Journal of Industrial Psychology, 1992, 18(1), 20-22
Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 1992, 18(1), 20-22

DIE WAARDE VAN DIE TAKSEERSENTRUM: 'N REPLIEK

H.J. PIETERSEN

Departement Bedryfsielkunde
Universiteit van Zoeloeland

ABSTRACT

The value of the assessment centre: a reply. Kriek's negative evaluation of Pietersen's (1990) review of the predictive value of the assessment centre is responded to. Based on low variances obtained in the review, a more comprehensive approach to the study of managerial behaviour was recommended by the latter. Inaccuracies and selective referencing in Kriek's (1991) exposition are identified and discussed. A fundamental discrepancy in Kriek's view of the scientific status of the assessment centre is also briefly discussed. It is concluded that both authors acknowledge the utility of the assessment centre, but differ with regard to its explanatory value.

OPSOMMING

Repliek word gelewer op Kriek (1991) se kritiese beoordeling van Pietersen (1990) waarin laasgenoemde, op grond van lae voorspellings variansiesyfers vir die takseersentrum, 'n meer omvattende benadering tot die bestudering van bestuursgedrag bepleit. Onakkuraathede en selektiewe verwysings in Kriek (1991) word in besonderhede bespreek en reggestel. Verder word 'n grondliggende teenstrydighede in Kriek se bespreking van die wetenskaplike bewesenheid van die takseersentrum kortliks ook in oënskou geneem. Die gevolgtrekking word gemaak dat beide outeurs ooreenstem betreffende hulle siening van die bruikbaarheid van die takseersentrum, maar verskil met betrekking tot die gedragsverklaringswaarde daarvan.

DIE WAARDE VAN DIE TAKSEERSENTRUM: 'N REPLIEK

Oordeelkundige en goed gefundeerde kommentaar op gepubliseerde navorsing vanuit die geledere van 'n wetenskaplike vakgemeenskap, is om voor die handliggende redes belangrik. Verder sou daar gespekuleer kon word dat die impak van 'n wetenskaplike publikasie positief verband hou met die intensiteit van die reaksie wat dit ontlok.

In die onderhawige geval handel dit oor die waarde van die takseersentrum – 'n bekende, selfs gewilde, metode vir die identifisering van bestuurder- of werknemerpotensiaal. Soos die opskrif aantoon is die bespreking hoofsaaklik gemoeid met 'n regstellende respons op 'n onlangse artikel van Kriek (1991, p. 34-37), wat verskyn het in die *Tydskrif vir Bedryfsielkunde.* Selfs 'n kursoriese beskouing van Kriek (1991) se uiteensetting dui daarop dat dit grootliks ingebed is in 'n skerp negatiewe reaksie op die inhoud en strekking van 'n vroeër artikel van Pietersen (1990, p. 24-26) oor dieselfde onderwerp, in dieselfde tydskrif.

Ter wille van saaklikheid, en by wyse van agtergrond, word slegs die gevolgtrekking waartoe Pietersen (1990) in sy kort oorsig van die voorspellingswaarde van die takseersentrum gekom het, hier aangehaal. Daar word naamlik tot die slotsom gekom dat: ". . . die takseersentrum, alhoewel dit ongetwyfeld praktiese steun en aanvaarding geniet, vanuit 'n voorspellingsgeldigheidsoogpunt nie aan die verwagting voldoen nie. Wanneer daar dus deeglik en omvattend besin word oor faktore wat 'n rol speel in suksesvolle bestuur, kan daar slegs in beperkte opsig van huidige geldigheidsstudies gebruik gemaak word. 'n Breër, meer volledige benadering is nodig en ook wetenskaplik meer gepas wanneer navorsing gedoen word oor die determinante en kriteria van bestuursukses" (Pietersen, 1990, p. 25). Hierop lewer Kriek (1991) 'n afwysing en reaksie wat in hoofsaak daarop gerig is om die *bruikbaarheid* van die takseersentrum te herbevestig.

Die huidige bespreking het eerstens ten doel om belangrike onakkuraathede en wanvoorstellings in Kriek (1991) se artikel bloot te lê en reg te stel. In die tweede gedeelte word 'n basiese teenstrydigheid in Kriek (1991) se uiteensetting in oënskou geneem, waarna afgesluit word met enkele opmerkings en 'n pleidooi vir groter ewewigtigheid. Die bedoeling is nie om onnodige debat oor die onderwerp te stimuleer nie, veral aangesien daar aangevoer kan word dat die vorige twee bydraes in 'n sekere sin aanvullende perspektiewe bied.

