

# Human and Organisational Performance

## Sikkerhet, lederskap og læring

---

Kristian Gould  
HMS-konferansen for byggneringen 2023





# Hvor lærer vi mest?

## Hva ser vi i hendelser?

- Snarveier
- Improviserte løsninger
- Stille avvik
- Mangel på utstyr eller folk
- Lite brukervennlige systemer
- Frustrasjoner med ledelsen

## Hva ser vi i helt normale arbeidssituasjoner?

- Snarveier
- Improviserte løsninger
- Stille avvik
- Mangel på utstyr eller folk
- Lite brukervennlige systemer
- Frustrasjoner med ledelsen



# Krav og regler:

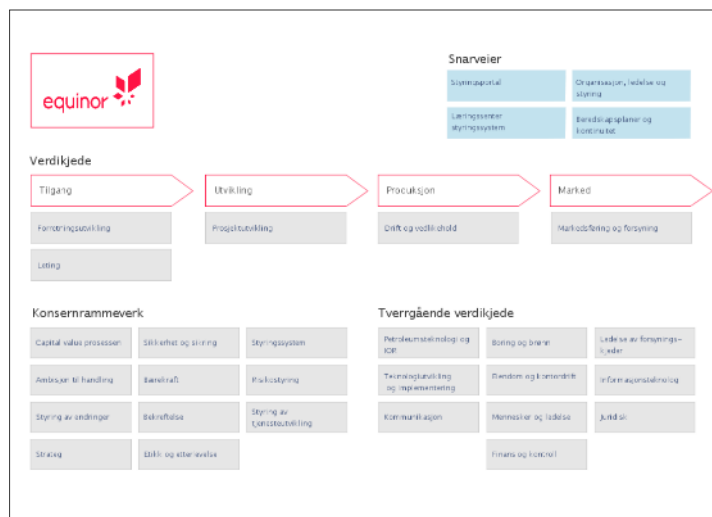
# Nødvendige for sikkerhet

*men ikke alltid nok*

**Forventninger til den enkelte**

- Jeg forstår og håndterer risiko
- Jeg tar vare på mine kollegaer
- Jeg er synlig og engasjert i sikkerheten til mitt lag
- Jeg stopper arbeid og aktiviteter som ikke er sikker
- Jeg rapporterer åpent og korrigerer alle hendelser
- Jeg bruker Etterlevelse & Lederskap systematisk
- Jeg forbedrer sikkerhet kontinuerlig
- Jeg søker aktivt etter svake signaler og tar aksjon

