

# A&O-items



NIEUWSBRIEF ARBEIDS- & ORGANISATIEPSYCHOLOGIE  
Jaargang 7 - nr. 1 - februari 2009

## Development center: van beoordelen naar actieve participatie



*Bobby Diekstra*

**Bij een traditioneel assessment center draait het om het beoordelen, bij een development center gaat het meer om actieve participatie van de deelnemer, dialoog en eigen inbreng. Een substantieel verschil.**

Wanneer wij kijken naar de opzet van development centers, lijkt deze sterk op die van assessment centers. Deelnemers krijgen, net als bij een assessment center, een interview, een rollenspel, een capaciteitentest en een persoonlijkheidsvragenlijst. De psycholoog verzamelt gegevens, schrijft een rapportage met daarin het beeld en de ontwikkelpunten van de deelnemer.

### Kunnen én willen

Het assessment center gaat uit van iemands 'kunnen'. De opdrachtgever wil meestal een uitspraak over iemands geschiktheid: kan iemand het? Heeft iemand op dit moment de gevraagde competenties, de capaciteiten, de persoonlijkheidseigenschappen en de kwaliteiten om een bepaalde job met meer of minder succes te kunnen gaan doen?

Bij het development center gaat het niet alleen om het kunnen, het gaat ook om het willen. De opdrachtgever wil graag weten of en wat iemand zou moeten ontwikkelen om een bepaalde functie met succes te kunnen uitoefenen. En of en in welke richting iemand zich met succes gaat ontwikkelen, hangt vooral af van diens motivatie, drive, belangstelling en ambitie.

### Meten is weten?

Bij een assessment center gaat het om het 'meten'. Een goed voorbeeld is het rollenspel. Iemand krijgt een casus, mag zich meestal even voorbereiden en wordt dan gevraagd om het te gaan 'doen'. Na zo'n oefening is de deelnemer klaar, heeft de assessor zijn bevindingen genoteerd en gaat de deelnemer door naar de volgende ronde. De deelnemer heeft hier vooral de rol van iemand die het assessment center 'ondergaat'.

Bij een development center gaat het veel meer om het 'weten'. Het inzicht krijgen in iemands drijfveren en redenen voor gedrag. Ook bij het development center krijgt de deelnemer een rollenspel, een casus. Maar dan is de rol van de deelnemer actief. Hij of zij krijgt feedback en kan vanuit zijn of haar rol mee-oordelen over hetgeen er gebeurt tijdens de praktijkoefening. De assessor, of liever gezegd trainer, beoordeelt de reacties, reflectie, en het leervermogen; de deelnemer krijgt de kans om zijn/haar gedrag toe te lichten en andere gedragsstijlen te laten zien.

### Gedrag én drijfveren

Bij een assessment center draait het om observatie en voorspellen van gedrag. Welk gedrag vertoont iemand in de diverse situaties, en welk gedrag valt op basis daarvan te voorspellen in toekomstige gelijksoortige situaties?

Bij een development center gaat het om het voorspellen van gedragsverandering. Daartoe is het nodig om ook de drijfveren onder de loep te nemen. Wat zit er achter dat gedrag? Wat drijft iemand? Wat zijn drijfveren om gedrag te laten zien?

### Leerstijl als onderdeel van ontwikkeladvies

De manier waarop iemand leert, is van groot belang voor het slagen van zijn/haar ontwikkelpogingen. Leert iemand door vooral zelf veel te doen, of juist door ervaringen met anderen te delen? Voor een concreet en effectief ontwikkeladvies worden bij een

development center deze aspecten dan ook meegenomen en besproken met de deelnemer. Bij een assessment center gebeurt dit niet.

Een voorbeeld

*Een jongeman, midden dertig, krijgt de mogelijkheid om door te groeien naar een leidinggevende functie, maar moet wel eerst een ontwikkelassessment doen. Oordeel: negatief, niet geschikt voor een leidinggevende functie, ontwikkelmogelijkheden worden niet eens genoemd. Waarom: omdat deze jongeman – afgestudeerd doctorandus en al sinds zijn studie op wo-niveau functionerend – volgens de capaciteitentest niet het wo-niveau zou hebben. De jongeman probeerde te achterhalen hoe dat kon. De psycholoog ging geen dialoog aan, maar vertelde de jongeman dat hij op de test niet goed had gescoord en dat dat nou eenmaal bepalend was voor de uitslag. Feit is feit. Toch?*

*De jongeman, zeer verontwaardigd, lichtte zijn manager in. Die wilde hem alsnog op de leidinggevende functie hebben. En niet alleen dat, een andere businessunit had hem ook in het vizier voor een leidinggevende functie. Nu, een half jaar later, functioneert deze jongeman naar ieders tevredenheid heel goed als manager. Het rapport van het ontwikkelassessment is in een la verdwenen.*

Wat ging hier mis? De instrumenten zelf zijn waarheid geworden, en zo is de uitslag van de capaciteitentest doorslaggevend. In bovengenoemd ontwikkelassessment is niet gevraagd naar ambitie, niet gevraagd naar drijfveren, niet gevraagd naar motivatie en eigen inschatting van hetgeen ontwikkeld zou moeten worden, er is niet getest op motivatoren en drives. Kortom, het ontbrak aan dialoog!

### **Expertise van cliënt**

Bij het development center is de psycholoog weliswaar de expert, maar de expertrol van de deelnemer moet niet worden onderschat. Actieve participatie van de deelnemer, dialoog en eigen inbreng staan dan ook centraal wanneer het om 'development' gaat. Hierin verschilt een development center wezenlijk van een assessment center, waarbij het alleen om beoordelen gaat.

Dankzij de dialoog en het inzetten van gezamenlijke expertise krijg je bij een development center een persoonlijk, betrokken, duidelijk verhaal van iemands ontwikkelingsmogelijkheden, waarmee zowel de deelnemer als organisatie daadwerkelijk verder kan.

*Bobby Diekstra is senior consultant bij [Gerritsen Adviesgroep in Bussum](#).*

Reageren? Mail naar [A&O-items](#).