

2 De menselijke maat in business failure: het belang van ‘just culture’ voor het identificeren van bedrijfsrisico’s door meldgedrag

Mark C. Noort

1. Inleiding

“Bij rampen bestaat de neiging om iemand te zoeken die de schuld kan krijgen voor wat er is gebeurd en een publieke verwachting dat degenen die verantwoordelijk worden gehouden ter verantwoording zullen worden geroepen.”

Sir Robert Francis¹

Business failures zijn situaties waarin organisaties fouten maken door bedrijfsrisico’s ineffectief te managen. Wanneer organisaties fouten maken kan dit tot ernstige uitkomsten leiden zoals reputatieschade, omzetsdaling en zelfs dodelijke ongelukken. Het voorkomen en herstellen van schade is daarom belangrijk voor effectieve corporate governance. Dit vormt vaak een complexe uitdaging voor bestuurders door het spanningsveld tussen het minimaliseren van schade en het maximaliseren van het leerproces. Zo kunnen organisaties bijvoorbeeld hun positie beschermen door fouten te ontkennen, bagatelliseren of af te schuiven op werknemers (de spreekwoordelijke zondebok). Dit kan schade herstellen en vereffenen, maar vermindert de mate waarin werknemers signalen van bedrijfsrisico’s melden en verkleint daarmee het vermogen van organisaties om toekomstige (en potentieel grotere) business failures te voorkomen. Daarentegen kunnen bestuurders bedrijfsrisico’s ook verkleinen door de implementatie van een ‘just culture’: een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door een balans tussen herstel en vereffening van schade en het toepassen van ‘de menselijke maat’ op de omgang met business failure. Het doel hierbij is om de kans op business failure te verkleinen door meldgedrag van werknemers te beschermen. Dit is niet vanzelfsprekend en kent bestuurlijke uitdagingen. Dit hoofdstuk beschrijft daarom i) het belang van just culture voor de vroegsignalering van bedrijfsrisico’s; ii) de rol van just culture in het verminderen van de psychosociale risico’s van meldgedrag en iii) stappen voor het oplossen van bestuurlijke uitdagingen bij de implementatie van just culture.

¹ R. Francis, *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry*, 2013, <https://doi.org/10.1016/j.jecns.2016.02.007>. Pagina 35, vertaling auteur.

2. Just culture beoogt de vroegsignalering van risico's door meldgedrag

Een 'just culture' is een organisatiecultuur waarin organisaties gericht zijn op het vinden van een rechtvaardige balans tussen het leerproces rond incidenten en het sanctioneren van onaanvaardbaar gedrag.² Onderzoek naar just culture vertoont inhoudelijke overeenkomsten met verwante concepten (bijvoorbeeld veiligheids-cultuur, integrity management) en stelt dat rechtvaardigheidsprincipes kunnen conflicteren en zelfs bijdragen aan business failure. Zo stelt het veld namelijk dat, naast de primaire slachtoffers van business failure (bijvoorbeeld patiënten, klanten), werknemers ook slachtoffer kunnen worden wanneer organisaties geen balans houden tussen de toepassing van een menselijke maat en sanctiëring van onwenselijk gedrag. Deze kwetsbaarheid van werknemers is belangrijk omdat zij worden gezien als een belangrijke informatiebron voor de bedrijfsrisico's die volgen uit de complexe aard van organisaties als sociaal-technisch systemen. Bij het ontbreken van een just culture delen werknemers signalen van dergelijke bedrijfsrisico's minder snel en effectief. Dit draagt bij aan business failures.

De term 'just culture' werd in 1997 geopperd door de University of Manchester professor James Reason in zijn boek *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Reason en latere auteurs zoals Sydney Dekker stelden dat een just culture bijdraagt aan het verminderen van bedrijfsrisico's door een vroege identificatie van signalen en bijsturen van onwenselijk gedrag. Just culture werd aanvankelijk vooral toegepast in sectoren als de luchtvaart en gezondheidszorg. Deze sectoren zien zich namelijk vaak genoodzaakt om zwakkere en vroegtijdige signalen over bedrijfsrisico's te identificeren doordat hier relatief weinig (bijvoorbeeld dodelijke vliegtuigongelukken gebeuren gemiddeld slechts 1 op elke 38 miljoen vluchten) of moeilijk identificeerbare incidenten voorkomen (bijvoorbeeld wanneer patiënten al ziek binnen komen, zijn bedrijfsrisico's lastiger te achterhalen). Het verminderen en signaleren van bedrijfsrisico's is echter relevant voor elk type organisatie omdat verschillende risico's tot ongewenste uitkomsten kunnen leiden en vragen om effectief bestuur.

Volgens de just culture-literatuur kunnen organisaties bedrijfsrisico's vergroten wanneer zij conflicterende rechtvaardigheidsprincipes onvoldoende balanceren in de omgang met business failure.³ Een balans dient gevonden te worden tussen het i) vereffenen van leed ('*retributive justice*'), ii) herstellen van schade ('*restorative justice*'), iii) bieden van helderheid met betrekking tot grenzen aan gedrag ('*substantive justice*') en iv) beschermen van werknemers bij fouten die hen niet aangerekend kunnen worden ('*procedural justice*'). Een disbalans tussen deze rechtvaardigheidsprincipes (bijvoorbeeld door overmatige sanctiëring of bescherming) kan zich uiten in een 'blame-cultuur' waarin werknemers slachtoffer worden van een gebrek aan heldere gedragsnormen, wantrouwen dat zij het juiste zullen doen en/of

2 J. Reason, *Managing the risks of organizational accidents*, London: Routledge 2016.

3 S. Dekker, *Just culture: Balancing safety and accountability*, London: CRC Press 2016.

overmatige beschuldigingen. In tegenstelling tot deze retrospectieve blik beoogt just culture een balans te bereiken tussen het leerproces en de sanctionering van fouten vanuit drie observaties: i) de oorsprong van bedrijfsrisico's in de organisatie als complex sociaal-technisch systeem, ii) de toegang van werknemers tot signalen over risico's van het sociaal-technisch systeem en iii) het belang van meldgedrag voor risicovermindering.