**JEG ER SIKKERHET**  
Ansvarlig, synlig og engasjert



**Håndbok** REVISJON 4  
2018

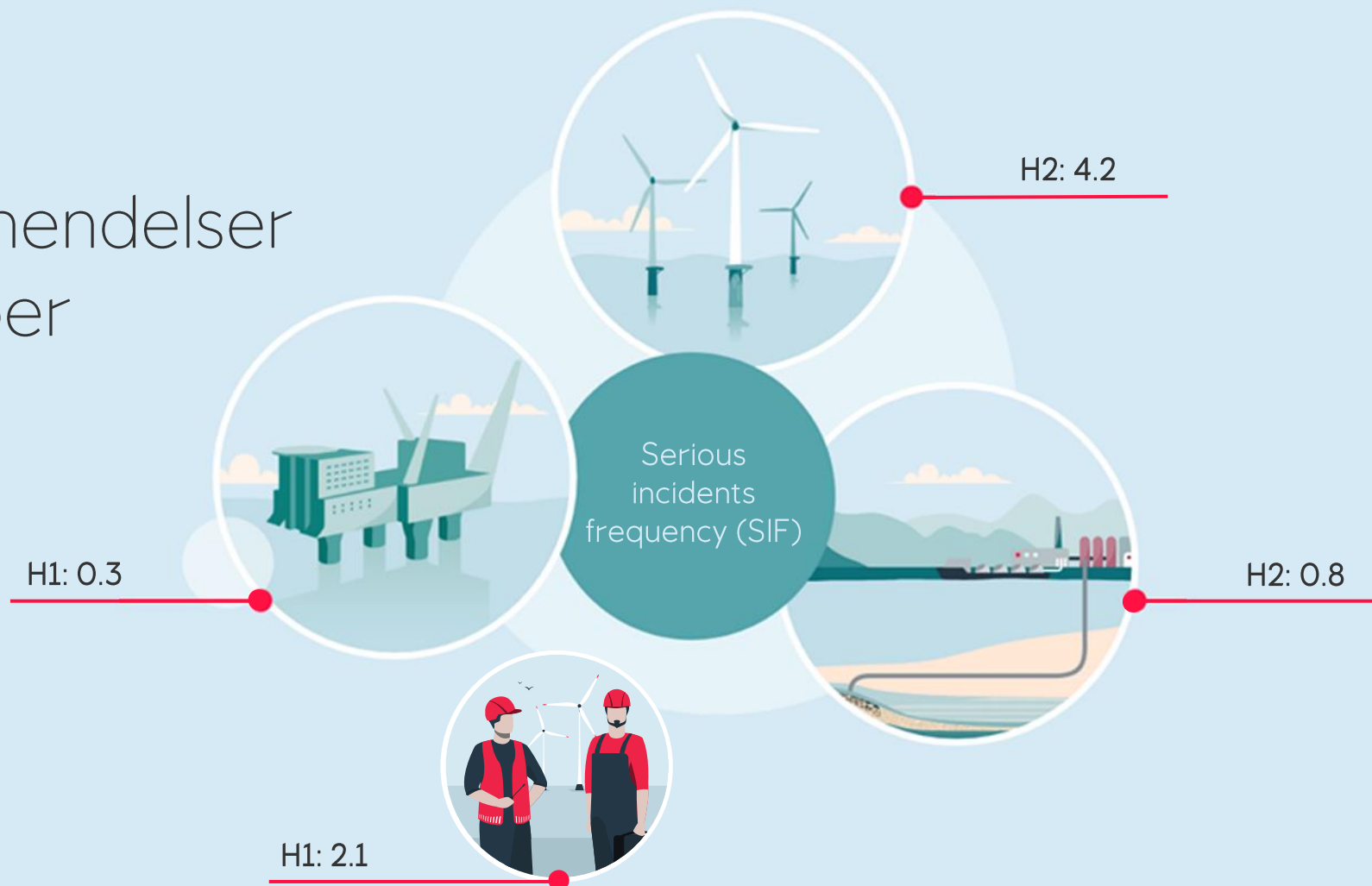
Forebygging av fallende gjenstander

SFS: Anbefalt praksis 024N/2018 – del 1





Betyr få hendelser  
at vi jobber  
sikkert?





## Hva er god sikkerhet?

Ikke bare fraværet av hendelser, men **også** kapasiteten til å jobbe sikkert.

## To perspektiver på hendelser

Antagelser:

