

Assessment Centers – god gammel vin på nye flasker

Af Niels L. Bomholt*)

RESUMÉ

Gruppenudvælgelses-metoden er en teknik til brug ved udvælgelse af ledere, som udvikledes i Europa under 2. verdenskrig og har været kendt og anvendt i Danmark såvel som andre lande i og uden for Europa siden de første efterkrigsår. Fra omkring 1970 er den blevet kendt i USA under betegnelsen »Assessment Center teknikken«, og den har på denne baggrund i det sidste års tid kunnet markedsføres i Danmark som en nyhed af stor interesse. Artiklen redegør for metoden, dens udvikling i Europa og forudsætningerne for den sene, men udprægede popularitet, den har opnået i amerikanske koncerner. Afsluttende peges på risikoen for, at påvirkningen fra USA, som traditionelt anses for en autoritet inden for arbejdspsykologien, men hvor man har baseret anvendelsen af denne teknik på egne erfaringer gennem ganske få år, kan medføre tilbageskridt i visse henseender.

Nærværende artikel handler om to ting: Om en metode til lederudvælgelse, hvis anvendelse på det civile område første gang blev beskrevet i Danmark for 26 år siden, som har været anvendt uden afbrydelse her i landet i diverse virksomheder og organisationer gennem over 25 år – og om det mærkelige forhold, at den nu kan præsenteres som en nyhed, hjembragt fra USA, hvor den i mellemtiden var blevet importeret, accepteret – og omdøbt.

Da der fra forskellig side i det sidste års tid er tilbudt erhvervslivet orientering om denne »nye amerikanske metode til lederudvælgelse«, synes der

*) Konsulent, cand. mag. Artiklen modtaget november 1974.

Assessment Centers – god gammel vin på nye flasker

Af Niels L. Bomholt*)

RESUMÉ

Gruppenudvælgelses-metoden er en teknik til brug ved udvælgelse af ledere, som udvikledes i Europa under 2. verdenskrig og har været kendt og anvendt i Danmark såvel som andre lande i og uden for Europa siden de første efterkrigsår. Fra omkring 1970 er den blevet kendt i USA under betegnelsen »Assessment Center teknikken«, og den har på denne baggrund i det sidste års tid kunnet markedsføres i Danmark som en nyhed af stor interesse. Artiklen redegør for metoden, dens udvikling i Europa og forudsætningerne for den sene, men udprægede popularitet, den har opnået i amerikanske koncerner. Afsluttende peges på risikoen for, at påvirkningen fra USA, som traditionelt anses for en autoritet inden for arbejdspsykologien, men hvor man har baseret anvendelsen af denne teknik på egne erfaringer gennem ganske få år, kan medføre tilbageskridt i visse henseender.

Nærværende artikel handler om to ting: Om en metode til lederudvælgelse, hvis anvendelse på det civile område første gang blev beskrevet i Danmark for 26 år siden, som har været anvendt uden afbrydelse her i landet i diverse virksomheder og organisationer gennem over 25 år – og om det mærkelige forhold, at den nu kan præsenteres som en nyhed, hjembragt fra USA, hvor den i mellemtiden var blevet importeret, accepteret – og omdøbt.

Da der fra forskellig side i det sidste års tid er tilbudt erhvervslivet orientering om denne »nye amerikanske metode til lederudvælgelse«, synes der

*) Konsulent, cand. mag. Artiklen modtaget november 1974.

at være behov for en redegørelse om de faktiske forhold. Derfor nærværende artikel.

Som tilfældet er med mange andre ting, var det inden for militæret, begyndelsen fandt sted. Officielt i England, hvor metoden var fuldt udviklet i 1942 (Bahnsen, 1946), uofficielt i Tyskland (Campbell, 1972), hvilket ingen nok rigtig har kunnet lide at efterspore alt for nøje, da det jo i vore dage ikke er nogen reklame for en metode, at den blev opfundet af den tyske Wehrmacht i nazi-tiden. Også i USA blev metoden afprøvet allerede under krigen, men tilsyneladende i mindre målestok og med mindre begejstring, hvilket, som vi senere skal se, nok hænger sammen med, at man i USA i langt højere grad end i Europa har lagt vægt på kvantitative udvælgelsesmetoder, hvis enkelte bestanddele kan gøres til genstand for reliabilitets- og validitetsundersøgelser.

