

Pilot Just Culture in (petro)chemie

Naar een nieuw

In Nederland zijn het afgelopen jaar vier bedrijven uit de (petro)chemie aan de slag gegaan met het bouwen aan een Just Culture. Hoe is het ze vergaan? En wat zijn de beste tips voor bedrijven die zelf met Just Culture aan de slag willen?

tekst Anne van Galen en Niek Steijger

De pilot Just Culture Lab maakte deel uit van het programma Duurzame Veiligheid 2030. Industrie, wetenschap en overheid werken hierin sinds 2017 samen om een structureel hoger veiligheidsniveau in de (petro)chemische industrie te realiseren.

Wat is een Just Culture?

Bij een Just Culture, ofwel een rechtvaardige cultuur, draait het erom dat mensen zich volledig vrij voelen om ongewone of onveilige situaties te melden. Zij hoeven in zo'n cultuur dus ook niet bang te zijn voor onterechte beschuldigingen, straf of 'naming and shaming', tenzij in een zeldzaam geval sprake is van opzet of grove nalatigheid.

In een Just Culture creëren leidinggevenden samen met anderen een sfeer van vertrouwen waarin open communicatie wordt aangemoedigd en omarmd. Dit stimuleert meldingen die het startpunt kunnen zijn van leren en verbeteren. Ook goede praktijken blijven niet onbenoemd. Streven naar een Just Culture vormt daarom een belangrijke stap richting het voorkomen van afwijkingen en ongevallen én het leren van succes.

Open communicatie?

Bij een chemiebedrijf is maanden toegevoegd naar het in bedrijf stellen van een

nieuwe installatie. Het engineeringteam heeft de laatste weken keihard doorgevoerd. Na het doorlopen van twee testrondes met wat kinderziektes staan wat hen betreft de seinen op groen om maandag te starten met produceren.

De plantmanager, die net een paar maanden bij dit bedrijf is, is enthousiast en loopt vrijdag nog even bij de ploeg binnen tijdens de dienstoverdracht. Hij vertelt wat een mijlpaal dit is en waarom het bedrijf de omzet die hiermee gegeneerd zal worden goed kan gebruiken. De wachtdienstchef, die er bijna niet tussen kan komen, vraagt op het einde: "Dus jij denkt dat we echt kunnen starten?" "Uiteraard!", is het antwoord van de plantmanager. Als hij de ruimte verlaten heeft, hebben de twee wachtdienstchefs die de dienstoverdracht voltooiden nog een klein onderonsje: "Als ze niet willen luisteren, moeten ze maar op de blaren zitten" en "Hij lijkt wel erg op de vorige". Helaas loopt de inbedrijfstelling op maandag allesbehalve volgens plan. Het engineeringteam gaat gedesillustioneerd terug naar de tekentafel. De operators werken hoofdschuddend rustig door.

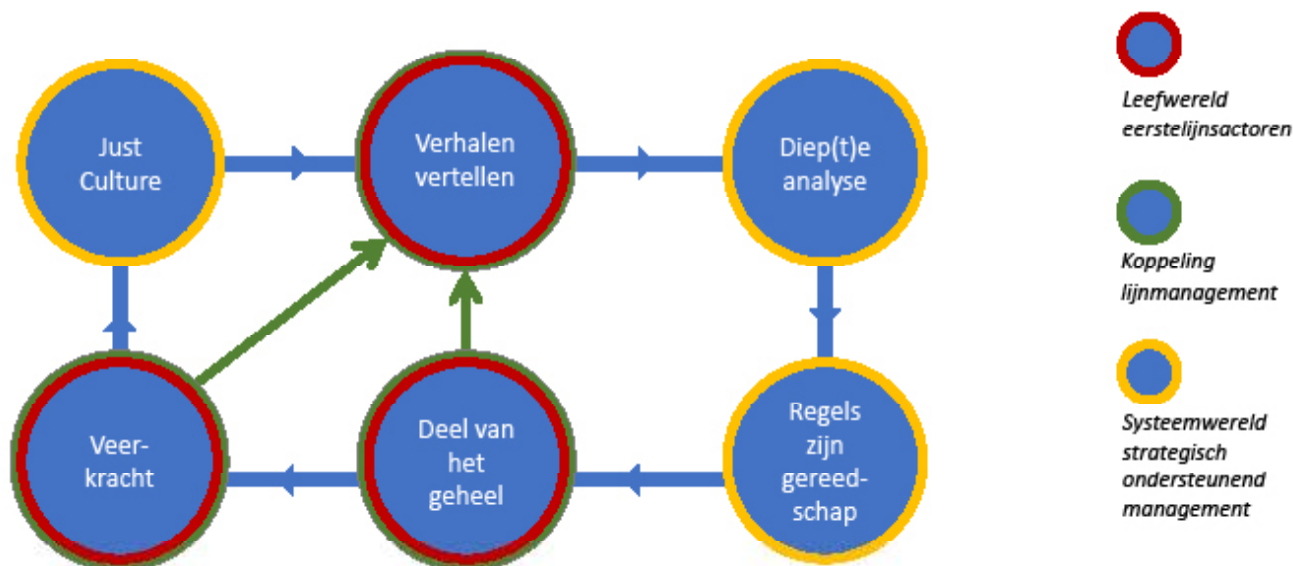
Omgaan met oud zeer

Het creëren van vertrouwen en openheid. Het klinkt simpel, maar de praktijk is weerbarstig. Zo kan er in organi-



vertrouwen





Figuur 1: DEGAS-cirkel met de zes bouwstenen voor Just Culture.

