

**Volledige titel:**

Omgaan met gezondheidsrisico's op de werkvloer: Effectiviteit van beïnvloeding tot veiliger werken

**Verkorte titel:**

Omgaan met gezondheidsrisico's

**Namen auteurs:**

Peter Mascini, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Joost W.J. van der Gulden, Universitair Medisch Centrum Nijmegen, Afdeling Sociale Geneeskunde

**Correspondentieadres:**

Peter Mascini, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam,  
Kamer M6-32, Postbus 1738, 3000 DR, Rotterdam,  
tel. 010 408 29 48,  
fax. 010 408 90 98

**E-mail:** [Mascini@fsw.eur.nl](mailto:Mascini@fsw.eur.nl)

## **Omgaan met gezondheidsrisico's op de werkvloer: Effectiviteit van beïnvloeding tot veiliger werken**

### **Samenvatting**

Over de uitvoering van arbeidsomstandighedenbeleid in de dagelijkse praktijk is relatief weinig bekend. Om deze reden is onderzocht hoe uitvoerend en leidinggevend personeel van twee in Nederland gevestigde bedrijven op de werkvloer omgaan met gezondheidsrisico's. Allereerst is gebleken dat leidinggevendenden niet alleen meer belang hechten aan veilige en gezonde arbeidsomstandigheden dan uitvoerend personeel, maar dat zij zich hiervoor ook meer inspannen. Ten tweede is aangetoond dat medewerkers de manier waarop zij proberen om anderen meer rekening te laten houden met veiligheid en gezondheid, afstemmen op het vertrouwen dat zij in hun doelwit hebben. Ze zijn geneigd om te dwingen als ze hier geen vertrouwen in hebben; uit te leggen bij gedeeltelijk vertrouwen (dat wil zeggen wanneer ze menen dat hun doelwit hiertoe wel bereid, maar niet in staat zijn) en te overleggen bij volledig vertrouwen. Ten derde is aangetoond dat de effectiviteit van deze drie strategieën afhangt van de mate waarin ze aansluiten bij het zelfbeeld van de medewerker die het doelwit is van de beïnvloedingspoging. In de Nederlandse verhoudingen wordt echter een overleggende of uitleggende strategie geprefereerd, ook wanneer een dwingende benadering de voorkeur heeft. Daarom moeten met name in Nederland culturele en structurele belemmeringen worden weggenomen tegen het hard aanpakken van bedrijven die niet van zins zijn om te werken aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden.

**Trefwoorden:** gezondheidsrisico's, arbeidsomstandighedenbeleid, vertrouwen, invloed, effectiviteit.



## **Inleiding**

De weinige economische terreinen waarop Nederland in internationaal perspectief ongunstig afsteekt, betreffen het ziekteverzuim en het aandeel arbeidsongeschikten van de beroepsbevolking. Naast geestelijke overbelasting die hoge werkdruk met zich meebrengt, dragen hier ook lichamelijke klachten als gevolg van ongelukken en slechte arbeidsomstandigheden in belangrijke mate toe bij. In 1997 heeft de Arbeidsinspectie bijvoorbeeld nog 1.073 industriële bedrijven bezocht naar aanleiding van een ongeval, waarvan 25 naar aanleiding van een ongeval met dodelijke afloop<sup>1</sup> (p 18). Ook worden er nog altijd mensen ziek omdat ze gedurende langere tijd onder slechte arbeidsomstandigheden hebben gewerkt. Bekende voorbeelden hiervan zijn voormalige mijnwerkers met stoflongen en de zogenaamde asbestslachtoffers. Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en het voorkomen van ongelukken heeft politiek dan ook een hoge prioriteit.

Het meeste onderzoek waarin dit beleid wordt geëvalueerd, richt zich op het functioneren van controlerende overheidsinstanties zoals de Arbeidsinspectie. Dit betekent dat er relatief minder bekend is over de uitvoering van het veiligheids- en arbeidsomstandighedenbeleid in de dagelijkse praktijk. Daarom wordt in dit artikel ingegaan op de vraag hoe industrieel personeel in de praktijk omgaat met de gezondheidsrisico's die werknemers lopen op de werkvloer. Gezondheidsrisico's worden hier opgevat als de kans op lichamelijke klachten als gevolg van bedrijfsongevallen of slechte arbeidsomstandigheden. De vraag naar de dagelijkse omgang met gezondheidsrisico's op de werkvloer wordt behandeld aan de hand van relevante literatuur over onderzoek en theorievorming met betrekking tot dit onderwerp. Het onderzoek van Mascini<sup>2</sup> krijgt hierbij een bijzondere plaats. Dit onderzoek is

25 verricht onder het uitvoerend en het leidinggevend personeel van twee in ons land  
gevestigde fabrieken [noot]. Hun omgang met gezondheidsrisico's op de werkvloer is  
bezien vanuit de vragen of leidinggevend en/of uitvoerend de uitvoering van het  
beleid tegen te houden of juist proberen door te voeren, hoe dit laatste gebeurt en onder  
welke condities men daarmee al dan niet succes heeft.

30 De vragen naar de mate waarin, de wijze waarop en de effectiviteit waarmee  
uitvoerend en leidinggevend personeel proberen om gezondheidsrisico's te reduceren  
worden in aparte paragrafen behandeld. Het artikel wordt afgesloten met conclusies en  
discussie.