In die algemeen gestel is hierdie outeur na 'n aantal jare van substantiewe blootstelling aan die mannekragontwikkelingspraktyk steeds oortuig van die goeie werk wat, onder andere, rondom die takseersentrum gedoen word, beide wat navorsing en praktyk betref. Vanuit 'n selfkritiese wetenskapsbenadering beskou word die standpunt, in teenstelling met Kriek (1991), egter ingeneem dat daar veral in die mens- of gedragswetenskappe nie so iets soos 'n reeds bewese en gevolglik afgehandelde onderwerp of terrein bestaan nie. Om rigiede ondersoekgrenslyne in wetenskapsbeoefening te trek bring onvermydelik die gevaar van gefragmenteerde kennisontwikkeling mee, veral as dit (hetsy eksplisiet of implisiet) op 'n meganistiese (geatomiseerde) mens- en kennisbeskouing geskoei is (kyk Pietersen, 1989, vir die 'n bespreking van epistemologiese vertrekpunte in die bedryfsielkunde). Neem maar breedweg, en by wyse van kort voorbeeld, die leierskaps- en takseersentrumliteratuur gesamentlik in oënskou. Die vraag ontstaan dan summier: watter stel gedragsdimensies sou die "beste", mees aanvaarbare of volledige beskrywing van suksesvolle bestuurders wees? Is dit die tipiese ongeveer tien takseersentrumdimensies, of dalk sekere kombinasies van taak- en mensgeoriënteerde bestuurstyle?, ensovoorts.

Dit is voorgenoemde soort vrae en die denke onderliggend daaraan wat toenemend van belang is omdat dit in wese op geïntegreerde kennisontwikkeling gerig is, en wat Pietersen (1990), teen die agtergrond van lae voorspellingsvariansiesyfers vir die takseersentrum, wou stimuleer. In hierdie verband is dit verstaanbaar dat takseersentrumnavorsers en/of-praktisyns wat 'n sterk *geloof* in die metode openbaar en miskien ook al heelwat loopbaantyd daarin belê het, dit moeilik mag vind om terug te tree in 'n soeke na wyer of meer omvattende gedragsverklarings.

Daar is goeie aanduidings (Pietersen 1986; Dunnette, 1966) dat die metode-fiksasie 'n hoofkarakteristiek geword het van wetenskapsbeoefening in die sielkunde en bedryfsielkunde. Binne takseersentrumverband sou daar selfs van 'n "psigometriese imperatief" sprake kon wees. *Dat* 'n metode of tegniek werk (statisties beduidenheid is) blyk dikwels belangriker te wees as *hoekom* dit werk en *wat* dit, by wyse van sinvolle verklarings van gedrag, vir die vakbeoefenaar sê van die mens wat bestudeer word. Aanduidings van só 'n streng pragmatiese benadering word ook deur Kriek gebied. Vir hom is selfs 'n aspek soos konstrukgeldigheid nie werklik belangrik nie en: ". . . 'filosofies' beskou strydig (is) met die benadering en rasionaal van die takseersentrum" (Kriek 1991, p. 35).

ONAKKURATE EN SELEKTIEWE VERWYSINGS

In die inleidende gedeelte van sy bespreking voer Kriek (1991, p. 34) aan dat Pietersen (1990) *beweer:* ". . . dat die takseersentrum se wetenskaplikheid onder verdenking is en dat daar selgs 'n beperkte opsig van huidige geldigheidstudies gebruik gemaak kan word". Hierdie stelling, wat verkeerdelik deur Kriek (1991) aan Pietersen (1990) toegedig word, is boonop misleidend aangesien dit buite konteks aangewend word. 'n Beskouing van die tersaaklike gedeelte in Pietersen (1991, p. 25), en soos elders hierbo aangehaal word, toon duidelik dat daar slegs gekonstateer word dat *meer* as huidige geldigheidstudies nodig is: "Wanneer daar dus deeglik en omvattend besin word oor faktore wat 'n rol speel in suksesvolle bestuur . . ." (Pietersen, 1990, p. 25). Hier is nie sprake van 'n kategoriese verwerping of 'n 'onder verdenking plaas' van die takseersentrum, *en toto,* nie.

