

Quick Start Just Culture

Een beknopte gids om aan de Just Culture reis te beginnen

Toelichting



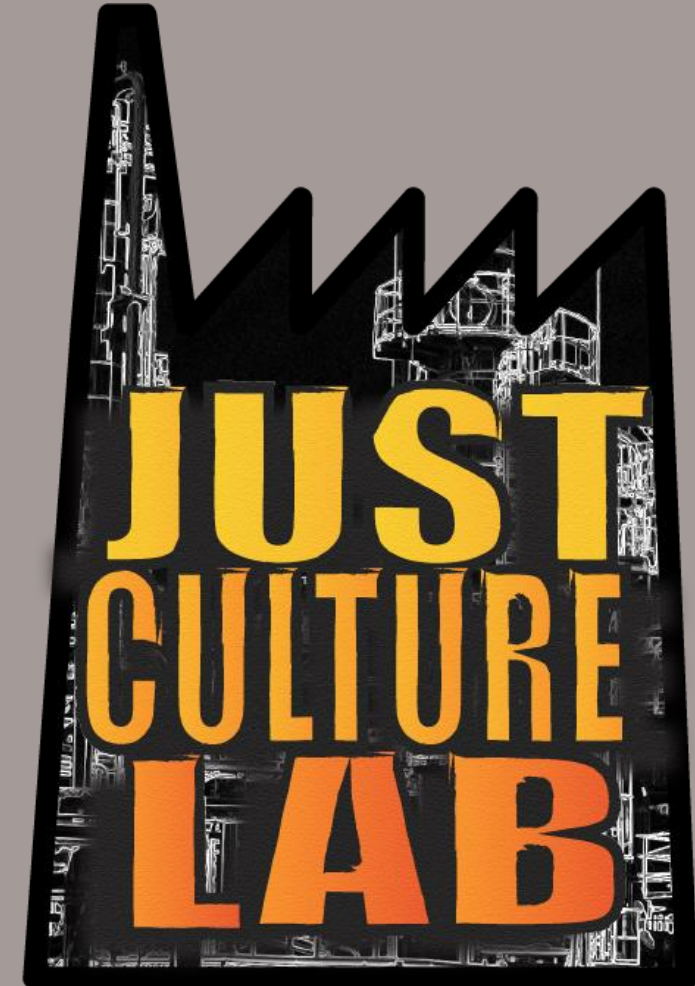
- De Quick Start Just Culture is een handreiking om op een praktische manier te starten met het bouwen aan Just Culture
- De Quick Start is bedoeld voor HSE leaders, site management etc.
- Deze Quick Start maakt onderdeel uit van het rapport 'Just Culture in de praktijk', met
Lessen uit de praktijk van 4 (petro)chemiebedrijven



Inhoud Quick Start Just Culture



- **Wat is een Just Culture?**
Overzicht en korte uitleg 6 bouwstenen
- **Waarom werken aan een Just Culture?**
Motivaties vier bedrijven in de (petro)chemie
- **Hoe start je een Just Culture reis?**
Het 5 stappenplan toegelicht
- **Wat komen bedrijven zoal tegen op hun Just Culture reis?**
Voorbeelden van leiderschapsdilemma's en oplossingsrichtingen
- **Wie kunnen u op weg helpen?**
Regionale netwerken, vakverenigingen en brancheverenigingen



Wat is een Just Culture?

Inleiding op essenties Just Culture

Wat beoogt een Just Culture?

- Een werkomgeving creëren waarin werknemers elke afwijking van de gewenste manier van werken zonder enige vrees voor negatieve consequenties durven te melden.
- Daarnaast: ruimte bieden om goede werkpraktijken te delen.

