

# VIND DE WARE... MEDEWERKER

JUIST SELECTEREN  
IN THEORIE EN PRAKTIJK

---

Eveline Schollaert  
Bart Van Theemsche  
Gerd Jacobs

---



Uitgeverij Academia Press  
Ampla House  
Coupure Rechts 88  
9000 Gent  
België

[www.academiapress.be](http://www.academiapress.be)

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 978 94 014 5887 0  
D/2019/45/62  
NUR 807

Eveline Schollaert, Bart Van Theemsche & Gerd Jacobs  
Vind de ware... medewerker. Juist selecteren in theorie en praktijk  
Gent, Academia Press, 2019, 204 p.

Eerste druk, 2019

VORMGEVING COVER Peer De Maeyer  
VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven

© Eveline Schollaert, Bart Van Theemsche & Gerd Jacobs  
& Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

*Alle rechten voorbehouden.  
Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd  
en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,  
microfilm of op welke andere wijze ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	8
<b>Inleiding</b>	10
<b>STAP 1: Voortraject</b>	17
Bezin voor je begint	17
Opstellen van een functieprofiel en een functieomschrijving	22
Kiezen van competenties en talenten	24
<i>Welke types bestaan er?</i>	24
<i>Kies de competenties</i>	27
<i>Selectiematrix</i>	28
<i>Voorbeeldoefening competenties bepalen</i>	35
Bepalen van concrete gedragsindicatoren	38
Een vacature opstellen	39
Uitsmijter: Voorbij het ‘kunnen’-denken	42
<b>STAP 2: Wat is relevant in je keuze van een selectietechniek?</b>	49
Twee benaderingen: sign en sample	50
Wat is een goede selectietechniek?	51
Wat wegen we af?	51
<i>Voorspellende validiteit</i>	53
<i>Incrementele validiteit</i>	54
<i>Reacties van kandidaten</i>	55
<i>Adverse impact</i>	63

<b>DOORLICHT: Selectietechnieken en hun kenmerken</b>	71
<b>CV-screening</b>	71
<i>Wat is het?</i>	71
<i>Liegen op het cv</i>	74
<i>Trend naar personal branding</i>	77
<i>Voor- en nadelen van cv-screening</i>	81
<i>Toepassingen van cv-screening</i>	81
<b>Referenties</b>	86
<i>Wat is het?</i>	86
<i>Voor- en nadelen van het controleren van referenties</i>	88
<b>Test voor functiekennis   kennistests</b>	89
<i>Wat is het?</i>	89
<b>Psychotechnische proeven</b>	90
<i>Wat is het?</i>	90
<i>Type 1: cognitieve vaardigheidstests</i>	91
<i>Voor- en nadelen van cognitieve vaardigheidstests</i>	95
<i>Type 2: persoonlijkheidsvragenlijsten</i>	95
<i>Big Five</i>	96
<i>Voor- en nadelen van persoonlijkheidsvragenlijsten</i>	100
<b>Emotionele intelligentietests</b>	100
<i>Wat is het?</i>	100
<i>Voor- en nadelen van emotionele intelligentietests</i>	103
<b>Interview</b>	104
<i>Wat is het?</i>	104
<i>Ongestructureerde interviews</i>	105
<i>Gestructureerde interviews</i>	108
<i>Voor- en nadelen van het interview</i>	118
<b>Work samples</b>	118
<i>Wat is het?</i>	118
<i>Objectieve of fysieke work samples</i>	119
<i>Subjectieve of psychologische work samples</i>	120
<i>Voor- en nadelen van work samples</i>	128
<b>Assessment center</b>	128
<i>Wat is het?</i>	128
<i>Voor- en nadelen van assessment center</i>	132

Situational judgment tests	133
<i>Wat is het?</i>	133
<i>Voor- en nadelen van situational judgment tests</i>	139
Uitdieping: Fit – hoe vind je de juiste klik?	140
Selectietechnieken: samenvattende tabel	147
Digitale evoluties binnen selectie	150
<b>STAP 3: Beoordelen</b>	157
Beoordelingsfouten	157
Beoordelen opsplitsen in stappen	162
<b>STAP 4: Onthaal nieuwe medewerkers – onboarding</b>	171
Wat is onboarding?	174
Vier niveaus	177
Concrete tips	181
<b>STAP 5: Evaluatie van je selectieproces</b>	187
<b>Verklarende woordenlijst</b>	192
<b>Lijst bedrijven en experts</b>	195
<b>Bronnen</b>	197
<b>Eindnoten</b>	204