2.1 De organisatie als sociaal-technisch systeem

Systeembenaderingen stellen dat bedrijfsrisico's voortkomen uit de dynamische interactie tussen het gedrag van werknemers, de aard van sociale relaties (bijvoorbeeld organisatiecultuur, werkverhoudingen) en technische eigenschappen van organisaties (bijvoorbeeld beleid, systemen, materieel).⁴ Het zien van organisaties als sociaal-technische systemen biedt de mogelijkheid om business failures te verklaren vanuit het samenspel tussen meerdere factoren en actoren. Zo zou grensoverschrijdend gedrag bijvoorbeeld verklaard kunnen worden vanuit de interactie tussen een hoge prestatiedruk en wegstrijkende collega's (cultuur), een gebrek aan training of regels (beleid) en conflicterende motivaties van werknemers (gedrag).

Het gedrag van werknemers is volgens een systeembenadering dus slechts één van de factoren die bijdraagt aan business failures. Hoewel werknemers een mate van keuzevrijheid hebben (bijvoorbeeld over het al dan niet volgen van richtlijnen), is hierbij zelfs een extreme interpretatie mogelijk waarbij het gedrag van individuele werknemers voortkomt vanuit de wijze waarop de organisatie is ingericht. Organisaties beïnvloeden immers de apparatuur waarmee werknemers werken, het beleid dat structuur geeft aan hun taken en de waarden en normen die hun handelingen rechtvaardigen. Aan de hand van systeembenaderingen hebben onderzoekers daarom gepleit voor het identificeren van bedrijfsrisico's binnen de organisatie als sociaal-technisch systeem en het toepassen van een menselijke maat door het balanceren van het herstel en de vereffening van schade met de bescherming van werknemers. Deze balans is nodig om ongewenst gedrag bij te sturen, organisatieprocessen en -culturen te verbeteren en signalen van bedrijfsrisico's vroeg te signaleren door meldgedrag.

2.2 Meldgedrag: de werknemer als essentiële informatiebron

Just culture beoogt dat werknemers hun signalen over bedrijfsrisico's vrijelijk en effectief kunnen delen. Meldgedrag omvat het constructieve gedrag van werknemers waarin zij zorgen en/of ideeën aankaarten bij collega's of leidinggevenden binnen de organisatie. Het gedrag komt voort uit de perceptie dat de werknemer zelf, collega's of het beleid van de organisatie kunnen bijdragen aan incidenten (risicoperceptie) en is constructief van aard: het wordt gekenmerkt door een verantwoordelijkheidsgevoel om de organisatie en stakeholders te beschermen tegen

⁴ N. Leveson, 'A new accident model for engineering safer systems', *Safety science* 2004, 42(4), p. 237-270.

schadelijke uitkomsten. In het Engels wordt het gedrag ook wel ‘*speaking up*’ of ‘*voice*’ genoemd,⁵ maar directe Nederlandse vertalingen laten vaak te wensen over. In dit hoofdstuk wordt de term ‘meldgedrag’ gebruikt, maar vergelijkbaar zijn termen als ‘aankaarten’, ‘aanspreken’, ‘tegenspraak’, ‘opbouwende kritiek’ en ‘zorgen delen’. Hoewel het strikt genomen verschillende benaderingen betreft, wordt in de praktijk ook ‘klokkenluiden’ gebruikt.

De publicatie in 1970 van *Exit, Voice en Loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states* door de politiek econoom Albert Hirschmann vormde een kantelpunt in het denken over de rol van werknemers in het voorkomen van business failure. In zijn essay stelde Hirschmann dat individuen twee dominante en tegengestelde keuzes hebben bij het signaleren van achteruitgaande performance door een economische partner (bijvoorbeeld een werkgever, producent of dienstverlener). Namelijk de zorgen hierover aankaarten met de verwachting dat de ander de situatie verbetert (*voice*) of, bij gebrek aan vertrouwen, de andere partij de rug toe te keren (*exit*; bijvoorbeeld ontslag). Hierbij wordt meldgedrag waarschijnlijker naarmate het gedrag in verhouding meer oplevert dan een exit, het passief hopen op betere tijden (*loyalty*), of het voor lief nemen van de verslechterende situatie (*neglect*).

Voor het denken over business failure was Hirschmanns essay, en onderzoek dat hierop volgde, baanbrekend. Enerzijds gaf het namelijk een consistent model voor het verklaren van uiteenlopend gedrag van werknemers in response op business failure en anderzijds kende het werknemers een sterke positie toe in het identificeren van bedrijfsrisico’s en het mobiliseren van de organisatie. Het onderzoeksveld dat hieruit voortkwam verklaarde de culturele en gedragsprocessen (bijvoorbeeld de rol van risicoperceptie en luistergedrag), typen (bijvoorbeeld preventieve, bevorderende, of defensieve meldingen) en voorspellers van meldgedrag (bijvoorbeeld open leiderschap, egalitaire structuren) en stelde dat werknemers een belangrijke informatiebron zijn voor bedrijfsrisico’s.⁶ Werknemers hebben namelijk vaker een directer beeld van de daadwerkelijke uitvoering van beleid, kunnen signalen opvangen van collega’s en merken teruglopende prestaties, arbeidsomstandigheden of gebrekkige integriteit als eerste op. Wanneer werknemers deze informatie herkennen en melden, dragen zij bij aan het in kaart brengen van risico’s, het creëren van een gedeeld bewustzijn binnen de organisatie, en het in staat stellen van collega’s en/of leidinggevenden om actie te ondernemen op basis van verzamelde informatie. Dusdanig meldgedrag stelt bestuurders in staat om bedrijfsrisico’s te identificeren en business failure te voorkomen.