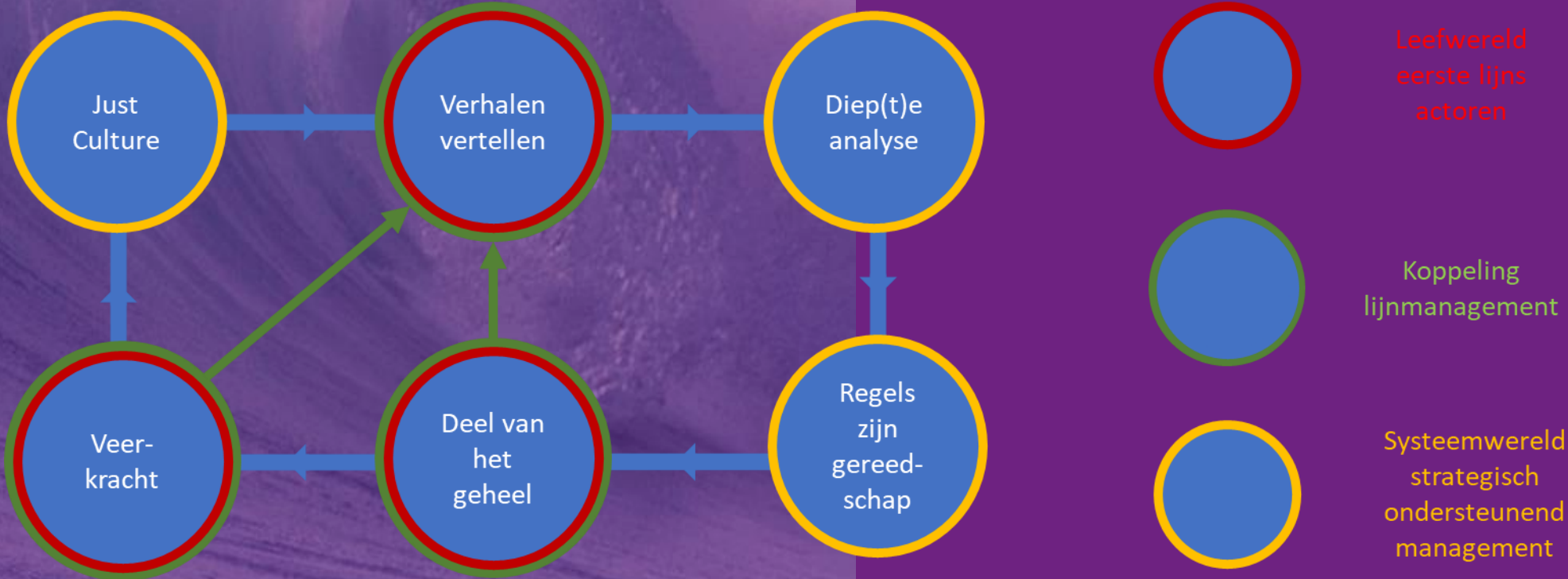


Aspecten Just Culture

- Meldingen worden in een Just Culture aangemoedigd en omarmd, omdat zij het startpunt kunnen zijn van leren en verbeteren.
- Er wordt eerlijk en met compassie omgegaan met de betrokkenen van een ongeval.
- In een Just Culture worden ook dingen die goed gaan opgemerkt.
- Streven naar een Just Culture vormt daarom een belangrijke stap richting het voorkomen van ongevallen en het leren van succes.



Open staan voor verhalen hangt af van 6 bouwstenen



Bron: DEGAS-cirkel



Veiligheidscultuur in de luchtvaart

Rolmodel voor een Lerende Organisatie

Waarom werken aan een Just Culture?

