

Abstract

Towards a Framework for the Telecommunications Sector in Belgium

This article analyses the strengths and weaknesses of the telecommunications sector in Belgium. It concludes that this sector is in need of a regulatory framework which takes into account future institutional and techno-economical developments. It is suggested that policy makers should complement a well-considered liberalisation of the market with additional efforts in the field of prospection and cooperation programmes for SME's. Particular attention goes to networks between SME's, large enterprises and knowledge institutions.



Begeleiden
naar
nieuwe opportuniteiten

Wie in schoonheid wil eindigen, neemt ook bij gedwongen vertrek zijn of haar verantwoordelijkheid. Ongeacht de omstandigheden. Soms heeft het zelfs niet eens tot een breuk te komen. VVO adviseert zowel bij **outplacement, loopbaanplanning als bij career counselling**. VVO engageert zich verregaand, biedt aantrekkelijke garanties en werkt met een specifieke en gepersonaliseerde aanpak. Contacteer ons tijdig en geheel vrijblijvend.



V.V.O.

consulenten: Frieda Buyse
Roger De Cadt
Marc Magerman
Luc Raskin
Walter Ressler
Etienne Van Aelst
Frans Van Hoek

psychologen: Dr. Jacques Claes
Helena Crockaert

ANTWERPEN-AARTSELAAR
Tel. (03)870 46 07 • Fax (03)887 10 16

ZAVENTEM
Tel. (02)757 90 24 • Fax (02)757 90 61

LUIK
Tel. (04)367 83 91 • Fax (04)367 83 00

e-mail: bc.aartselaar@skynet.be

Erkenningen VG.01.007 en VG.01.008

Stefaan Lievens *

Koen Raes **

Ethische dimensies van de personeelsselectie

Trefwoorden: personeelsselectie; sociale rechtvaardigheid; ethische richtlijnen; rechten en plichten van de sollicitant

Het probleem van de personeelsselectie om de meest geschikte mensen op de juiste arbeidsplaats te brengen is eigen aan alle economische systemen. In toenemende mate is er een grotere sensibiliteit merkbaar voor elke situatie waarin personen zonder enige medezeggenschap object van een proces zijn en gemanipuleerd worden. De utilitaristische visie op selectie beoogt hoofdzakelijk globaal economisch rendement. Rawls brengt bij dit model sociale correcties aan: een rechtvaardig selectiesysteem, dat aan iedere sollicitant een eerlijke kans geeft in een faire procedure en dat aandacht heeft voor zelfrespect en groeimogelijkheden. Personeelsselectie moet van haar klassiek institutioneel dualisme – aanvaarden versus afwijzen – overgaan naar een begeleidingsmodel met de klant op agogisch werk en individueel-psychologische advisering en functieoriëntering.

1. Personeelsselectie als maatschappelijke probleemstelling

Selectie komt etymologisch van het Latijnse "selectio", meer bepaald keuze, uitkiezen van o.m. personen naar geschiktheid voor een bepaald beroep, op sportgebied of voor een bepaalde opleiding, maar ook om in aanmerking te komen voor een orgaantransplantatie of voor sociale huisvesting. Het woord heeft nog andere betekenissen, zoals het uitkiezen van bepaalde vormen van planten of dieren om die door voortplanting te verbeteren (teeltkeuze) of het mechanisme waardoor bepaalde in-

* Vakgroep Psychiatrie en Neuropsychologie, Universiteit Gent

** Vakgroep Grondslagen van het Recht, Universiteit Gent

dividuen of groepen overleven of slagen, waar andere die in dezelfde situatie verkeren, sterven of falen, zoals bij natuurlijke selectie.

Bij doelgerichte keuzeprocessen van mensen voor een bepaalde functie onderscheiden wij selectie, toelating en verdeling. Bij selectie worden personen op basis van zekere criteria met elkaar vergeleken en wordt een rangorde opgesteld. Bij toelating worden alle personen die een bepaalde absolute grens overschrijden (bijv. een toelatingsproef) uitgekozen. Bij verdeling krijgen alle personen een proportioneel deel van een goed, op grond van zekere criteria (Elster, 1992, blz. 24). In de onderhavige bijdrage wordt slechts ingegaan op selectieprocedures, met dien verstande dat zij vaak met toelatings- (bijv. bepaalde tests) en verdelingsprocedures (bijv. loonhoogtes, bovenwettelijke voorwaarden) worden gecombineerd.

Personeelsselectie omvat het geheel van activiteiten die tot doel hebben een keuze te maken uit een aanbod van sollicitanten voor een beperkt aantal betrekkingen. Werving is het gehele pakket van activiteiten om potentiële kandidaten voor een vacature te motiveren om te solliciteren. In deze bijdrage behandelen wij de selectieproblematiek, en niet de problematiek van de werving van personeel of het aantrekken van potentiële kandidaten via advertenties en netwerken. Evenmin gaan we in op de dikwijls betwiste praktijk van de "headhunting", waarbij in andere bedrijven actief op zoek wordt gegaan naar geschikt personeel.

Personeelsselectie maakt deel uit van het personeelsbeleid en is de eerste stap van de betrokkene in het "human resources"-beleid. De carrière-uitbouw en het competentie-management zijn een volgende stap. Wanneer de vraag naar rekrutanten het aanbod overtreft, is er sprake van plaatsing of oriënterende selectie. Het begrip *personeelsselectie* heeft biologische en sociologische raakpunten. Sinds de tijd van Darwin is het woord *selectie* gangbaar in de context van de "struggle for life" en de "survival of the fittest". Dezelfde gedachtegang van de beste keuze, productief rendement en uitkiezen van de meest geschikte individuen ("the right person in the right place") leunt nog niet aan bij een specifiek economisch systeem, een doctrine of een welbepaald maatschappijtype.

In alle economische systemen moeten mensen werken, zowel in een kapitalistische, een liberalistische, een dirigistische of een door staatsinterventie gecorrigeerde economie. Zowel in de zoektocht naar een bedienende bij een vakvereniging of bij een werkgeversgroepering zal de selectie-

rende instantie naar competente mensen uitkijken die de mogelijkheid bezitten tot veelzijdige inzetbaarheid op hun niveau. De toestand van de arbeidsmarkt speelt hierbij een grote rol. Bij een gespannen arbeidsmarkt, met weinig werklozen of minder potentiële sollicitanten heeft de selecterende instantie minder "speling" dan in omstandigheden van grote werkloosheid of een uitgebreid aanbod van mogelijke kandidaten. Actueel wordt wel eens gesteld dat een arbeidsbetrekking veeleer een "goed" is dan een "last": wie werk heeft wordt als "geprivilegieerd" gezien, omdat hij daardoor, los van het hogere inkomen, toegang verwerft tot een geheel van schaarse maatschappelijke goederen die werklozen zijn ontzegd (Van Parijs, 1995).

Vanuit sociologische optiek is er een verband tussen selectie en rolverdeling of positionering binnen groepen. Arbeids- en taakverdeling vloeien er in zekere zin uit voort. Vooral bij de studie van sociale mobiliteit of van bewegingen binnen sociale groepen worden selectiemechanismen intens bestudeerd. Selectie blijkt inherent te zijn aan een maatschappelijke verdeling van rolpatronen. In alle gebieden van het sociaal leven treffen wij een of andere vorm aan van intermenselijk selecteren: de kleine kapoen die in de klas mag zitten naast wie hij wil, selecteert zich een alter ego in de persoon van het andere kind dat ook graag speelt. Wie het anarchisme en de revolutie in het hart draagt, kiest voor dat doel medewerkers uit die de voornoemde ideeën kunnen waarmaken en bij anderen initiëren. De toekenning van deze rollen in de maatschappelijke omgang gebeurt op een spontane, veelal intuïtieve manier. Bij deze keuze van rollen waardoor het sociale verkeer gestalte en formalisering krijgt, vindt veelal een verborgen, niet als dusdanig gevoelde vorm van selectie plaats, die daarom ook zelden leidt tot beoordelingen in termen van rechtvaardigheid. Denken wij bijv. aan de partnerkeuze, waarbij het de vraag is in hoeverre hier de "wil" de "keuze" bepaalt. Formele en "gewilde" selectie op grond van uitgesproken selectiecriteria, zoals bij personeelsselectie (maar men kan ook denken aan selectie van "legale" asielzoekers of aan selectie van kandidaten voor een woning in de sociale huisvesting), geeft daarentegen wel aanleiding tot morele valorisatie. Uit ethisch oogpunt rijpt het schoentje bij personeelsselectie in het spanningsveld tussen, enerzijds, de noodzaak tot economische rendabiliteit in een concurrentiële en mondiale leefruimte en, anderzijds, de humane opgave om individuen via hun werk de kans te geven tot zelfactualisatie en tot maatschappelijke dienstbaarheid.

