



# Czym jest Just Culture?

fot. Andrzej Rutkowski

**Just Culture to nowe pojęcie, ostatnio modne – na pewno już słyszeliście... Zastanówmy się, co ono w praktyce oznacza i jakie korzyści można uzyskać, włączając się do Just Culture**

**N**ie zawsze rozbudowane teorie naukowe są praktyczne na pierwszy rzut oka. Zwłaszcza, jeśli dotyczą dziedziny, delikatnie mówiąc, niepopularnej wśród pilotów – prawa. Żle się nam ta „szufladka wiedzy” kojarzy. Tymczasem myślenie Just Culture praktycznie oznacza dla nas sposób podejścia do oceny procesu podejmowania decyzji, z naciskiem na jego samoocenę.

Zamiast formalnego, naukowego wstępu, podania bibliografii i cytatów – przejdźmy od razu do przykładu, wspominając jedynie o twórcy pojęcia, profesorze James Reason.

## Przykład analizy

Samolot zderzył się ze słupem wysokiego napięcia podczas treningowego lotu, kilka kilometrów od lotniska.

Pierwsze pytanie jest trywialne: Czy intencją pilota było znalezienie się nisko, na nieprzepisowej wysokości? Jeśli była to awaria silnika – to oczywiście, w znacznym stopniu, tłumaczy całą sytuację. Jeśli jednak dany pilot celowo leciał bardzo nisko – czyli niezupełnie przestrzegając przepisów – to pojawia się następne, również wydałoby się trywialne – pytanie: Czy konsekwencje tego czynu są takie, jakie zakładał sprawca?

Trywialne, bo bardzo rzadko zdarza się samobójca. Chcemy zakosić, ale oczywiście nie myślimy, że tym razem się nie uda. Jednak ogólnie, w lotnictwie, zdarzają się rzeczy dziwne. Zdarzają się i samobójstwa, i przypadki sabotażu (ktoś kogoś nie lubi), i inne sprawy... Brrr, policja, prokuratura itd.

## Alkohol

Następnie pytanie typu prokuratorzkiego: czy pilot był trzeźwy? Ciekawe, że cała teoria Just Culture jest bardzo anglosaska – obce jest im nasze swojskie doświadczenie. Sprawa stawiana jest bardzo ostro: jeśli pilot używał niedozwolonych substancji, które mają wpływ na organizm (inne niż środki farmaceutyczne), to sprawa trafia do prokuratora. Koniec analizy.

Jeśli jednak pilot jest trzeźwy, złamał przepisy, nastąpił wypadek to... czy w sposób świadomy pilot złamał przepisy?

Odpowiedź na to pytanie jest sprawą bardzo delikatną. „Nasz” przypadek: lot bardzo nisko – nie powinno się tego robić. Ale jeśli był to doświadczony pilot, lecący po dłuższej przerwie, ćwiczył sobie awarię silnika, ale nikt mu nie powiedział i nigdzie nie było zapisane, że akurat postawili pomalowane na zielono słupy na wielkim różnym polu blisko lotniska? Za-

bierać licencję, ścigać? Za co karać i po co?

Albo było inaczej. Może się na przykład wygłupiał? Pilot wiedział, że nie powinien, ale podjął próbę: „udawało się, uda się i teraz”. „W lotnictwie trzeba mieć szczęście” – znacie to na pewno. Niech mi ktoś powie, że nigdy nie myślał w ten sposób i nie wpakował się w podobną sytuację! Tylko, że zawsze się udaje...

## Pech

Było, jak było i zakładamy, że jest jakaś obiektywna prawda. Tylko, że tym razem jest wypadek, a delikwent zrobił, czego nie powinien zrobić. Mamy winnego, którego można przykładowo „rozstrzelać” i koniec. Tak bywało wielokrotnie...

Profesor Reason mówi – to głupie! Tutaj, bardzo rozsądne, znowu – typowo anglosaskie – praktyczne myślenie, zadajemy następne pytanie: A jak inny pilot postąpiłby w danej sytuacji?

W tym samym miejscu, sytuacji, organizacji, przy podobnym wyszkoleniu? Innymi słowy „jak to się u was dzieje, Panie Wójcie?”

Zadajemy rozsądne pytanie, może nie w sądzie, ale przy piwie – jak doszło do sytuacji, kiedy doświadczony i dobrze wyszkolony pilot, który oczywiście nie chce

spowodować wypadku – popełnia (jak ustala Komisja) wykroczenie i poważny, często śmiertelny błąd?