Motivaties vier bedrijven in de
(petro)chemie

Vier collegabedrijven in de (petro)chemie gingen u voor



Motieven pilotbedrijven

- Vopak:
“Wij vinden dat de mens centraal staat in ons werk en dat het beïnvloeden en het raken van menselijk gedrag ons kan helpen om een beter en veiliger bedrijf te worden.”
- Air Liquide:
“We vinden het belangrijk omdat wij willen werken in een sfeer van vertrouwen, eerlijkheid en transparantie. Tegelijkertijd benadrukt het hoe belangrijk het is tijd te besteden aan contact met mensen door te luisteren, vragen te stellen wat ook ons een kans geeft om er van te leren.”
- SACHEM:
“We vinden dat mensen open moeten kunnen communiceren over veiligheidsissues binnen het bedrijf. Veiligheid is heel erg belangrijk, omdat we willen dat mensen gezond kunnen werken en ook gezond weer naar huis gaan. Als we de mensen daarbij kunnen betrekken en door open te zijn over alle problemen, verwachten wij dat we een hoger niveau kunnen bereiken.”
- Aspen Oss B.V.:
“We willen groeien naar een collectieve veiligheidscultuur binnen ons bedrijf en daarbij willen we de laatste vakman centraal stellen. We willen de laatste man ondersteuning bieden met vertrouwen in zijn vakmanschap. We willen een veilige cultuur creëren waarbij we de laatste man de ruimte willen geven om open en eerlijk verhalen te vertellen zodat wij als organisatie daarvan kunnen leren en kunnen verbeteren.”

Hoe start je een Just Culture reis?

Het vijf stappenplan toegelicht

Hoe start u ?

1. Omarmen Just Culture
Waar gaan we voor?
2. Inventarisatie
Waar staan we?
3. Analyse
Wat nog te doen?
4. Aanpassen en/of toevoegen
Hoe gaan we dat doen?
5. Verbinden
Hoe verder te brengen?



Stuur op

- Duidelijkheid
 - Waar staat u t.a.v. Just Culture en waar wilt u heen?
- Eigenaarschap
 - Een Just Culture reis kan alleen momentum krijgen als het voldoende breed wordt gedragen in uw bedrijf.
- Leiderschap
 - Een Just Culture is een ultiem streven, maar geen eenvoudig te bereiken doel. Helaas bestaat de unieke oplossing niet. Uw interventies als leider zijn essentieel om oplossingen te vinden voor vraagstukken en dilemma's.



1. Omarm Just Culture als essentie voor lerende organisatie

1. Formuleer Just Culture als stip op de horizon in het managementteam.
2. Draag dit als één team uit tot op de werkvloer.
3. Begrijp de 6 bouwstenen (start met het bekijken van de DEGAS-video's: www.adviescollege-degas.nl) en breng dat over op iedereen.



2. Inventariseer

1. Start direct met verhalen vertellen: open het gesprek met alle betrokkenen over Just Culture.
2. Begrijp met elkaar waar het om gaat: Gebruik de Quick Scan lijst.
3. Voer de gapanalyse uit: maak met de interactieve workshop helder wat het verschil is tussen huidige en gewenste cultuur.
4. Gebruik de eigen geleerde lessen als casus materiaal.

3. Analyseer en stel prioriteiten

1. Stel per bouwsteen de gewenste acties vast.
2. Breng samenhang aan tussen de bouwstenen, zo nodig gefaseerd.
3. Doe dat in samenspraak met de werkvloer: 'laatste persoon'.
4. Beleg duidelijk het eigenaarschap van alle acties en resultaten.
5. Wees als leider de kampioen door dit met alle middelen te ondersteunen en proactief op resultaat en draagvlak te sturen.