**VOORWOORD**

**INLEIDING**

**STAP 1**

**Voortraject**

- Bezin voor je begint
- Opstellen van een functieprofiel en een functieomschrijving
- Kiezen van competenties en talenten
- Bepalen van concrete gedragsindicatoren
- Een vacature opstellen
- Uitsmijter: Voorbij het 'kunnen'-denken

**STAP 2**

**Wat is relevant in je keuze van een selectietechniek?**

**DOORGELICHT**

**Selectietechnieken en hun kenmerken**

**STAP 3**

**Beoordelen**

**STAP 4**

**Onthaal nieuwe medewerkers – onboarding**

**STAP 5**

**Evaluatie van je selectieproces**

# Stap 1

## VOORTRAJECT

### BEZIN VOOR JE BEGINT

Voor je start met je selectieproces dien je stil te staan bij een aantal aspecten. Onderstaande vragen kunnen inspiratie bieden:

- **Waarom is deze functie vrijgekomen?**

Is het een groeivacature of een vervangingsvacature?

Komt de functie vrij door natuurlijke uitstroom (zoals bij pensionering) of is er vrijwillig verloop? Duidt dit laatste erop dat er meer aan de hand is? Klopt het nog wel in het team?

- **Is het nodig om de vrijgekomen vacature extern in te vullen?**

Misschien kan het werk anders verdeeld worden? Of zijn er intern mensen die in aanmerking komen?

Interne mobiliteit zorgt ervoor dat het selectieproces ingekort kan worden. De kandidaat kent de organisatie al, er zijn geen rekruteringskosten ... In een krappe arbeidsmarkt loont het zeker de moeite te kijken in welke andere functie, rol of afdeling je huidige medewerkers nog kunt laten functioneren. Houd daarom de vinger aan de pols bij je medewerkers: hoe zien ze hun toekomst in je organisatie? In welke rollen hebben ze interesse? Hiervoor is het nodig dat leidinggevendenden de talenten van hun mensen herkennen en hen de kans geven om hun talenten te ontwikkelen.

“Bedrijven verkiezen drie op de vier keer een externe kandidaat boven een interne. In tijden van overvloed is dat normaal. Nieuw bloed kan je organisatie deugd doen. Maar met de huidige krappe arbeidsmarkt kiezen bedrijven vaak niet voor de beste, maar voor een matige kandidaat. Achteraf blijkt dat die niet voldoet. Bedrijven dreigen ook goede interne kandidaten te verliezen omdat die zich niet gewaardeerd voelen. Zo schieten ze zich twee keer in de voet.” (Vander Sijpe, 2018)

“Er is helemaal geen gebrek aan talent op de arbeidsmarkt. Er is alleen een tekort aan fantasie bij werkgevers die naar talent op zoek zijn.” (The Future of Talent Institute)

- Is er budget om iemand aan te werven?

### **Opgelet! Er komt meer bij kijken dan je denkt.**

De kosten die voortvloeien uit selectie zijn aanzienlijk. Enerzijds zijn er de directe kosten zoals het screenen van cv's, het aankopen van een testbatterij, de kosten verbonden aan een assessment door een externe partner, et cetera. Voorbeelden van indirecte kosten zijn de tijd die HR-mensen en leidinggevenden spenderen aan interviews en administratie (contracten). Ook het onboardingproces brengt kosten met zich mee.

- Doe je de selectie volledig zelf of besteed je het (gedeeltelijk) uit?

Voor hogere en heel gespecialiseerde functies loont het wel de moeite om de selectie gedeeltelijk of volledig uit te besteden.

- Wie doet wat in het selectieproces?

Wie betrek je van HR? Wordt de leidinggevende erbij betrokken? Werk je samen met een extern bureau? Hoeveel beoordelaars voorzie je? Wie beslist?



- **Hoe communiceer je naar kandidaten?**

Hoe nodig je kandidaten uit? Wie doet dat? Ben je bereikbaar voor vragen van kandidaten? Hoe communiceer je naar afgewezen kandidaten?