Arbeid heeft voor de *betrokkene* steeds instrumentele waarde en soms intrinsieke waarde. Instrumenteel waardevol is de arbeid omdat men er een inkomen door verwerft en grotere maatschappelijke erkenning geniet. Intrinsiek waardevol is de arbeid indien men er, al of niet in participatie met anderen, een deel van zichzelf in kan realiseren (Gorz, 1988). Het aristotelische ideaal van het "arbeiden omwille van het plezier van het arbeiden", uit loutere zelfrealisatie, kan in botsing komen met de instrumentele vereiste dat arbeid ook nuttig moet zijn voor anderen. Maar arbeid die voor de betrokkene uitsluitend instrumentele waarde heeft, brengt weinig arbeidssatisfactie met zich mee.

Voor de *werkgever* heeft de arbeid van zijn werknemers doorgaans uitsluitend instrumentele waarde, als middel tot winstmaximalisatie of bedrijfsexpansie. Tegelijk kunnen werkgevers een grote satisfactie halen uit ondernemen, ingaan op uitdagingen, leiding geven aan mensen, winnen op de markt, en genieten van het prestige.

Voor de *samenleving* is de arbeid instrumenteel waardevol waar zij tot de productie van nuttige goederen of diensten leidt, terwijl zij tevens een zeer belangrijke sociaal-integratieve functie vervult als "participatieve waarde", als voorwaarde om volwaardig aan het maatschappelijk gebeuren deel te nemen.

De context en de contouren van het spanningsveld tussen de diverse verwachtingen die in de arbeid worden geprojecteerd, zijn dat er veelal meer gegadigden zijn dan vacatures, terwijl er naar sommige vaardigheden (in casu handvaardigheden) door technologische ontwikkelingen nog nauwelijks vraag is. De specifieke vraagstelling is dan: welke ethische gedragslijnen moeten gelden in dit "client"-systeem van bedrijf, sollicitant, selecteur en maatschappelijk belang? En welke rol speelt de overheid hierbij?

2. Personeelsselectie in tijden van schaarse arbeidsplaatsen

Er is een onmiskenbare differentiatie van capaciteiten, opleiding en ervaring tussen mensen. Derhalve zijn er uiteenlopende geschiktheden voor inhoudelijk verschillende functies. De vraag blijft open of een maatschappelijk beleid aanleg, bekwaamheid en vaardigheid moet verbinden aan frappante loonverschillen. Wij zijn het eens met Van Strien (1976, blz.

86) dat de discriminatie niet ligt in de selectie voor functies op grond van aanleg, maar in de koppeling van maatschappelijk prestige aan aanleg en aan de zeer ongelijke welvaartsverdeling tussen beoefenaars van verschillende beroepen en functies, die niet altijd verband houdt met de geleverde inspanningen of de bereikte resultaten.

Bij rekruteren en selecteren verloopt de afstemming van de sollicitant, de functie en de organisatie niet altijd zonder schokgolven of tegenstrijdigheden. Bedrijf en psycholoog verwachten van de sollicitant ruime, gedifferentieerde en diepgaande informatie, zoals een gedetailleerd curriculum vitae, het voorleggen van diploma's, getuigschriften en referenties. De kandidaat moet zich onderwerpen – is het geen ongelukkige maar juiste uitdrukking? – aan een grondig psychologisch onderzoek. Het woord *onderwerpen* typeert de kwaliteit van de relatie als onder gezag brengen of doen ondergaan.

Het hoofd van de Human Resources of de selectiepsycholoog kunnen zich veilig aan de oppervlakte houden. Zij zijn niet alleen experts, maar tegelijk ook "gate-keepers", die hun expertise aanwenden om aan de wensen van een ander tegemoet te komen. Aan hen mag de kandidaat soms weinig of geen vragen stellen. Het past niet dat de sollicitant op zijn beurt soortgelijke vragen stelt over de levensloop, de aspiraties, het salaris van zijn "ondervragers" of van diegene die de betrekking aanbiedt. Voor veel rekrutanten zijn de verschillende fasen van de werving hun lastigste examen. Dit examengevoel vloeit veelal voort uit het belang dat kandidaten aan hun tewerkstelling hechten en aan het feit dat de kans op mislukking groot is omdat het aantal geïnteresseerden veelal de vraag overtreft. Het is met de personeelsselectie vandaag zoals met de partnerselectie: de eisen nemen alsmaar toe, terwijl het engagement dat daartegenover wordt gesteld, voorwaardelijker en flexibeler wordt ingevuld ...

De ervaring van enkele negatief uitgevallen sollicitaties kan traumatiserende implicaties hebben, met als gevolg een flinke mentale opdoffer, een knauw in de eigenwaarde, minder zelfvertrouwen en een onderschattend zelfconcept. Doorheen de routinematige sleur – zoals in veel beroepen – mag de selectiepsycholoog niet uit het oog verliezen dat solliciteren voor de meeste kandidaten een onaangename, gespannen bezigheid is waaraan niet zovelen op de arbeidsmarkt ontkomen, en met meestal meer jagers dan wild. Met *wild* bedoelen wij de vacatures en met *jagers* de werkzoekenden. Ook al weet de sollicitant dat uiteindelijk de

meest geschikte kandidaat voor de betrekking is voorgedragen, toch is dit objectieverend gegeven maar een doekje voor het bloeden voor wie erg op de gegeven functie aast. Precies daarom dienen selecteurs bijzondere aandacht te hebben voor de "follow-up" van de niet-geselecteerden. Het kan hen helpen en oriënteren bij een volgende kandidaatstelling.

Knelpuntfuncties met minder kandidaten dan open plaatsen (informatici, gekwalificeerde technici ...) wijzen op een minder goede afstemming van opleidingen en vacatures. Werkgevers zoeken personeel dat ze niet vinden, en werklozen zoeken een baan (baan zoekt werkloze!) waarvoor er veel overschot is of waarvoor zij niet opgeleid zijn. Dat de sollicitant vrij zou zijn om al dan niet aan het psychologisch onderzoek deel te nemen, snijdt geen hout, want in feite betekent dat alleen de vrijheid om zich terug te trekken uit de wervingsprocedure. Gebrek aan informatie over zin en betekenis van de selectie brengt mee dat sommige wervingsonderzoeken met een onzekere, vreesaanjagende, "kafkaïaanse" atmosfeer worden omhuld. De machtsbalans tussen selecteur en sollicitant moet beter in evenwicht worden gebracht, bijv. door nabesprekingen met niet-geselecteerden, die de mogelijkheid moeten krijgen om te weten waarom ze niet of onvoldoende in aanmerking kwamen.