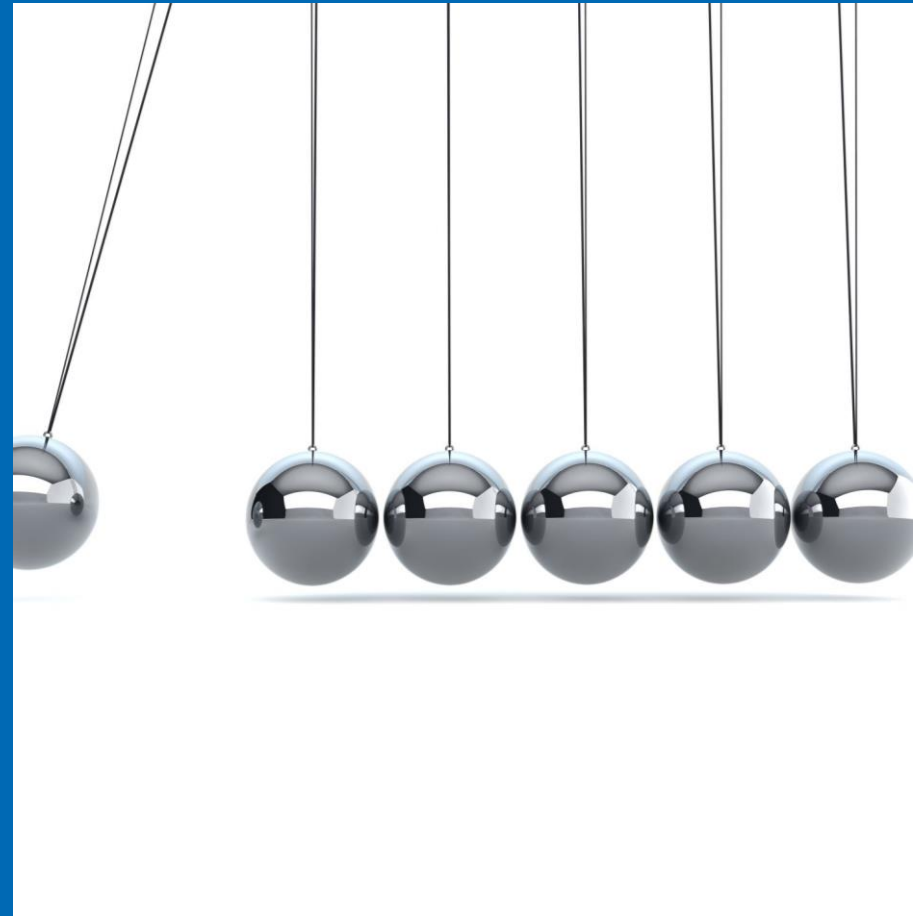


4. Pas aan/vernieuw processen

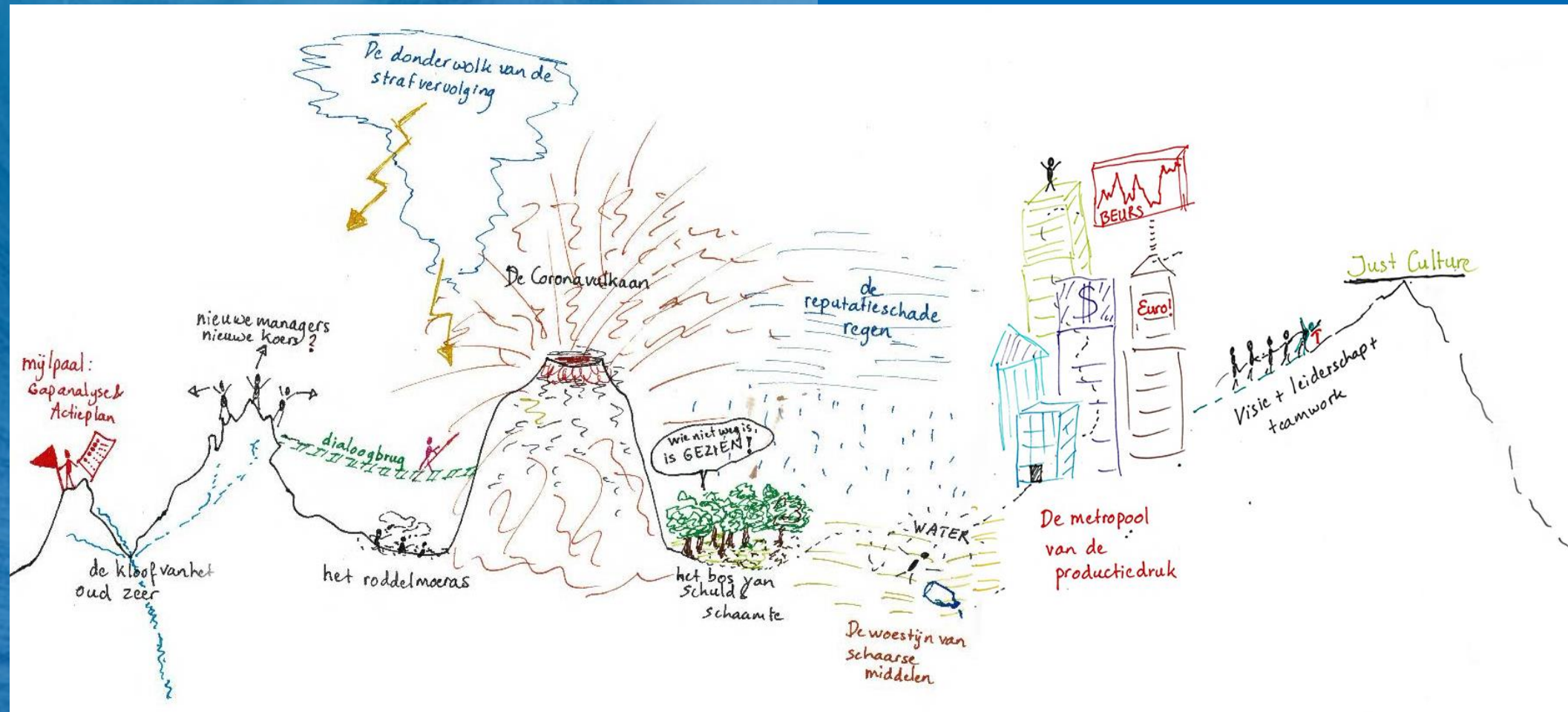
1. Wees standvastig in het doel en flexibel in het middel: pas zaken aan als ze niet blijken te werken.
2. Wees alert op oud zeer, maak het bespreekbaar en werk zo aan vertrouwen.
3. Breng wat je zegt ook in praktijk: regels als gestold vakmanschap en niet als gestold wantrouwen.
4. Laat u ondersteunen middels intervisie en coaching: uitwisselen inzichten en goede praktijken in branche helpen bij een succesvolle aanpak.
5. Ga na of bestaande aanpakken en oplossingen het bereiken van Just Culture niet belemmeren.