2.3 ***Gebrekkig meldgedrag draagt bij aan business failure***

Wanneer werknemers signalen niet, of ineffectief delen (namelijk ‘gebrekkig meldgedrag’ of ‘employee silence’) draagt dit bij aan het in stand houden van

5 E.W. Morrison, ‘Employee voice and silence’, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014, 1(1), p. 173-197.

6 R. Westrum, ‘The study of information flow: A personal journey’, *Safety Science* 2014, 67, p. 58-63.

bedrijfsrisico's. Toch deelt zelfs bij fysiek onveilige situaties slechts één op de twee werknemers hun zorgen.⁷ Dergelijk gebrekkig meldgedrag is problematisch omdat risicovolle situaties kunnen blijven bestaan wanneer signalen uitblijven en er binnen de organisatie geen gedeeld bewustzijn gecreëerd kan worden over bestaande bedrijfsrisico's.

Meldgedrag is van breed belang voor het voorkomen van business failure en is gesuggereerd als belangrijke factor voor incidenten binnen veiligheidsindustrieën (bijvoorbeeld NASA Challenger spaceshuttle en BP Deepwater Horizon), de media (seksueel misbruik in Hollywood en Talpa), topsport (bijvoorbeeld ontslag van coaches en directeurs bij de Nederlandse turn- en hockeybonden en voetbalclubs) en de overheid (bijvoorbeeld misstanden bij de belastingdienst). Een tragisch, maar goed voorbeeld van het belang van meldgedrag is te vinden in het vliegtuigongeluk met United Airlines Flight 173. Op 28 december 1978, tijdens het dalen voor de landing richting Portland International Airport, verongelukte deze vlucht door brandstofgebrek, met tien doden en 23 zwaargewonden tot gevolg. Deze business failure was tragisch omdat de vlucht een uur rond had gevlogen binnen bereik van het vliegveld terwijl de gezagvoerder bezig was met de voorbereiding voor een noodlanding naar aanleiding van een vals alarm over het niet correct uitklappen van het landingsgestel. Het onderzoeksrapport van de NTSB naar de toedracht van het ongeluk stelde dat signalen over de leeg rakende brandstoftank zeer waarschijnlijk wel werden onderkend door de twee copiloten maar niet succesvol werden gedeeld met de gezagvoerder.⁸ Deze observatie vond weerklank in onderzoeksrapporten die concludeerden dat het ontbreken van een just culture had bijgedragen aan hoge sterftecijfers binnen de Amerikaanse (± 98.000 vroegtijdige overlijdens per jaar) en Britse gezondheidszorg (400-1200 doden tussen 2004-2009 binnen één zorginstelling).⁹ Deze uitkomsten zijn ethisch onwenselijk en kosten daarnaast per ongemeld risico naar schatting \$13.000 per keer dat werknemers signalen niet delen.¹⁰ Als reactie hierop werden voor veiligheidssectoren trainingen ontworpen (bijvoorbeeld Crew Resource Management, TeamSteps) die assertiviteit, gezamenlijke besluitvorming en meldgedrag bevorderen.

Bovendien is meldgedrag belangrijk voor organisaties in brede zin en bestaat er een business case voor het bevorderen van meldgedrag.¹¹ Naast het verminderen van onethische uitkomsten draagt gebrekkig meldgedrag namelijk bij aan zwakkere organisatiestrategieën en operationele effectiviteit. Bekende voorbeelden hiervan

7 M.C. Noort, T.W. Reader & A. Gillespie, 'Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature', *Safety Science* 2019, 117, p. 375-387.

8 NTSB, *Aircraft Accident Report: United Airlines, Inc. McDonnell Douglas, Dc-8-61, N8082U*, 1978, <http://libraryonline.erau.edu/online-full-text/ntsb/aircraft-accident-reports/AAR79-07.pdf>.

9 R. Francis, *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Inquiry*, 2013, <https://doi.org/10.1016/j.jecns.2016.02.007>.

10 A. Novak, 'Improving safety through speaking up: An ethical and financial imperative', *Journal of Healthcare Risk Management* 2019, 39(1), p. 19-27, <https://doi.org/10.1002/jhrm.21360>.

11 IPA (n.d.), *The Business Case for Employee Voice*, geraadpleegd 8 juli 2022 via <https://www.ipa-involve.com/faqs/the-business-case-for-employee-voice>.

zijn Wells Fargo en Nokia.¹² Werknemers bij Wells Fargo durfden hun zorgen over onrealistische verkoopdoelen niet aan te kaarten en verhoogden hun prestaties, door ongevraagd producten te verkopen aan klanten. Bij Nokia deelden werknemers niet tijdig hun zorgen over achterblijvende technische innovatie ten opzichte van Google en Apple. Voor beide organisaties leidde het achterhouden van signalen tot financieel dure uitkomsten (rechtszaken, verlies marktaandeel, etc.). Hiertegenover staat dat meldgedrag kan leiden tot betere uitkomsten voor individuele werknemers (hogere evaluaties door leidinggevendenden), afdelingen (effectievere besluitvorming) en organisaties (meer innovatie, lager personeelsverloop).¹³

Samengevat kan dus worden gesteld dat het implementeren van een just culture belangrijk is voor bestuurders. Door het balanceren van rechtvaardigheidsprincipes en meldgedrag beoogt just culture de vroegsignalering van bedrijfsrisico's die voortkomen uit de organisatie als sociaal-technisch systeem. Het bevorderen van meldgedrag staat hierbij centraal en vraagt dat werknemers enerzijds bedrijfsrisico's kunnen herkennen en anderzijds beschermd zijn bij fouten die hen niet aangerekend kunnen worden. Een just culture biedt hier de mogelijkheid toe door het verminderen van de psychosociale risico's rond meldgedrag.