saties sprake kan zijn van ‘oud zeer’: negatieve ervaringen waarbij bijvoorbeeld iemand van de werkvloer onterecht werd gesanctioneerd. Vaak door een manager die allang uit beeld is, maar in een ploeg kunnen dergelijke voorbeelden jarenlang blijven rondzingen. Ook kunnen roddel en achterklap onderdeel vormen van een cultuur binnen een bedrijf. Of er zijn in de loop van de tijd zoveel ingewikkelde richtlijnen en procedures gecreëerd dat het vakmanschap van mensen nauwelijks nog uit de verf komt en dat een fout snel gemaakt is.

Dergelijke patronen doorbreek je niet zomaar van de ene op de andere dag, ook niet door het aanpassen van het sanctiebeleid. Zoals ook bleek in de pilot: het bewerkstelligen van een Just Culture is als een avontuurlijke reis met de nodige onverwachte hobbels en onbekende factoren.

Andere aanpak

De vier betrokken bedrijven hebben het – met ondersteuning van de coaches van het Just Culture Lab – als volgt aangepakt. Allereerst formuleerden de bedrijven Just Culture als stip op de horizon binnen het managementteam. Het hielp hierbij dat

de betrokken leidinggevenden hardop in een vlog uitspraken waarom Just Culture voor hen een belangrijke zaak is.

We halen er enkele citaten uit.

Harold Corstjens, Head of SHEQ Europe & Africa Vopak: “Omdat bij Vopak de mens centraal staat en het beïnvloeden en het raken van menselijk gedrag ons kan helpen om een beter en veiliger bedrijf te worden.”

Philippe Engels, sitemanager Air Liquide: “Omdat het belangrijk is tijd te besteden aan contact met mensen door te luisteren en vragen te stellen; wat ook ons een kans geeft om ervan te leren.

De tevredenheid van onze mensen en de bereidheid zal groeien om die extra stap in veiligheid te zetten.”

Stefan Arts, sitemanager Sachem: “Als we open zijn over problemen, verwachten wij dat we een hoger niveau kunnen bereiken, dat de veiligheid intern en ook extern toeneemt en dat mensen zich beter voelen bij het bedrijf.”

Herbert van der Hoek, manager SHE & HR Aspen B.V.: “We willen de laatste man ondersteuning bieden maar met vertrouwen in zijn vakmanschap. We willen als organisatie daarvan kunnen leren en kunnen verbeteren.”

Vervolgens werd een team gevormd

waarin bijvoorbeeld management, HSE en vertegenwoordigers van operations verenigd waren. Het blijkt in de praktijk het beste te werken wanneer dit team voldoende body heeft.

In kaart met quickscan

De logische volgende stap was om de stand van zaken in kaart te brengen. Met een speciaal hiervoor ontwikkelde quickscan-lijst met stellingen haalden managers de belangrijkste punten op. Dit was meteen een start van het open communiceren met de werkvloer over mogelijke verbeterpunten.

De resultaten van de quickscan of nulmeting zijn daarna in workshops gedeeld, besproken en omgezet naar actiepunten. Hiervoor is handig gebruikgemaakt van het Just Culture gedachtengoed zoals dat al in andere sectoren, waaronder de luchtvaart, is toegepast. Dat model bestaat uit zes bouwstenen (tezamen de DEGAS-cirkel genoemd, zie figuur): een Just Culture houding; verhalen vertellen; diep(t)eanalyse; regels als gereedschap; deel van het geheel; veerkracht of weerbaarheid.

Een element is bijvoorbeeld dat managers open communiceren over keuzes die zij maken in het beheersen of accepteren van risico’s. Goed uitleggen waarom je bepaalde veiligheidsinvesteringen (nog) niet kunt doen is ook een bouwsteen voor Just Culture.

Vervolgens gingen de bedrijven aan de slag, ieder met het eigen actieplan.

Leiderschapsinterventies

Tijdens het traject bleek dat leiderschap

Regels als ‘gestold vakmanschap’ in plaats van ‘gestold wantrouwen’

cruciaal is om oplossingen te vinden voor hardnekkige dilemma's. Zo gaat een van de pilotbedrijven de strijd aan met de 'roddelcultuur' door structureel de focus te leggen op hoe mensen met elkaar om willen gaan.