In toenemende mate is er een grote sensibiliteit merkbaar voor elke situatie waarin personen vrezen zonder enige medezeggenschap object van een proces te zijn en gemanipuleerd te worden. In ons maatschappelijk bestel staat het recht op arbeid hoog aangeschreven. De realisatie van dit recht op arbeid impliceert dat er structuren zijn om de leefbaarheid van ondernemingen en organisaties mogelijk te maken en te stimuleren. Recht op arbeid en op leefbaarheid van ondernemingen staan niet los van elkaar, maar ze dekken andere belangen. Het recht op arbeid is wezenlijk gekoppeld aan het recht op een inkomen en op levensonderhoud. Het recht op leefbaarheid van een onderneming houdt verband met het streven naar winst of naar vergroting van het marktaandeel. Een doorgevoerde klemtoon op een van beide kan het andere onmogelijk maken. In de *Universele Verklaring van de Rechten van de Mens* uit 1948 kunnen wij lezen dat eenieder recht heeft op arbeid, op vrije keuze van beroep, op rechtvaardige en gunstige arbeidsvoorwaarden en op bescherming tegen de werkloosheid. Dit is geen juridisch bindende regelgeving, maar een gemeenschappelijke norm of richtsnoer voor hetgeen alle naties moeten betrachten. In onze nieuwe Grondwet van 17 februari 1994 wordt in art. 23 het "recht op arbeid en op de vrije keuze van beroepsar-

beid", het "recht op billijke arbeidsvoorwaarden en een billijke beloning, alsmede het recht op informatie, overleg en collectief onderhandelen", in het raam van een algemeen werkgelegenheidsbeleid uitdrukkelijk vermeld. Het recht op arbeid is een "optimaliseringsgebod" naar de overheid toe. Het betekent niet dat iedereen in alle omstandigheden aanspraak kan maken op werk, maar het betekent wel dat de overheid tot opdracht heeft structuren en faciliteiten te ontwerpen om zoveel mogelijk mensen aan werk te kunnen helpen en aan het werk te kunnen houden.

Bij personeelsselectie kan, in tijden van grote werkloosheid, sterk de klemtoon worden gelegd op het gegeven dat velen de betrekking niet zullen verwerven in plaats van op het gegeven dat sommigen wél een passende betrekking krijgen. Dat laatste is nochtans minstens even belangrijk. Tenslotte is het door het oriënteren of uitkiezen van competente personen voor een passende plaats dat de industrie of de administratie blijven draaien en dat er welvaart ontstaat, die de mogelijkheid tot welzijn impliceert. De werkgever heeft recht op garanties aangaande prestaties om een zekere productie tot stand te brengen. Voert dit tot een duale arbeidsmarkt en een duale maatschappij? Deze evolutie is niet gemakkelijk voorspelbaar. Een klemtoon op de economische dimensie van het selecteren heeft als impliciete rationale dat men geen paradijs kan bouwen op een economische woestijn. Alle hensen worden aan dek geroepen om het rendement op te drijven, ten koste van wat ook. Wellicht zullen niet de gespecialiseerden, de hogere opleidingen daarvan het slachtoffer zijn en evenmin manuele, uitvoerende arbeid die niet geautomatiseerd kan worden, maar wel de middengroep, van wie in toenemende mate taken door informaticapakketten worden overgenomen. Selectie uitschakelen komt neer op het ontkennen dat er verschillen in aanleg, bekwaamheden en andere interessesferen bij mensen zijn.

Maar wellicht wordt een deel van de wrevel jegens selecteurs verklaard uit het feit dat onze maatschappij zeer sterk in de richting van een "diplomacratie" is geëvolueerd, waarin aan gediplomeerden de (steeds minder juiste) illusie wordt verstrekt dat een diploma in beginsel moet volstaan om een positie op de arbeidsmarkt te verwerven ... Dat afgestudeerden na het doorlopen van een lange studie nogmaals wervings- en selectieproeven moeten doormaken, wordt door velen als vernederend ervaren. Hoewel hedendaagse jongeren zeer goed beseffen dat een diploma niet meteen een hard "recht" geeft op een baan, is het frustrerend om na jarenlange studie opnieuw geruime tijd met een examensfeer te worden geconfronteerd. Die wrevel is volkomen begrijpelijk, maar ver-

liest uit het oog dat onderwijs niet per definitie beroepsgeoriënteerd is en dat voor de uitoefening van een beroep andere dan theoretisch-cognitieve bekwaamheden relevant zijn. Terwijl aan de ene kant voor steeds meer banen diplomaverenisten gelden, groeit aan de andere kant het aantal beroepsspecifieke tests die bedrijven daarbovenop aan kandidaten opleggen ...

3. Een ethisch perspectief op personeelsselectie

De moderne theoretische ethiek is in belangrijke mate doordrongen van de idee van de gelijkwaardigheid van alle mensen, zoals die tot uitdrukking komt in noties van mensenrechten en van politieke rechten. Daarom wordt er in de ethische theorie (nog) bijzonder weinig aandacht gegeven aan grondslagen voor een differentieële behandeling van mensen, bijv. op grond van verdienste, prestatie enz. (Raes, 1992). Dat staat haaks op populaire ethische denkbeelden, waarin precies dergelijke onderscheidingen een groot gewicht hebben. Met name onder de middenklasse leeft de gedachte sterk dat zij hun relatieve welstand "verdiend" hebben, als resultaat van hun persoonlijke inspanningen (Galbraith, 1992).

De idee van de morele gelijkwaardigheid van alle mensen staat een ethiek van de selectie tussen mensen voor het verwerven van bepaalde maatschappelijke voordelen of lasten, nochtans niet in de weg. Het gaat immers niet om een "alomvattende" selectie van mensen als totale persoonlijkheden, maar wel om een functionele selectie met het oog op specifieke doeleinden. Slechts indien een selecteur de pretentie zou hebben een globaal moreel oordeel over de persoon te kunnen formuleren, gaat hij zijn boekje te buiten. Want dat is niet zijn competentie; hij selecteert steeds in functie van specifieke criteria, die op zich geen globaal ethisch oordeel impliceren.

Een selectie van personeel kan verlopen op grond van utiliteits- of nuts-overwegingen. In dat geval gebeurt de selectie op grond van het resultaat, het grootste nut voor de organisatie of het uitzoeken van de beste kandidaat op grond van de efficiëntste en meest economische procedure. In het utilitarisme van Jeremy Bentham (1748-1832) en John Stuart Mill (1806-1873) wordt het criterium voor de ethische beoordeling van een handeling gezocht in het totale maatschappelijke nut dat die handeling afwerpt. Volgens deze visie is de maatschappij goed ingericht wanneer

haar instituties zodanig functioneren dat het saldo aan nut voor de gemeenschap over alle leden samen genomen maximaal wordt. Het utilitarisme hecht veel belang aan het resultaat van de handeling en niet aan de intentie. Een opmerking tegenover dit utilitarisme is dat de formule van het grootste geluk voor het grootste aantal mensen geen enkele indicatie impliceert voor de rechtvaardige verdeling van dit geluk en volstrekt voorbijgaat aan het gegeven dat mensen niet slechts delen van een groter geheel zijn, maar evenzeer personen met individuele rechten.

Dit zijn redenen waarom John Rawls (1993) dit klassieke utilitarisme afwijst. Volgens Rawls zijn er in een samenleving zowel gelijkgerichte als tegenstrijdige belangen. Sociale samenwerking maakt een beter leven voor individuen mogelijk dan wanneer elkeen op eigen krachten aangewezen zou zijn. Conflicten treden op omdat elk individu een zo groot mogelijk aandeel wil verwerven bij de verdeling van de voordelen zoals bezit, inkomen, macht, kansen tot zelfverwezenlijking. Er moeten derhalve regels zijn om deze voordelen en lasten zo eerlijk mogelijk te verdelen. De ethische grondslag voor deze verdeling moet gebaseerd zijn op het grondprincipe van de sociale rechtvaardigheid. Volgens Rawls komt rechtvaardigheid er op neer dat er geen willekeurig onderscheid wordt gemaakt bij de verdeling van voordelen en lasten, en dat er een juist evenwicht komt tussen tegenstrijdige belangen. Daarbij staat vooral de verdeling van de primaire sociale goederen centraal, waaronder, in casu, inkomen en vermogen, omdat zij erg belangrijke voorwaarden zijn om überhaupt een levensplan uit te bouwen. Maar ook andere primaire sociale goederen, zoals de fundamentele vrijheden, vrijheid van beweging en beroepskeuze, de macht en de voordelen die verbonden zijn aan ambten en verantwoordelijke posities, en de sociale grondslagen van het zelfrespect vormen het object van rechtvaardigheid, omdat ook dit goederen zijn die de levensomstandigheden van mensen beslissend beïnvloeden. Hun verdeling geeft vorm aan de basisstructuur van de maatschappij. De grondprincipes van de sociale rechtvaardigheid volgens Rawls zijn:

Eerste beginsel

Ieder persoon behoort een gelijk recht te hebben op het meest uitgebreide totale systeem van gelijke basisvrijheden dat verenigbaar is met een gelijksoortig systeem van vrijheden voor eenieder.