3. Just culture vermindert psychosociale risico's rond meldgedrag

Meldgedrag vindt plaats in de sociale interactie tussen een melder en een ontvanger binnen de context van de organisatie. De aard van deze relatie is complex, varieert tussen individuen, teams, organisaties en nationale culturen en kan psychosociale risico's creëren voor het delen van signalen over bedrijfsrisico's. Consistent met Hirschmanns punt dat werknemers een afweging maken over de meerwaarde en het risico van meldgedrag, zijn meer dan 32 individuele, sociale en organisatie-gerelateerde factoren geïdentificeerd die beïnvloeden hoe, en in welke mate, werknemers hun signalen over bedrijfsrisico's delen.¹⁴ Interventies om meldgedrag te bevorderen zetten hierbij meestal in op het informeren over het belang van meldgedrag (bijvoorbeeld binnen onderwijscurricula of formele trainingsprogramma's) en het beïnvloeden van de perceptie van psychosociale risico's van meldgedrag.¹⁵ Hierbij spelen vier psychosociale risico's een rol in het beperken van meldgedrag die voortkomen uit de mate waarin werknemers vertrouwen op i) heldere grenzen aan gedrag, ii) de toepassing van de menselijke maat bij het sanctioneren van incidenten, iii) een sociaal veilige reactie op meldgedrag en iv) een hoge doeltreffendheid van meldgedrag.

12 A.C. Edmondson, *De onbevreesde organisatie: creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*, Amsterdam: Business Contact 2019.

13 M.R. Bashshur & B. Oc, 'When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations', *Journal of Management* 2015, 41(5), p. 1530-1554.

14 M.C. Noort, T.W. Reader & A. Gillespie, 'Speaking up to prevent harm: A systematic review of the safety voice literature', *Safety Science* 2019, 117, p. 375-387.

15 A. Jones e.a., 'Interventions promoting employee "speaking-up" within healthcare workplaces: A systematic narrative review of the international literature', *Health Policy* 2021, 125(3), p. 375-384, <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.12.016>.

3.1 *Heldere grenzen aan gedrag*

Samenwerking en het afhandelen van taken binnen de context van de organisatie vraagt coördinatie. Door heldere afspraken over rollen en onaanvaardbaar gedrag kunnen leidinggevenden onzekerheid wegnemen bij werknemers en hen aansporen tot gewenste prestaties. Dit is belangrijk omdat onzekerheid door bijvoorbeeld een gebrek aan heldere afspraken meldgedrag kan verminderen. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat onzekerheid op de werkvloer gepaard kan gaan met arbeidsconflicten door conflicterende rollen, suboptimale prestaties door de afwezigheid van heldere prestatiedoelen, en emotioneel teruggetrokken werknemers die zich niet verbonden voelen met de organisatie en collega's. Deze situaties zijn in zichzelf onwenselijk, maar verminderen ook meldgedrag door een negatieve impact op vertrouwen binnen werkrelaties.

De implementatie van een just culture draagt bij aan het wegnemen van onzekerheid over rollen en schadelijk gedrag door heldere grenzen te stellen aan gedrag. Schadelijk gedrag (bijvoorbeeld pesten, seksuele intimidatie, onveilig gedrag, risicovolle besluitvorming, institutioneel discriminerende procedures en algoritmes, etc.) kan bijvoorbeeld blijven bestaan wanneer heldere afspraken ontbreken (bijvoorbeeld in gedragscodes, KPI's, etc.) over wat ontoelaatbare situaties zijn, hoe betrokken partijen hier verantwoording over moeten afleggen en wat eventuele consequenties zijn bij overtredingen. Bovendien dragen onheldere gedragsnormen bij aan de mogelijkheid om werknemers te beschermen tegen alle fouten, ongeacht de aard en toedracht. Dit is onwenselijk omdat dit communiceert dat schadelijk gedrag geaccepteerd wordt, of ten minste gedoogd. Onderzoek stelt daarom dat organisaties zich de vraag moeten stellen welke fouten (on)aanvaardbaar zijn.

Onaanvaardbare fouten betreffen volgens de just culture literatuur uitsluitend gedrag waarin werknemers roekeloos handelen.¹⁶ Bij roekeloos gedrag kan gedacht worden aan werknemers die onder invloed apparatuur bedienen (bijvoorbeeld vliegtuigen, machines, etc.), essentiële informatie achterhouden of wet- en regelgeving overtreden (bijvoorbeeld beursfraude). Hierin nemen werknemers vrijwillig een bewust besluit om serieuze bedrijfsrisico's op ongepaste wijze te vergroten of te negeren. Dit staat tegenover risicovol gedrag en menselijke fouten. Hierin kunnen werknemers ook bijdragen aan schadelijke uitkomsten, maar handelen zij vanuit de overtuiging dat risico's klein of te rechtvaardigen zijn (risicovol gedrag) of begaan zij uitglijders door verkeerde inschattingen, gebrek aan overzicht of tijdelijk verminderd prestatievermogen (menselijke fouten). Risicovol gedrag en menselijke fouten betreffen geen bewuste schadelijke keuzes, maar komen voort uit de mate waarin organisaties een passende organisatiecultuur hebben (namelijk waarin normen en waarden gewenst gedrag bevorderen) en werknemers inzetten op situaties waarvoor zij voldoende ondersteund zijn met relevante trainingen, werkdruk, middelen, etc. In tegenstelling tot bewust roekeloos gedrag, vragen risicovol handelen en menselijke

¹⁶ D. Marx, 'Patient safety and the "just culture": A primer for health care executives', 2001, http://www.mers-tm.net/support/Marx_Primer.pdf.

fouten daarom niet om het bijsturen van onwenselijk gedrag door de sanctionering van werknemers maar om de verandering van bedrijfsprocessen en/of -culturen.

Door het verschaffen van heldere grenzen aan gedrag verschaft een just culture dus helderheid over de mate waarin i) zorgen ‘meldwaardig’ zijn; ii) stappen zullen volgen op meldingen; en iii) eventuele sancties rechtvaardig zullen zijn.