### 35 **Mate van beïnvloeding**

Allereerst is nagegaan in welke mate werknemers en leidinggevenden zich inspannen  
om gezondheidsrisico's terug te dringen. Hierover zijn in de literatuur verschillende  
visies te vinden. Een invloedrijk standpunt is dat van de commissie Robens<sup>3</sup>. Deze  
commissie is van mening dat werknemers en werkgevers zich beide zullen inspannen  
40 voor de verbetering van de arbeidsomstandigheden als zij daartoe de gelegenheid  
krijgen, aangezien zij daarbij een gezamenlijk belang hebben: een goede gezondheid,  
respectievelijk het voorkomen van kosten die gepaard gaan met industriële ongelukken.  
Robens' rapport heeft onder andere zijn weerklank gevonden in de "Health and Safety at  
Work Act", die eind jaren zeventig in Engeland is ingevoerd. Ook de Nederlandse  
45 arbeidsomstandighedenwetgeving en die van verschillende Australische staten zijn er op  
geïnspireerd<sup>4,5</sup>. Op grond van het uitgangspunt dat sprake is van een gezamenlijk  
belang, heeft de Nederlandse overheid ervoor gekozen om de verantwoordelijkheid voor  
arbeidsomstandigheden zorg zoveel mogelijk in het bedrijfsleven neer te leggen<sup>6</sup>.

Andere auteurs zien arbeidsomstandigheden­zorg als onderdeel van een  
50 fundamentele tegenstelling tussen kapitaal en arbeid. Werkgevers zouden proberen om  
via uitbuiting van de werknemers zoveel mogelijk winst te maken. Voor de bedrijfstop  
zou vermindering van risico's ondergeschikt zijn aan het winststreven. Dit zou bij-  
voorbeeld leiden tot minimale investeringen in betere arbeidsomstandigheden<sup>7</sup>, het  
achterhouden van gegevens over gezondheidsrisico's voor werknemers en de  
55 vakbonden<sup>8</sup> en tot pogingen om de wetgeving op het gebied van veiligheid,  
arbeidshygiëne en milieu te ontduiken<sup>9-11</sup>. Waar mogelijk zouden werknemers  
weerstand bieden tegen het gebrek aan aandacht voor goede arbeidsomstandigheden,  
aangezien zij het meest te lijden hebben van werk dat ongezond of onveilig is.

Ook het derde standpunt kan worden geplaatst binnen de marxistische idee van  
60 een klassentegenstelling. Volgens Burawoy<sup>12</sup> bestaat er weliswaar een fundamentele  
tegenstelling tussen kapitaal en arbeid, maar betreft deze met name de arbeids-  
voorwaarden. Het management zou baat hebben bij het verkrijgen van maximale  
inspanningen van arbeiders tegen minimale beloningen, terwijl arbeiders juist belang  
zouden hebben bij maximale beloningen voor minimale inspanningen. Het verbeteren  
65 van de arbeidsomstandigheden is volgens hem voor beide partijen een doel van  
secundair belang.

Het is belangrijk om deze drie onderling strijdige standpunten op hun  
houdbaarheid te toetsen. Het eerste en het derde standpunt zijn namelijk vooral  
gebaseerd op veronderstellingen, terwijl de bevindingen van de auteurs die het tweede  
70 standpunt innemen geen sterke aanwijzingen opleveren dat arbeiders collectief actie  
voeren voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden uit onvrede over het door het  
management gevoerde beleid<sup>7,8</sup>. In beide door Mascini<sup>2</sup> onderzochte fabrieken is de

aandacht voor veiligheid en gezondheid de afgelopen vijftien jaar over de gehele linie sterk toegenomen. Uitvoerenden en leidinggevend75 en spannen zich in voor een verdere reductie van gezondheidsrisico's. Leidinggevend80 en blijken hiervoor meer hun best te doen dan uitvoerenden en meer belang te hechten aan goede arbeidsomstandigheden. Dit komt ten dele omdat de wens te voorkomen dat men ooit verantwoordelijk zal zijn voor een ongeval waar een ander slachtoffer door wordt, een belangrijke rol speelt naast de wens om de eigen gezondheid te beschermen. Leidinggevend85 en hechten meer belang aan het eerste motief dan uitvoerenden, terwijl het omgekeerde geldt voor het tweede motief.

Dat leidinggevend90 en zich meer inspennen voor risicoreductie dan uitvoerenden, komt ook omdat zij onder normale omstandigheden strenger willen vasthouden aan de veiligheidsvoorschriften dan uitvoerenden. Hiervoor zijn twee redenen. Ten eerste zien uitvoerenden minder vaak onaanvaardbare risico's verbonden aan het afwijken van veiligheidsvoorschriften dan leidinggevend95 en. Dit komt omdat het uitvoeren van werkzaamheden de mogelijkheid biedt om persoonlijk controle uit te oefenen, terwijl mensen die toezicht houden daarvoor afhankelijk zijn van anderen. Dat het zelf controle kunnen uitoefenen een belangrijke factor is, blijkt ook uit de bevinding dat leidinggevend95 en evenmin onaanvaardbare risico's verbonden zien aan het afwijken van voorschriften, wanneer zij zich daaraan zelf dienen te houden. In dat geval kunnen zij immers ook persoonlijk controle uitoefenen. De tweede reden dat leidinggevend95 en normaal gesproken streng willen vasthouden aan de voorschriften is dat dit voor hen voordeliger is dan voor uitvoerenden. Uitvoerenden moeten extra inspanningen leveren om de voorschriften na te leven, terwijl leidinggevend95 en juist discussies en problemen kunnen vermijden wanneer zij strikt vasthouden aan de naleving ervan.

