Managementsamenvatting en conclusies

Just Culture in de praktijk

De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie

Resilience Academy-team
Annemiek Boelens, Anne van Galen, Niek Steijger en Johan van der Vorm

Managementsamenvatting en conclusies

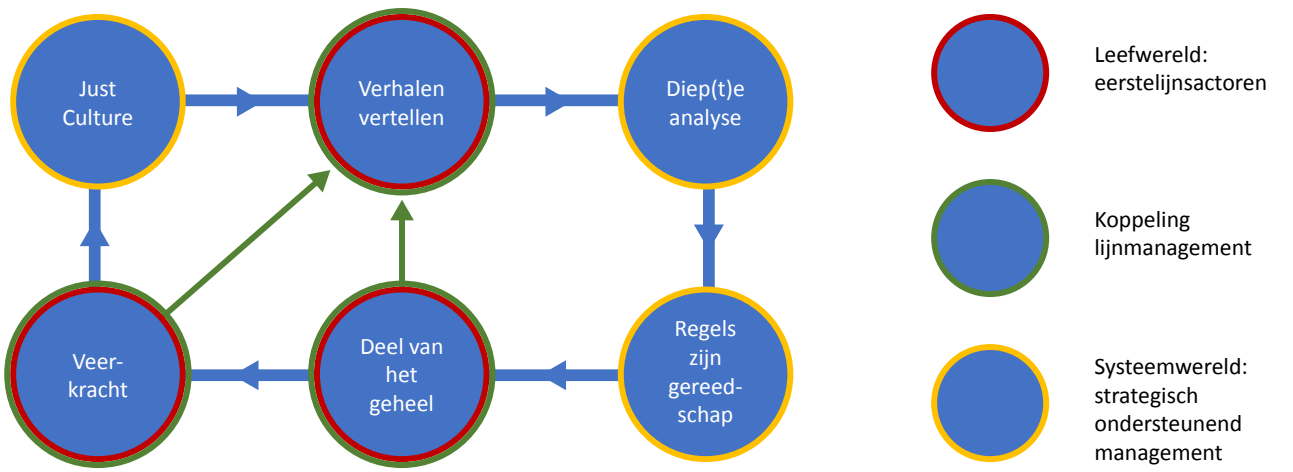
In de periode december 2019 – oktober 2020 deden de bedrijven Vopak, Air Liquide, Sachem en Aspen Oss B.V. mee aan een pilot om de beginselen van Just Culture toe te passen. Het rapport 'Just Culture in de praktijk, De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie' beschrijft hoe dit project verlopen is en wat de belangrijkste leeropbrengsten en aanbevelingen zijn. Deze vier BRZO-bedrijven hebben met drive, enthousiasme en een open blik geëxperimenteerd met het ontwikkelen van Just Culture.

Dit deden zij op uitnodiging van het programma Duurzame Veiligheid 2030 (DV2030) in het kader van het project Just Culture 3: pilot voor de (petro) chemie. Zij werden hierin begeleid door het Resilience Academy-team in het project genaamd *Just Culture Lab*.

Just Culture en de zes bouwstenen

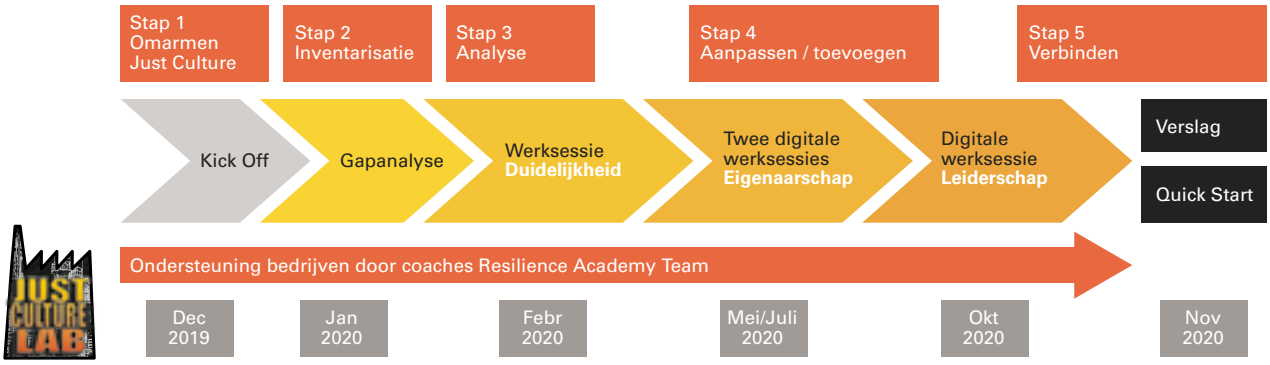
Bij een Just Culture (een rechtvaardige cultuur) draait het erom dat mensen niet bang of anderszins belemmerd zijn om ongewone of onveilige situaties te melden. Meldingen worden in een Just Culture aangemoedigd en omarmd, omdat zij het startpunt kunnen zijn van leren en verbeteren. Streven naar een Just Culture vormt daarom een belangrijke stap richting het voorkomen van ongevallen en het leren van succes.