Individperspektiv

Adferd og mangel på etterlevelse er årsak til hendelser



Forbedre adferd

Systemperspektiv

Adferd og mangel på etterlevelse er tegn på underliggende problemer



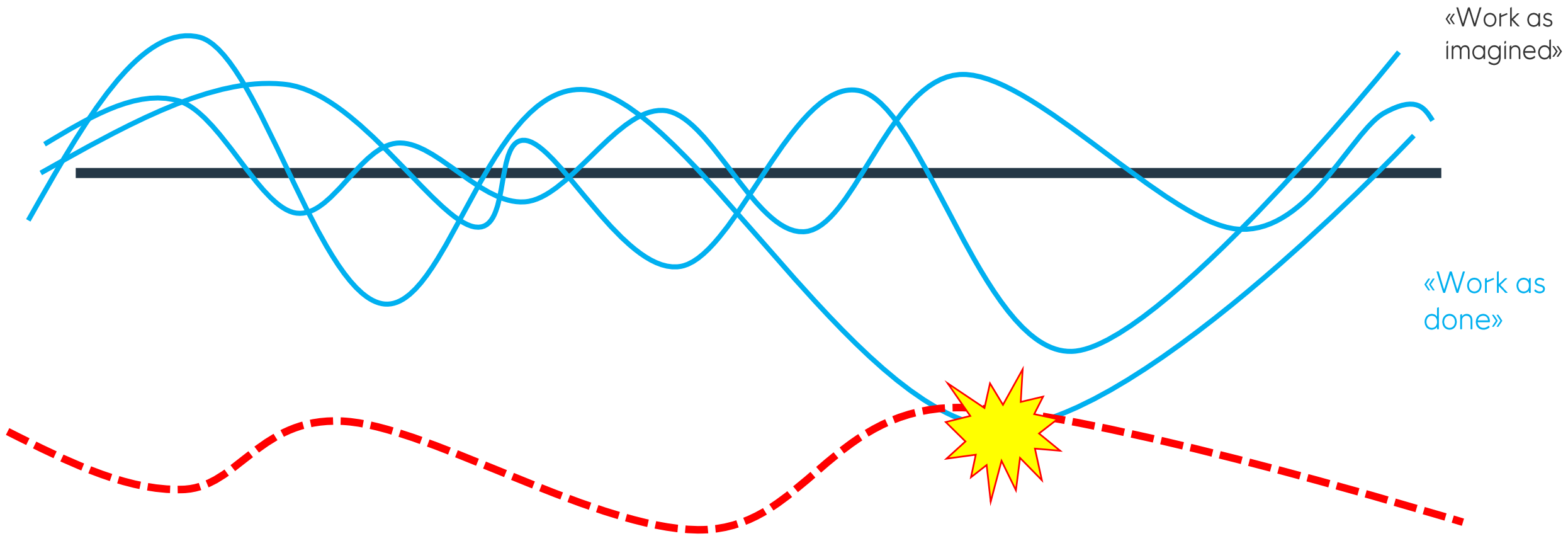
Forbedre det som former adferd



Ingen uker er like!



# Ha kontroll på den blå linja



Hvordan gjøres jobben *i virkeligheten?*





“

Ledere skal ha en proaktiv tilnærming til sikkerhet og tilrettelegge for at arbeid kan utføres på en sikker måte. Hvordan får vi til det?



# Fem prinsipper

1. Det er normalt å gjøre feil
2. Skyld løser ingenting
3. Læring er nøkkelen til forbedring
4. Omstendigheter former adferd
5. Hvordan ledere responderer betyr mye





## Eksempler på feilfeller



### Organisatoriske feilfeller

- Uklare roller og ansvar
- Oppgavekonflikter
- Problemer med kommunikasjon/samarbeid
- Bemanning og ressursstyring
- Organisering av arbeid (f. eks. arbeidsmengde og planlegging)



### Oppgavemessige feilfeller

- Ukjente oppgaver
- Uforutsigbare oppgaver
- Komplekse oppgaver
- Dårlig tid
- Trivielle eller repetitive oppgaver



### Tekniske feilfeller

- Feil på utstyr eller systemer
- Mangler i dokumentasjon (f. eks. ufullstendig, feil utdatert)
- Uklare instruksjoner, merking eller signaler
- Uegnet verktøy
- Dårlig tilkomst
- Støy, lysforhold, temperatur, luftkvalitet



### Individuelle feilfeller

- Manglende opplæring/kompetanse
- Mangel på erfaring
- Mangel på hvile
- Helseproblemer
- Stress