Den udvælgelsesprocedure, der indgår i, hvad nu betegnes som Assessment Center teknikken, omfatter som regel en række af de metoder og teknikker, der også anvendes i andre udvælgelsessituationer: Interview, studium af foreliggende dokumentation i form af eventuelle ansøgninger, skolepapirer, anbefalinger, udtalelser fra referencer. Som regel indgår også et antal psykologiske tests, ligesom andre individuelle opgaver kan bringes i anvendelse: »In-Basket« opgaver, skriftlige opgaver eller rapporter af forskellig art, der skal tjene til at belyse kandidatens forudsætninger i forskellige henseender, der skønnes relevante.

Den væsentligste ingrediens i Assessment Center teknikken, den hvorom hele metoden er opbygget, har imidlertid at gøre med det mellem-menneskelige samspil mellem de fra 4 til 12, som regel seks kandidater, der er genstand for vurdering. Selv om gruppe-øvelser, dels i såkaldte leder-løse grupper, dels evt. med skiftende formelt lederskab, måske kun udgør en relativt begrænset del af hele proceduren, er det dem, der gør Assessment Centers til noget særligt i sammenligning med andre udvælgelsesprocedurer. Dette gælder både de oprindelige militære gruppetests, hvor gruppe-øvelserne fortrinsvis bestod i militære opgaver »i marken« – hvor de seks officersaspiranter f. eks. blev anmodet om at redde sig over på den anden side af en imaginær flod, forfulgt af fjenden – og det gælder de civile udvælgelsesmøder, hvor opgaverne kan bestå i drøftelse af ledelsesmæssige problemer eller af »cases«, »in-basket« opgaver o. lign.

Et andet forhold, der gør gruppe-udvælgelsen til noget særligt inden for udvælgelsesmetoder, består deri, at den eller de chefer, der skal træffe

den eventuelle afgørelse med hensyn til eventuelt valg blandt kandidaterne, selv kan have mulighed for direkte at gøre de iagttagelser, der danner grundlag for vurderingen af kandidaternes »sociale færdigheder«, idet selve gruppeproceduren kan observeres af 3–4, i enkelte tilfælde flere, observatører. Det vil normalt dreje sig om en professionel prøvel leder – i England oprindeligt en psykiater, senere normalt en psykolog eller anden sagkyndig i »social sciences« – suppleret med virksomhedens personalechef og den eller de chefer, der skal have suppleret staben af ledere.

Gruppeudvælgelsesmetoden blev bekendt her i Danmark efter en studierejse til England, som arrangeredes af forsvarsministeriet allerede i 1946, med en artillerikaptajn, en overlæge og tre psykologer – hvoraf to professorer – som deltagere (Bahnsen, 1946). Den satte sig tydelige spor inden for militæret, hvor man siden har anvendt de tests, man dengang lærte at kende: »Leaderless group tests«, »Practical individual situations«, kommandosituationer, rollespil m.v. (Hjelholt, 1955).

Inden for erhvervslivet skulle der endnu en studierejse til, i 1948, før man gjorde det første forsøg med et gruppeudvælgelsesmøde. Det fandt sted i 1949 og er omhyggeligt beskrevet (Bahnsen, 1949). Initiativtageren, magister Poul Bahnsen, og hans nærmeste medarbejder (forfatteren af nærværende), som begge var med som ledere af dette første »assessment center«, foretog hver for sig og tilsammen i de følgende år en lang række gruppeudvælgelser, hvoraf et antal blev genstand for systematisk opfølgning (Bahnsen, 1953).