Kriek (1991) skryf, verderaan, dat Pietersen: ". . . die meeste studies wat positiewe resultate rapporteer as onwetenskaplik klassifiseer" (Kriek, 1991, p. 34). Dit is egter 'n valse bewering, aangesien daar nooit so 'n stelling gemaak is nie. Inteendeel, Pietersen (1990) bied juis erkenning aan die wetenskaplikheid van takseersentrumstudies wanneer hy, in hierdie verband, melding maak van: ". . . deeglik beplande en uitgevoerde empiriese studies. . ." (Pietersen, 1990, p. 25). Die feit van die saak is dat Pietersen (1990) in sy evaluatiewe oorsig wys op 'n breë tweedeling van takseersentrumliteratuur, naamlik:

- die populêre (nie-empiriese) literatuur waarin oorwegend positiewe (dit wil sê, optimistiese) kommentaar gelewer word, en
- die wetenskaplike (empiries-gefundeerde) bydraes tot die onderwerp (soos byvoorbeeld aan te tref is in vaktydskrifte soos die *Journal of Applied Psychology* en *Personnel Psychology).*

Die vermoede bestaan dat Kriek in hierdie geval positiewe *aansprake* (optimisme in die populêre literatuur) verwar het met positiewe *resultate* betreffende geldigheidstudies.

Verder sê Kriek dat Pietersen (1990) beweer: ". . . dat groot steekproewe 'n probleem by takseersentrumnavorsing is" (Kriek, 1991, p.36). Dit is hoegenaamd nie waar nie, so 'n stelling kon nêrens in Pietersen (1990) opgespoor word nie, en gevolglik is Kriek se bron in hierdie geval onder verdenking. Die res van sy bespreking rakende steekproewe is interessant en nuttig, maar irrelevant tot die kritiek wat uitgespreek word.

Betreffende die kwessie van watter koëffisiënt (determinasie of korrelasie) voorkeur behoort te geniet, gee Kriek (1991, p. 35) by implikasie te kenne dat dit nie 'n verskil maak nie. Pietersen (1990) se voorkeur vir die gebruik van die koëffisiënt van determinasie word egter gerugsteun deur die opvattings van bekende navorsingsielkundiges soos Kerlinger (1973, p. 621) en Huysamen (1976, p. 101). Hierdie kundiges is dit eens dat r^2 'n beter, meer bruikbare aanwyser as die korrelasie-koëffisiënt is.

Onder die opskrif: "Is die takseersentrum 'n ingevoerde foefie?" (Kriek 1991, p. 34), wat in die lig van die daaropvolgende bespreking as 'n retoriese vraag beskou kan word, sê Kriek die volgende: "Volgens Pietersen (1990, p. 24) maak *meeste* organisasies in Suid-Afrika van die een of ander vorm van die takseersentrum van die "American Telephone and Telegraph" maatskappy (AT & T) gebruik" (1991, p.34). Hieroor slegs twee opmerkings. Pietersen gebruik die woord "vele" en *nie* "meeste" nie, wat 'n belangrike onderskeid is. Tweedens interpreteer Kriek die betrokke stelling (Pietersen, 1990, p. 24) as sou daarmee 'n geskiedkundige feit rakende die ontstaan en gebruik van die takseersentrum in Suid-Afrika gestel word. Dit is egter 'n verkeerde vertolking aangesien Pietersen met die woorde: ". . . beskik vandag oor een of ander vorm . . ." (Pietersen, 1990, p.24) bloot 'n aanduiding gee van die historiese *invloed* van die AT & T-projek en gevolglik hoogstens wou wys op die soortgelykheid daarvan met ander sentrums wat later tot stand gekom het.

'N BASIESE TEENSTRYDIGHEID

In hierdie gedeelte word kortliks aandag geskenk aan 'n grondliggende teenstrydigheid in Kriek (1991) se oorsig. Stellings soos die volgende: ". . . dat die professionele en wetenskaplike bestudering van die onderwerp bo verdenking is" (Kriek, 1991, p. 35) en, verder: ". . . dit duidelik (is) dat die takseersentrum reeds wetenskaplik deeglik ondersoek is" (Kriek, 1991, p. 37) strook nie met opmerkings wat elders gemaak word nie. So word daar ook gewys op: ". . . 'n gebrek aan plaaslike navorsing" (Kriek, 1991, p. 36), wat impliseer dat die sentrum hier te lande nog *nie* deeglik ondersoek is nie (vergelyk ook Kriek, 1991, p. 37, se slotsin in hierdie verband).