5. Verbinden

1. Breng verbinding aan tussen de bouwstenen en kom tot een sluitend geheel: de DEGAS-cirkel sluiten.
2. Verbind de Just Culture principes aan betrouwbaarheid, klantgerichtheid en winstgevendheid: bouwsteen Deel van het geheel.
3. Maak de groep groter met mensen met vergelijkbare ambities.
4. Houd elkaar scherp in (veiligheids-) netwerken: ontmoet elkaar en wees bereid oplossingen te delen en dilemma's te bespreken.



Werken aan Just Culture is als het aangaan van een avontuurlijke reis...



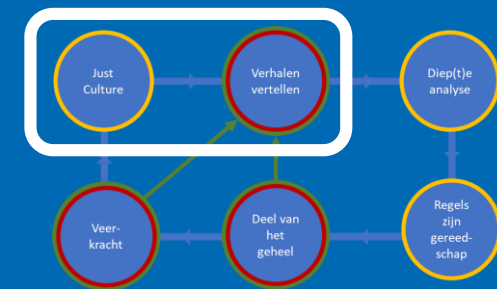
Wat komen bedrijven zoal tegen op hun Just Culture reis?

Leiderschapsdilemma's en
oplossingsrichtingen

Just Culture en werken aan verhalen vertellen

DILEMMA'S

- Het is voor (nieuwe) leiders soms moeilijk om oud zeer op te sporen en oude wonden te helen.
- Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.
- Hoe voorkom je vastgeroeste aannames over het klagen en handelen van werknemers in de praktijk?