Også i det øvrige Skandinavien var interessen betydelig i hine fjerne år. På grundlag af et dengang ti år gammelt materiale var forfatteren af nærværende i stand til, i 1960, at foretage en systematisk efterundersøgelse af pålideligheden af de prognoser, der blev udarbejdet bl. a. på grundlag af gruppeudvælgelser (Bomholt, 1960). Et af resultaterne var iøvrigt en konstatering af, at pålideligheden af prognoser ved hjælp af gruppeudvælgelsesteknikken i betydelig grad oversteg dem, der var baseret på såvel skriftlige tests af forskellig art som på interviews, hvad enten disse blev foretaget af virksomhedens egne folk eller af en psykolog.

Interessen for metoden i Finland illustreres måske bedst af, at Institutet för Industriens Arbetsledning, der i begyndelsen af 50'erne fik nye bygninger, lod lokaler indrette specielt til foretagelse af gruppeudvælgelsesprøver!

Fra begyndelsen af 50'erne og lige til slutningen af 60'erne, altså i en periode, der strækker sig over henved 20 år, har den gruppepsykologiske assessment center teknik ikke været omtalt meget i litteraturen. I praksis har den imidlertid været anvendt ret konstant i et antal større virksomheder, væsentligt af den type, der har mulighed for at rekruttere ledere fra egne rækker, men som ikke har mulighed for at vurdere deres ledelsesmæssige talenter særligt indgående, før man har påbegyndt en uddannelse af dem eller på anden måde bundet sig så stærkt, at man ikke kan komme ud af engagementet uden ulemper for virksomheden eller for de pågældende selv. Nogen statistik over anvendelsen af metoden foreligger ikke, men det kan da nævnes, at forfatteren til nærværende, som ingenlunde er alene i Danmark om at anvende denne udvælgelsesteknik, i det forløbne tiår har medvirket ved mere end 80 udvælgelsesmøder af assessment center typen, i sammenlagt en lille halv snes erhvervsvirksomheder. Et antal af dem har været fulgt op gennem systematiske undersøgelser af sammenhængen mellem prognosen og påfølgende resultater i praksis. Også i Sverige har metoden været anvendt regelmæssigt og har endog en gang været vist i en dansk fjernsynsudsendelse om PA-rådets psykologiske testninger (Ekvall, 1971).

Så vidt det kan skønnes, er der to forhold, som i særlig grad har medvirket til den relative tavshed om denne udvælgelsesteknik indtil fornylig, uanset dens stadige anvendelse i al stilfærdighed.

Det ene af disse forhold har at gøre med, at man netop fra begyndelsen af 50'erne, især i Danmark, men også adskillige andre steder, mærker en nedadgående interesse for udvælgelsesproblemer og -metoder i almindelighed. På ledelsesområdet var denne udvikling særligt mærkbar. Indtil omkring 1950 var ledelse noget, der havde med »lederegenskaber« at gøre: Lederegenskaber er i alt væsentligt noget, man har i sig, eller ikke har i sig, iøvrigt uanset om det drejer sig om nedarvede eller erhvervede egenskaber. Det er dette grundsynspunkt, der danner basis for de utallige undersøgelser og afhandlinger, der i 30'erne og 40'erne blev offentliggjort om ledelse, og det stadige arbejde på at forbedre udvælgelsesmetoderne. Netop omkring 1950, samtidig med at man mente at have fundet frem til særligt effektive måder til at vurdere tilstedeværelsen af eventuelle lederegenskaber – eller af deres fravær! – fremkom en ny erkendelse, baseret på de »scientific management« principper, som Taylor, Gilbreth m.fl., og senere, paradoksalt nok, med solid støtte fra marxistisk