De bevindingen uit het onderzoek van Mascini ondergraven dus alle drie de behandelde standpunten over de mate waarin uitvoerenden en leidinggevend en zich inspinnen voor risicoreductie. Er wordt geen steun gevonden voor het standpunt dat arbeidsomstandigheden zorg voor zowel uitvoerenden als leidinggevend en van secundair belang is ten opzichte van de strijd om de arbeidsvoorwaarden. Niet alleen kennen beide partijen een hogere prioriteit toe aan risicoreductie dan aan economische doelen, ook doen zij nadrukkelijk hun best om elkaar nog meer rekening te laten houden met gezondheidsrisico's dan ze al doen. De bevindingen staan nog meer op gespannen voet met het standpunt dat leidinggevend en hun streven naar winst ten koste laten gaan van de gezondheid van werknemers. Het zijn immers juist de leidinggevend en die meer belang hechten aan en zich meer inzetten voor risicoreductie dan uitvoerenden. Dit komt onder andere omdat het streven om de eigen gezondheid te beschermen niet de enige, wellicht zelfs niet de belangrijkste reden blijkt te zijn om zich te willen inspinnen voor risicoreductie. Daarnaast zijn werknemers er zelf niet van overtuigd dat maatregelen ter verbetering van arbeidsomstandigheden steeds in hun belang zijn. Vooral veiligheidsvoorschriften leveren volgens hen juist vaak onwerkbaar e situaties op. Daarmee weerspreken de gegevens ook het standpunt dat uitvoerenden en leidinggevend en als vanzelfsprekend een gezamenlijk belang hebben op het gebied van risicoreductie. De toepassing van veiligheidsvoorschriften in de dagelijkse praktijk vormt dan ook een structurele bron van conflict tussen beide personeelscategorieën.

### **De wijzen van beïnvloeding**

Gegeven de bevinding dat medewerkers elkaar vooral proberen aan te zetten om meer aandacht te besteden aan veilig werken is een volgende vraag hoe zij dit doen. Hierover



is het een en ander bekend uit studies onder milieu- en arbeidsinspecteurs. Deze zullen kort worden samengevat. Kelman<sup>13</sup> heeft laten zien dat de verschillen in werkwijze van Amerikaanse en Zweedse arbeidsinspecteurs kunnen worden herleid tot de mate waarin zij het bedrijfsleven bereid achten om de wetten na te leven. Amerikaanse arbeidsinspecteurs hebben sterker dan hun Zweedse collega's het idee dat productiebedrijven louter uit winstbejag wetten overtreden als zij daartoe de kans krijgen. Amerikaanse inspecteurs zijn er daarom meer van overtuigd dat er niets van arbeidsomstandigheden zorg terecht zou komen als zij er niet zouden zijn. Volgens Kelman zijn historische verschillen verantwoordelijk voor de manier waarop de inspecteurs uit beide landen tegen het bedrijfsleven aankijken. Het Amerikaanse bedrijfsleven zou historisch gezien minder overheidsbemoeienis tolereren dan het Zweedse. Dit zou zich ook op het gebied van arbeidsomstandigheden zorg hebben vertaald in een meer antagonistische relatie tussen overheid en bedrijfsleven. De dominante visie op de motivatie van bedrijven gaat in de Verenigde Staten gepaard met een overwegend bestraffende manier van inspecteren en in Zweden met een overleggende. In tegenstelling tot de Zweden, voeren de Amerikanen hun inspecties op onaangekondigde momenten uit, rouleren ze om te voorkomen dat ze op vertrouwde voet komen te staan met de regelplichtige bedrijven en bestraffen ze wetsovertredingen streng. Bovendien worden Amerikaanse inspecteurs ook zelf door een interne dienst gecontroleerd.

140           Hawkins<sup>14</sup> onderzocht het functioneren van de overheidsdienst die in Engeland inspecties uitvoert in het kader van de wet op de watervervuiling. Uit zijn onderzoek blijkt dat inspecteurs hun manier van inspecteren niet alleen afstemmen op de mate waarin zij denken dat de bedrijven bereid zijn om de wetten na te leven, maar ook - zij het in mindere mate - op de mate waarin zij de bedrijven daartoe in staat achten.

145 Naarmate inspecteurs sterker het idee hebben dat de vervuiler niet bereid is om zich te conformeren op grond van redelijke argumenten, zijn zij meer geneigd om hen daartoe te dwingen door te dreigen met sancties. Naarmate zij meer de indruk hebben dat bedrijven hiertoe wel bereid zijn, neigen zij ertoe om met vertegenwoordigers van de bedrijven in overleg te treden over eventueel te nemen maatregelen. Inspecteurs treden  
150 ook strenger op, naarmate zij de vervuiler beter in staat achten om maatregelen te treffen. Volgens de inspecteurs komen doelbewuste overtredingen ten tijde van het onderzoek nog maar zelden voor. Dit is de reden dat de op overleg gerichte strategie veel populairder is dan de bestraffende.