Hiermee word ongelukkig 'n verwarrende beeld geskep. Dit wil blyk dat daar enersyds groot vertroue geplaas word in die "universele" of "generiese" geldigheid van die takseersentrum. Andersyds, weer, is daar by Kriek twyfel oor die geldigheid/wetenskaplike waarde van die toenemende aantal, situasie-spesifieke, Suid-Afrikaanse sentrums. Kriek se verwysing in hierdie verband na die belangrikheid van kulturele billikheid met betrekking tot takseersentrums dra ook nie by om groter helderheid te skep nie. Die verwarring word verder gevoer met die volgende stelling: ". . . Resente navorsing het egter getoon dat die takseersentrum voldoen aan beide geldigheidsveralgemening en situasie-spesifiekheid" (Kriek, 1991, p. 34). Dit wil dus in terme van Kriek se uiteensetting voorkom of die geldigheid van meeste (?) Suid-Afrikaanse takseersentrums:

- 'n ope vraag is, of *nie* bewese is nie, en
- ook nie op grond van kulturele verskille (byvoorbeeld, tussen die Amerikaanse en Suid-Afrikaanse bestuurder), en gegee die afwesigheid van empiriese resultate, sondermeer gelykgestel kan word aan die buitelandse produk nie.

Een moontlike afleiding uit die voorafgaande en uit Kriek (1991) se oorsigartikel is dat tot tyd en wyl genoegsame empiriese steun verkry word, daar vanaf 'n *wetenskaplike* hoek 'n "moratorium" op die gebruik van meeste/vele/baie (?) Suid-Afrikaanse takseersentrums geplaas behoort te word.

SLOTOPMERKINGS

Kriek (1991) se oorsig bied 'n kort samevatting van die bruikbaarheid van die takseersentrum. Verder beklemtoon dit die behoefte aan plaaslike navorsing en word afgesluit met die woorde: ". . . dat daar baie en belangrike werk is wat gedoen moet word" (Kriek, 1991, p. 37). Inderdaad.

Op die keper beskou verleen beide Pietersen (1990) en Kriek (1991) erkenning aan die praktiese waarde of bruikbaarheid van die takseersentrum. Vir Pietersen (1990) is die lae voorspellingsvariansiesyfers betreffende die sentrum egter 'n teken dat na wyer en meer integrerende gedragsverklaringsraamwerke gestreef moet word. Vir Kriek (1991) is die takseersentrum op internasionale vlak reeds bewese, terwyl navorsing betreffende die Suid-Afrikaanse sentrum tans nog nie vaste gevolgtrekkings regverdig nie. Die hooftrant van sy uiteensetting gee egter te kenne dat die sentrum reeds bewese en deeglik bestudeer is, gevolglik dan ook die teenstrydigheid waarna reeds verwys is.

'n Pleidooi vir ewewigtigheid in beskouings rakende die takseersentrum is hier sekerlik in orde. Enersyds moet daarteen gewaak word om die takseersentrum met die "badwater" weg te gooi. Dit is nie 'n aanvaarbare alternatief vir beide outeurs nie en is ook nie vroeër deur Pietersen (1990) aangevoer of gesuggereer nie, Kriek (1991) se afwysing van Pietersen en sy eie relatief onkritiese aanvaarding van die sentrum ten spyt.

Andersyds weer moet "takseersentrumgelowiges" besef dat die "koning", teoreties- konseptueel gesproke, skamel geklee is.

VERWYSINGS

Dunnette, M.D. (1966). Fads, fashions and folderol in psychology. *American Psychologist*, 21, pp. 343-352.

Huysamen, G.K. (1976). *Introductory statistics and research design for the behavioural sciences.* Pretoria: G K Huysamen.

Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of behavioral research.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Kriek, H.J. (1991). Die bruikbaarheid van die takseersentrum: 'n oorsig van resente literatuur. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde,* 17(3), pp. 34-37.

Pietersen, H.J. (1986). 'n Oorsig van kritiek rondom bedryfsielkunde as suiwer en toegepaste wetenskap. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde,* 12(2), pp. 19-23.

Pietersen, H.J. (1989). An epistemological view of industrial/organizational psychology: Some persepctives and implications for future knowledge development. *South African Journal of Psychology,* 19(2), pp. 101-108.

Pietersen, H.J. (1990). Die voorspellingswaarde van die takseersentrum: 'n oorsig. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde,* 16(3), pp. 24-26.