Tweede beginsel

Sociale en economische ongelijkheden moeten zo geregeld zijn dat zij:

- (a) gekoppeld zijn aan ambten en posities die voor iedereen openstaan in omstandigheden die een faire gelijkheid van kansen verzekeren;
- (b) in het grootste voordeel van de minstbegunstigden uitvallen, met inbegrip van een rechtvaardig sparen ten voordele van toekomstige generaties.

Deze beginselen zijn in Rawls' denken hiërarchisch geordend: eerst moet het eerste beginsel vervuld zijn, vervolgens (a) en ten slotte (b).

Rawls aanvaardt dat mensen verschillen in aanleg, capaciteiten, interesses en aspiraties, en dat deze verschillen tot verschillen in beloning kunnen leiden. De toegevoegde waarde van persoonlijke talenten en gaven mag echter niet alleen de betrokkenen ten goede komen, maar moet evenzeer de gemeenschap en dan vooral de minstbedeelden ten goede komen. Ongelijke posities zijn acceptabel wanneer dat het algemene belang dient. Zo kunnen in een bedrijf verschillende werknemers functies uitoefenen met ongelijke kwaliteit en verdienste, of met meer autoriteit en waardering, omdat de hele groep gebaat is bij een adequate verdeling van taken, van invloed en van macht. Rawls acht inkomens- en andere verschillen aanvaardbaar als zij een stimulans leveren tot inspanning, maar slechts tot zolang de vruchten in het voordeel zijn van de minstbegunstigden. Hun positie zou, met andere woorden, verslechteren in plaats van verbeteren als die sociale ongelijkheden er niet waren.

Als de getalenteerden slechts een hogere beloning krijgen voor de uitoefening van hun (nuttige) talenten op voorwaarde dat dit ook de minstbegoeften ten goede komt, hebben zij dan geen reden om hun talenten te verbergen? Of kunnen zij niet opwerpen dat zij worden uitgebuit? Wat het eerste betreft, is het antwoord negatief: ook zij zouden immers slechter af zijn als zij hun talenten maatschappelijk niet zouden aanwenden. De tweede vraag ligt iets ingewikkelder. Rawls benadert in zekere zin alle talenten en gebreken van mensen als een "common stock", omdat mensen niets kunnen doen aan het getalenteerd of juist gehandicapt zijn. Dat is een kwestie van puur "good" of "bad luck", en het is de opdracht van de maatschappij als een sociaal samenwerkingsverband om dat te verhelpen. De beterbedeelden dienen dus inderdaad hun talenten mede aan te wenden opdat ook de minderbedeelden daar voordeel uit zouden kunnen halen. Helemaal gaaf is deze argumentatie niet, omdat talenten en gebreken niet elkaars spiegelbeeld zijn. Iemand die cognitief bijzonder begaafd is, heeft daar inderdaad "niets voor gedaan". Maar het blijft wel zijn persoonlijke keuze of hij dat talent zal ontwikkelen en maatschappelijk nuttig maken, of juist niet. Iemand met een handicap heeft

geen vergelijkbare keuze, is in dit opzicht minder vrij. Rawls vertrekt van een aristotelisch mensbeeld, van de overtuiging dat de meeste mensen – hoewel ze daar moreel niet toe verplicht zijn, zoals Kant meende – er een spontaan plezier in zullen scheppen hun talenten te ontwikkelen, omdat ze aldus zichzelf optimaal kunnen realiseren. Dat de minstbegoeften daar mee van profiteren, is maar uitbuiting indien de samenleving geen sociaal samenwerkingsverband is en indien getalenteerden ertoe gedwongen zouden worden zich op de maatschappelijk meest nuttige manier te ontwikkelen. Overigens is een talent maar een talent dat aanleiding tot vergoeding vormt, wanneer het ook maatschappelijk nuttig is. Als het de maatschappij is die uiteindelijk bepaalt welke talenten zullen renderen, waarom zou zij dan aan de uitoefening ervan geen maatschappelijke voorwaarden mogen verbinden?

Voor Rawls is het bovendien noodzakelijk dat posities waaraan voordelen verbonden zijn, voor iedereen openstaan. Elkeen moet in de gelegenheid zijn tot ontwikkeling in overeenstemming met zijn mogelijkheden en zijn levensdoelstellingen. De gemeenschap moet zorg dragen voor deze gelijke ontwikkelingskansen. In bijkomende orde impliceert dit dat er gelijke kansen voor opleiding en ontwikkeling moeten zijn voor mensen die ongeveer gelijk gemotiveerd en competent zijn, en dat functies openstaan voor allen die deze betrekking willen en kunnen vervullen. Wanneer er verschillende gegadigden voor een functie zijn, moet elke kandidatuur even ernstig worden genomen. Wie wordt aangesteld, moet worden uitgemaakt door een faire procedure. Voor Rawls is het uiteindelijke criterium met welke aanstelling het gemeenschapsbelang het beste wordt gediend. Daarom moet een rechtvaardig selectiesysteem aan iedere sollicitant een volstrekt eerlijke kans geven. Meteen legt dit de basis voor een gevoel van zelfrespect en eigenwaarde waarmee mensen kunnen leven en met elkaar omgaan. Voor Rawls is deze rechtvaardige, faire verdeling de voorwaarde voor een gezond gevoel van eigenwaarde. Pas vanuit dit gevoel van eigenwaarde en zelfrespect kunnen wij anderen respecteren.

Deze denkbeelden van Rawls keren terug in tal van selectievraagstukken. Wel geeft Rawls niet de mate aan waarin sociaal-economische ongelijkheid aanvaardbaar is en schuilt er gevaar in zijn benadering dat die ongelijkheid kan leiden tot de rechtvaardiging van een subtiële meritocratie, waarbij bijzonder grote welvaartsverschillen worden gelegitimeerd met verwijzing naar de onmisbare taken die de meestbegoeften uitoefenen.

De selectiepraktijk van aanvaarden - afwijzen heeft raakpunten met de utilitaristische traditie, nl. het streven naar maximaal nut voor de samenleving als geheel. Indien bedrijven inderdaad streven naar een maximale productie van welvaart (hetgeen niet steeds het geval is), dan heeft de samenleving baat bij economisch bloeiende bedrijven. Selectie staat in die optiek volledig in dienst van het bedrijfsbelang en indirect van het algemeen belang. Kandidaten die het hoogste rendement opleveren, komen als eersten uit de bus. In deze optie is er ook een streven naar het beste resultaat met de laagste kosten (economisch principe). Het waardesysteem van de arbeidsorganisatie geeft de doorslag in deze institutionele beslissingsstrategie. Dit impliceert eveneens het gebruik van selectiemiddelen van een zo hoog mogelijke validiteit, zodat de financiële kosten van de selectie de hoogste rendabiliteit opleveren. Uit ethisch oogpunt kunnen we opmerken dat in dit besliskundig model het resultaat van een handeling het enige criterium is voor ethische beoordeling, en dat de weg tot dit resultaat minder of niet doorweegt. Persoon en waarde van de sollicitant zijn van ondergeschikt belang. Dit is moeilijk te verzoenen met een open, democratische maatschappij, waarin een toenemend belang wordt gehecht aan respect voor het individu, voor zijn rechten en belangen. Ook is er in die zuiver utilitaire benadering geen streven naar een rechtvaardige verdeling van voordelen en lasten.

Als echter het recht op arbeid impliceert dat iedereen een gelijk recht op een kans moet hebben om voor een aangepaste functie in aanmerking te komen, dan staat dit haaks op het utilitarisme waarin alles totaal ondergeschikt wordt gemaakt aan het maximeren van het economisch rendement. Wanneer bijv. een bedrijf denkt een geschikte kandidaat op het oog te hebben, onderneemt het geen verdere stappen, zoals het openstellen van de vacature. Dat zou immers tijd- en geldverspilling zijn. Andere geschikten krijgen geen kans. Dat is nog meer het geval voor de zwakken op de arbeidsmarkt, omdat positieve discriminatie er een onbekende en oneconomische notie is. De ontwikkeling van een regelgeving met respect voor de sollicitant past niet in dit schema.