Uit een studie van Shover et al<sup>15</sup> blijkt dat ook inspecteurs die de mijnbouw in  
155 Amerika controleren, hun manier van werken afstemmen op de mate waarin de mijnbouwers naar hun mening bereid en in staat zijn om de wetten na te leven. De inspecteurs treden bestraffender op tegen mijnbouwers uit het oosten van de Verenigde Staten dan tegen in het westen gevestigde bedrijven. In het oosten opereren voornamelijk kleine, private mijnbouwers onder fysiek en economisch moeilijke om-  
160 standigheden. Deze bedrijven hebben in het verleden al voor veel vervuiling gezorgd en kennen een lange traditie van verzet tegen overheidsregulering. In het westen opereren vooral grote, vaak publieke ondernemingen onder gunstige omstandigheden. Deze mijnbouwers zijn gewend aan regulering, staan daar ook positief tegenover en hebben specialisten in huis voor de uitvoering van de wetgeving. De bestraffende aanpak in het  
165 oosten hangt samen met de aanname dat alleen een harde en rechtlijnige aanpak effect kan sorteren. In het westen zijn de inspecteurs veel terughoudender met het uitdelen van straffen, omdat ze er vanuit gaan dat de bedrijven uit eigen beweging medewerking zullen verlenen. Een andere reden hiervoor is dat zij zich in het westen minder zeker

voelen van zichzelf dan in het oosten. In het westen hebben zij vrijwel altijd te maken  
170 met staffunctionarissen die op hetzelfde terrein zijn gespecialiseerd als zichzelf. In het  
oosten hebben zij vooral te maken met productiepersoneel dat niet bekend is met de  
wettelijke voorschriften. De mijninspecteurs gaan dus, in tegenstelling tot de  
milieuinspecteurs uit de studie van Hawkins, juist minder bestraffend te werk naarmate  
zij bedrijven beter in staat achten tot naleving van de regels.

175 Het voorgaande maakt duidelijk dat inspecteurs gebruik maken van twee  
strategieën: een overleggende en een bestraffende. Bovendien blijkt dat zij bij hun keuze  
voor één van beide strategieën expliciet rekening houden met de verschillen die zij  
waarnemen tussen de bedrijven. Indien inspecteurs het idee hebben dat een bedrijf  
oprecht wil meewerken, zijn zij geneigd om te overleggen; zij zijn geneigd om te  
180 dwingen als dit niet het geval is. Het voorgaande maakt evenwel niet duidelijk via welke  
strategie de mate waarin bedrijven in staat zijn om de wetten na te leven, getaxeerd  
wordt.

De studie van Kagan en Scholz<sup>16</sup> biedt een uitweg met betrekking tot het laatste  
punt. Zij menen dat er nog een derde benadering moet worden onderscheiden: uitleggen.  
185 Als inspecteurs van mening zijn dat bedrijven louter uit winstbejag wetten overtreden,  
dan zouden zij volgens deze auteurs als *politieagent* moeten optreden. Het doel zou dan  
afschrikken zijn door agressieve inspectie, strenge sancties en doof blijven voor  
excuses. Als bedrijven wel bereid maar niet in staat worden geacht om de regels op te  
volgen, dan zouden inspecteurs het beste als *consulent* kunnen optreden. Indien zij het  
190 idee hebben dat bedrijven te overtuigen zijn door middel van redelijke argumenten, dan  
zouden ze moeten optreden als *politicus*. Het doel zou dan zijn om bedrijven te  
overtuigen van het nut van de regels en om de regels op grond van rationele argumenten

aan te passen aan lokale omstandigheden. De rol van *politieagent* is een metafoor voor dwingen, van *consulent* voor uitleggen, en van *politicus* voor overleggen.

195 Kagan en Scholz stellen dat als inspecteurs de inschatting maken dat bedrijven niet bereid zijn om de regels na te leven, de *politieagent* onder alle omstandigheden de aangewezen rol is. Lijken bedrijven hiertoe wel bereid, maar niet bekwaam dan is de rol van *consulent* de meest geschikte, terwijl de rol van *politicus* de beste is als zij denken dat de bedrijven zowel bereid als in staat zijn om de regels na te leven. Inspecteurs  
200 blijken echter in bepaalde gevallen doelbewust voor een andere rol te kiezen dan waarvan zij het beste resultaat verwachten. De reden hiervan zou zijn dat belangengroepen en politici hebben bedongen dat inspecteurs overtredingen die zij constateren onmiddellijk bestraffen.

Volgens Kagan en Scholz zou de Amerikaanse arbeidsinspectie effectiever  
205 functioneren wanneer inspecteurs meer ruimte zouden krijgen om een rol te vervullen die aansluit bij hun beeld over de bedrijven waarmee zij te maken hebben. Ook uit andere onderzoeken is gebleken dat inspecteurs die onder externe politieke druk staan, eerder geneigd zijn om streng op te treden dan wanneer dergelijke druk afwezig is<sup>15,17</sup>. Zij doen dit niet omdat ze hiervan de beste resultaten verwachten, maar omdat ze bij de  
210 buitenwacht geen slechte indruk willen achterlaten. Wilthagen<sup>18</sup> heeft laten zien dat ook het omgekeerde kan voorkomen. Nederlandse arbeidsinspecteurs kiezen niet alleen meestal voor overleg omdat dit volgens hen de beste resultaten oplevert, maar ook omdat zij het belangrijk vinden om in een prettige sfeer te werken. Dit zou hen ervan weerhouden om druk uit te oefenen op bedrijven waarvan zij denken dat die niet mee  
215 willen werken.

