



SINTEF



Erfaringer fra læring etter hendelser i andre bransjer

Ranveig Kviseth Tinmannsvik,
SIBA-seminar 3. februar 2022

Innhold

- Forenklet læringsprosess etter hendelser
- Hvor flinke er vi til å utnytte læringspotensialet etter hendelser?
- Noen utfordringer for læring
- Forbedringspotensial:
 - Granskningsprosessen
 - Valg, planlegging og implementering av tiltak
 - Evaluering og lukking av tiltak

Læring betyr endring

- *Læring betyr at noe **endres**, f.eks. at en arbeidsoppgave gjennomføres på en annen måte enn tidligere.*
- *Deling av informasjon/erfaringsoverføring er viktige skritt på veien mot læring, **men er ikke læring i seg selv**. Det er først når noe endres at en har lært (ref. rapport fra Sikkerhetsforum, 2019).*

Læring = endring i faktisk arbeidspraksis

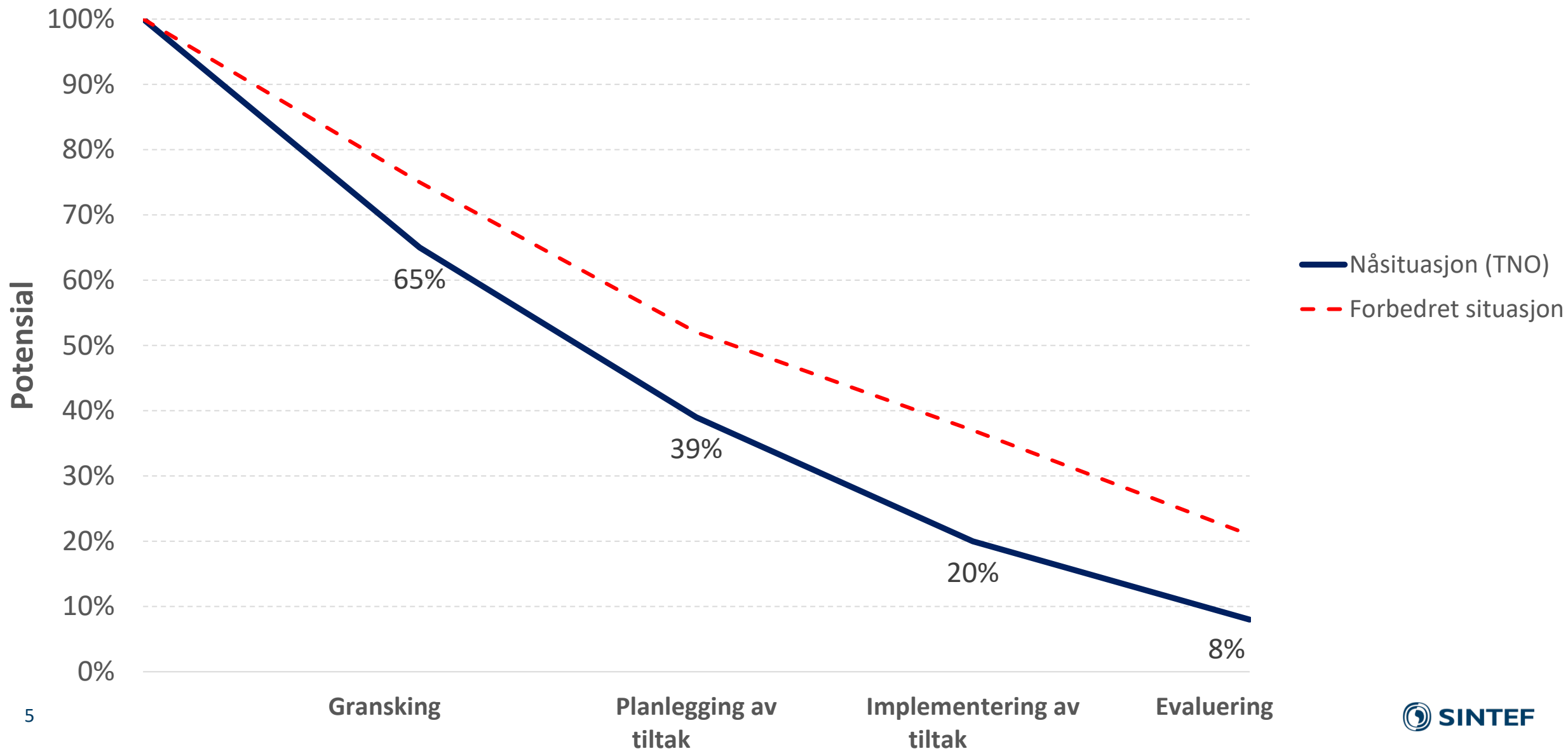
Informasjonsdeling ≠ Læring

Forenklet læringsprosess etter hendelser



Rapportering – granskning – tiltak – evaluering – lukking

Utnyttelse av læringspotensial (etter Drupsteen m.fl./TNO, 2013)





SINTEF

Tiltaksprosessen – en underregulert prosess

Granskningsprosessen

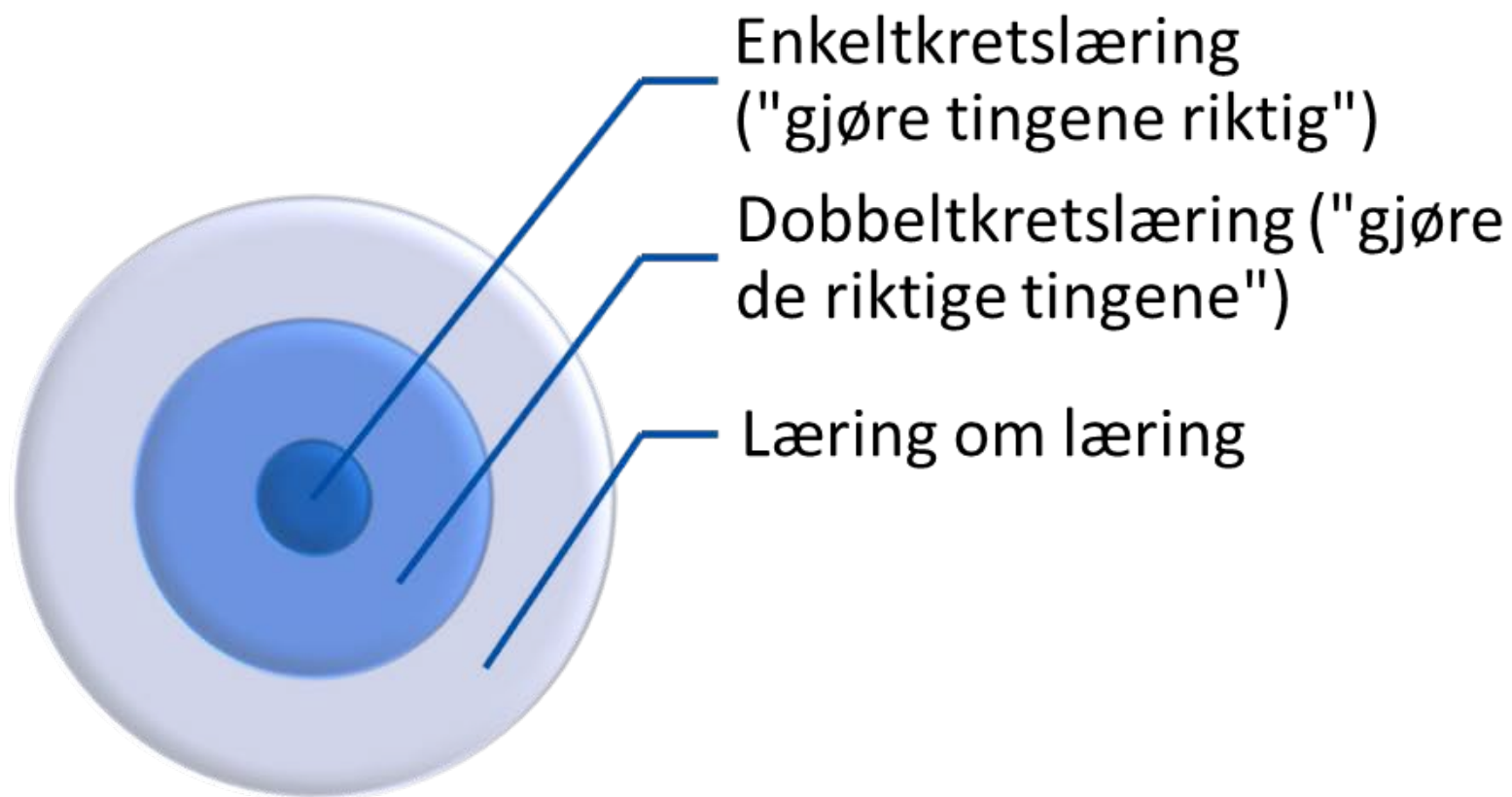
- Strukturert arbeidsprosess
- Innarbeidede metoder og arbeidsformer
- Granskning et eget fag med krav til kompetanse
- Ressurser til å gjennomføre granskninger av høy kvalitet