Bardzo często dostrzegamy wtedy, że praktyka jest zła, inni robią to samo, choć to głupie, tylko akurat dany delikwent miał pecha.

Jeśli pilot zawadził o nowo postawione, pomalowane na zielono, słupy na polu, gdzie latał „zawsze” z uczniami – 10 i 20 lat temu ćwiczył awarię silnika? Wznowił się po długiej przerwie i nikt mu nie powiedział? Nie ma mapy, nie ma NOTAM-ów, nie ma jasnych i egzekwowanych przepisów, że wysoka przeszkoda ma być jaskrawo pomalowana?

## Przesłanka systemowa

Nasza rzeczywistość zawiera przepisy, takie, że – by je spełnić – trzeba złamać inne. Do tego różne „oszczędności”, presja czasu, „żeby było, zrobić, odhaczyć” – nieważne jak. Najtaniej, najtaniej, najtaniej! Albo niewiedza albo brak decyzji – na górze i na dole lotniczej piramidy.

Nie widać przed tym obrony. Jeśli bowiem w 450 kg ULM dwie dorosłe, duże osoby mają ważyć 160 kg, to w większości wydarzeń mamy już z definicji „winnego” – pilot przekroczył przepisy (załadowania i wyważenia). To tak, jak zrobić ograniczenie prędkości 20 km/h na autostradzie i dać wszystkim do wyboru – albo na pierwszym biegu, albo niezgodnie z przepisami.

Anglosasi nazywają to „system induced violation”. Patrząc na to filozoficznie – oczywiście dopro-



foto: Andrzej Wfler

Just Culture ma zastosowanie we wszystkich rodzajach latania

wadzenie do takiej sytuacji jest wygodne z punktu widzenia rządu ludźmi: najlepiej, jak każdy jest nie w porządku, jak każdego można za coś zamknąć. Takie myślenie ma jednak i wady, również z punktu widzenia rządzonych. Po pierwsze, rządzeni mają tendencję do nawiewania (będą latali gdzie indziej/na innych znakach), a wcześniej czy później nieefektywny, antyrozwojowy, biurokratyczny system zbankrutuje.

## Raport – nie lubiane słowo

Lepiej poprawić? Ale po co – jeśli nie ma jeszcze wypadku i wszyscy się uśmiechają? Wiemy – jest wiele dobrych powodów, żeby „siedzieć cicho”. Nie zapuszczajmy się w rodzimą „kulturę” – raczej brak kultury raportowania. Donosiciel jest zły. Nawet kiedy widzimy, że zdrowy rozsądek nakazuje zwrócenie uwagi na głu-

Just Culture to filozofia oceniania swoich czynów połączonego z umiejętnością wyciągania z nich wniosków i dzielenia się nimi ze środowiskiem – w tym przypadku – środowiskiem lotników-praktyków

otę. Donosiciel to donosiciel – taka nasza kultura.

Profesor Reason naucza jednak, że lotnictwo to działalność, gdzie mamy do czynienia generalnie z profesjonalistami, systemem nacelowanym na bezpieczeństwo i sprawność. To nasza praca, albo nasza droga do kariery. Chcemy być w tym, co robimy, dobrzy i spędzamy niewiarygodnie dużo czasu pracując nad tym. Chcemy również usprawnić nasz quasi-superbezpieczny świat. Dlaczego ma nas interesować karanie „winnego”?

Najważniejsza jest wiedza o tym, dlaczego doszło do błędu. Żeby się nie powtórzyło!

Stąd bardzo ważna jest odpowiedź na to właśnie pytanie – jak inny pilot postąpiłby w danej sytuacji. Skoro widać, że w danym aeroklubie, środowisku, firmie „każdy” robi dokładnie to samo, bo tak działa system – trzeba, po pierwsze, poprawić system, a w dalszej kolejności, jeśli w ogóle, karać jednostki!

## Nie wykluczamy winy

Z drugiej jednak strony profesor Reason podkreśla różnice między Just Culture a no-blame culture – brakiem kary. Otacza nas dużo głupich przepisów – tak. Ale bez przesady! Zdarzają się ludzie, zdarzają sytuacje, których nie powinno być w lotnictwie. Tak jest nie tylko u nas. SYSTEM musi NAS, pilotów, przed uskrzydłonymi „piratami drogowymi” bronić – inaczej NAM się dostaje i na cóż nasz codzienny profesjonalizm, staranność i ciężka praca?