Rawls laat niet uitsluitend het economisch rendement primeren, ook al ziet hij dat als een gewichtige factor. Maar hij opteert nog meer voor het principe van de billijkheid. Alle functies moeten in beginsel voor iedereen openstaan en de keuze moet gebeuren op basis van eerlijke kansen. Dat vereist dat voldaan is aan de openbaarheidsvereiste. Zo moet iedereen ook in kennis worden gesteld van een vacature en moet de uiteindelijke keuze bij alle betrokkenen – zowel werkgever als werkzoekenden –

gerechtvaardigd kunnen worden. De sollicitatieprocedure moet alleen beslissingsrelevante informatie inwinnen en de keuze moet geschieden op grond van functiespecifieke criteria. Een keuzeprincipe dat voor iedereen aanvaardbaar moet zijn kan betekenen dat niet alleen op geschiktheid en menselijk potentieel wordt geselecteerd, maar dat er andere factoren van billijkheid aan worden toegevoegd. Als we de stellingen van Rawls doortrekken, betekent dit dat er een stuk utiliteit wordt ingeleverd en dat het waardesysteem en de rechten van de sollicitant sterker doorwegen binnen de grenzen van wat economisch mogelijk is. Hier wordt geopteerd voor grotere sociale rechtvaardigheid.

Jansen (1979, blz. 54) vat de toepassing van het ethisch-filosofische systeem van John Rawls op de selectiepraktijk als volgt samen:

- Alle functies staan in beginsel voor iedereen open.
- De selectie geschiedt aan de hand van een selectieprincipe dat voor alle betrokkenen acceptabel is en dat eerlijke kansen biedt aan iedere sollicitant.
- In de uitvoering van de selectieprocedure worden de rechten van alle betrokkenen gerespecteerd.
- Er wordt gestreefd naar een optimaal economisch rendement van de selectie.

Hopelijk is de selectiepsycholoog gevoelig voor dit spanningsveld tussen maatschappelijke welvaart en individueel welzijn en poogt hij een optimale resultante te bereiken tussen deze parameters. In uiteenlopende ideologische systemen komt de factor menselijke inspanning en competentie naar voren als katalysator van welvaart en welzijn.

Wij stippen aan dat het beginsel van de "faire gelijkheid van kansen" nooit absoluut vervuld kan zijn, al is het maar omdat betrekkingen nooit voortdurend vacant zijn. Wanneer iemand een open selectieprocedure heeft doorlopen waaruit hij als beste te voorschijn kwam, dan heeft hij in beginsel "recht" op de baan, ook al zou er enkele weken later iemand opduiken die eigenlijk nog geschikter is.

4. Selectie tussen rendement en intermenselijk respect

Selectie die alleen maar aanpassing aan een uitsluitend economisch georiënteerde bedrijfsvoering betracht, is niet alleen menselijk niet ontplooiend, maar zien wij op langere termijn als contraproductief. Economische

rendabiliteit is een must, maar op zichzelf niet voldoende zonder sociale en individueel-psychologische doeltreffendheid. Een menselijk en economisch verantwoorde selectieprocedure moet rekening houden met het spanningsveld tussen maatschappelijke welvaart en persoonlijk welzijn, en dient een aanvaardbare resultante te vinden tussen economische imperatieven, die terugvallen op een ideologisch-politieke constellatie, en een behoefte van de mens om zich ook als persoonlijkheid in zijn werk en daarbuiten te valoriseren. Een arbeidscontext is immers nooit uitsluitend een productiecontext, waarin mensen slechts functionele radertjes zijn. Het is tevens een intermenselijke context, waarin waarden als vertrouwen, zorgzaamheid, collegialiteit, solidariteit, verantwoordelijkheid enz. wezenlijk zijn (Fox, 1974).

Wij gaan uit van een vrij en open mensbeeld. Dit betekent dat personen tot maximale ontplooiing en zelfrealisatie kunnen komen in optimale structuren die deze persoonlijke expansie en groei niet alleen mogelijk maken maar versnellen en begunstigen. Vrijheid vereist dat er geen wezensvreemde banden bestaan die deze verwezenlijking van de individuele persoonlijkheid in de weg staan. Vrijheid is mogelijkheidservaring tot zelfexpressie en deze feitelijkheid creëert op haar beurt nieuwe mogelijkheden. Deze persoonlijkheidsontplooiing functioneert niet in een sociaal vacuüm, maar wordt bevorderd in een bedrijfscultuur waarin er, naast een functionele arbeidsdeling, ruimte is voor intermenselijk respect (Raes, 1994). Er is geen ontwikkeling van de menselijke persoonlijkheid mogelijk zonder een minimum aan structuur en zonder waardering door anderen. Structuren reiken kansen en wegen aan waarop de zelfrealisatie zich kan verwezenlijken, terwijl de anderen de spiegel zijn waarlangs personen tot zelfwaardering (kunnen) komen. Zij bieden mogelijkheden om de eigen kansen op aanpak en actie te verduidelijken en te verdiepen. Selectie van personeel is een van de mogelijke methoden om een dergelijk beeld te creëren en deze selectie krijgt de kleur van het maatschappijbeeld waarin zij gebruikt wordt. Zo voert een sterke beklemtoning van het prestatiegerichte tot een beperkt, meer aliënerend mensbeeld. Zeer zeker zijn mensen tot grote technische of wetenschappelijke realisaties in staat, maar in een dergelijke exclusieve "achievement society" raakt de gerichtheid op persoonlijkheidsontwikkeling op de achtergrond. Het unidimensioneel opfokken van prestatie en performantie brengt een beperking en een gebrek aan persoonlijke zelfontplooiing met zich mee.

Het cultiveren van het prestatiegerichte kan aan menselijke verhoudingen een te exclusief economisch getinte en stresserende impressie geven. Zij stimuleert een utilitair individualisme dat uiteindelijk de sociale grondslagen van de onderneming of organisatie dreigt te ondergraven, waarin ieder de ander nog slechts als instrument ziet en bejegent. Het gaat er niet om het prestatiegerichte volstrekt te ontlopen of te negeren – ook dat zou het ontkennen van menselijke eigenschappen zijn – maar we willen evenzeer zelfverwezenlijking en vrije ervaring, evenals collegialiteit en samenhang beklemtonen. Een selecteur die alleen oog heeft voor de prestatievereisten in een selectieproces opteert voor een onvolledig mensbeeld. Het conflictgebied tussen welvaart met maximale prestatiegerichtheid en welzijn met maximale ontplooiingsoriëntatie in vrijheid is in de praktijk niet eenvoudig in evenwicht te houden. Wanneer het streven naar welvaart niet resulteert in een verhoogd welzijn, dan zijn er wezensvreemde componenten in het selectieproces aanwezig. Bij een gedirigeerde economische planning ligt de vraag voor de hand of er geen dwangmatig, zelfs obsessieel streven is om een maatschappelijk structuurbeeld te realiseren dat niet steeds uitmondt in zelfverwerkelijking en participatie aan individuele vrijheid tot ontwikkeling. Economisch nut en individuele en sociale ontwikkeling van de persoonlijkheid verlopen niet steeds volgens parallele curven die ergens een optimaal snijpunt hebben.

Zo kan het streven naar maximalisatie van profijt en rendement indruisen tegen en zelfs tegengesteld evolueren met ideeën over geestelijke gezondheid en het bevorderen van psychohygiëne. Het kan een onleefbare, zelfs neurotische bedrijfscultuur in de hand werken, waarin geen gemeenschappelijkheid meer mogelijk is. Waar, bijvoorbeeld, "on call work" en volstrekt geflexibiliseerde arbeid overwegen, en de werknemer nog slechts wordt gevraagd wanneer hij optimaal rendeert, wordt iedere mogelijkheid tot identificatie met het ondernemingsgebeuren de pas afgesneden: de werknemer wordt er, letterlijk, een wegwerpproduct en hij zal, voorspelbaar, de onderneming op eenzelfde instrumentalistische wijze behandelen.

