



Er ulykker planlagt? - Om læring og forbedringsarbeid

Ranveig Kviseth Tinmannsvik
SINTEF Teknologi og samfunn, avd. Sikkerhet

*NFF Temadag: Sikkerhet i anleggsbransjen – lærer vi av våre feil?
Ingeniørenes Hus, Oslo, 6. mai 2014*

Innhold

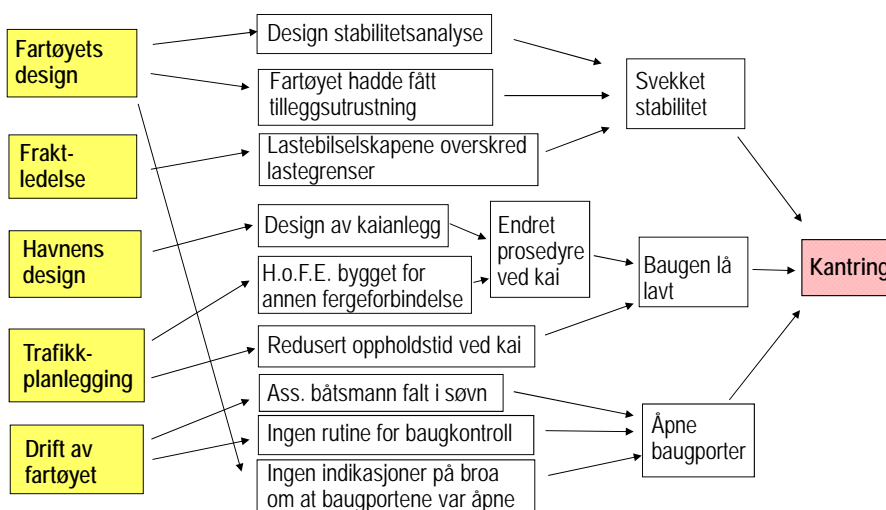
- Ulykkesforståelse og -årsaker
- Hva vi har lært om læring etter ulykker
- Hemmere og fremmere for læring
- Noen forslag til bedre læring etter ulykker



Ulykkesgranskning vs. læring

- Industrien har gode prosedyrer og rutiner for ulykkesgranskning, men er langt mindre opptatt av oppfølging og læring etter ulykker.
Får vi nok sikkerhet igjen for de ressursene vi bruker på ulykkesgranskninger?
- Ulykkesgranskning er en viktig forutsetning for læring, men å lære, i form av **handlinger, forbedringstiltak og endringer i arbeidsprosesser** er en mye mer krevende prosess.
- Vi må følge tiltak og handlinger så langt at vi kan være sikker på at tiltakene har blitt gjennomført på en god måte, og fungerer etter hensikten.

Ulykken med Herald of Free Enterprise



Hvorfor er organisatoriske faktorer viktig i forståelsen av ulykker?



- Organisatoriske faktorer i granskning handler bl.a. om å forstå utfordringer knyttet til samspill/ samhandling mellom ulike aktører og organisatoriske grensesnitt.
- For å forstå ulykker i komplekse, dynamiske organisasjoner er det viktig å skaffe seg et bredt bilde av årsaker: Menneske – Teknologi – Organisasjon.
- Svakheter og mangler knyttet til organisatoriske faktorer vil være kilder til gode, effektive og langsiktige tiltak.
- Fokus på organisatoriske faktorer vil øke læringseffekten, ved at mange kan kjenne seg igjen i hendelsene.

En ulykke er ikke bare noe som skjer, den forårsakes!

Læring etter ulykker



Hva har vi lært om læring etter ulykker? – I



- Komplekst mønster og samspill mellom mange påvirkninger bidrar til læring/endring etter en ulykke
- Vanskelig å spore læring/endringer tilbake til én enkelt hendelse/ulykke
- Samspill/påvirkning fra:
 - Tidligere hendelser
 - Generell utvikling i bransjen
 - Nye forskrifter og fokus fra tilsynsmyndigheten
 - Medienes fokus/ eksterne rammebetingelser
- Forsterkning og fremskynding av planer og prosesser
- Moderering av tiltak over tid

"Nå er det billigst mulig innenfor lovens regler som teller"

Hva har vi lært om læring etter ulykker? – II



- Akutfasen etter ulykker:
 - Forventninger om å demonstrere handlekraft
 - Det ble satt i gang prosjekter som var lite styrt og koordinert
 - Mange eksterne konsulenter; det ble fragmentert og lite eierskap
- Virksomhetene etterlyser mer dialog og mindre pålegg fra myndighetene
- Generelt lite bruk av hendelser i opplæring; ulykkene blir fort historie

"Vi som jobbet operativt, .. vi passet på å kjøre tog, så fikk de andre holde på med sitt"

Hva som hemmer læring etter ulykker



- "Fjernstyring"
- Gråfende katastrofejournalistikk
- Forventninger om raske reaksjoner
- Akademisering av sikkerheten
- Prosedyrealibiet

Hva som fremmer læring etter ulykker - I



Granskningsprosessen:

- Ekskludere skyldspørsmål
- Vidt perspektiv på årsaksforhold
- Granskningsgruppa innehar både systemkunnskap og kunnskap om granskningsmetodikk

Granskningsrapporten:

- Detaljert beskrivelse av hendelsesforløpet og årsaksfaktorer
- Konkrete, men ikke for detaljerte tilrådninger/ anbefalinger
- Ikke for generell og teoretisk
- Ferdigstilles innen "rimelig" tid

Hva som fremmer læring etter ulykker - II



Oppfølgingsfasen etter ulykker:

- Godt forankrede forbedringsprosesser
- Medvirkning
- Oppfølging fra myndighetene
- Realisme (i forhold til frister og tiltak)
- Vilje til læring
- Åpenhet

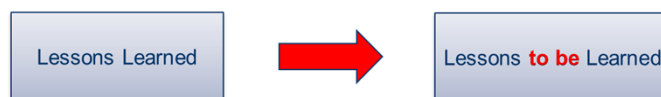
"I noen sammenhenger kan det være greit å miste selvtilliten... om du ikke mister den helt"

Forslag til bedre læring etter ulykker - I

- **Ambisjonsnivået for en ulykkesgranskning** bør være å lære mer enn å forhindre at samme ulykke skal skje igjen!
- Beslutningsprosessen rundt **valg og implementering av tiltak** er helt sentralt i forhold til læring
- Bruk en **vid kunnskapsbase for valg av tiltak**:
 - Ulykkesgranskninger
 - Risikoanalyser
 - Interne/ eksterne revisjoner ("audits")
 - Annet (f.eks. hva det er som bekymrer folk)

Forslag til bedre læring etter ulykker - II

- Ikke vær for ambisiøs mht. antall forbedringstiltak – ***Dersom alt er viktig, er ingenting viktig!***
- Tiltak bør ikke lukkes før vi er sikre på at de har hatt den ønskede effekt
- Uttrykket "Lessons Learned":



Oppsummering

- ***Ulykker er ikke bare noe som skjer, de forårsakes!***
- ***Oppfølging og læring*** etter ulykker er ***en forsømt aktivitet***
- ***Mange ting spiller sammen*** og bidrar til læring/ endring etter en ulykke
- Læring etter en ulykke kan ***ikke "rømmes inn" med et definert start- og slutt punkt***
- En ulykke bidrar til ***forsterkning og fremskynding*** av igangværende planer og prosesser
- Det skjer til en viss grad en ***moderering av tiltak over tid***
- Videre forskning: ***Læring fra vellykkede operasjoner.***





Takk for oppmerksomheten!