ideologi, der her så hyggeligt tager kapitalismen i hånden: Den erkendelse, at ledelse simpelthen er et spørgsmål om teknikker, der kan indlæres. Taylor går ud fra en analyse af, hvad en leders arbejde består i. Denne analyse fører frem til, at alle væsentlige lederopgaver kan gøres til genstand for træning. Resultatet blev, at man med 1950 som en ret præcis skæringsdato pludselig så tidsskrifter fulde af artikler, ikke om udvælgelse, men om træning og uddannelse af ledere. Det er nok at pege på »Training Within Industry«-principperne, der optog sindene fra 1949, etableringen af lederuddannelsescentre Egelund (1955), Arresøhøj (1961) og derefter talløse andre, i hurtig rækkefølge. Industrirådets statistik over træneruddannelsen viste en næsten epidemiagtig vækst i interessen for lederuddannelse i 50'erne. Den tanke, at uddannelse er langt mere betydningsfuldt og interessant end udvælgelse, blev kraftigt støttet af den marxistiske bølge, der tog sin begyndelse her i landet i løbet af 60'erne, og som jo går imod enhver form for måling af evner, karaktergivning m.v.: Det er milieuet, der bestemmer den enkeltes udvikling, og som vi derfor skal påvirke. I det omfang, ledere ikke kan afskaffes, skal de uddannes, ikke udvælges. Milieuet skal tilpasses mennesket, ikke omvendt. Et andet forhold, som utvivlsomt har medvirket til at begrænse interessen for metoder til lederudvælgelse af den her omhandlede art, har at gøre med den aldeles svigtende interesse, man fra amerikanske psykologers og fra amerikansk erhvervslivs side har vist denne udvælgelsesmetode indtil for få år siden. Vi er vant til, at fornyelserne på ledelsesområdet kommer fra USA. I det omfang, man i tiden efter Taylor overhovedet interesserede sig for lederudvælgelse i USA, var det imidlertid andre metoder, man havde kik på, nemlig den art metoder og teknikker, der i enkeltheder kunne gøres til genstand for detaljeret kvantitativ analyse. »Forced choice« og »alternativ rangordning« er vurderingsteknikker af denne art og er typiske for den retning, interessen tog i disse år i USA og tildels i Europa, i modsætning til den helheds-opfattelse, der er baseret på den klassiske tyske psykologi, som aldrig rigtig blev accepteret af industripsykologer i USA.

Året 1970 blev et skæringsår i Amerika, idet der ved den amerikanske psykologforenings årsmøde i september fremkom ikke eet, men en række indlæg om et i USA ganske nyt fænomen, der vakte megen opsigt blandt de industripsykologer, der deltog, og det var mange: Emnet var udvælgelse af lederemner ved hjælp af en teknik, der i væsentlig grad var ba-

seret på observation af kandidaterne i indbyrdes samspil i grupper! Hele tre vel dokumenterede ndlæg ved denne kongres handlede direkte om resultaterne ved denne »nye« teknik, som nu viste sig i al stilfærdighed at have været anvendt i endog et antal større amerikanske virksomheder, begyndende med AT&T, IBM, Sears Roebuck og Standard Oil (Ohio) – den sidste ikke at forveksle med Standard Oil (N.J.), nu omdøbt til Exxon Corporation, som endnu på dette tidspunkt holdt fast ved helt andre principper for lederudvælgelse, trods ihærdige forsøg fra europæiske datterselskaber (Danmark og Sverige) på at overbevise moderselskabets folk om metodens fortræffelighed.

Siden 1970 er interessen for metoden udviklet med enorm hast i USA. William C. Byham (Byham, 1971) har formentlig ret, når han peger på tre årsager:

