Soortgelijk gebruik van de „assessment center”-methodiek in combinatie met MD vindt men bij IBM, Ford, Wickes en Bendix 10).

Het complementaire gebruik van MD en AC's

Na het voorgaande zal het geen verrassing zijn wanneer we op de vraag, of het mogelijk is om de effectiviteit van MD-programma's te verhogen door middel van het complementaire gebruik van AC's, bevestigend antwoorden. In de eerste plaats is het AC een belangrijk hulpmiddel bij het vaststellen van de trainingsbehoeften, op basis waarvan een MD-programma kan worden opgezet en in de tweede plaats bergt het AC een aantal authentieke leermogelijkheden in zich.

Het feitelijk functioneren van de manager wordt in een AC op effectiviteit getoetst met als resultaat een beeld van iemands sterke en zwakke zijden, zo goed mogelijk gespecificeerd naar gedragscategorieën. Met de informatie uit het AC kan een beeld worden verkregen van de soort en hoeveelheid ontwikkeling die iemand nodig heeft. Hier komt bij dat deelname aan het AC-proces op zich al in belangrijke mate het inzicht vergroot van de deelnemers wat hun sterke en zwakke kanten betreft. De confrontatie met eigen gedrag in gesimuleerde situaties en de feedback over de effectiviteit van vertoond gedrag zet vaak een „ontdooingsproces” op gang, waardoor de kandidaten veelal erg gemotiveerd raken om bepaalde MD-cursussen te volgen 11). Dit moet als een bijzonder belangrijk punt worden aangemerkt, daar de aanwezigheid van de motivatie en de wil om op een aantal punten

het functioneren en gedrag te verbeteren een essentiële voorwaarde is voor een goed resultaat van elk trainings- of ontwikkelingsprogramma.

Een ander positief punt is het werken met een groep kandidaten. Dit maakt het mogelijk de individuele trainingsbehoeften samen te vatten in een „training needs audit”, zodat gemeenschappelijke trainingsbehoeftegebieden van de kandidaten kunnen worden gelokaliseerd. Met behulp van deze gegevens kunnen de voor MD uitgetrokken middelen doelmatiger worden gealloceerd 12).

De praktijk van het gecombineerde gebruik van AC's met MD geeft een onderscheid te zien tussen twee typen programma's. Dit onderscheid spitst zich met name toe op de specifieke doelstellingen die men nastreeft. Het eerste type is het z.g. „identificatie”-programma; het tweede is het „diagnostische” programma 13).

Het eerste type refereert aan programma's die gericht zijn op het vroeg ontdekken en ontwikkelen van managementpotentieel. Kandidaten die op basis van de AC-gegevens als veelbelovend voor bepaalde functies worden aangemerkt, krijgen dan een specifiek MD-programma met cursussen, trainingen enz. om hun sterke kanten verder uit te bouwen.

De diagnostische programma's zijn algemener van doelstelling. Hier worden kandidaten in het AC getoetst op een breed scala van gedragingen. Het geheel is zodanig van opzet dat in de eerste plaats de kandidaten zelf worden geconfronteerd met hun testresultaten. Meestal wordt dan ook geheel aan de kandidaat zelf overgelaten of hij/zij van deze informatie gebruik wil maken om zich gericht verder te vormen en te ontwikkelen.

Naast het feit dat AC's kunnen worden gebruikt als hulpmiddel bij het bepalen van de trainingsbehoeften bieden ze ook trainingsmogelijkheden. Dit geldt voor zowel de kandidaten als voor de assessoren (beoordeelaars). Deelnemers doen, bijvoorbeeld door de confrontatie met gesimuleerde praktijksituaties, kennis en inzicht op betreffende aard en inhoud van de functie en de functie-eisen. Verder kunnen zaken als bedrijfsspelen, groepsdiscussies, cases enz. leerzaam zijn, voor zover ze in bestaande trainingsbehoeften voorzien. Bepaalde oefeningen, zoals de „in basket exercise”, worden ook wel los van AC's als trainingsinstrument gebruikt 14).