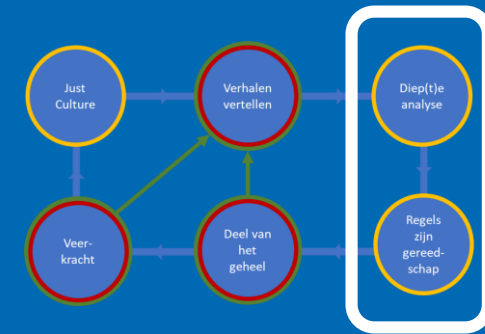
OPLOSSINGSRICHTINGEN

- SACHEM: de nieuwe sitemanager praat veel met de ploegen, staat open voor verhalen, werkt aan vertrouwen: “walk the talk”.
- Air Liquide: sitemanager gaat als nieuwsgierige, empathische leider het gesprek aan en trekt op met ‘oude rot’, de HSE-manager die veel vertrouwen geniet.
- Aspen Oss B.V.: HSE leader zoekt synergie met organisatie-verbeterprogramma waarin ‘nieuwe’ cultuur een centrale rol speelt. “Door samenwerking bereik ik meer”; “Het initiatief ligt bij mij en mijn collega’s”.

Diep(t)e analyse en regels als gereedschap

DILEMMA'S

- Het oorspronkelijke maatregelen- of sanctiebeleid is soms zo rigoureuus dat het verhalen vertellen belemmert.
- Hoe voorkom je in de risico-regelreflex te schieten? (na elke incident komt er een nieuwe regel bij).
- Hoe zorg je dat geleerde lessen ook echt landen in de praktijk?



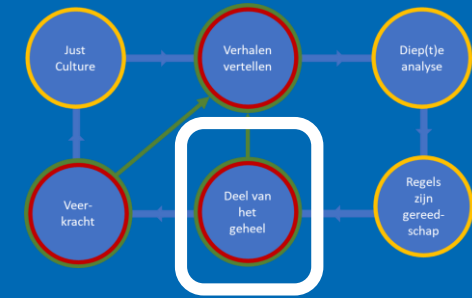
OPLOSSINGSRICHTINGEN

- Aspen Oss B.V.: zoekt vernieuwing in het maatregelenbeleid en benchmarkt met andere bedrijven. Vertrouwen in vakmanschap krijgt belangrijke plaats.
- Air Liquide: geef auditors de opdracht: wat kan weggelaten worden uit procedures? (patroon van meer regels doorbreken).
- Omstandigheden waardoor regels werden 'overtreden' expliciet in diepte-onderzoek meenemen en meewegen.
- Vopak: eventuele sancties toetsen in onafhankelijke commissie op aspect 'Just'.

Veiligheid als deel van het geheel

DILEMMA'S

- Een leider kan gevangen zitten tussen de wens van 'de eigenaar' / aandeelhouders en de onzekerheden in een verantwoorde 'business case' voor veiligheid.
- Het kan voor leiders eenzaam zijn de moeilijke prioriteiten te stellen in de waan van de dag.
- Hoe overbrug je de belangen van verschillende disciplines?



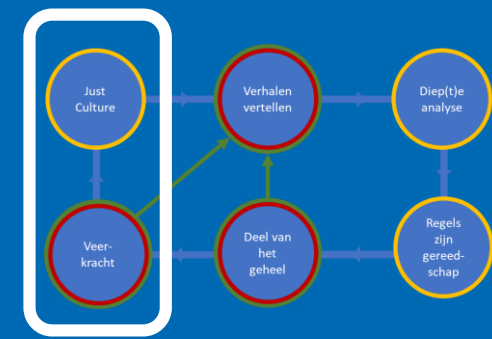
OPLOSSINGSRICHTINGEN

- SACHEM: bronbeveiliging middels nieuwe machine is te duur; nu draagvlak gevonden voor de tijdelijke, ook veilige, maar minder 'elegante' oplossing (techniek i.c.m. procedure).
- VOPAK: stel je prioriteit en neem de tijd voor veiligheid; je agenda geeft inzicht in wat je echt belangrijk vindt.
- AIR LIQUIDE: sitemanager stuurt op samenhang in doelstellingen; bij elke situatie kun je de Just Culture principes toepassen.