1. Efterundersøgelser i bl. a. de ovenfor nævnte amerikanske virksomheder har vist, at kandidater udvalgt på grundlag af assessment center metodikken har langt større sandsynlighed for at vise sig som dygtige ledere i praksis end tilfældet er for dem, der er udvalgt på grundlag af andre metoder eller teknikker.
2. Metoden er særdeles lærerig både for de observerende chefer og for de deltagende kandidater. Denne iagttagelse svarer iøvrigt ganske til, hvad man ofte registrerer ved metodens anvendelse her i landet: Ikke blot observatørerne, men også deltagerne selv får ofte lejlighed til meget direkte at opleve deres egne relative stærke og svage sider, og det er en af de metoder, der oftest får deltagere til selv at give udtryk for en oprigtig og afbalanceret selv vurdering, når man har oplevet sig selv i ligeværdigt samspil med sine »konkurrenter«, der iøvrigt som regel meget snart efter starten føles langt mere som kolleger og som medlemmer af den fælles gruppe.
3. Ledelsens accept af metoden og af resultaterne af vurderingen er høj, fordi metoden og de iagttagelser, den giver anledning til, virker relevante og fornuftige. Paradoksalt nok kan det tilføjes, at det nok er dette argument, der længst har holdt mange amerikanske industripsykologer tilbage fra metoden. Netop de hidtil enerådende analytiske,

kvantitative tests, der ofte var skriftlige, gav tit anledning til at konstatere, at »face validity« kunne være en farlig egenskab ved en test. Men kombinationen af den tilsyneladende og den ægte validitet er naturligvis ingen ringe ting for en udvælgelsesmetode.

– Og nu, med en passende forsinkelse på fire år, er vi altså nået dertil, at denne gamle kending atter kommer til Danmark, denne gang direkte importeret fra USA, men med så små ændringer i fremtoning, idé og indhold, at man skal se særdeles godt efter for at finde forskellen. Her igen er der forøvrigt et mærkeligt paradoks, for den største forskel synes faktisk at ligge i varigheden. De oprindelige »WOSB'ies«, som gruppeudvælgelsesmøderne i den engelske hær populært blev kaldt, varede flere dage. Det samme gjorde de første civile udvælgelsesmøder i England. Herhjemme varede de første et par dage. Gradvis fandt man ud af, at gevinsten ved at forlænge proceduren ud over en dag var minimal, og der anvendes nu i Danmark, som vistnok andre steder i Europa, sjældent mere end en dag, hvoraf endog en del går med individuelle formelle tests (»paper and pencil tests«), og en endnu større del med interviews, således at selve gruppe-prøven er reduceret til relativt få timer, der til gengæld udnyttes meget rationelt med et standardiseret program. De amerikanske assessment centers varierer ganske vist meget i varighed (Byham, 1971), men er som regel lange, ofte tre eller fire dage. Som dokumenteret af Joseph L. Moses (Moses, 1973) er det spildt ulejlighed.¹ En længere udvælgelsesprocedure giver ikke større pålidelighed, hvad man måske umiddelbart kan undre sig over. Formentlig er der et par grunde dertil. Den ene er den, at den meget langvarige observation af en kandidat i en prøve-situation vil have tendens til at få bedømmerne til at interessere sig mere og mere for de småting, der gradvis observeres, og som fortøner de centrale og relevante iagttagelser. Dette fænomen kender man f. eks. i høj grad fra personalebedømmelsessystemer, som også bliver mindre værdifulde, jo mere de beskæftiger sig med detaljer i den bedømtes præstation og væremåde. Det andet forhold har at gøre med, at den personlige kontakt mellem kandidat og observatør kan have tendens til at skabe et personligt forhold, der gør det vanskeligere for observatøren at foretage en afbalanceret vurdering. Også her har man paralleller fra personalevurderingen, hvor det er sandsynliggjort, at en højere overordnet har tendens til at afgive en mere afbalanceret vurdering end nærmeste

overordnede, uanset om denne kender den bedømte bedre, og at nærmeste overordnede igen afgiver en mere afbalanceret vurdering end den, der hidrører fra kollegaen (Bomholt, 1963).

Det ser altså ud til, at der er en reel risiko for, at de nye impulser fra USA ikke vil bringe os længere frem, men tværtimod kan betyde et tilbageskridt. Forhåbentlig kan de ovenfor omtalte seneste konstateringer fra diverse amerikanske forskere blive kendt så hurtigt, at vi også herhjemme kan nå frem til det udviklingstrin, vi stod på i 50'erne, og måske endda lidt videre.