- **Ligt de manier waarop je selecteert in lijn met je employer brand?**<sup>3</sup>

Alle HR-domeinen vormen een mogelijk raakpunt met de medewerkers en dienen dus ook in overeenstemming te zijn met het vooropgestelde employer brand. De manier waarop je rekruteert en selecteert, beloont, huisvest, ontwikkelt, enzoverder.

- **Hoe selecteer je in tijden van schaarste?**

In tijden van een krappe arbeidsmarkt en een aangroeiende lijst van knelpuntberoepen bestaat het risico dat het selectieproces minder gedegen wordt uitgevoerd. Er wordt enkel vertrouwd op het cv en een kort gesprek; er wordt minder tijd gestopt in beter voorspellende technieken (door de tijdsdruk of de vrees voor negatieve reacties van de kandidaat). Organisaties zouden kunnen reageren vanuit een angstreflex (laten we maar snel deze kandidaat vastleggen want we zijn hem anders weer kwijt), of minder kieskeurig kunnen worden.

We raden aan om ook in tijden van schaarste het selectieproces gedegen aan te pakken. De kosten van een foute selectie wegen immers veel zwaarder door dan het (tijdelijke) ongemak van een gebrek aan instroom.

## Underschat de kosten<sup>4</sup> van een slechte aanwerving niet!

Mogelijke kosten:

- een verminderde productiviteit door ondermaatse prestaties van de medewerker en extra inspanningen door collega's;
- een loon dat niet in verhouding is met de prestaties;
- negatieve invloed op de teamsfeer en op de moraal van collega's omdat ze de mindere prestaties moeten opvangen; verlies aan klanten en omzet;
- nieuwe rekruteringskosten;
- nieuwe selectiekosten;
- nieuwe trainings- en opleidingskosten voor de nieuwe medewerker (en een tijdelijk mindere productiviteit);
- kosten verbonden aan nieuwe *onboarding*.

HR-dienstverlener Securex<sup>5</sup> berekende de directe<sup>6</sup> kosten van een mislukte aanwerving na twee jaar dienst. Dit loopt op tot minimaal ongeveer 35.000 euro voor administratieve werknemers tot ruim 150.000 euro voor directieleden.

- Hoe ervaart de kandidaat de selectieprocedure?

Sta ook al eens stil bij de sollicitatie-ervaring vanuit het standpunt van de kandidaat. Hoe ga je ervoor zorgen dat jullie selectieproces een bijzondere persoonlijke ervaring wordt voor de kandidaat? Verderop in het boek komen we terug op het belang van de sollicitatie-ervaring (*candidate experience*, zie p. 58).

- Hoeveel tijd is er?

Binnen welk tijds kader moet alles gebeuren? Wanneer wens je een lijst van geschikte kandidaten en wanneer wil je de juiste kandidaat geselecteerd hebben?

## Voorbeeld uit het werkveld

“Wij starten iedere zoektocht naar een nieuwe collega met een kick-offmeeting met de HR-verantwoordelijke en de *hiring manager*. Dit is een belangrijk moment om ervoor te zorgen dat iedereen voldoende context mee heeft, het profiel zorgvuldig overlopen wordt en het volledige proces gekend is door alle stakeholders.” (*In The Pocket*)

“Bij de vervanging van een collega en voorafgaand aan de zoektocht naar een nieuwe kandidaat, wordt er met het management gekeken of er iets moet aangepast worden aan de huidige functie. De vacature en functie worden kritisch bekeken. We trachten na te gaan waarom een werknemer ons verlaat en hoe we dat in de toekomst kunnen vermijden. Hebben we de geselecteerde kandidaat niet goed begeleid? Of scoorde hij toch te laag op de gevraagde competenties? Van iedere starter verwachten we een groeiende leercurve. Het voorspellen van die leercurve is moeilijk. We zoeken nog de juiste selectietools om dit betrouwbaar te kunnen inschatten.” (*Avento*)


in The Pocket

## AUGMENTED REALITY ENGINEER

at In The Pocket ([View all jobs](#))

According to research firm Gartner, Augmented Reality is one of the most relevant emerging technologies. We totally agree, so that's why a few years ago we launched a team focusing on Augmented Reality. In the last months, they worked for clients such as Telenet and Aéroports de Paris. We're looking for an **Augmented Reality Engineer** who wants to join In The Pocket!