Just Culture, vertrouwen op vakmanschap en veerkracht

DILEMMA'S

- Hoe zorg je voor ruimte in veerkracht en vakmanschap met een professionele aanspreekcultuur?
- Hoe verhoudt veerkracht zich tot verantwoording afleggen in verschillende compliance regimes?



OPLOSSINGSRICHTINGEN

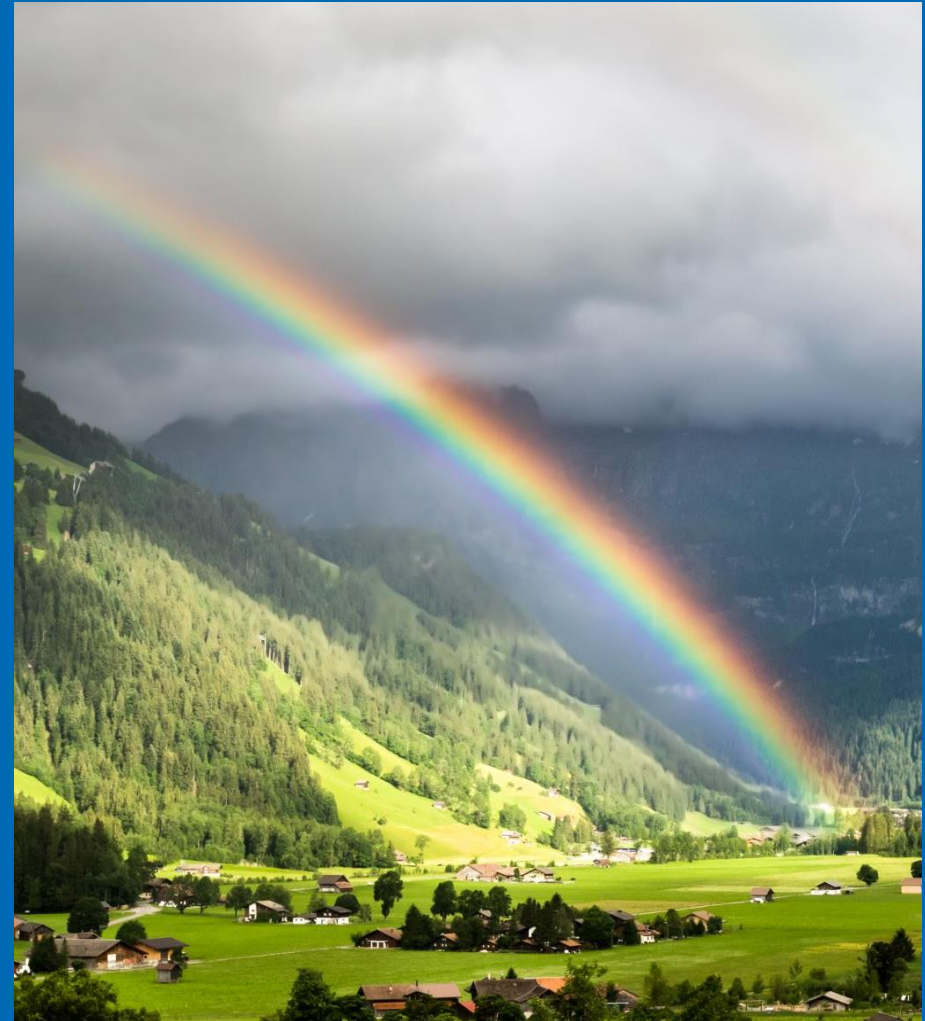
- Vopak en Air Liquide: aanspreken en aangesproken worden, is een vaardigheid die hoort bij zorg hebben voor elkaar. Het is een kritische competentie!
- Vopak: laat professionals van elkaar leren en vanuit vakmanschap in dialoog gaan over de risico's (pilot Risk Master).
- Aspen Oss B.V.: stel vakmanschap centraal, dat levert wederzijds vertrouwen op.

All change is hard at first,
 messy in the middle and
 gorgeous in the end
 (Robin Sharma)

In deze pilot ondervonden de leiders dat
 intervisie en coaching hielpen om
 oplossingen te genereren en gezamenlijk
 te blijven werken aan het doel van Just
 Culture.