Mascini<sup>2</sup> onderzocht of de leidinggevenden en werknemers in de bedrijven waar

zijn onderzoek plaats vond, een zelfde strategie volgen als de inspecteurs in de  
hierboven besproken studies. Zij blijken hun keuze om druk uit te oefenen, uit te leggen  
of te overleggen inderdaad af te stemmen op de mate waarin zij vertrouwen hebben in  
220 hun doelwit. Medewerkers zijn geneigd om voor dwang te kiezen als hun doelwit niet  
bereid lijkt om mee te werken. Als ze vinden dat de ander deels kan worden vertrouwd  
(dat wil zeggen hiertoe wel bereid, maar niet in staat is) zijn ze geneigd om uit te leggen.  
Achten zij hun doelwit redelijk tot volledig betrouwbaar, dan zijn zij in gelijke mate  
geneigd om uit te leggen en te overleggen. Medewerkers die volledig vertrouwen  
225 hebben in de ander (dat wil zeggen deze zowel bereid als in staat achten om te doen wat  
er wordt verlangd) zijn geneigd om te attenderen of te overleggen.

Net zoals voor de inspecteurs gevonden is, kiezen medewerkers soms voor een  
benadering die afwijkt van wat in principe de voorkeur zou hebben. Zij zien met name  
af van druk, terwijl zij toch van mening zijn dat de persoon die zij trachten te  
230 beïnvloeden niet bereid is om te doen wat er van hem wordt verlangd. Hiervoor worden  
vier motieven gevonden: medewerkers betrachten liever nog wat geduld voordat ze  
overgaan tot dwingen; ze beschouwen het als de verantwoordelijkheid van hun doelwit  
om hun adviezen al dan niet in de wind te slaan; zij willen de werksfeer niet verzieken;  
of zij menen over onvoldoende macht te beschikken om hun wil op te leggen aan hun  
235 bovengeschieden.

Uit de laatstgenoemde bevinding kan de hypothese worden afgeleid dat mensen  
minder snel zijn geneigd om te dwingen naarmate zij een meer ondergeschikte positie  
innemen ten opzichte van hun doelwit. Onder andere Black<sup>19</sup> onderschrijft deze  
hypothese. Volgens Molm<sup>20</sup> is echter uit verschillende onderzoeken gebleken dat in  
240 situaties waarin machtsmiddelen ongelijk zijn verdeeld, "the weak" juist eerder zijn

geneigd om te dwingen dan "the strong". Naarmate men een hogere hiërarchische positie inneemt, kan men namelijk makkelijker beschikken over andere invloedsstijlen dan dwang. Als de mogelijkheid bestaat, zouden mensen de voorkeur geven aan andere invloedsstijlen dan dwingen, omdat daarmee de verhouding met het doelwit minder snel onder druk wordt gezet.

### **De effectiviteit van beïnvloeding**

In het voorafgaande stond de theorie van Kagan en Scholz <sup>16</sup> centraal, waarin verondersteld wordt dat een beïnvloedingspoging succesvoller is naarmate iemand zijn optreden nauwkeuriger afstemt op het beeld dat deze van de ander heeft. Etzioni <sup>21,22</sup> gaat er echter van uit dat niet alleen degene die de invloedsopgave onderneemt de kans op effectieve beïnvloeding bepaalt, maar ook degene die eraan blootstaat (zie ook Katz<sup>23</sup> en Berting<sup>24</sup>). Volgens hem is de kans op succes groter naarmate de perspectieven van degene die invloed probeert uit te oefenen en van het doelwit beter op elkaar aansluiten. Etzioni onderscheidt drie invloedsstijlen bij leidinggevend en drie vormen van betrokkenheid bij ondergeschikten. Hij stelt dat sprake is van een grotere congruentie naarmate de betrokkenheid van de lager geplaatste meer overeenstemt met de manier waarop de leidinggevende tracht invloed uit te oefenen en dat deze poging effectiever is naarmate de congruentie groter is.

Voor Etzioni staat de mate van betrokkenheid centraal. Volgens Mascini<sup>2</sup> is vertrouwen het kernbegrip. Dit vertrouwen betreft, zoals we gezien hebben, niet alleen de mate waarin een doelwit betrokken lijkt bij hetgeen er van hem wordt verlangd, maar ook de mate waarin deze hiertoe in staat lijkt. De mate waarin dit doelwit op zijn beurt zichzelf bereid en in staat acht om te doen wat wordt verlangd, wordt hier diens

265 "zelfvertrouwen" genoemd. Om verwarring te voorkomen, dient te worden opgemerkt dat deze term gebruikt wordt in een betekenis die afwijkt van het dagelijks spraakgebruik: zelfvertrouwen heeft hier niet slechts betrekking op de mate waarin mensen denken dat zij ergens toe in staat zijn, maar ook op de mate waarin ze vinden dat ze hiertoe bereid zijn.

270 Mascini<sup>2</sup> onderzocht allereerst of er inderdaad een samenhang of congruentie is tussen het vertrouwen van de actor en het zelfvertrouwen van het doelwit. Hij maakt hierbij gebruik van de begrippen 'druk', 'uitleg' en 'overleg' om de mate van vertrouwen zoals blijkend uit de gekozen invloedsstijl te categoriseren en van de categorieën 'geen', 'redelijk' en 'volledig' voor de mate van zelfvertrouwen. Vervolgens werd nagegaan of  
275 de kans dat een doelwit doet wat er van hem wordt verlangd groter is naarmate duidelijker sprake is van congruentie. Gebleken is dat er inderdaad een positieve samenhang bestaat tussen de mate van vertrouwen die blijkt uit de toegepaste invloedsstijl en de mate van zelfvertrouwen van het doelwit. Wanneer sprake is van congruentie, blijkt de kans dat een medewerker doet wat er van hem wordt verlangd  
280 bovendien groter dan in geval van incongruentie. Deze bevindingen ondersteunen de aangepaste versies van Etzioni's congruentie- en effectiviteitshypothese.