Met de tendens tot harmonisatie van welvaart en welzijn bewegen we ons dicht bij de convivialiteit van Illich's "retooling society" (1973). In deze visie zijn structuren en instellingen slechts acceptabel en nuttig voorzover ze de menselijke zelfverwerkelijking in vrijheid niet in de weg staan. De moeilijkheden om in elk concreet selectiegeval een gepaste en voor iedereen aanvaardbare combinatie te vinden tussen welvaart en

welzijnsbetrachtingen, mogen ons niet doen vergeten dat selectie een garantie is tegen willekeur en favoritisme. Een alternatief voor selectie is loten, willekeur of louter subjectieve voorkeur. Hierdoor krijgen onbekwame en weinig werkzame personen evenveel kans als degelijk en positief gemotiveerden. Dit is zuiver economisch en ook ethisch aanvechtbaar.

De amigocratie met vriendjespolitiek en nepotisme hanteert dubieuze, irrelevante en uit het oogpunt van vergelijkende rechtvaardigheid verwerpelijke criteria. Weliswaar kan zij ingegeven zijn door micro-sociale rechtvaardigheidsoverwegingen (vriend helpt vriend, familiebanden vergen loyauteit), maar die kunnen in botsing komen met de maatschappelijke rechtvaardigheid. Vriendschap is (als het althans om echte vriendschap en niet om louter cliëntelisme gaat) een band die, net als ouderschap, de grondslag vormt van speciale, ook ethisch relevante, verhoudingen. Maar zij mag niet tot machtsmisbruik leiden of tot het voordelen van kandidaten die objectief heel wat minder geschikt zijn. Diverse belangen moeten tegenover elkaar worden afgewogen en er moeten waarderingen aan worden toegekend.

Ongeschikte en weinig ijverige werkzoekenden mogen niet evenveel kans krijgen als geschikte en toegewijde, al dient de maatschappij begrip te hebben voor de ontmoediging die optreedt bij langdurig werklozen en moeten hun daarom ook hefboomen worden aangereikt die hun apathie kunnen doorbreken. Maar een selectieloze maatschappij loopt het gevaar dat personen zonder enige competentie taken zouden verrichten die het algemeen belang schaden. Competitief personeel is een concurrentieel voordeel. Niettemin kan selecteren op grond van het geschiktheidsprincipe soms ondergeschikt zijn aan motieven van sociale verantwoordelijkheid door, bijvoorbeeld, aan gehandicapten extra kansen te geven. Niet de selectie als dusdanig dient aangevallen te worden, maar wel de verticaliteit die de ene functie veel hoger stelt dan de andere, met de aangescherpte concurrentie door deze prestigeverschillen.

Er moet bovendien gewaarschuwd worden tegen een "selectieobsessie", waarbij de selecteur ofwel irrelevante criteria voor een betrekking hanteert, ofwel doet alsof hij nog verder selecteert op grond van objectieve criteria, terwijl in werkelijkheid alle wetenschappelijke ("evidence based") tests zijn uitgeput. Indien enkele kandidaten werkelijk evenwaardig zouden zijn, zou het, zoals Elster (1989) suggereert, misschien hun zelfbeeld meer ten goede komen als zij daarvan op de hoogte

werden gebracht met de mededeling dat niettemin slechts één onder hen de betrekking kan krijgen, dan wanneer de selecteur doet alsof er toch nog één ultieme test zou bestaan.

5. Selectiepraktijk en ethische uitlopers

Wat gebeurt er in de praktijk met de juist geschetste ethische problematiek? Zoals in het buitenland bestaat er bij ons weinig doorploegd wetenschappelijk onderzoek over. De reden ligt voor de hand: selectiebureaus dulden geen pottenkijkers en etaleren naar buiten toe een imago met het label van door de erkenningscommissie erkend selectiebureau. Die commissie fungeert binnen het decreet van 3 maart 1993 (regeling tot erkenning van outplacement-, wervings- en selectiebureaus in het Vlaamse Gewest). In folders en in de personeelsadvertenties die zij redigeren attenderen zij op deze erkenning of vertrouwelijkheid en op de verzekering dat elke respondent een antwoord krijgt.

Het genoemde decreet tot regelgeving van de selectiepraktijk beoogt in de eerste plaats een sanering van bureaus en selectiepsychologen op grond van kwaliteitsnormen. Het meest in het oog springende punt is dat psychologische tests gebruikt en toegepast moeten worden door een universitair gevormde psycholoog of onder zijn directe supervisie, als een basisvoorwaarde voor professionele deskundigheid. Verder komen richtlijnen aan bod voor het respecteren van de privacy, het verbod van discriminatie op grond van ras, sekse, filosofische of religieuze overtuiging, en de plicht tot verantwoording bij afwijzing of niet-aanvaarding van kandidaten. De kosten van examens en onderzoeken die verricht worden in het kader van een selectieprocedure zijn voor rekening van de werkgever, indien hij daartoe de opdracht heeft gegeven. De werkgever en/of selectiepsycholoog verstrekt aan de sollicitant voldoende informatie in verband met de arbeidsplaats die hij aanbiedt (aard, eisen van de functie, plaats van tewerkstelling, eventuele bedoeling om een wervingsreserve aan te leggen). Niet-gekozen sollicitanten krijgen binnen een redelijke termijn schriftelijke kennisgeving van de genomen beslissing. Afdelingshoofden en lijnmanagers hebben als daadwerkelijke uitdrukking van responsabilisering een toenemende inspraak en verantwoordelijkheid bij de selectie van sollicitanten. Veelal krijgen zij een opleiding en training in interviewtechnieken. Zij willen informatie verkrijgen over vaktechnische aspecten van de functie, iets waarvoor zij ui-

tervaard zeer goed geplaatst zijn. Wanneer deze bevraging van professionele antecedenten en vaktechnische kennis oordeelkundig verloopt, is het een parameter voor objectivering en respect voor de sollicitant. Evaluaties van sociaal-normatieve kwaliteiten (sociale vaardigheid, psychische stabiliteit, overtuigingskracht, contactvaardigheden enz.) zijn vooral gericht op de economische toegevoegde waarde die de kandidaat kan leveren om in groep te functioneren en aan de gegeven bedrijfscultuur te beantwoorden.

Deze kaderleden, die hun vak op een uitgelezen wijze beheersen, houden het naar onze ervaring bij een impliciete code bij personeelsselectie, met als contouren: beleefdheid tegenover de sollicitant, een gedetailleerde bevraging van technische capaciteiten en professionele technische antecedenten, aanpassing aan de bedrijfscultuur. Zij erkennen het imago van het bedrijf naar de buitenwereld toe en vertolken een belangrijke rol in de wervingscommunicatie.

Problemen van privacy en discriminatie zijn in de selectiepraktijk de meest controversiële items. Het begrip privacy of persoonlijke levenssfeer is niet zo duidelijk en voor uiteenlopende interpretaties vatbaar. Voor psychologische proeven en vragen bij het selectiegesprek betekent dit dat zij in relatie moeten staan tot het functieprofiel. Bij eventuele opmerkingen van de sollicitant over de draagwijdte en inhoud van psychologische proeven moet uitgelegd worden naar welke functievereisten zij peilen, zodat de testpersoon kan beslissen op basis van geïnformeerde toestemming (informed consent). Veel gewettigde weerstand tegenover psychologische proeven wordt weggenomen door de kandidaten achteraf de gelegenheid te geven hun psychologisch rapport te lezen en hun de kans te bieden om, bij fundamentele zaken waarover zij niet akkoord gaan, dit aan het opdrachtgevend bedrijf te melden.

Vragen over het privé-leven zijn slechts verantwoord als zij relevant zijn voor de aard en de uitvoeringsvoorwaarden van de functie. Vragen over de gezinssituatie (nestvragen) liggen gevoelig. Deze nestvragen verwijzen naar de onmiddellijke omgeving waarin de sollicitant leeft en zijn netwerk van sociale relaties. Voorbeelden: wat doet uw echtgeno(o)t(e) of partner? Bent u verloofd? Waar werkt uw partner? Nestvragen zijn maar op hun plaats als ze direct of indirect functie-relevant zijn. Zo is de vraag of de sollicitant een partner heeft, eventueel relevant voor de indiensttreding en de bedrijfsgebondenheid. Bijvoorbeeld: iemand woont in Oostende, zoekt werk in Gent en de verloofde woont in Diest.