3.2 De toepassing van de menselijke maat

Bij incidenten ontstaat de noodzaak voor bestuurders om te leren over de toedracht en, waar nodig, schadelijk gedrag bij te sturen. Een evidente en veel toegepaste oplossing (bijvoorbeeld in de financiële sector) voor het bijsturen van schadelijk gedrag op de werkvloer is het inzetten op compliance en het sanctioneren en belonen van werknemers voor hun prestaties. Bijvoorbeeld door bonussen, verplichten van bijscholing, formele waarschuwingen, overplaatsing of ontslag. De gedachte hierbij is dat werknemers hun gedrag aanpassen wanneer fouten persoonlijke consequenties hebben voor werknemers. Dit is consistent met onderzoek, maar het overmatig sanctioneren van werknemers voor fouten, inclusief menselijke fouten en risicovol gedrag, is onwenselijk omdat het meldgedrag vermindert.

Just culture beoogt de toepassing van een menselijke maat door het uitblijven van consequenties voor werknemers bij fouten die hen niet aan te rekenen zijn. De gedachte hierachter is dat organisaties zelf een rol hebben bij menselijke fouten en risicovol gedrag en dat een overmatige inzet op beloningen en sancties de mate van dienstbaar gedrag richting de organisatie (*‘organisational citizenship behaviour’*) kan verminderen. Hoewel meldgedrag soms verplicht is gesteld door organisaties, is meldgedrag meestal een dienstbare uiting van werknemers richting de organisatie dat verder gaat dan formele taakbeschrijving en gedragscodes. Dit is belangrijk omdat werknemers bij belonen en straffen minder gemotiveerd zijn om verder te gaan dan de minimale compliance standaarden (bijvoorbeeld hulp bieden aan collega’s, schoonhouden van kantoorruimtes; overuren maken tijdens crisissituaties, etc.). Beloningen kunnen namelijk intrinsieke motivatie ondermijnen en straffen kunnen de angst voor consequenties vergoten. Naast het stellen van heldere grenzen aan gedrag, is het daarom belangrijk om een menselijke, genadige maat toe te passen bij fouten die werknemers niet zijn aan te rekenen. Door alleen roekeloos gedrag te straffen, draagt just culture bij aan een vertrouwen van werknemers in rechtvaardige procedures, het doel van de organisatie om te leren van niet-aanrekenbare fouten en een veilige reactie op meldgedrag.

3.3 Een veilige reactie op meldgedrag

Tijdens interviews en surveys geven werknemers regelmatig aan dat zij belangrijke signalen over bedrijfsrisico’s niet delen uit angst voor de gevolgen voor henzelf of andere partijen (bijvoorbeeld iemand die een fout heeft begaan). Zo stelde het

rapport van Sir Robert Francis naar aanleiding van het schandaal bij het Britse NHS Mid-Staffordshire hospital trust bijvoorbeeld dat medewerkers vaak bang waren voor gevolgen voor henzelf of hun carrière wanneer zij hun zorgen aankaarten. De systematische verwaarlozing van patiënten in deze trust werd uiteindelijk slechts toevallig opgemerkt door de toezichthouder na een analyse van nationale mortaliteitscijfers (naar schatting 400 tot 1200 doden tussen 2004 en 2009). Werknemers (bijvoorbeeld verplegend personeel) gaven achteraf aan bezorgd te zijn geweest over de behandeling van patiënten, maar bang te zijn voor het melden van deze zorgen: wanneer signalen werden gedeeld binnen en buiten de organisatie leidde dit tot onveilige reacties zoals het ontvangen van beschuldigingen aan eigen adres, zwijgcontracten, pestgedrag, isolatie en zelfs ontslag.

De mate van vertrouwen in een veilige reactie van anderen op meldgedrag wordt in Nederland wisselend ‘sociale’ of ‘psychologische veiligheid’ genoemd. Volgens Amy Edmondson is dit een fundamenteel sociaal proces en is sociale veiligheid hoger wanneer werknemers verwachten dat anderen warm zijn in de omgang (bijvoorbeeld gezelligheid, vriendelijkheid, openheid) en hen geen oneigenlijk leed zullen toebrengen (bijvoorbeeld uitsluiting, afkeuring, pesten, sancties, etc.).¹⁷ Binnen de werkcontext is sociale veiligheid belangrijk voor het bevorderen van teamprocessen zoals samenwerking, besluitvorming en meldgedrag, en lage sociale veiligheid draagt bij aan een ‘toxic culture’. Omdat just culture inzet op de bescherming van werknemers bij meldgedrag en fouten die hen niet zijn aan te rekenen, beoogt just culture dan ook dat bestuurders sociale veiligheid bevorderen.

3.4 *Een hoge doeltreffendheid van meldgedrag*

Wanneer werknemers signalen van bedrijfsrisico's delen, doen zij dit vanuit de gedachte dat gedeelde informatie de organisatie kan aanzetten tot preventieve stappen. Uit de ervaringen van werknemers omtrent meldgedrag, en verhalen die hierover binnen de organisatie de ronde doen, leren werknemers in hoeverre zij mogen verwachten dat zij in staat zijn om de organisatie doeltreffend te mobiliseren en kunnen laten handelen op de gedeelde signalen. Deze verwachte doeltreffendheid van meldgedrag (*‘voice efficacy’*)¹⁸ beïnvloedt de motivatie en inspanning van werknemers om signalen te delen (bijvoorbeeld ‘het heeft toch geen zin’) en vergroot de kans dat werknemers uitdagingen rond het aankaarten van hun zorgen niet uit de weg gaan.

Een waarschijnlijke verklaring voor de rol van voice efficacy is de onzekerheid die werknemers ervaren over de potentiële risico's van ineffectief meldgedrag. Naast sociaal onveilige reacties kan hierbij worden gedacht aan een vruchteloze

17 A.C. Edmondson & Z. Lei, ‘Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct’, *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 2014, 1(1), p. 23-43.