Aangezien medewerkers variëren naar de mate waarin zij bereid en in staat zijn om rekening te houden met gezondheidsrisico's, betekent dit dat er geen invloedsstijl is die onder alle omstandigheden het meest effectief is. Deze conclusie sluit aan bij  
285 Gunninghams uitspraak dat "no universally appropriate formula is available and the appropriate measures must be tailored to individual circumstances"<sup>25</sup> (p 94).

## **Conclusie en discussie**

De arbeidsomstandighedenwetgeving in Nederland en verschillende andere landen is  
290 gebaseerd op de veronderstelling dat werkgevers en werknemers beide geneigd zijn om  
in onderling overleg tot een reductie van gezondheidsrisico's te komen. Mascini<sup>2</sup> vond  
in zijn onderzoek een duidelijke geneigdheid om te streven naar veilige en gezonde ar-  
beidsomstandigheden. In de bedrijven waar zijn onderzoek plaats vond, waren de  
leidinggevendenden hierbij (nog) actiever dan de werknemers. Hoewel hun eigen  
295 gezondheid minder in het geding is, bleek er ook voor leidinggevendenden een duidelijke  
prikkel tot risicoreductie. De wens te voorkomen om ooit verantwoordelijk te zijn voor  
gezondheidsschade bij een ander, blijkt zeker zo sterk te leven als de wens om de eigen  
gezondheid te beschermen.

Toch is niet zonder meer sprake van een gezamenlijk belang van leidinggevendenden  
300 en uitvoerenden. Geconcludeerd moet bijvoorbeeld worden dat verschillend wordt  
gedacht over het belang van veiligheidsrichtlijnen. Werknemers ervaren deze voor een  
deel als weinig realistisch en wijken er gemakkelijk vanaf wanneer ze geen gevaar zien.  
Dat richtlijnen nog wel eens lastig zijn na te leven moge blijken uit het feit dat de  
vakbonden in plaats van een werkonderbreking soms een 'stiptheidsactie' organiseren,  
305 waarbij de hinder en het oponthoud als gevolg van het stipt naleven van alle  
voorschriften als pressiemiddel wordt gebruikt. Voor de leidinggevende is het  
handhaven van richtlijnen echter de enige manier om grip te houden op het  
veiligheidsgedrag. Bovendien weet men zich 'gedekt' wanneer er volgens de norm  
gewerkt is en er toch iets fout gaat.

310 Een verschil is ook dat uitvoerenden het idee hebben ter plekke in te kunnen  
schatten of een situatie gevaarlijk is, terwijl leidinggevendenden doorgaans te ver op afstand  
zijn om een dergelijke taxatie te kunnen maken. Uit het onderzoek van Mascini blijkt



dat leidinggevend en zelf ook gemakkelijk van de richtlijnen afwijken, wanneer ze direct bij een klus op de werkvloer betrokken zijn. Dit geldt met name wanneer er iets mis dreigt te gaan en snel handelen naar hun oordeel erger voorkomt. Zelf hebben ze dan de  
315 indruk de situatie meester te zijn. In de ogen van werknemers zijn dit juist de gevaarlijke momenten, waarvoor de richtlijnen zijn bedoeld.

Uit het onderzoek blijkt ook dat werknemers en leidinggevend en elkaar weliswaar aanspreken op hun veiligheidsgedrag, maar dat zij hierbij sterk rekening houden met verschillen in positie en mogelijke gevolgen voor de onderlinge verhoudingen. Een  
320 werknemer zal zijn chef niet gemakkelijk wijzen op een fout op veiligheidsgebied, wanneer de vrees bestaat dat deze dat niet gauw zal vergeten. Bij de registratie van (bijna-)ongevallen blijkt men ook het strengst te oordelen wanneer de kans op problemen in de sociale omgang het geringst is: als het collega's betreft waarmee men  
325 zelden in aanraking komt, wanneer het een ondergeschikte betreft of wanneer het gaat om een (bijna-)ongeval in plaats van een ongeval. In andere gevallen lijkt een mild oordeel verstandiger dan een eerlijke verslaglegging<sup>26,27</sup>. Deze neiging om conflictvermijndend op te treden zien we ook in de werkwijze van de Nederlandse overheid en de arbodiensten.

In de benadering van bedrijven kiest de overheid vrijwel steeds de rol van  
330 *politicus*, soms die van *consulent* en zelden of nooit die van *agent*, om de beelddpraak van Kagan en Scholz<sup>16</sup> nog eens te gebruiken. Er wordt impliciet vanuit gegaan dat het bedrijfsleven de verantwoordelijkheid neemt om arbeidsomstandigheden te verbeteren en daartoe ook in staat is. Of de gekozen aanpak steeds aansluit bij de intenties en  
335 mogelijkheden van bedrijven kan echter worden betwijfeld.

Een extreem voorbeeld hiervan betreft de affaire rond *Tank Cleaning Rotterdam*

(TRC). Dit door de overheid gesubsidieerde bedrijf heeft jarenlang zwaar vervuild afval in de haven gedumpt. Deze affaire is in de media bestempeld als "één van de grootste milieuschandalen die Nederland ooit heeft gekend"<sup>28</sup> (p 19), terwijl het

340 kwaliteitssysteem van TCR toch "als één van de beste in Nederland [werd] bestempeld." Juist de positieve beoordeling van het zorgsysteem van TCR maakte het mogelijk om "[de inspectiediensten] een werkelijkheid voor [te] spiegelen die weinig relatie had met het feitelijke handelen"<sup>29</sup> (p 105).