Waar gaan zij wonen? Hoe zit het met de verplaatsing en de verplaatsingskosten? Kan de rekrutant de onderneming vlot bereiken (wat voor bepaalde functies zeer belangrijk is)? Ook kan de partner of een van de ouders in een concurrerend bedrijf werken.

Wij vinden het nodig om bij opwerpingen van de sollicitant over deze nestvragen uitleg te geven over de functiebetrokkenheid van de vraag. Het is onze visie dat de sollicitant het recht moet hebben om op de bovengenoemde vragen niet te antwoorden zonder dat er voor hem enig negatief gevolg uit voortvloeit. Zo zijn bij tendensbedrijven (instellingen met een levensbeschouwelijke visie) vragen toegelaten die verband houden met de opdracht, maar niet bij tendensneutrale bedrijven (openbaar ambt, parastatalen,...).

Bedrijven, zowel uit de profit- als uit de non-profitsector, en hun vertegenwoordigers zoals human resources officers, afdelingshoofden en lijnmanagers, of selectiebureaus beseffen zeer goed dat zij bij interview of testing het visitekaartje van het bedrijf zijn, en dat zij geen competente, waardevolle kandidaten kunnen aantrekken door hun op een irrelevante wijze het hemd van het lijf te vragen of de privacy-schendende toer op te gaan. Een humane benadering maakt integrerend deel uit van arbeidsmarktcommunicatie en wervingspolitiek.

Een vraag over zwangerschap doet in de regel niet ter zake. De situatie is anders wanneer er een verband is met de baan. Een geneesheer-radioloog werft een verpleegster aan om röntgenfoto's te maken. De arts moet deze vraag stellen omdat hij geen zwangere werkneemster voor deze functie in dienst mag nemen. In de artistieke sfeer kan deze informatie evenzeer belangrijk zijn. Zo kan een sollicitante voor een rol in een balletproductie haar opdracht niet meer uitvoeren of niet langer mogen optreden bij zwangerschap. Hetzelfde geldt voor een marnequin. Of vragen naar justitiële antecedenten geoorloofd zijn, moet telkens bekeken worden in het licht van de vraag of zij verband houden met het functieprofiel. Zo heeft de werkgever bijv. het recht om iemand met een financiële functie te vragen of hij zich niet schuldig heeft gemaakt aan vermogensdelicten. Bij de sollicitatie naar een functie als hersteller van voertuigen is een vraag naar vroegere veroordelingen wegens diefstal minder relevant (Van Eeckhoutte, 1993, blz. 17).

Wettelijk mag een selectiebureau geen referenties vragen bij de huidige of vroegere werkgever zonder de uitdrukkelijke toestemming van de kandidaat. Moreel gezien is dit een aspect van transparantie. Over welke

verweermiddelen beschikt een sollicitant als de werkgever een ongeoorloofde vraag stelt? Is er een liegrecht en een zwijgrecht? Wij verdedigen het standpunt dat de sollicitant het recht heeft om te liegen of te zwijgen bij vragen die ongerechtvaardigd de persoonlijke levenssfeer raken (cf. Oversteyns, 1988, 182). Enkel door de sollicitant de mogelijkheid te geven te liegen of te zwijgen wanneer hem een ongeoorloofde vraag wordt gesteld, behoudt deze zijn gerechtvaardigde kansen op werk. De spreekplicht bestaat in de verplichting tot mededeling van nuttige, functierelevante gegevens en om te goeder trouw aan de selectieprocedure mee te werken. Deze spreekplicht zou volgens sommige juristen inhouden dat de toekomstige werknemer spontaan moet melden:

- dat hij lijdt aan een besmettelijke ziekte (Arbeidshof, 13 oktober 1981, *Jura Falconis*, 1981-1982, 394), althans waar die rechtstreeks de gezondheid van andere werknemers kan aantasten (dus niet, bijvoorbeeld, aids);
- dat hij alcoholist is bij een sollicitatie naar een betrekking als chauffeur;
- dat hij aan epilepsie lijdt (Lievens en Roodhooft, 1995, blz. 85).

Werkgever en selecteur behandelen alle inlichtingen over de sollicitant (sollicitatiebrief en -formulier, psychologische rapporten) vertrouwelijk. Bij een databestand heeft de geregistreerde recht op inzage, eventuele correctie en verwijdering. De werkgever mag in principe geen onderscheid of discriminatie maken op grond van leeftijd, geslacht, burgerlijke staat, ziekteverleden, politieke of levensovertuiging, ras, huidskleur, afkomst of nationale of etnische afstamming, lidmaatschap van een vakbond of andere organisatie.

Positieve actie of positieve discriminatie is een samenhangend geheel van maatregelen met een tijdelijk karakter, gericht op een bepaalde doelgroep, om de positie van die groep met betrekking tot een of meer aspecten van het maatschappelijk leven te verbeteren en zo tot een gelijkstelling te komen met een bevoordeelde groep (Lievens en Roodhooft, 1995, blz. 95). Maatregelen voor allochtonen, vrouwvriendelijke richtlijnen, stipuleringen ten voordele van mindervaliden of streven naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid (alle leeftijdscategorieën proportioneel aanwezig) vallen hieronder. Ethisch gezien geldt voor de benadering van vraagstellingen van discriminatie het principe van de gelijkheid zoals het werd gedefinieerd door Aristoteles: *de ware gelijkheid bestaat in de ongelijke behandeling van ongelijke toestanden.*

Voor de sollicitant gelden evenzeer ethische verplichtingen:

- Reëel solliciteren, d.w.z. de vacature werkelijk ambiëren, geen interviews of psychologische proeven meemaken louter en alleen om het zelfinzicht te verhogen zonder de open betrekking op het oog te hebben; bij een kans op indienstneming na psychologische en andere proeven het gunstige resultaat niet misbruiken als een "chantage"-middel om een hogere wedde of functie af te dwingen.
- Confidentialiteit bewaren over bijv. loonstructuren of productieprocessen en over vertrouwelijke bedrijfsgebonden informatie, die verworven is tijdens de sollicitatieprocedure.
- Gemaakte afspraken nakomen; dit impliceert: niet zonder kennisgeving afwezig blijven bij een uitnodiging voor interview, psychologische proeven of assessment.
- Tijdig meedelen wanneer men zich uit een sollicitatieprocedure wenst terug te trekken.
- Trouw zijn aan het gegeven woord: eens het arbeidscontract getekend is, moet het gerespecteerd worden, los van de juridische context van verhaal wegens contractbreuk.
- De sollicitant is ertoe gehouden te goeder trouw mee te werken aan de selectieprocedure en alle noodzakelijke gegevens over beroeps- en studieverleden te verschaffen wanneer die betrekking hebben op de aard en de uitoefeningsvoorwaarden van de functie.

Selecteurs hebben de ethische plicht om opdrachten te weigeren die in strijd zijn met de morele standaarden die zij hanteren of toegepast willen zien. Zij moeten terdege beseffen dat elke beoordeling, in casu bij personeelsselectie, morele implicaties heeft ten overstaan van de beoordeelde, meer bepaald wat betreft objectiviteit, faire procedure, openheid in de bekendmaking van de procedure. De nazorg gebeurt het best door de rekrutant de gelegenheid te bieden om de tekst van het psychologisch rapport te lezen en de mogelijkheid om aan het bedrijf opmerkingen of aanvullingen bij dit rapport te geven. Dit veronderstelt een geschreven rapport. Binnen het bedrijf echter beperken instanties, vooral de afdelingshoofden, zich meestal tot mondelinge commentaren.

Selecteurs hebben de ethische plicht tot het bijhouden en actualiseren van de kennis en het gebruik van wetenschappelijke methoden om werkzoekenden op een rechtvaardige en wetenschappelijk verantwoorde wijze te beoordelen. Ook voor de arts die verantwoordelijk is voor het medisch wervingsonderzoek, rijzen er tal van problemen. Niet alleen omtrent het beroepsgeheim, waartoe hij verplicht is, maar evenzeer rond

het spanningsveld tussen de formele criteria die het bedrijf aanlegt (lengte, gewicht, ...) en zijn morele standaarden.