Tiltaksprosessen

- Ingen strukturert prosess
- Ingen etablert metode eller arbeidsform
- Tiltaksarbeid og læring etter hendelser i liten grad satset på som egen fagkompetanse
- Dårlige rammebetingelser for å gjennomføre tiltaksprosesser med høy kvalitet

Ulike nivåer av læring



Forbedringspotensial: Granskningsprosessen

- Mer **involvering** av operativt personell i forbindelse med kartlegging av årsaker og utvikling av forslag til tiltak.
- Behov for **prioritering** av foreslåtte tiltak for å unngå overbelastning av organisasjonen.
- Fokuserer mer på **læringsbehov** og tiltak av **organisatorisk** art.
- I større grad **løfte** foreslåtte tiltak til overordnet nivå slik at effekten av tiltak kan nå ut til større deler av bedriften.



Forbedringspotensial: Valg, planlegging og implementering av tiltak

- **Unngå direkte kopi** av anbefalte tiltak fra granskningsrapport over til Synergi (eller andre systemer).
- Tid til **diskusjon/forankring** av anbefalte tiltak i linja (der tiltak skal iverksettes).
- Vurderinger av **effekt, og varighet** av effekt, som grunnlag for valg av tiltak.
- God **medarbeiderinvolvering** ved planlegging av tiltak.
- Tydeligere krav til **formulering** av tiltak – bør dekke både **hvorfor** og **hva** som skal gjøres.
- Tydeligere krav til **lukkekriterier** (aktivitets- og resultatbaserte).
- Oversikt over **implementeringsstatus** ved å innføre koder for status i Synergi, eksempelvis "Ikke startet", "Pågår", "Utført" og "Evaluert og lukket" (lukkingsgrad av tiltak).