Bij datzelfde bedrijf bleek dat de medewerkers het sanctiebeleid verre van rechtvaardig vonden. In hun beleving bestond de kern uit een lijst met gedragingen die bestraft zouden kunnen worden. Het lijstje hing zelfs bij de ploegen op het prikbord. Dit vroeg om verandering en verduidelijking. Vertrouwen in het vakmanschap werd het uitgangspunt. Benno Baksteen van DEGAS noemt dat: regels als 'gestold vakmanschap' in plaats van 'gestold wantrouwen'. Het pilotbedrijf bezigt voortaan de term 'maatregelenbeleid' in plaats van 'sanctie'. Ook heeft het een procedure hoe op een rechtvaardige manier om te gaan met situaties waarin is afgeweken van de regels. Zo ontstaat er een helder onderscheid tussen bonafide en malafide gedrag.

Bij een ander pilotbedrijf maakte de nieuwe leidinggevende tijd vrij om regelmatig in gesprek te gaan met operators. Er werd gewerkt aan meer begrip voor elkaars drijfveren door trainingen op het gebied van persoonlijk leiderschap. Tijdens deze gesprekken werd ook het nodige 'oud zeer' uit de weg geruimd.

Bij een derde bedrijf gaf het manage-

De reis naar Just Culture is avontuurlijk en met de nodige onverwachte hobbels

ment aan auditors de opdracht om op zoek te gaan naar zaken die uit richtlijnen en procedures geschrapt kunnen worden. Dit schept meer ruimte voor veerkracht en vakmanschap.

Een vierde pilotbedrijf liet operators elkaar trainen op veiligheidsbewustzijn en legde de focus op 'elkaar aanspreken' als essentiële competentie. Ook is een onafhankelijke commissie ingesteld die maatregelen en sancties test op het aspect 'rechtvaardigheid'.

Geleerde lessen

Dit alles leverde een aantal geleerde lessen op:

- » Sla direct bij de start van het traject een brug naar de laatste personen. Dat wil zeggen: de personen die het risico op de werkvloer lopen, zoals operators, laboranten, monteurs en aannemers.). Gebruik hierbij de quickscan vragenlijst. De arbofunctionaris of veiligheidskundige kan hierin samen met de leidinggeven- den optrekken en een belangrijke on-

dersteunende rol spelen. Zeker wanneer deze persoon veel vertrouwen geniet op de werkvloer.

- » Besteed voldoende aandacht aan commitment van het management vooraf, maar ook tijdens het traject. Zorg voor intervisieplatforms van gelijkgestemde bedrijven, zodat de leiders van de verschillende bedrijven elkaar kunnen ontmoeten en dilemma's en oplossingsrichtingen kunnen delen.
- » Maak gebruik van eerder ontwikkelde materialen, in het bijzonder het in januari 2021 verschenen rapport *Just Culture in de praktijk – De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie en de Quick Start Just Culture*. Deze twee rapporten en een management-samenvatting van het hoofdrapport zijn te downloaden op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/12/04/de-lessen-van-vier-bedrijven-in-de-petrochemie>

Verder met Just Culture

Tijdens de slotbijeenkomst van het Just Culture Lab bleken veel bedrijven uit de (petro)chemie enthousiast om Just Culture verder te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door deel te nemen aan intervisie en coaching. Daarom geven de betrokken partijen het stokje graag over aan Safety Delta Nederland, de regionale veiligheidsnetwerken, de NVVK en brancheorganisaties, zoals de VNCI.

De vier bedrijven werden begeleid door de coaches van het Resilience Academy-team: Annemiek Boelens (Opteamise), Anne van Galen (Resilience Academy), Niek Steijger (DJM Change Management) en Johan van der Vorm (Synesis safety consult). «

Anne van Galen, international mountain leader, trainer en consultant op het gebied van human factors en eigenaar van de resilienceacademy.nl.

Niek Steijger (MSc, MoSHE), principal consultant organisational behaviour en eigenaar van DJM Change Management.

Quickscan: perspectief van de werkvloer

De quickscan-lijst met stellingen is bedoeld om in het bedrijf het gesprek te openen over Just Culture. Enkele punten waarover de dialoog gevoerd wordt zijn:

- » Mensen die afwijkingen, ongevallen en bijna-ongevallen eerlijk melden, hoeven niet bang te zijn voor disciplinerende maatregelen of reputatieschade.
- » Als wij melden, krijgen wij altijd feedback over wat er met de melding wordt gedaan.
- » Het is voor ons duidelijk wat in ons bedrijf de grens is tussen gewenst en ongewenst (bonafide en malafide) veiligheidsgedrag.

Bouwsteen 2 van deze werkwijze is verhalen vertellen:

- » Het vertellen van het verhaal achter een voorval is onderdeel van onze cultuur.
- » In werkoverleg of in speciale bijeenkomsten besteden we tijd aan het uitwisselen van ervaringen met afwijkingen en (bijna-)ongevallen.
- » Als mensen het eerlijke verhaal vertellen, wordt hiervan geleerd en volgen er acties om een volgende keer problemen te voorkomen.

De hele quickscan is opgenomen in deel 4 van het rapport *Just Culture in de praktijk – De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie*.