En anden nyhed er naturligvis betegnelsen. I England talte man, da hæren alene brugte metoden, om WOSB'ies, en popularisering af War Office Selection Boards. Civilt talte man om Leaderless Group Tests, ud fra det led i proceduren, som opfattedes som det mest spændende og karakteristiske. I Danmark taltes i starten om lederløse gruppeprøver, senere har man almindeligvis brugt betegnelsen gruppeudvælgelsesprøve.

Navnet Assessment Center anvendtes i USA fra 1963, da AT&T først tog teknikken op. Navnet er utvivlsomt et »scoop«; der er ingen tvivl om, at dette velklingende navn har været med til at popularisere ideen. Måske kan det amerikanske navn også her i landet være med til at sælge ideen bedre end den gængse danske betegnelse. Hvem ved, om der i grunden er så stor forskel på cigaretter og lederudvælgelsesteknikker, når det drejer sig om markedsføring – eller marketing, som det jo hedder på ny-dansk.

Litteraturliste

1. Arbous, A. G. & Joy Maree: *Contribution of two group discussion techniques to a validated test battery*. Occupational Psychology, April 1951.
2. Arbous, A. G.: *Selection for Industrial Leadership*. Cape Town, 1953.
3. Bahnsen, Poul: *De militærpsykologiske undersøgelser i den engelske hær*. Psykologien og Erhvervslivet, 4. årgang, s. 109. København, 1946.
4. Bahnsen, Poul: *Tjenestemandsudvælgelse i Storbritannien*. Finanstidende nr. 11. 15. december 1948.

overordnede, uanset om denne kender den bedømte bedre, og at nærmeste overordnede igen afgiver en mere afbalanceret vurdering end den, der hidrører fra kollegaen (Bomholt, 1963).

Det ser altså ud til, at der er en reel risiko for, at de nye impulser fra USA ikke vil bringe os længere frem, men tværtimod kan betyde et tilbageskridt. Forhåbentlig kan de ovenfor omtalte seneste konstateringer fra diverse amerikanske forskere blive kendt så hurtigt, at vi også herhjemme kan nå frem til det udviklingstrin, vi stod på i 50'erne, og måske endda lidt videre.

En anden nyhed er naturligvis betegnelsen. I England talte man, da hæren alene brugte metoden, om WOSB'ies, en popularisering af War Office Selection Boards. Civilt talte man om Leaderless Group Tests, ud fra det led i proceduren, som opfattedes som det mest spændende og karakteristiske. I Danmark taltes i starten om lederløse gruppeprøver, senere har man almindeligvis brugt betegnelsen gruppeudvælgelsesprøve.

Navnet Assessment Center anvendtes i USA fra 1963, da AT&T først tog teknikken op. Navnet er utvivlsomt et »scoop«; der er ingen tvivl om, at dette velklingende navn har været med til at popularisere ideen. Måske kan det amerikanske navn også her i landet være med til at sælge ideen bedre end den gængse danske betegnelse. Hvem ved, om der i grunden er så stor forskel på cigaretter og lederudvælgelsesteknikker, når det drejer sig om markedsføring – eller marketing, som det jo hedder på ny-dansk.

Litteraturliste

1. Arbous, A. G. & Joy Maree: *Contribution of two group discussion techniques to a validated test battery*. Occupational Psychology, April 1951.
2. Arbous, A. G.: *Selection for Industrial Leadership*. Cape Town, 1953.
3. Bahnsen, Poul: *De militærpsykologiske undersøgelser i den engelske hær*. Psykologien og Erhvervslivet, 4. årgang, s. 109. København, 1946.
4. Bahnsen, Poul: *Tjenestemandsudvælgelse i Storbritannien*. Finanstidende nr. 11. 15. december 1948.