Forbedringspotensial: Evaluering og lukking av tiltak

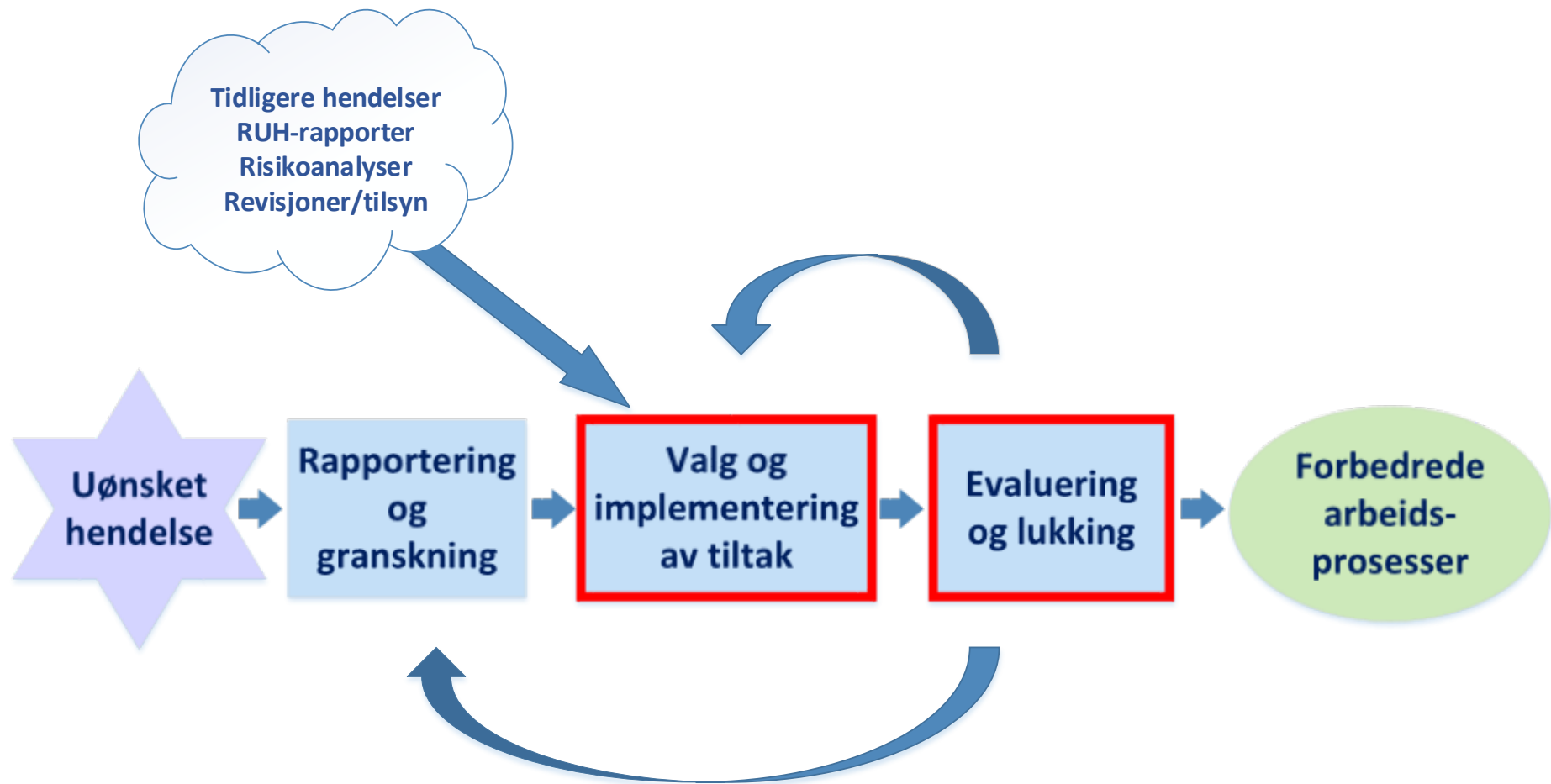
- Tydelige **lukkekriterier** bør defineres allerede i planleggingsfasen av tiltak. Dette vil gjøre lukking i den siste fasen mindre avhengig av subjektive vurderinger.
- Tydelige krav til **effektvurdering**. Tiltak lukkes i for stor grad basert på aktivitet, ikke på evaluering av effekt.
- Krav til evaluering av den **totale effekten** av alle tiltak etter en hendelse.





SINTEF

En mer dynamisk læringsmodell





SINTEF

Oppsummering

- En god ***læringsprosess*** skal føre til konkrete endringer i teknologi og utstyr, prosedyrer og/eller atferd. I tillegg til at organisasjonen blir mer bevisst sin evne til læring etter hendelser.
- ***Informasjonsspredning*** etter en hendelse er ikke nok for å sikre læring. Det er enkelt å dele informasjon; spørsmålet er om mottakere er i stand til å omsette denne informasjonen til konkrete tiltak - tilpasset lokale forhold i egen organisasjon.
- Det er viktig å ta stilling til ***hvem som skal involveres*** i tiltaksarbeidet, ***hvilke krav*** som skal stilles til ***utforming*** av tiltaket og hvordan vi skal ***måle effekten*** av tiltaket.



SINTEF

Noen lesetips og referanser

Rapport fra Sikkerhetsforum (petroleum), 2019

Formålet med arbeidet er å bidra til **bedre erfaringsoverføring og læring** etter hendelser slik at kunnskap **bidrar til endring** og kontinuerlig forbedring av HMS i et langsiktig perspektiv.

"Deling av informasjon/erfaringsoverføring er viktige skritt på veien mot læring, men er ikke læring i seg selv. Det er først når noe endres at en har lært"

[Lenke til rapporten](#)



LÆRING ETTER HENDELSER

Rapport fra Sikkerhetsforum 2019

Kultur og systemer for læring (2013)

- Kunnskapsoppsummering om organisatorisk læring
- Input til Petroleumstilsynet sin bok om læring (se neste slide)
- [Lenke til rapport](#)