18 J.J. Kish-Gephart e.a., ‘Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work’, *Research in organizational behavior* 2009, 29, p. 163-193.

inspanning. Zo werd binnen de NHS Mid-Staffordshire hospital trust, bijvoorbeeld, in 2007 niets gedaan aan de zorgen van een klokkenluidende verpleegster. De organisatie reageerde niet, onvoldoende, defensief of te laat op vroege waarschuwingssignalen van werknemers, patiënten en externe partijen, en meldingen werden gebagatelliseerd. Gezien het belang van een verwachte doeltreffendheid van meldgedrag was de resulterende passiviteit van werknemers dan ook, helaas, niet verbazingwekkend. De implementatie van een just culture vraagt dan ook van bestuurders dat zij het vertrouwen in een hoge doeltreffendheid van meldgedrag bevorderen door bijvoorbeeld adequate meldprocedures. Dit is met name van belang voor junior en nieuwe werknemers: zij hebben minder mogelijkheden gehad om ervaringen op te doen met meldgedrag en hebben minder macht om stappen in gang te zetten die bedrijfsrisico's kunnen verkleinen.

Samengevat kan dus worden gesteld dat bestuurders stappen moeten zetten die bijdragen aan het stellen van heldere grenzen aan gedrag, het toepassen van de menselijke maat bij niet-aanrekenbare fouten, het bevorderen van sociale veiligheid, en het vergroten van de doeltreffendheid van meldgedrag. Het waarborgen van deze factoren geeft geen zekerheid voor meldgedrag: immers, door de invloed van contextuele en individuele factoren is sociaal gedrag slechts beperkt maakbaar. Wel kan worden gesteld dat de implementatie van een just culture beoogt om psychosociale risico's van meldgedrag te verminderen. Just culture biedt bestuurders daarom een model voor de omgang met fouten die de kans op business failure verkleint. Daarnaast biedt de literatuur handreikingen voor het aanpakken van bestuurlijke uitdagingen rond de implementatie van just culture.

4. Just culture implementeren: bestuurlijke uitdagingen en stappen

De implementatie van een just culture is complex en vraagt van bestuurders dat zij concrete stappen zetten om de doelen van just culture succesvol en effectief behalen. In het voorgaande is beschreven dat just culture beoogt om business failures te voorkomen door het vinden van een balans tussen rechtvaardigheidsprincipes die doelen op vereffening, schadeherstel, heldere normen en de bescherming van werknemers. Het balanceren van deze principes levert echter bestuurlijke uitdagingen. Door het verschaffen van heldere grenzen aan gedrag, toepassen van een menselijke maat, bevorderen van sociale veiligheid en vergroten van de doelmatigheid van meldgedrag is het doel van just culture om schadelijk gedrag te verminderen en bedrijfsrisico's binnen de organisatie als sociaal-technisch systeem te identificeren door meldgedrag. Daarnaast stelt de just culture literatuur dat het van belang is dat bestuurders geëngageerd blijven aan just culture, dat werknemers ondersteund worden en dat bedrijfsrisico's daadwerkelijk worden verminderd.

Gezamenlijk verschaft dit zes bestuurlijke uitdagingen voor de implementatie van just culture. Het bevorderen van just culture is kwetsbaar en vraagt inzet van energie, tijd en middelen. Het is echter haalbaar en bovendien belangrijk voor het voorkomen

van business failure. De literatuur doet dan ook aanbevelingen aan bestuurders voor het zetten van concrete stappen om bestuurlijke uitdagingen te adresseren (voor een samenvatting, zie Tabel 1).¹⁹

Tabel 1. Bestuurlijke uitdagingen, doelen en stappen voor de implementatie van just culture.

Uitdaging	Doel	Stappen
1. Een gebrek aan overtuiging van bestuurders remt de implementatie van just culture.	Blijf gecommitteerd aan just culture.	a. Onderken de aard van organisaties als sociaal-technisch systeem. b. Leef just culture voor. c. Communiceer just culture principes ten alle tijden.
2. Werknemers hebben training en ondersteuning nodig om het juiste te doen.	Ondersteun werknemers om het juiste te doen.	a. Communiceer een vertrouwen in goede intenties. b. Maak tijd en middelen vrij. c. Train leidinggevenden en werknemers op bedrijfsrisico's en meldgedrag.
3. Onzekerheid over grenzen remt meldgedrag.	Vershaf heldere grenzen aan gedrag.	a. Weeg en bespreek principes b. Verduidelijk wat wordt gezien als menselijke fout, risicovol gedrag of roekeloos gedrag.
4. Elke fout sanctioneren remt meldgedrag.	Pas een menselijke maat toe op fouten die werknemers niet aan te rekenen zijn.	a. Neem werknemers in eerste instantie in bescherming. b. Sanctioneer alleen roekeloos gedrag. c. Herstel onterechte sanctie.
5. Lage sociale veiligheid remt meldgedrag.	Bevorder sociale veiligheid.	a. Verminder hiërarchie. b. Stel mensen gerust om stress en angst voor gevolgen weg te nemen. c. Bescherm melders: behandel meldingen anoniem of vertrouwelijk. d. Houdt meldgedrag vrijwillig: verplichting heeft ironisch effect.
6. Een lage doeltreffendheid remt meldgedrag.	Implementeer adequate meldprocedures.	a. Geef feedback tijdens het hele proces. b. Analyseer meldingen uitvoerig. c. Zet stappen om fouten te repareren of risico's te verminderen.

¹⁹ Bijvoorbeeld: i) M. Freeman e.a., 'Implementing a Just Culture: Perceptions of Nurse Managers of Required Knowledge, Skills and Attitudes', *Nursing leadership (Toronto, Ont.)* 2016, 29(4), p. 35-45, ii) J. Pattison & T. Kline, 'Facilitating a just and trusting culture', *International Journal of Health Care Quality Assurance* 2015, 28(1), p. 11-26, iii) N. Khatri, G.D. Brown & L.L. Hicks, 'From a blame culture to a just culture in health care', *Health care management review* 2009, 34(4), p. 312-322.