Jest przypadek poważnego zaniedbania (gross negligence –

Tylko nielotom nie zdarzy się w powietrzu żaden błąd



foto: Andrzej Rutkowski



fot. Jędrzej Włter

Stosując Just Culture rozprawiamy się z problemami, a nie z ludźmi

mawiają Anglicy). Latamy dla przyjemności, ale zakłada się cicho, przynajmniej kiedyś tak bywało, że każdy z nas w lotnictwie chce i musi być profesjonalistą. Nie wolno jest „machnąć ręką”, nie wolno „nie sprawdzić”, nie wolno myśleć „się zobaczy”. Takie działanie, czy jego brak – to też czasem przypadek prokuratorski. Oczywiście bardzo jasno widać sens takiej oceny w przypadku kapitana samolotu pasażerskiego, nieco mniej, gdy mówimy o pilocie turystycznym wiozącym swoich znajomych, a najmniej, jeśli ktoś lata sobie sam szybowcem.

Tym niemniej, ogólnie, anglosaskie Just Culture wcale nie jest no-blame culture. Nie chodzi o to, żeby w ogóle wykluczyć winę. Jeśli ktoś celowo zrobił coś, czego nie powinien był zrobić lub dopuścił się poważnego zaniedbania – musi być jakaś wina i kara. Stąd policja czy inspektor. Taka jest podobno ludzka natura – czy zwalnialiście w miejscu X, gdyby nie było tam fotoradaru?

## Kultura zdrowego rozsądku

Wracając do pytania „jak byście się zachowali w danej sytuacji?”. Owszem – będą takie sytuacje, o których możemy śmiało powiedzieć – ja bym tak nie zrobił, ja bym takiego błędu nie popełnił, bo nie doprowadzam do takich sytuacji. Po prostu wiem, że tak się nie robi. Na pewno powiecie teraz

fot. Jędrzej Włter

## Dostrzegaj błędy i traktuj je poważnie. Skoro błędy zdarzać się muszą, niechaj czegoś nauczą.

– fajnie, ale Just Culture to jest schemat postępowania dla speców z komisji wypadkowej, szefa wyszkolenia jakiegoś ośrodka albo inspektorów ULC czy prawników. Ja jestem zwykłym pilotem, nie analizuję i nie orzekam przecież o wypadkach, a zwłaszcza nie mi decydować o winie!

Tak! Taki schemat oceny postępowania dedykujemy rządzącym. Just Culture jest już częścią instrukcji operacyjnych wielu dużych organizacji lotniczych i ma szansę na stałe wejść do aneksów ICAO. Bardzo powoli, ale trafia do nadzorów lotniczych, do sądów i codziennej praktyki.

Popatrzmy jeszcze raz na schemat – to proste:

- nie lataj pijany,

- nie rób nic głupiego, wbrew ogólnym i rozsądnym przepisom,
- zastanów się przed, nigdy „jakoś tam będzie”,
- w sprawach niejasnych dopytaj się ludzi mądrych, z doświadczeniem – unikniesz kłopotów, a i krytyki (jak coś Ci nie wyjdzie),
- dostrzegaj swoje błędy i traktuj je poważnie. Skoro błędy muszą się zdarzać, niech zawsze czegoś nauczą. Oby jak najwięcej takiej nauki od innych,
- jeśli widzisz pułapki „systemu” – zwracaj na nie uwagę innym, próbuj poprawiać atakując problemy, nie ludzi. Tutaj nikt nie lubi „mądrzejszych” – stąd „mądry Polak po szkodzi”.

Tylko absolutnym nietotom nie zdarzy się żaden błąd w powietrzu. Praktycy uczą się podczas każdego dnia swojej pracy, latania. „Antypraktykom”, często zajmującym wysokie stanowiska w lotniczym managementie, trudno zrozumieć Just Culture – widzą tylko czarno-biały świat z kartki papieru. Trzeba więcej wyobraźni i życiowego prawdziwego doświadczenia.

Warto siebie samemu zadawać jak najczęściej pytanie – czy moje decyzje i działania są zgodne z kulturą zdrowego rozsądku? Jeśli umiemy określić sobie takie zdroworozsądkowe ramy (co nam, przed samym sobą, można) oraz trzymać się tych zasad – to osiągnęliśmy chyba najważniejszą umiejętność potrzebną do pilotowania statków powietrznych.