Dus

Zoek in openheid en vertrouwen de
 ontmoeting op met gelijkgestemde
 bedrijven om bij de zoektocht naar een
 Just Culture elkaars dilemma's te kunnen
 delen en oplossingen te vinden.



Wie kunnen u op weg helpen?

- Deel uw ervaringen met anderen.
- De netwerken, branche- en vakverenigingen kunnen u ondersteunen om de Just Culture verder te ontwikkelen.
- Laat u inspireren.



Verantwoording



Achtergrond en tot standkoming Quick Start Just Culture

De Quick Start is een actie gerichte samenvatting van de kennis en ervaring uit het project 'Just Culture- fase 3: pilot voor de (petro)chemie'.

Deze inzichten hebben de 4 deelnemende (petro)chemische bedrijven en het Resilience Academy-team in samenwerking met elkaar opgedaan.

Dit project is geïnitieerd en mogelijk gemaakt door het programma Duurzame Veiligheid 2030

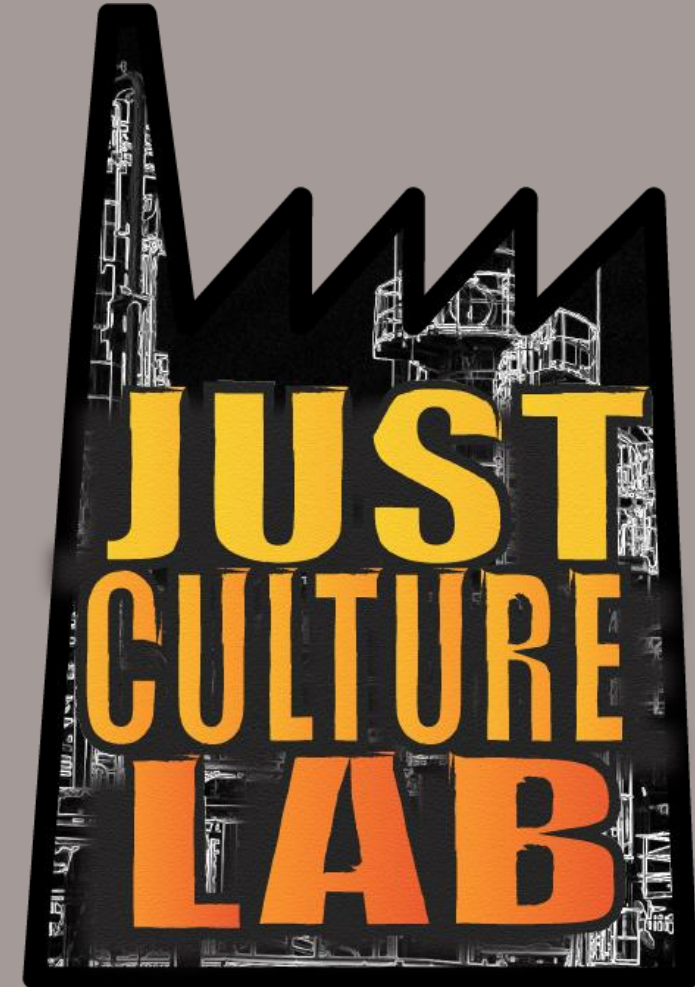


Met dank aan Vopak, Air Liquide,
Aspen Oss B.V. en Sachem

In het Just Culture Lab werkten zij samen
aan versterking van hun Just Culture.

Op verzoek van DV2030 begeleidde het
Resilience Academy-team hen: Niek
Steijger, Johan van der Vorm, Anne van
Galen en Annemiek Boelens.

www.resilienceacademy.nl



Just Culture in de praktijk

Lees meer over de lessen van de 4 bedrijven in het rapport 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

[Het rapport en de Quick Start Just Culture zijn downloadbaar op de Website van Safety Delta Nederland](#)

Succes en
inspiratie
toegewenst!