4.1 *Blijf gecommiteerd aan just culture*

Het implementeren van een just culture begint bij de overtuiging van bestuurders dat just culture belangrijk is voor de organisatie en het communiceren van deze overtuiging. De mate waarin bestuurders een commitment voor just culture hebben en communiceren (bijvoorbeeld in nieuwsbrieven, tijdens vergaderingen, in reactie op incidenten, etc.) is een belangrijke voorspeller voor een succesvolle implementatie doordat bestuurders, logischerwijs, bereid zijn om voldoende geld en middelen in te zetten voor just culture, just culture gedrag legitimeren voor werknemers en kennis en vaardigheden over de organisatie kunnen aanleren aan hun ondergeschikten. Een gebrek aan overtuiging bij bestuurders remt de implementatie van just culture juist af. Overtuigd blijven van just culture kan echter om persoonlijk leiderschap vragen van bestuurders doordat het implementatieproces continue inzet vraagt, maar door de snelheid van cultuurverandering niet direct tot zichtbaar resultaat leidt.

Om een commitment aan just culture te bevorderen is het daarom aanbevolen dat bestuurders onderkennen dat organisaties fungeren als sociaal-technische systemen. Bijvoorbeeld door in te zetten op het leren van incidenten, of beschuldigingen te vermijden waar gepast. Tot slot is het commitment aan just culture van optimaal nut wanneer bestuurders hun commitment zichtbaar maken door dit expliciet te communiceren (bijvoorbeeld in nieuwsbrieven of bij incidenten) en voor te leven (bijvoorbeeld door de eigen rol bij incidenten te erkennen).

4.2 *Ondersteun werknemers om het juiste te doen*

De visie op organisaties als sociaal-technische systemen benadrukt dat werknemers meestal wel de juiste intenties hebben, maar ondersteuning van de organisatie nodig hebben voor het voorkomen van business failure. Van bestuurders kan dit een andere instelling vragen wanneer zij intuïtief geneigd zijn de motivatie van werknemers te wantrouwen. Door vertrouwen uit te spreken, kunnen bestuurders werknemers in staat stellen om gewenst gedrag te ontwikkelen.

Daarnaast laat de behoefte aan ondersteuning de rol zien van bestuurders in het faciliteren van werknemers. Zij kunnen tijd en middelen vrijmaken waardoor bijvoorbeeld nieuwe systemen, protocollen en trainingsprogramma's kunnen worden ontwikkeld die werknemers helpen in hun dagelijkse taken of meldgedrag. Hierbij kunnen bestuurders just culture bevorderen door werknemers te ondersteunen met trainingen rond meldgedrag (bijvoorbeeld active bystander, crew resource management, etc.). Training op het gebied van een just culture kan betrekking hebben op het herkennen van risicovolle situaties, het belang van melden en meldingsprotocollen. Dit is met name van belang voor lijnmanagers omdat de kans op een veilige en doeltreffende reactie op meldgedrag groter wordt naarmate meldgedrag door leidinggevenden wordt gezien als respectvol in plaats van expliciet of uitdagend.²⁰

²⁰ H.L. Krenz, M.J. Burtscher & M. Kolbe, 'Not only hard to make but also hard to take: Team leaders' reactions to voice', *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 2019, 50(1), p. 3-13.

4.3 *Verschaft heldere grenzen aan gedrag*

Om psychosociale risico's van meldgedrag te voorkomen en substantive justice te vergroten, dienen bestuurders grenzen te stellen aan onaanvaardbaar gedrag. Gedragsnormen dienen hierbij als de kaders waarbinnen werknemers mogen handelen en een expliciet onderscheid tussen menselijke fouten, risicovol gedrag en roekeloos gedrag is hierin essentieel, evenals de opname van voorbeelden en consequenties van roekeloos gedrag.

Diverse methoden zijn mogelijk en effectief voor het opstellen van grenzen aan gedrag, maar hierin centraal staat de systematische afweging van ethische (bijvoorbeeld bescherming van het klimaat, waardecreatie voor de maatschappij), juridische (bijvoorbeeld wet- en regelgeving over grensoverschrijdend gedrag) en veiligheidsgerelateerde principes (bijvoorbeeld '*safety first*').

De visie op onaanvaardbaar gedrag kan verschillen binnen de organisatie. In de afweging van principes kunnen bestuurders bijvoorbeeld besluiten om de visie van werknemers op onaanvaardbaar gedrag mee te nemen. Het vroegtijdig betrekken van werknemers bij het opstellen van gedragsnormen (bijvoorbeeld tijdens workshops) vergroot de kans dat definitieve gedragsnormen breed gedragen worden, diverse risico's afdekken en passen binnen de organisatiecultuur. Natuurlijk is het hierbij aan bestuurders om af te wegen in hoeverre input vanuit de werkvloer consistent is met hun visie op onaanvaardbaar gedrag.

Door de mogelijkheid van verschillende visies op onaanvaardbaar gedrag is het essentieel dat helderheid wordt vergroot door de opgestelde gedragscodes zichtbaar en frequent te communiceren. Bijvoorbeeld in een digitaal handboek op een intranet, posters bij de ingang, nieuwsbrieven of innovatieve media. Tot slot dienen zowel bestaande als nieuwe medewerkers op de hoogte te zijn van gedragsnormen. Bijvoorbeeld door training, on-boarding, of vast agendapunt.

4.4 *Pas een menselijke maat toe op fouten die werknemers niet aan te rekenen zijn*

Voor het toepassen van een menselijk maat bij business failures is het voor bestuurders belangrijk om te overwegen in hoeverre het gepast is om sancties op te leggen voor bewust roekeloos handelen, of om bedrijfsprocessen en -culturen te verbeteren. De consequenties van sanctioneren op meldgedrag kunnen aanzienlijk zijn en daarom vraagt just culture om een actief beleid waarin bestuurders in eerste instantie werknemers in bescherming nemen (bijvoorbeeld afschermen van media, aanbieden van verlof, etc.). Deze eerste fase dient voor het welzijn van alle betrokken partijen (bijvoorbeeld werknemers, bestuurders, slachtoffers) en biedt tijd voor rust en gedegen reflectie op de aard van incidenten en vervolgstappen.