Voor de wijze waarop arbodiensten opereren kan hetzelfde worden geconstateerd.

345 Alleen al het gebruik van de term 'arbo-adviseur' ter aanduiding van professionals zoals de bedrijfsarts en de veiligheidskundige en van 'klant' voor het bedrijf waaraan arbozorg wordt verleend, suggereert dat men zelden of nooit een dwingende opstelling zal kiezen. De werkwijze van arbodiensten is niet alleen gericht op plezierige contacten met bedrijven. Een steeds belangrijkere factor is de vrees om klanten te verliezen door een

350 onwelkom advies. Volgens de besproken theorie zal de gebruikelijke benadering van uitleg geven en overleggen echter alleen effectief zijn bij bedrijven, die al geneigd zijn tot een zorgvuldig arbeidsomstandighedenbeleid.

Mascini toonde in zijn studiepopulatie aan dat zowel de werknemers als de leidinggevenden in de afgelopen jaren meer aandacht hebben gekregen voor veiligheids- en gezondheidsrisico's in hun bedrijf. Een systematisch veiligheidsbeleid in beide

355 bedrijven die deel uitmaken van een groter concern, speelt hierbij een rol, maar ook een grotere maatschappelijke aandacht voor arbeidsomstandigheden en milieu. Het is aannemelijk dat deze bedrijven wat dit aspect betreft redelijk representatief zijn voor andere industriële bedrijven van deze grootte. De voorwaarden voor de reductie van

360 risico's in dit type bedrijven moeten echter op voorhand als gunstiger worden

beschouwd dan in het midden en kleinbedrijf. Uit verscheidene andere onderzoeken is immers gebleken dat in multinationals gemiddeld genomen meer wordt gedaan op het gebied van arbeidsomstandigheden zorg dan in kleine bedrijven<sup>14,25,30</sup>. De redenen hiervoor zijn dat multinationals grotere risico's genereren, nauwlettender in de gaten worden gehouden door het publiek en over meer financiële armslag beschikken voor het nastreven van andere doelen dan winst maken op korte termijn.

365 Waar Kagan en Scholz vaststellen dat Amerikaanse arbeidsinspecteurs effectiever zouden functioneren wanneer zij zich niet steeds gedwongen zouden voelen om streng op te treden, zou in de Nederlandse overlegcultuur het omgekeerde kunnen gelden.

370 Wanneer het gaat om de kans op serieuze ongevallen te reduceren blijken leidinggevend en werknemers een benadering te kiezen waarin een verstoring van onderlinge verhoudingen zoveel mogelijk wordt vermeden. Het is daarom aannemelijk dat het hen geen conflict waard is om elkaar aan te spreken op sluipende, persoonlijke risico's zoals de kans op lawaaidoofheid of lange termijn effecten van blootstelling aan chemicaliën<sup>31</sup>. Ook arbeidsinspecteurs kiezen voor een benadering die hun verhouding met het bedrijf niet onder druk zet<sup>18</sup>. Arbodiensten spreken hun medewerkers aan op klantvriendelijkheid en stellen een dwingende en controlerende benadering niet op prijs.

375 Aangezien in Nederland de overleggende en adviserende beïnvloedingsstijlen domineren, terwijl niet uitgesloten mag worden dat in bepaalde bedrijfssectoren een geringe bereidheid bestaat om serieus te werken aan het verbeteren van de

380 arbeidsomstandigheden, lijkt het erop dat er kansen worden gemist. Nader onderzoek is aan te bevelen om te bepalen hoe culturele en structurele belemmeringen kunnen worden weggenomen tegen het hard aanpakken van bedrijven die niet van zins zijn om te werken aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden.

Noot: Korteidshalve wordt verstaan met een verwijzing naar het proefschrift van Mascini<sup>2</sup> voor een gedetailleerde beschrijving van de opzet, uitvoering, resultaten en beperkingen van het hier besproken onderzoek.



## **Summary**

Relatively little is known about the execution of health and safety policy in daily practice. For this reason it is researched how executive personnel and management handle health risks on the shopfloor of two Dutch factories. Firstly, it is demonstrated that managers not only give more importance to safe and healthy working conditions than executive personnel, but also put more effort into achieving this goal. Secondly, it is shown that employees tune the style they use to make others take health and safety more seriously to the faith they have in their target. Employees are inclined to use coercion if they have no faith in the person they try to influence. If they think their target is somewhat trustworthy - i.e., that this person is willing but unable to do what is expected of him - then they are inclined to explain. Employees who have complete confidence in their target are inclined to discuss the health risk in question. Thirdly, it is demonstrated that each of these three strategies is more likely to be effective, the more they fit the self-image of the target of the influence attempt. This last finding shows that it is especially important for the Netherlands to take away cultural and structural obstructions for a legislative approach of enterprises that are unwilling to ameliorate working conditions.