Kanttekeningen

Tot slot plaatsen we nog enkele relativerende kanttekeningen bij het gecombineerde gebruik van AC's en MD.

Eerder in dit artikel werd gesteld dat MD dient te zijn afgestemd op bestaande trainingsbehoeften. Het bepalen van de trainingsbehoefte geschiedt, zoals we zagen, door gewenst en feitelijk gedrag tegenover elkaar te plaatsen. De vraag die men zich hierbij echter kan stellen is of de discrepantie tussen gewenst en feitelijk gedrag inderdaad altijd dient te worden toegeschreven aan een tekort aan kennis en vaardigheden. Er zijn nl. tal van factoren — organisatorische omstandigheden, gebrek aan motivatie — die er de oorzaak van kunnen zijn dat iemand bepaald gewenst gedrag in zijn functie niet vertoont, terwijl hij er in feite wel toe in staat is.

9) Cabot Jaffee en Fredrik Frank, Assessment centers: premises, practicalities and projections for the future, *Management International Review*, vol. 18, no. 3, 1978, blz. 46-47.

10) Virginia R. Boehm en David F. Hoyle, Assessment and management development, in: Joseph L. Moses en William C. Byham (red.), *Applying the assessment center method*, New York, Pergamon Press, 1977, blz. 216-219.

11) William C. Byham, The assessment center as an aid in management development, *Training and Development Journal*, december 1971, blz. 12.

12) Idem, blz. 10-11.

13) Boehm en Hoyle, t.a.p., blz. 212-215.

14) Bomers en Homan, t.a.p., blz. 3.

De laatste jaren zijn er veel validiteitsstudies over AC's gepubliceerd. Het meeste onderzoek werd gedaan op het gebied van de predictieve validiteit. Dergelijk onderzoek probeert antwoord te geven op de vraag in hoeverre voorspellingen, die met behulp van de AC-methodiek werden gedaan, naderhand ook daadwerkelijk uitkwamen. Uit dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de predictieve validiteit van AC's belangrijk hoger ligt dan die van de meeste traditionele tests 15).

Een ander aspect is de inhoudelijke validiteit van AC's. Met inhoudelijke validiteit wordt bedoeld de mate waarin de in het AC gebruikte tests, oefeningen en simulaties aan de werkelijkheid van de betrokken functie gerelateerd zijn. De moeilijkheid hierbij is, dat er in feite niet kan worden gesproken van een soort universele inhoudelijke validiteit van AC's. Bij sommige AC's zal men zich zeer nauwgezet hebben gebaseerd op de concrete functie en zeer bewust een inventarisatie hebben gemaakt van de verschillende functievereisten. Bij andere daarentegen, zal men dit in veel mindere mate hebben gedaan, of zich zelfs beperkt hebben tot het selecteren van een min of meer gestandaardiseerd pakket van oefeningen en tests. De functiegerelateerdheid zou bij dergelijke AC's wel eens te wensen kunnen overlaten.

Bovendien bestaat de mogelijkheid dat het in een AC vastgestelde gewenste gedrag sterk beïnvloed wordt door het waarden- en normenpatroon dat binnen de organisatie geldt. Men kan zich afvragen of een „goede” kandidaat iemand is die inderdaad over de vereiste vaardigheden en capaciteiten beschikt, of iemand die zich erg goed heeft geconformeerd aan de heersende waarden en normen.