Since we launched in 2010, In The Pocket has grown into a company with **more than 100 strategists, developers, designers and product managers** who love to create digital products. Millions of people use our products when they pay with their smartphone by [scanning QR codes](#), [watch online television](#) or [read their newspaper](#).



But enough about us, let's talk about you. The Augmented Reality Engineer we're looking for, will help us developing and maintaining world-class digital products in the AR and VR space.

APPLY NOW

# OPSTELLEN VAN EEN FUNCTIEPROFIEL EN EEN FUNCTIEOMSCHRIJVING



Traditioneel gezien zullen de leidinggevende en eventueel de huidige medewerker samen met HR het **functieprofiel** opstellen door zich over de volgende vragen te buigen:

- Wat zijn de kenmerken en de eisen van de functie?
- Naam van de functie
- Doel van de functie
- Voltijds/deeltijds
- Plaats in het organigram
- Bijdrage aan de organisatiestrategie
- Voornaamste taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Resultaatsgebieden
- Over welke **competenties**, welk opleidingsniveau en welke ervaring moet iemand beschikken om in deze functie succesvol te zijn? Op welke kennis, vaardigheden, attitudes en persoonlijkheidstrekken ga je screenen?

Bepaal de **praktische zaken**:

- Werkplek
- Arbeidsduur
- Arbeidsvoorwaarden
- Hulpmiddelen, technologie
- Duur van het contract
- Arbeidstijden

We moeten dit verhaal echter nuanceren. Het idee van een gestandaardiseerde, gedetailleerde en nauwe functieomschrijving rijmt steeds minder met een omgeving die in toenemende mate volatiel, onzeker, complex en ambigu wordt. Organisaties veranderen snel, functies veranderen continu van inhoud, mensen nemen ook andere rollen op zich dan wat er in hun functieomschrijving staat.

Een alternatieve benadering zou kunnen zijn dat er met een open blik naar attitudes, sterktes en bijzonderheden van kandidaten wordt gekeken die interessant kunnen zijn voor de organisatie. Indien nodig kan zelfs rond die talenten een nieuwe uitdagende functie op maat gebouwd worden en kan hierbij de input van de kandidaat gevraagd worden: Wat denk je mogelijk te maken? Welke functie zie je voor jezelf? Denken in termen van ‘rollen’ en ‘verantwoordelijkheidsgebieden’ (waarbij de kandidaat de autonomie en de vrijheid heeft om die zelf in te vullen) vormt volgens dit denkspoor eerder het uitgangspunt dan een vaste functieomschrijving op basis van het verleden. De door de kandidaat zelf aangegeven sterktes worden vervolgens via selectietechnieken geverifieerd.

“Vacatures aanpassen aan mensen is dé trend voor werkgevers. Zochten ze naar de witte raven vanuit een vaststaande vacature, dan keren ze hun proces het beste om. Hun vacature mag niet meer centraal staan. Daarentegen kijken ze beter naar welke competenties en talenten beschikbaar zijn, en hoe ze deze in hun bedrijf inzetten. Hoe pas ik mijn jobs aan de aanwezige talenten aan? – is de kernvraag van werkgevers.” (Fons Leroy, 2018)

Rigide functiebeschrijvingen zullen dus meer en meer onder druk komen te staan. Anderzijds, uitgaan van competenties en talenten blijft wel relevant in de huidige sterk veranderende omgeving. We raden dus aan om je selectieproces vooral te baseren op jouw keuze aan competenties en talenten die je belangrijk vindt voor je nieuwe medewerker.

## KIEZEN VAN COMPETENTIES EN TALENTEN

De literatuur leert ons dat er in de geschiedenis reeds meerdere definities van **competenties** zijn geformuleerd. We nemen de definitie van Ziegler (2016) over: “Occupational competencies are the momentary result of an individual learning process influenced by *interests, work environment, motives, personality (facets), abilities, skills, and knowledge.*”

Competenties zijn dus het **resultaat** van een voortdurend **leerproces**. De ontwikkeling van competenties wordt beïnvloed door de omgeving, drijfveren, persoonlijkheidsaspecten, interesses, aangeboren talenten, kennis en vaardigheden.