In het project hebben de bedrijven gewerkt met de DEGAS-cirkel. Dit denkkader, dat eerder voor de luchtvaart werd ontwikkeld, beschrijft zes bouwstenen voor een Just Culture, zoals hieronder verbeeld.



Het vijf stappenplan leidde tot sturen op duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap

Sturen op Just Culture betekent dat leiders gaan sturen op de cultuur in hun bedrijf. 'Just Culture in de praktijk' vertelt hun verhaal aan de hand van diverse praktijkervaringen. Binnen het Just Culture Lab zijn leiders begonnen het gesprek aan te gaan aan de hand van het vijf stappenplan van het DV2030 Just Culture project en drie thema's: duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap. De pilot was opgezet in drie fases waarin steeds een van deze thema's centraal stond. Elk bedrijf had een eigen Just Culture coach vanuit het Resilience Academy-team. Deze coach heeft de bedrijven onder meer geholpen het verhaal van de bouwstenen te vertellen en een Quick Scan en een gapanalyse uit te voeren. Hiernaast ontmoetten de bedrijven elkaar als sparringpartners in vier werksessies, zoals hieronder is verbeeld. Deze ontmoetingen waren inspirerende en vruchtbare bijeenkomsten die hebben geleid tot actieplannen en onderlinge intervisie.



Projectoverzicht pilots Just Culture (petro)chemie

Onze ervaringen samengevat (conclusies en aanbevelingen)

Deze paragraaf beschrijft per thema duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap wat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn van de pilot.

Duidelijkheid

De zes bouwstenen zoals beschreven in het voorgaande DV2030-project Just Culture-fase 2 worden door de BRZO-bedrijven herkend en vormen een goed startpunt voor de discussie. Vooral de zogenaamde DEGAS-video's bleken zeer bruikbaar in de praktijk van de bedrijven.
Deze video's zijn gemaakt door Benno Baksteen en beschikbaar gesteld op de site van het DEGAS-Adviescollege.
Het vijf stappenplan is een handig hulpmiddel om het project te structureren, waarbij bedrijven zich moeten realiseren dat een rechte lijn van A naar Beter niet bestaat. Zie hierover meer onder 'Leiderschap'.

In drie van de vier bedrijven is met ondersteuning van het Resilience Academy-team een werksessie gehouden ten bate van het in beeld brengen van de huidige situatie en de gewenste situatie: de gapanalyse. Deze werksessies waren belangrijk voor de bedrijven om daadwerkelijk uit de startblokken te komen. Het vierde bedrijf had door betrokkenheid bij fase 1 en fase 2 een dergelijke sessie al eerder uitgevoerd.

Aanbevelingen

1. Sla direct bij de start van het traject een brug naar de laatste personen. Dat wil zeggen de personen (operators, laboranten, monteurs, aannemers, etc.) die het risico lopen. Vaak zijn dit de mensen 'op de werkvloer'. Binnen het Just Culture Lab is hiertoe een Quick Scan lijst met stellingen ontwikkeld. Met behulp van deze Quick Scan kunnen de leidinggevenden in het kader van de gapanalyse het gesprek aangaan over Just Culture met de mensen in de ploegen, de technische dienst etc. Door werkelijk in gesprek met elkaar te gaan wordt direct inhoud gegeven aan de bouwsteen 'verhalen vertellen' en komt het project meteen in een actiemodus.
2. Stel zoveel mogelijk concrete gebeurtenissen centraal. Bijvoorbeeld een recent gebeurd 'bijna-ongeval'. Dit maakt dat alle betrokkenen meteen een beeld krijgen van wat goed ging en wat minder goed ging ten aanzien van de Just Culture bouwstenen. Focussen op concrete voorvallen maakt dat er niet in het luchtledige gepraat wordt en dat er een duidelijk perspectief ontstaat over wat verbeterd zou kunnen worden.
3. Maak gebruik van het eerder ontwikkelde materiaal, zoals de Just Culture Quick Scan om duidelijkheid te krijgen t.a.v. van wat Just Culture inhoudt en hoe je een Just Culture traject aanpakt.
4. Hou de gapanalyse kort, krachtig en inspirerend. Een mogelijke werkwijze is beschreven als een van de tools in Deel 4 van de rapportage. Een te uitgebreide gapanalyse kan betekenen dat het project strandt, voordat goed en wel van wal is gestoken.