SINTEF A24120 - Åpen

Rapport

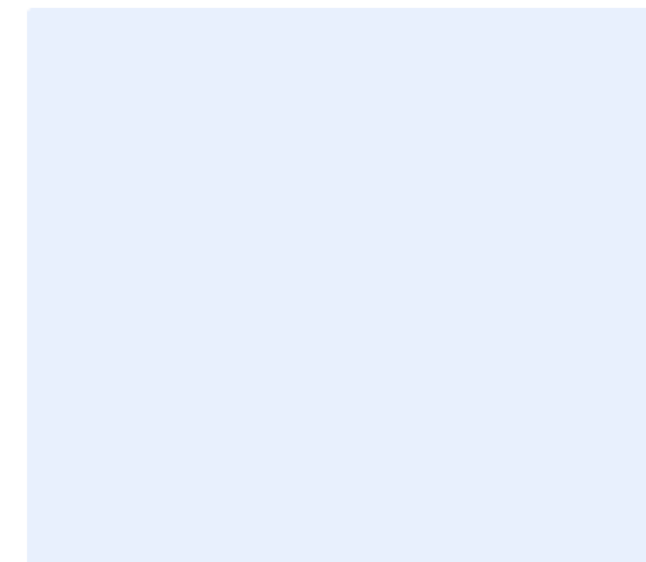
Kultur og systemer for læring

En kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet

Forfattere

Ragnar Rosness

Torstein Nesheim, Ranveig Kviseth Tinmannsvik





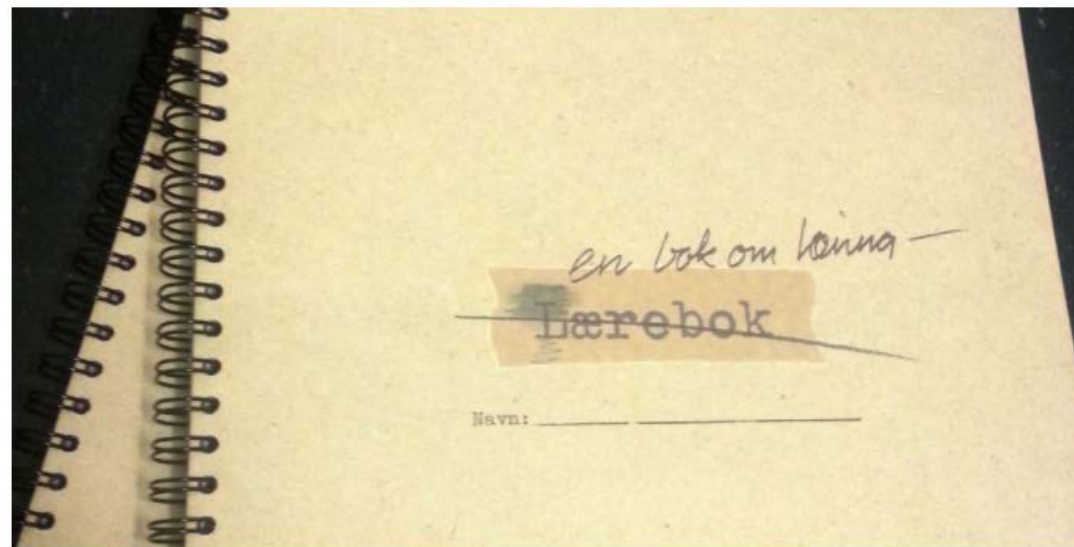
SINTEF

Petroleumstilsynet: En bok om læring

- *Inspirasjonsbok:*

Boken gir ingen enkle forklaringer eller oppskrifter på læring, men er ment å utfordre, engasjere og stimulere til refleksjon og handling.

- [Lenke til boka](#)