### Welke types bestaan er?

Er bestaan veel referentieraamwerken en competentiewoordenboeken om competenties van mensen in te delen. De ene typologie maakt onderscheid tussen kennis, kunde, motivatie, attitudes en waarden. De andere spreekt van kennis, willen en kunnen. Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen vakinhoudelijke (*hard skills*) en sociaal-emotionele competenties (*soft skills*).

Een voorbeeld van een competentieraamwerk is het Triarchisch competentieraamwerk van Wood en Payne (1998) dat competenties clustert in:

- denkkraft (visie genereren, oordelen, ...);
- sociale kraft (beïnvloeden, sociale vaardigheden, ...);
- daadkraft (organiseren, plannen, ...).

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat er **acht metacompetenties** zijn die onderliggend zijn aan alle competentieraamwerken:

- leiden en beslissen;
- ondersteunen en samenwerken;
- interageren en presenteren;
- analyseren en interpreteren;
- ontwerpen en conceptualiseren;
- organiseren en uitvoeren;
- aanpassen en ondernemen.

Bepaalde competenties kunnen **inherent** zijn aan een bepaalde rol of functie. Zo moet een accountant een jaarrekening kunnen afsluiten of een bedrijfsjurist het ontslagrecht kunnen toepassen in geval van een ontslag binnen de organisatie. De accountant zal hiervoor accuraat en precies moeten werken, de bedrijfsjurist zal aandacht voor tekstdetails moeten tonen. De vraag is welke eigenschappen echt cruciaal zijn voor succes in een functie. Waar draait deze functie in essentie om? Wat heb je nodig om deze goed te vervullen?

Competenties kunnen ook **generieker** van aard en breder inzetbaar zijn in andere contexten zoals bijvoorbeeld samenwerken, beslissen, initiatief nemen. Soms zijn de gevraagde competenties ook **waardegebonden**: afgeleid van de waarden die een organisatie vastlegt, samen met de missie, de visie en de strategie. Als klantgerichtheid een waarde is, dan vormt klantgerichtheid dé referentie voor het gedrag dat van elke medewerker wordt verwacht, welke functie hij of zij ook uitoefent.

## Voorbeeld uit het werkveld

“Bij ons worden alle kandidaten, zowel arbeiders als bedienden, afgetoetst aan ROSIE (Respect en vertrouwen, Ontplooiing en ontwikkeling, Samenwerken, Innovatief ondernemerschap en Eigenaarschap)<sup>7</sup>. De *fit* is een absolute must.” (Durabrik)



The screenshot shows the Durabrik website with the following content:

- Header: durabrik bouwen begint bij mensen. Navigation: Home, Vacatures, Wie is #ROSIE, Groeien, Over ons, Contact, Inloggen.
- Hero section: "Bouwen begint bij mensen" with an arrow pointing to "245 ROSIES wachten op jou!". A large image shows a man with a "#ROSIE" sticker on his forehead, surrounded by a grid of many small portraits.
- Section: "Bouwbedrijf met passie voor mensen". Text: "Bouwen gaat voor ons niet enkel over het vakkundig uitvoeren van een plan. Bouwen is werken met en voor mensen. Onze klanten, partners en jij; jullie dragen allemaal bij aan wat ons uniek maakt."
- Section: "+50 jaar ervaring". Text: "Naargelang je talenten en interesses kun je in ons bouwbedrijf deel uitmaken van het team:"
- Section: "1. Durabrik, al meer dan 50 jaar gespecialiseerd in nieuwbouw". Text: "Durabrik werd in 1966 opgericht door Jacques Callens. Sinds de jaren '90 bouwt het bedrijf instapkare woningen en appartementen. Het kiest daarvoor toplocaties uit en levert totaalconcepten die beantwoorden aan de wensen van zijn klanten. In 1996 kwam met Joost en Claudia de tweede generatie aan het roer. Vanaf 2008 evolueert het bedrijf naar een waardegedreven organisatie waar klant en medewerker centraal staan."
- Section: "2. Victor, sterk in renovatie". Text: "In 2011 richt Durabrik de dochteronderneming Victor op, dat zich toespit op totaalrenovaties, uitbreidingen en interieurrenovaties. Ook hier wordt de jarenlange ervaring als bouwbedrijf ingezet om als totaalrechter daadkrachtig het droomhuis van mensen waar te maken, binnen een vast budget en een vaste timing."
- Image: A construction site with workers on a building. Caption: "Draaien hoe jij bij ons past".