5. Bahnsen, Poul: *Udvælgelse af arbejdsledere på psykologisk grundlag. »Gruppe-psykologiske lederprøver«*, Psykologien og Erhvervslivet, 6. årgang, s. 65. København, 1949.
6. Bahnsen, Poul: *Udvælgelse af højere tjenestemænd i England*. Psykologien og Erhvervslivet, 7. årgang, s. 54. København, 1951.
7. Bahnsen, Poul: *Hvordan finder man den rigtige arbejdsleder? Erfaringer med gruppe-psykologiske lederprøver*. Psykologien og Erhvervslivet, 9. årgang, s. 33. København, 1953.
8. Bomholt, Niels L.: *Scandinavian Employee Relations Report No. 2, July 1960: Results from an analysis of test results in 1954, as compared to subsequent career and present standing, for 81 employees.* (Stencileret).
9. Bomholt, Niels L.: *Alternativ Rangordning*. Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 27. årgang nr. 4, s. 275 ff, 1963.
10. Brag, D. W.: *The Assessment Center Method of Appraising Management Potential*. I J. W. Blood (Ed.): *The Personnel Job in a Changing World*. New York, 1964.
11. Byham, W. C., and Thornton, G. C.: *Assessment Centers: A new air in Management Selection*. *Studies in Personnel Psychology*, 1970.
12. Byham, William C.: *The Assessment Center as an aid in Management Development*. *Training and Development Journal*, December 1971.
13. Campbell, John P.: *The »How To« of Assessment*. *Contemporary Psychology*, 1972. Vol. 17, No. 12, P. 645-46.
14. Campbell, R. J., and Bray, D. W.: *Assessment Centers: An aid in Management Selection*. *Personnel Administration*, 1967.
15. Carleton, Frederick O.: *Relationships between follow-up evaluations and information developed in a management assessment center*. *Proceedings, 78th Annual Convention of the American Psychological Association*, 1970.
16. Clausen, M. Groth: *Hvordan finder vi den rigtige mand til den ledige, overordnede stilling?* *Erhvervsliv*, juni 1951.
17. Dodd, William E.: *Will Management Assessment Centers insure selection of the same old types?* *Proceedings, 78th Annual Convention of the American Psychological Association*, 1970.
18. Dodd, William E.: *Summary of IBM Assessment Validations*. Paper presented as part of the symposium »Validity of Assessment Centers« at the 79th Annual Convention of the American Psychological Association, 1971.
19. DuBois, Philip H.: *Assessing Assessment*. *Contemporary Psychology*, vol. 19, No. 6, p. 474, 1974.
20. Ekvall, Göran: *Urval av personal med hjälp av psykologiska undersökningar*. PA-rådet. Stockholm, 1971. p. 66-67 o.a.
21. Finkle, Robert B., and William S. Jones: *Assessing Corporate Talent: A Key to Managerial Manpower Planning*. New York, Wiley Interscience, 1970.
22. Finley, Robert M., Jr.: *Evaluation of Behavior Predictions from projective tests given in a management assessment center*. *Proceedings, 78th Annual Convention of the American Psychological Association* 1970.
23. Helms, Gerda: *Gruppseudvælgelse – med særlig omtale af et praktisk forsøg*. *Det danske Marked*, juni 1951.
24. Hjelholt, G.: *Officersundersøgelser ved militærpsykologisk arbejdsgruppe*. *Psykologien og Erhvervslivet*, 10. årgang, 1955, s. 120.
25. Meyer, Harry Kjeld: *Personaleudvælgelse*. *Erhvervsliv*, juli 1957, s. 10.
26. Moses, Joseph L.: *The Development of an Assessment Center for the Early Identification of Supervisory Potential*. *Personnel Psychology*, Vol. 26, No. 4, 1973, p. 569 ff.

27. Reeve, E. Gavin: *Validation of Selection Boards and Procedures as Exemplified in a Study of the War Office Selection Boards*. London, Academic Press, 1972.
28. Turney, John R., a.o.: *Early Identification of Management Potential in a Technical-professional Organization*. Proceedings, 79th Annual Convention of the American Psychological Association 1971.
29. Vernon, P. E.: *The Validation of Civil Service Selection Board Procedures*. Occupational Psychology, April 1950.