De stap naar het opleggen van sancties dient volgens het just culture model alleen te gebeuren bij roekeloos handelen. Ongeacht of roekeloos handelen tot incidenten leidt, verhoogt het sanctioneren van bewust schadelijk gedrag het vertrouwen van stakeholders met betrekking tot gedragsnormen staat en rechtvaardige omgang met fouten. Het opnemen van sancties voor onaanvaardbaar gedrag in gedragscodes en opstellen van protocollen voor handelen bij incidenten kan de kans vergroten dat de menselijke maat wordt toegepast.

Herstel is nodig wanneer de menselijke maat onterecht niet is toegepast door de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan een ontslagen kassière op basis van ontbrekend geld waar achteraf blijkt dat een systeemfout het kassasaldo niet goed weergaf. Wanneer hier herstel (bijvoorbeeld ongedaan maken van ontslag, vergoeding, etc.) en geen excuses worden gedaan, vergroot dit de kans dat klanten en werknemers denken dat de organisatie met twee maten meet (namelijk eigen fouten worden niet hersteld) met negatieve gevolgen voor opgebouwde just culture binnen de organisatie.

4.5 *Bevorder sociale veiligheid*

Sociale veiligheid bevordert meldgedrag en bestuurders spelen hierin een cruciale rol. Onderzoek laat zien dat sociale veiligheid vooral vermindert wanneer leiders zich niet inclusief, participatief, genadig of open opstellen, wanneer werknemers zich onvoldoende ondersteund en begrepen voelen door de organisatie, of wanneer werkrelaties sterk hiërarchisch gestructureerd zijn.²¹ Deze hiërarchische situaties ontstaan omdat ze nuttig zijn voor snelle en effectieve centrale coördinatie waarbij uitgebreide evaluatie van signalen onmogelijk of onwenselijk is (bijvoorbeeld tijdens crisissituaties). Ze scheppen echter ook een ongelijkwaardige relatie met werknemers wat ertoe kan leiden dat zij zich minder sociaal veilig voelen om signalen te delen. Voor bestuurders is het daarom van belang om continu af te wegen in hoeverre hiërarchisch opereren nodig is en dit te verminderen wanneer mogelijk.

Hoewel hiërarchie verminderen wenselijk is voor meldgedrag, is dit niet altijd mogelijk. Vooral in deze situaties moeten bestuurders daarom overwegen in hoeverre sociale veiligheid vergroot kan worden door andere stappen. Zo kan het vertrouwen van werknemers in de reactie van de organisatie worden vergroot wanneer bestuurders mensen geruststellen. Ook bij de meest heldere gedragsprotocollen kunnen werknemers vrezen voor hun reputatie en bestuurders kunnen daarom in de geest van just culture handelen door stress en angst voor eventuele gevolgen weg te nemen.

Tot slot kunnen bestuurders ook systemen inrichten of aanschaffen voor anonieme en vrijwillige meldingen. Anonimiteit zorgt ervoor dat gedeelde informatie minder snel te herleiden is naar de melder, zonder dat de organisatie inboet op het vermogen

²¹ A. Newman, R. Donohue & N. Eva, 'Psychological safety: A systematic review of the literature', *Human resource management review* 2017, 27(3), p. 521-535.

risico's tijdig te identificeren. Waar anonimiteit niet mogelijk is (bijvoorbeeld door de grootte van een team), is vertrouwelijkheid het absolute minimum om sociale veiligheid te beschermen. Vrijwilligheid is daarnaast van belang omdat het verplichten van meldingen ironisch genoeg juist tot minder meldingen en lagere kwaliteit van gedeelde informatie leidt.

4.6 Implementeer adequate meldprocedures

Omdat een lage doeltreffendheid meldgedrag remt, zijn adequate meldprocedures nodig. Om het vertrouwen van werknemers in het nut van meldgedrag te vergroten, vereisen deze procedures regelmatige feedback over de status van meldingen. Zo is het belangrijk dat werknemers een bevestiging krijgen over i) de correcte ontvangst van hun meldingen (bij face-to-facecommunicatie vraagt dit om expliciete bevestiging met eventueel digitale bevestiging van een gesprek), ii) de verwachte verwerkingstijd, en iii) de genomen besluiten. Deze terugkoppeling is relatief simpel te implementeren in procedures, maar verdient extra aandacht omdat terugkoppeling makkelijk wordt vergeten.

Naast het vertrouwen kan de doeltreffendheid van meldprocessen zelf worden vergroot door de systematische analyse van meldingen. Algoritmes kunnen bijvoorbeeld ondersteuning bieden in het identificeren van woorden in meldingen die grote bedrijfsrisico's met zich meebrengen. Algoritmes vragen bewust en integer gebruik en worden idealiter aangevuld door een analyse van hoe de gehele organisatie (als systeem) kan bijdragen aan geïdentificeerde bedrijfsrisico's. Stakeholders uit de gehele organisatie kunnen hier eventueel bij worden betrokken voor uitputtende analyses.

Tot slot dient just culture als middel voor het herstellen en voorkomen van business failure. Een adequaat meldproces is hierdoor incompleet wanneer bestuurders geen actie ondernemen naar aanleiding van geïdentificeerde bedrijfsrisico's.

5. Conclusie

Business failures hebben schadelijke gevolgen voor organisaties en slachtoffers en het voorkomen van nieuwe incidenten vraagt om de vroegsignalering van bedrijfsrisico's. Door een just culture te implementeren binnen hun organisatie kunnen bestuurders risico's verminderen aan de hand van een balans tussen het sanctioneren van onaanvaardbaar gedrag en leren waar organisaties kunnen verbeteren. Via deze balans draagt just culture bij aan het wegnemen van psychosociale risico's en bevordert het meldgedrag van werknemers. Door het nemen van concrete stappen kunnen bestuurders uitdagingen rond just culture oplossen, meldgedrag bevorderen en business failure voorkomen.