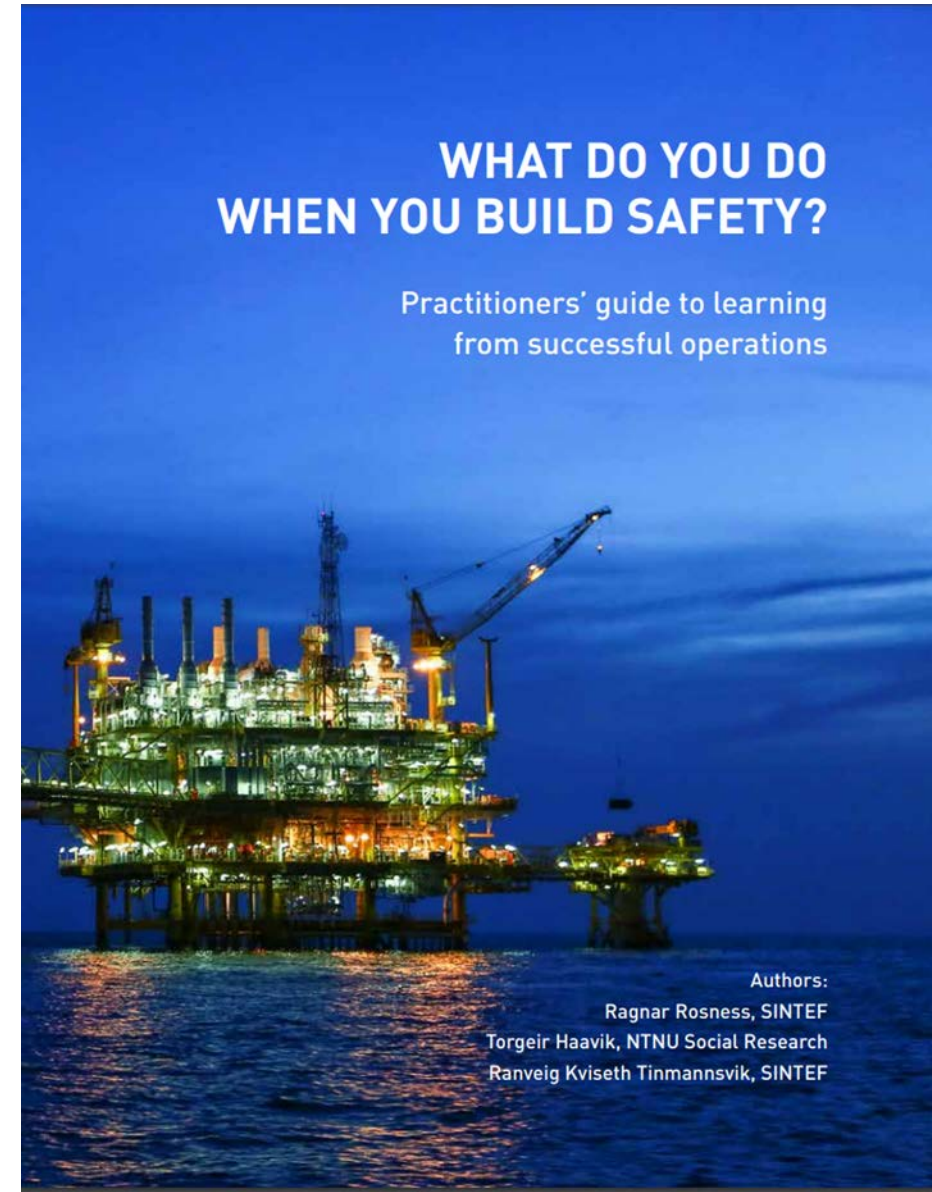


Læring av vellykkede operasjoner

- Veileder utviklet i prosjektet "Learning from successful operations" (Forskningsrådet), 2013-2016.

Lenke:

[Mer info - veileder for nedlasting](#)



Referanser

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dialog 2/2019 (petroleum): Aldri en ny storulykke; <https://www.ptil.no/contentassets/8617e31ade25495abcfe56e9ca483fa9/dialog-2-2019-nett.pdf>
- Petroleumstilsynet (2014). En bok om læring; <https://www.ptil.no/kontakt-oss/lose-sider-kontakt-oss/bestill-magasiner/en-bok-om-laring/>
- Rosness, R., Nesheim, T., Tinmannsvik, R.K. (2013). Kultur og systemer for læring, SINTEF A24120; [sintef-a24120-kultur-og-systemer-for-laring--en-kunnskapsoversikt-om-organisatorisk-laring-og-sikkerhet.pdf](https://www.ptil.no/contentassets/8617e31ade25495abcfe56e9ca483fa9/sintef-a24120-kultur-og-systemer-for-laring--en-kunnskapsoversikt-om-organisatorisk-laring-og-sikkerhet.pdf) (ptil.no)
- Sikkerhetsforum (2019). Læring etter hendelser; <https://www.ptil.no/trepartsamarbeid/sikkerhetsforum/rapporter/rapport-fra-sikkerhetsforum-laring-etter-hendelser/>
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty (2nd ed.). Jossey-Bass.