**Keywords:** health risks, health and safety policy, trust, influence, effectiveness.

## Literatuur

- 1 *Arbeidsinspectie*. Arbeidsinspectie: Jaarverslag 1997. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid; 1997.
- 2 *Mascini P*. Risico's in bedrijf: Omgaan met gezondheidsrisico's op de werkvloer . Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam; 1999.
- 3 *Robens L*. Safety and Health at Work: Report of the Committee. London: Committee on Safety and Health at Work; 1972. Report No.: 5034.
- 4 *Wilthagen T*. Hoe werkt de Engelse arbeidsinspectie? Sociaal Recht 1989(1):6-11.
- 5 *Hutter BM*. Regulation: Standard Setting and Enforcement (Review Essay). Law & Society 1993;27(1):233-248.
- 6 *Aalders M, Wilthagen T*. Onderhandelend bestuur en de regulering van arbo- en milieuzorg: ontwikkelingen, parallellen en toekomst. In: Hoekema AJ, Stout HD, (eds). Onderhandelend bestuur. Zwolle: Tjeenk Willink; 1994. p. 115-150.
- 7 *Nelkin D, Brown MS*. Workers at Risk: Voices from the Workplace. Chicago, London: The University of Chicago Press; 1984.
- 8 *Brown MS*. Communicating Information about Workplace Hazards: Effects on Worker Attitudes toward Risks. In: Johnson BB, Covello VT, (eds). The Social and Cultural Construction of Risk: Essays on Risk Selection and Perception. Dordrecht, Boston, Lancaster, Tokyo: D. Reidel Publishing Company; 1987. p. 251-273.
- 9 *Abel RL*. Risk as an Arena of Struggle. Michigan Law Review 1985;83:772-812.
- 10 *Pearce F, Tombs S*. Ideology, Hegemony, and Empiricism. British Journal of Criminology 1990;30(4 (Autumn)):423-443.
- 11 *Pearce F, Tombs S*. Policing Corporate 'Skid Rows': A Reply to Keith Hawkins. British Journal of Criminology 1991;31(4 (Autumn)):415-426.

- 12 *Burawoy M.* The Written and Repressed in Gouldner's Industrial Sociology. *Theory and Society* 1982;11(6, Special Issue: In Memory of Alvin W. Gouldner):831-852.
- 13 *Kelman S.* Enforcement of Occupational Safety and Health Regulations: A Comparison of Swedish and American Practices. In: Hawkins K, Thomas JM, (eds). *Enforcing Regulation*. Boston, The Hague, Dordrecht, Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing; 1984. p. 97-120.
- 14 *Hawkins K.* Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution. Oxford: Clarendon Press; 1984.
- 15 *Shover N, Lynxwiler J, Groce S, Clelland D.* Regional Variation in Regulatory Law Enforcement: The Surface Mining Control and Reclamation Act of 1977. In: Hawkins K, Thomas JM, (eds). *Enforcing Regulation*. Boston, Den Haag, Dordrecht, Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing; 1984. p. 121-146.
- 16 *Kagan RA, Scholz JT.* The "Criminology of the Corporation" and Regulatory Enforcement Strategies. In: Hawkins K, Thomas JM, (eds). *Enforcing Regulation*. Boston, The Hague, Dordrecht, Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing; 1984. p. 67-96.
- 17 *Hawkins K, Thomas JM.* The Enforcement Process in Regulatory Bureaucracies. In: Hawkins K, Thomas JM, (eds). *Enforcing Regulation*. Boston, The Hague, Dordrecht, Lancaster: Kluwer-Nijhoff Publishing; 1984. p. 3-22.
- 18 *Wilthagen T.* Het overheidstoezicht op de arbeidsomstandigheden: Een onderzoek naar het functioneren van de Arbeidsinspectie. Groningen: Wolters-Noordhoff; 1993.
- 19 *Black D.* The Behavior of Law. New York, San Francisco, London: Academic Press; 1976.
- 20 *Molm LD.* Risk and Power Use: Constraints on the Use of Coercion in Exchange.



American Sociological Review 1997;62(1 (February)):113-133.

21 *Etzioni A.* A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York: Free Press of Glencoe; 1961.

22 *Etzioni A.* A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. Revised and Enlarged Edition ed. New York: The Free Press; 1975.

23 *Katz FE.* Autonomy and Organization: The Limits of Social Control. New York: Random house inc.; 1968.

24 *Berting J.* Macht en technologie in organisaties. In: Coolen JAI, (ed). Wie krijgt wat? Sociologische bijdragen over sociale processen: invloedsuitoefening, besluitvorming, verzorging. Houten, Zavetem: Bohn Stafleu van Loghum; 1991. p. 37-56.

25 *Gunningham N.* Environment, Self-Regulation, and the Chemical Industry: Assessing Responsible Care. Law & Policy 1995;17(1 (January)):57-109.

26 *Mascini P.* Riskante informatie: Sociale grenzen aan risicobeheersing. Sociale Wetenschappen 1997;40(3):22-35.

27 *Mascini P.* Risky Information: Social Limits to Risk Management. Journal of Contingencies and Crisis Management 1998;6(1):35-44.

28 *Greif B, Meijer H.* Tankcleaning Rotterdam: Malversaties met milieu als sluitpost. NRC-Handelsblad 1995 1 februari;Sect. 17.

29 *Eshuis RJJ, Berg EAIMvd.* Tien jaar schone schijn: Dossier TCR: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum; 1996. Report No.: K43.

30 *Genn H.* Business Responses to the Regulation of Health and Safety in England. Law & Policy 1993;15(3 (July)):219-233.

31 *Hawkins K.* "FATCATS" and the Prosecution in a Regulatory Agency: A Footnote on the Social Construction of Risk. In: Short JFJ, Clarke L, (eds). *Organizations, Uncertainties and Risk*. Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press; 1992. p. 275-296.