6. De verantwoordelijkheid van de selectiepsycholoog

De selectie moet van haar klassiek institutioneel dualisme van aanvaarden versus afwijzen meer overgaan naar een begeleidingsmodel, met de klemtoon op agogisch werk en individueel-psychologische advisering en oriëntering. Wij menen tevens dat de selectiepsycholoog op die wijze meer tegemoet zou komen aan een rol die naar onze mening voor hem essentieel is: het initiëren en begeleiden van veranderingsprocessen, en dit vanuit een zo onafhankelijk mogelijke positie. Hierbij is het van essentieel belang dat hij kan optreden als een vertrouwenspersoon, van wie de sollicitant weet dat hij gebonden is door het beroepsgeheim.

We beseffen dat de selectiepsycholoog het bedrijf als institutie en organisatie niet kan negeren, maar uit ethisch oogpunt mag hij deze dimensie niet te absoluut interpreteren en moet hij in de beslissing tot indienstneming of afwijzing ook individuele componenten verweven die in de lijn liggen van informatie, inspraak en nazorg van de betrokkene.

Selectie blijft al te vaak een selectie op aanpassingsproblemen in het kader van de mens-arbeidsrelatie. Naast de eigenlijke wervings- en selectieactiviteiten moet de selecteur, die een werkelijke "change agent" en "gate-keeper" wil zijn, zijn aandacht toespitsen op de verruiming van de arbeidstaken en een betere aanpassing van de arbeid aan de mens. Hij moet, met andere woorden, niet alleen over "the right man" adviseren, hij kan ook nuttige adviezen leveren over "the right job".

Wij opteren voor een op de sollicitant gerichte, gepersonaliseerde en transparante opstelling in de hele procedure van personeelswerving. Het psychologisch onderzoek en de rapportering moeten daarvan de emanatie naar buiten zijn.

Selecteren staat niet los van maatschappelijke veranderingen. De toemende mondigheid van het individu, zijn gestegen eigenwaarde en hogere opleiding impliceren meer informatie, inspraak en openheid, met een duidelijk verzet tegen inbreuken op het privé-leven. In de selectiesituatie is de psycholoog geen derde, die objectief boven de partijen staat, maar blijft hij een deel van het spanningsveld van regelmatig tegen el-

kaar ingaande belangen. Het nuttig maken van menselijk potentieel heeft ontegensprekelijk individuele, sociale en economische implicaties, met een resultante die niet altijd vrij is van conflicten en spanningen.

In een open, democratiserende visie op selectie zullen vakbondsorganisaties, meer dan nu, moeten kunnen afstappen van het anciënniteitsbeginsel als prioritair gegeven en zal de bedrijfsleiding open moeten staan voor een participatieve inbreng van de sollicitanten met betrekking tot informatie over en kritiek op de selectieprocedure. Het optreden van de psycholoog is niet gemakkelijk. Hij staat in een "contradictorische positie" tegenover een cliënt-sollicitant en een cliënt-bedrijf, waar tussen onmiskenbare spanningsvelden bestaan, zoals met betrekking tot het recht op bescherming van de privacy bij de werkzoekende en het recht op informatie, zowel van potentiële werknemer als werkgever. Psychologen moeten kritisch stelling nemen tegenover maatschappelijke problemen uit hun praktijk. Tussen belangenconflicten kunnen zij moeilijk neutraal blijven.

Bedrijven en vakbondsorganisaties moeten naar aangepaste formules zoeken om personeel te werven, waarbij aan imperatieven van economische rendabiliteit, sociale doeltreffendheid en intermenselijk respect voldaan is. Vraagstellingen over plichtenleer en regelgeving zijn aan de orde van de dag. Gelukkig werpt de actuele regelgeving (decreet van 3 maart 1993) een zekere dam op tegen het degraderen van sollicitanten in een selectiesituatie tot onmondige objecten over wier hoofd heen alles besproken wordt en over wie dossiers zonder inzagerecht worden aangelegd (Lievens en Roodhoofd, 1995).

Bibliografie

- ELSTER, J. (1989), *Solomonic judgments: Studies in the limitations of rationality*, Cambridge, Cambridge University Press.
- ELSTER, J. (1992), *Local justice: How institutions allocate scarce resources and necessary burdens*, Cambridge, Cambridge University Press.
- FOX, A. (1974), *Beyond contract: Work, power and trust relations*, Londen, Harvester.
- GALBRAITH, J.K. (1992), *The culture of contentment*, New York, The Free Press.
- GORZ, A. (1988), *Métamorphoses du travail: Quête de sens*, Parijs, Galilée.
- ILLICH, I. (1973), *Naar een nieuwe levensstijl: Voorwaarden voor gelukkiger samenleven*, Baarn, Het Wereldvenster.
- JANSEN, A. (1979), *Ethiek en praktijk van personeelselectie*, Assen, Van Gorcum.

- LIEVENS, S. en J. ROODHOOF (1995), *Kies-keurig! Vraagbaak over solliciteren en selecteren op kaderniveau*, Zellik, Roularta Books.
- OVERSTYNS, B. (1988), "Recht op informatie van werkgevers, recht op privacy van sollicitant", *Oriëntatie*, 178-17.
- RAES, K. (1992-93), "De plaats van persoonlijke verdienste in een wereld van fragmenten", *Wijsgerig Perspectief*, 4, 118-125.
- RAES, K. (1994), "Persoonlijkheidswaarden in de onderneming: het belang van intermenselijke respectcodes in de bedrijfscultuur", *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, 2, 164-190.
- RAWLS, J. (1993), *Political liberalism*, New York, Knopf.
- VAN ECKHOUTTE, W., *Juridische aspecten bij aantwerving, privacy in de onderneming*, Studiedag 26 november 1993, Brugge, Die Keure.
- VAN PARIJS, P. (1995), *Real freedom for all: What (if anything) can justify capitalism?*, Oxford, Oxford University Press.
- VAN STRIEN, P. (1976), *Personeelsselectie in discussie*, Meppel, Boom.

Abstract

Ethical Dimensions in Personnel Selection

The question in personnel selection to seek the most suitable people in the right places is a common denominator in all types of economic systems. There is a growing sensitivity for each situation where people are being manipulated as objects without participation. The utilitarian view about selection aims mainly at general economic efficiency. Rawls (1993) introduces social corrections to this model: a system of selection, which gives each applicant a fair chance with regard to selfrespect and possibilities for selfactualization. Personnel selection should leave its classical institutional dualism of accepting or dismissing people behind, and make a choice for a model of guidance with an emphasis on a more human approach and individual psychological career orientation and counseling.

Bouwe Dijkstra *

De politieke economie van instrumentkeuze in het milieubeleid

Trefwoorden: milieubeleid; instrumenten; belangengroepen

Waarom worden marktinstrumenten zo weinig toegepast in het milieubeleid, hoewel ze volgens economen efficiënt zijn? Dit artikel gaat in op de verklaring vanuit de public choice: kennelijk zijn er invloedrijke belangengroepen die de invoering van marktinstrumenten tegenhouden. De voorkeuren van aandeelhouders en werknemers in de vervuulende industrie, de milieubeweging en de milieubureaucratie worden theoretisch en praktisch onderzocht. Met het rent seeking-model wordt nagegaan of het beleidsalternatief met de hoogste geaggregeerde waardering toch een lage, of zelfs geen, kans van slagen kan maken.

Inleiding

De overheid kan voor het milieubeleid verschillende instrumenten inzetten. Met directe regulering schrijft zij een vorm van milieuvriendelijk gedrag voor, bijvoorbeeld door een maximum te stellen aan de emissies per bedrijf of aan de emissies per eenheid productie. Met marktinstrumenten (ook wel economische instrumenten genoemd) zet de overheid aan tot milieuvriendelijk gedrag. Emissieheffingen en verhandelbare emissierechten zijn voorbeelden van marktinstrumenten. Volgens de economische theorie hebben marktinstrumenten een aantal voordelen

* Rijksuniversiteit Groningen

Dit artikel is gebaseerd op mijn proefschrift (te verschijnen als Dijkstra, 1999). Ik dank Andries Nentjes en twee anonieme referenten voor hun commentaar.