Zoals wij zagen zijn de assessoren mensen uit de eigen organisatie. Met name bij kleinere organisaties kleeft hieraan het bezwaar dat de assessoren de kandidaten reeds persoonlijk zullen kennen, hetgeen vanzelfsprekend niet bevorderlijk is voor de objectiviteit van het oordeel. In de Verenigde Staten

probeert men dit soort situaties te ondervangen door testpsychologen als assessoren in te schakelen. Het voordeel hiervan is weliswaar dat zij veel ervaring hebben in het observeren en beoordelen van menselijk gedrag. Ook zal hun kennis van het gebruik en de toepassing van test-instrumenten groter zijn dan die van „manager” assessoren. Een zeer groot nadeel is echter dat hun kennis en expertise niet is toegesneden op de specifieke omstandigheden die gelden in een bepaalde afdeling en in een bepaalde functie.

De AC-methodiek is vanwege haar arbeidsintensieve karakter een bijzonder dure methodiek. De kosten dienen derhalve zorgvuldig te worden afgewogen tegen de voordelen. Bij deze afweging dient bovendien in ogenschouw te worden genomen, dat de methodiek voor verscheidene doeleinden (selectie, promotie, loopbaanplanning en MD) te gebruiken is.

Het gebruik van AC's in het kader van MD-programma's zal zonder twijfel leiden tot een meer gedifferentieerde vraag naar MD-cursussen. Dit zal dan weer een grotere verscheidenheid in cursusaanbod tot gevolg hebben. De vraag lijkt gerechtvaardigd of bij de daaruit voortvloeiende kleinschaligheid in de opzet van cursussen de organisatie ervan nog wel haalbaar is. Hoewel de beantwoording van deze vraag in grote mate speculatie blijft, zouden we op de volgende twee punten willen wijzen. Ten eerste lijkt de behoefte aan MD in absolute zin dermate groot dat zelfs een sterk gedifferentieerde vraag naar MD-activiteiten ruimte laat voor talloze cursussen van voldoende schaalgrootte om rendabel te worden georganiseerd, met name voor externe cursussen, waarbij de cursusorganisatoren kunnen putten uit kandidaten van verschillende organisaties met dezelfde trainingsbehoeften. Ten tweede staat tegenover de onvermijdelijke kostenverhoging, die schaalverkleining met zich brengt, een aantal moeilijk meetbare voordelen die het gevolg zijn van grotere doelmatigheid waarmee MD wordt bedreven. De moeilijke meetbaarheid van dergelijke voordelen belet een zinvolle kosten-batenanalyse.

Samenvatting

Een goed „management development”-programma dient altijd gebaseerd te zijn op een zorgvuldige inventarisatie van de trainingsbehoeften van de aspirant-deelnemers. Een MD-programma is immers alleen effectief wanneer het aan bestaande trainingsbehoeften tegemoet komt. Door het nauwgezet tegenover elkaar zetten van effectief gedrag en feitelijk gedrag kan de organisatie zich een beeld vormen van de sterke en zwake zijden van iemands functioneren. De praktijk van de MD leert echter dat de hiervoor benodigde systematische inventarisaties veelal achterwege blijven, met het gevolg dat organisatieleden cursussen, seminars en trainingen krijgen voorgeschoteld die zij in feite niet nodig hebben, terwijl zij juist datgene waaraan ze wel behoefte hebben moeten ontberen.

De „assessment center”-methodiek biedt de mogelijkheid om deze lacune die de praktijk van de MD laat zien, op te vullen. De opzet en de verschillende fasen van een AC komen namelijk sterk overeen met de verschillende stappen die genomen moeten worden voor een juiste oordeelsvorming over de sterke en zwake kanten van iemands functioneren in een organisatie. Door gebruik te maken van de AC-methodiek legt een organisatie zichzelf als het ware op om zich expliciet te bezinnen op de aard en omvang der trainingsbehoeften van haar leden. Bovendien biedt de AC-methodiek voor zowel beoordelaars als deelnemers een aantal authentieke trainingsmogelijkheden.

**G.B.J. Bomers
Th.H. Homan**

15) Ann Howard, An assessment of assessment centers, *Academy of Management Journal*, maart 1974, blz. 120-127.