“We checken bij iedereen de waarden openheid, samenwerking, innovatie en kwaliteit.” (Wit-Gele Kruis Oost-Vlaanderen)

“De waarden van de organisatie worden vertaald naar waardegebonden competenties in de vacature. We hebben grondig voorbereid welke competenties we met welke instrumenten en proeven meten” (UZ Gent)

“Alle medewerkers worden standaard bevraagd op zes competenties: aanpassingsvermogen, persoonlijke doelen bereiken, plannen en organiseren, stressbestendigheid, met mensen werken en klantgerichtheid. Afhankelijk van de specifieke eisen van een functie worden ook bijkomende competenties in kaart gebracht.” (Vandelanotte)



## Wat zegt onderzoek?

### Beperk het aantal competenties

Onderzoek toont aan dat mensen niet in staat zijn om meer dan vijf à zeven competenties van elkaar te onderscheiden. Ook de medewerker ziet vaak de bomen door het bos niet meer bij een grote(re) hoeveelheid aan competenties. Het is dus belangrijk om het aantal te beoordelen competenties tijdens het selectieproces te beperken, juist omdat de medewerker en leidinggevende tijdens het functioneren in dialoog moeten gaan. Ze moeten de competenties op een zelfde manier begrijpen (Fiske et al., 2007; Jackson et al., 2016).

## Kies de competenties

Start je selectieprocedure met een goede analyse van wat de job inhoudt: Wat betekent het om goed te functioneren in deze job? Welk gedrag wil je echt terugzien bij de kandidaat? In geval van een bestaande job, betrek dan zeker medewerkers die de job momenteel uitvoeren of er een zeer goed zicht op hebben (en dit is niet altijd de leidinggevende!). Neem ook andere aspecten in beschouwing dan enkel de competenties die puur aan een taak gerelateerd zijn, zoals competenties die ook voor de job belangrijk kunnen zijn. Zo wordt er soms ook verwacht dat medewerkers elkaar helpen indien nodig, of dat ze bereidwilligheid tonen om bijvoorbeeld mee bedrijfsevents te ondersteunen of dat de medewerker goed moet kunnen omgaan met verandering.

Kies vijf à zeven **competenties** die cruciaal zijn voor een bepaalde functie die je wil meten in het selectieproces. In de praktijk worden er soms meer competenties gekozen, maar om niet te veel druk op het selectieproces te zetten, pleiten we toch om het aantal te beperken. Bij assessment centers bijvoorbeeld moet het cognitief mogelijk zijn voor de assessoren om al die competenties accuraat in kaart te brengen. Maak daarom onderscheid tussen de echte essentiële competenties om in een functie succesvol te zijn en de *nice-to-haves*.

## Selectiematrix

Wat je eigenlijk wilt voorspellen met je selectietechnieken, is de prestatie in de job (dit wordt het 'criteriumdomein' genoemd). Dit criteriumdomein tracht je te voorspellen aan de hand van selectieconstructen (zoals intelligentie, persoonlijkheid, competenties). Om deze selectieconstructen in kaart te brengen, gebruiken we instrumenten: de selectietechnieken.

Het is aan te raden om dit technische gegeven in een overzichtelijke matrix te gieten. Je geeft enerzijds in de matrix (de eerste kolom in figuur 2) de selectieconstructen weer, en anderzijds (de bovenste rij in figuur 2) geef je de selectietechnieken weer. Dan kan je op die manier aangeven met welke technieken je welke constructen zal meten. De beoordeling op deze constructen via de verschillende technieken vormt dan de voorspelling van het criteriumdomein.

Figuur 2 | Matrix met selectieconstructen en selectietechnieken

Selectie-technieken	Gestructureerd interview	Schriftelijke case	Rollenspel	Presentatie	Situational Judgement Test
Competenties					
Wendbaarheid	(0,3)*		(0,5)		(0,2)
Klantgerichtheid		(0,3)	(0,5)		(0,2)
Teamwork		(0,3)			(0,2)
Overtuigingskracht			(0,5)	(0,5)	
Beslissingsvaardigheid	(0,2)			(0,5)	(0,2)
Probleem-analyse		(0,5)		(0,5)	

\*De cijfers tussen haakjes zijn de gewichten van de technieken om de competenties te meten, de ene techniek zal zwaarder doorwegen dan de andere.