Eigenaarschap

De basis voor dit pilotproject is gelegd vanuit het programma Duurzame Veiligheid. Daarbij is veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak en betrokkenheid bij het management van de pilotbedrijven. Dit wil zeggen dat er uitvoerig is gesproken met het management over drijfveren om met Just Culture aan de slag te kunnen gaan en over de beschikbare middelen. Tijdens de pilot is daarnaast veel aandacht besteed aan het behouden en versterken van dit eigenaarschap. Bijvoorbeeld wanneer mensen op sleutelposities in de pilot andere functies gingen bekleden. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Alle bedrijven hebben in een samenspel van diverse leidinggevenden en medewerkers van begin tot eind veel energie gestoken in de pilot en deelprojecten georganiseerd om de pilot praktisch invulling te geven.

Aanbevelingen

1. Besteed voldoende aandacht aan het management commitment vooraf, maar ook tijdens het traject.
2. Stuur op eigenaarschap door hardop uitgesproken 'ik-boodschappen'. In het Just Culture Lab hebben de bedrijven gewerkt aan het maken van een vlog. Doordat leiders naar elkaar en naar hun bedrijf hardop uitspraken waarom ze begonnen aan de Just Culture reis, werd eigenaarschap versterkt.
3. Zorg voor voldoende kartrekkers. In de pilot is gebleken dat het project grotere kans van slagen heeft als binnen het bedrijf voldoende mensen meedoen en disciplines samenwerken.

Leiderschap

Het bewerkstelligen van een Just Culture is geen gemakkelijke opgave. Tijdens het traject is de metafoor van de reis en de 'queeste' gebruikt. Een queeste is een gevaarlijke zoektocht naar een moeilijk te bereiken persoon of object, waarbij verschillende hindernissen en obstakels moeten worden overwonnen. Tijdens de reis worden de leiders geconfronteerd met leiderschapsdilemma's en allerlei praktische obstakels. Leiderschap is nodig om, met het einddoel helder voor ogen, toch telkens stappen te zetten. De *lock down* in maart was één van de onvoorziene obstakels die de pilotbedrijven voor hun kiezen kregen en vroeg veel van hun veerkracht. Maar er zijn ook voldoende Just Culture gerelateerde vraagstukken (in hun eigen woorden: 'troubles'), waar de bedrijven in de afgelopen maanden mee aan de slag zijn gegaan. Ten dele zijn de bedrijven, dankzij coaching en intervisie, reeds tot werkbare oplossingen gekomen. Voor een deel zullen zij hier ook de komende periode nog mee aan de gang gaan. In de rapportage wordt dit beschreven. De oplossingsrichtingen moeten echter vooral niet als blauwdruk worden gezien. Elk bedrijf kan het beste zijn eigen koers varen.

Een belangrijke conclusie van het project is dat leiders veel kunnen hebben aan coaching en intervisie om gemotiveerd op weg te blijven tijdens hun Just Culture reis. De contactmomenten die in het Just Culture Lab georganiseerd zijn voor de bedrijven bleken van cruciaal belang. Door coaching en intervisie werden de leiders en andere deelnemers geïnspireerd om inhoud te geven aan het actieplan en verder te gaan op hun Just Culture reis.

Hieronder is een verbeelding ingevoegd van de reis van één van de pilotbedrijven.

Aanbevelingen

1. Zorg voor intervisie platforms, zodat leiders van verschillende bedrijven elkaar kunnen ontmoeten en dilemma's en oplossingsrichtingen kunnen delen.
2. Gebruik de dilemma's en oplossingsrichtingen niet als blauwdruk, maar ter inspiratie en om met leiders het gesprek aan te gaan over de queeste naar een Just Culture.



Hoe nu verder?

Op 1 oktober 2020 hebben de vier pilotbedrijven in een digitale sessie hun bevindingen tot dan toe gedeeld. Hierbij waren diverse gasten van de bedrijven aanwezig. Verder namen ook vertegenwoordigers van regionale netwerken, brancheverenigingen en vakverenigingen deel. Deze organisaties hebben inmiddels commitment uitgesproken en de eerste stappen gezet om op de ingeslagen weg voort te gaan. Op deze wijze zullen nog meer bedrijven uit de (petro)chemie en andere sectoren baat kunnen hebben bij de ontwikkelde tools en strategieën van het Just Culture project van Duurzame Veiligheid 2030. Safety Delta Nederland is per oktober 2020 de opvolger van het Programma Duurzame Veiligheid 2030.

Quick Start Just Culture

Het Just Culture Lab heeft als één van de tools voor bedrijven de Quick Start Just Culture ontwikkeld. Deze presentatie is een actiegerichte samenvatting van het rapport 'Just Culture in de Praktijk'. Aan de hand hiervan kunnen leiders zich snel een beeld vormen van hoe zij een Just Culture traject kunnen laten slagen. De Quick Start Just Culture is als Ppt en PDF te vinden op de site van Safety Delta Nederland.