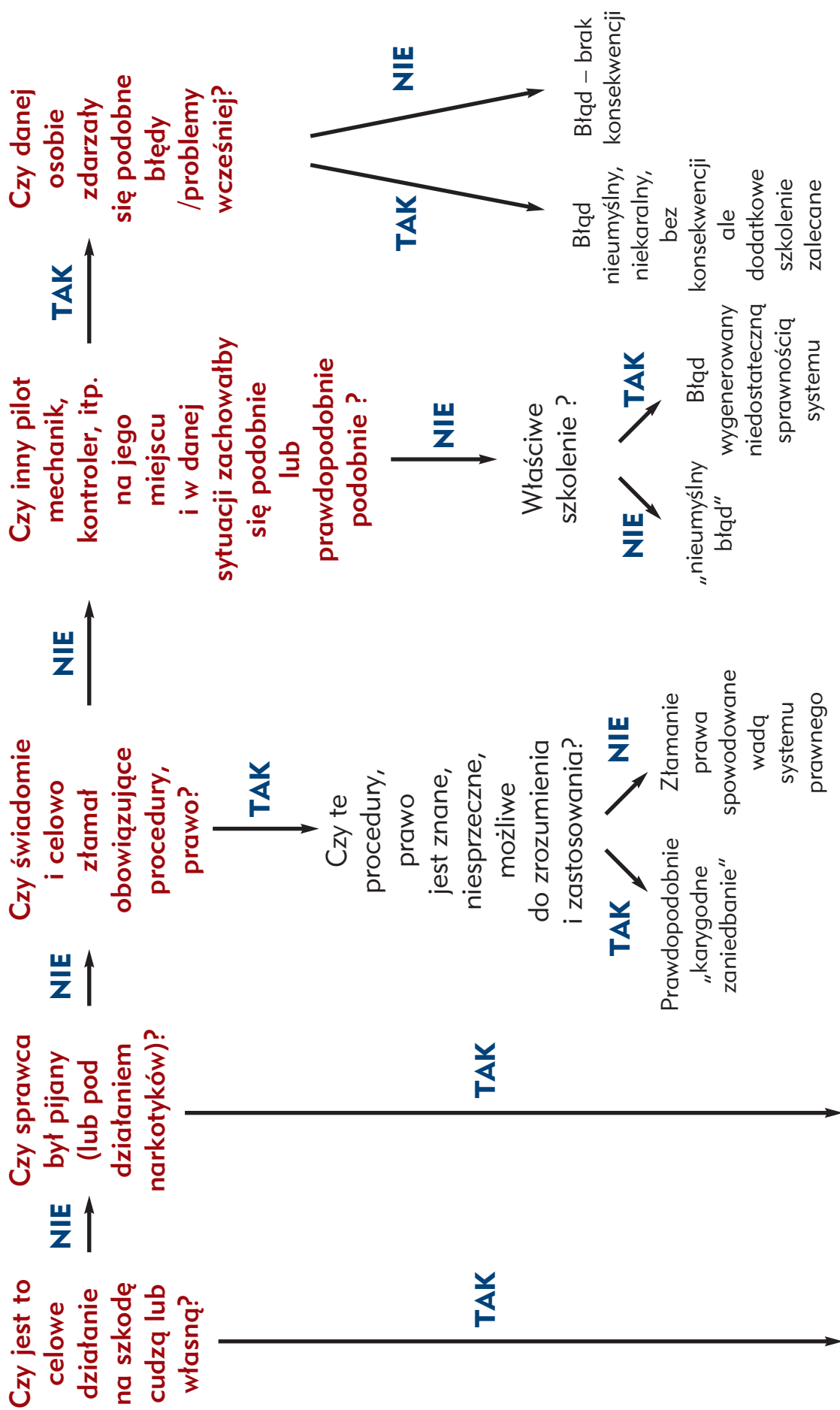
Jacek Mainka  
w imieniu

Zespołu Latajmy Bezpiecznie  
[www.latajmybezpiecznie.pl](http://www.latajmybezpiecznie.pl)

Just Culture jest już częścią instrukcji operacyjnych wielu dużych organizacji lotniczych



# Just Culture



**Malejący sens karania**

**KARA!**



www.latajmybezpiecznie tel. 608 003 343

**przegląd lotniczy**