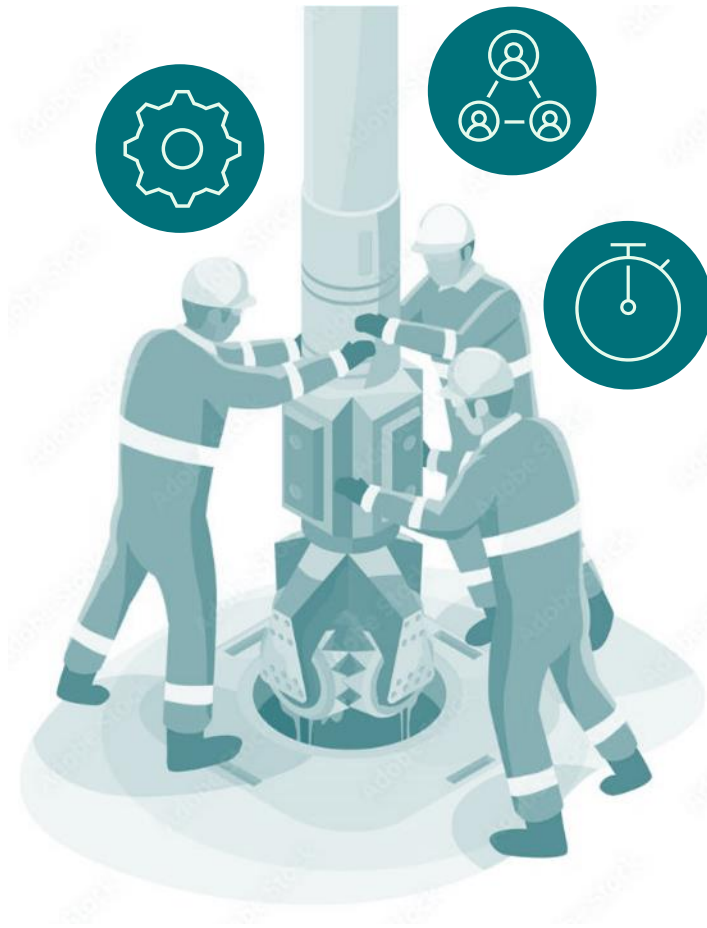


Vi må se på de som gjør jobben som ressurser som kan hjelpe oss å identifisere og løse problemer.

### FRA PROBLEM

De som gjør jobben er et problem som må kontrolleres slik at jobben blir gjort på en presis og sikker måte.

*«De etterlever ikke krav og prosedyrer. De utviser manglende risikoforståelse. De er uoppmerksomme.»*



### TIL RESSURS

De som gjør jobben er en ressurs vi bør benytte slik at vi finner en presis og sikker måte å gjøre jobben på.

*«De kan jobben best. De vet hvilke forhold som gjør jobben vanskeligere. De vet hva som ville gjort jobben lettere.»*



# Proaktiv ledelse

## FRA REAKTIV

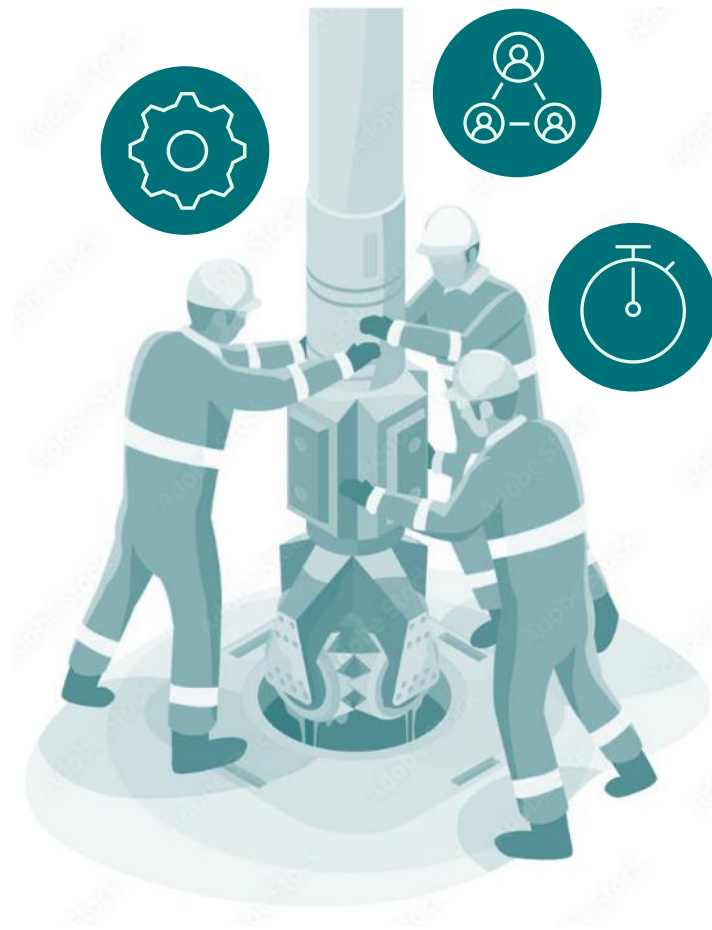
Dårlige valg fører til feil og hendelser



Fokus på personer



Tiltak rettet mot den enkelte  
Adferd, etterlevelse, kontroll



## TIL PROAKTIV

Forhold og omstendigheter påvirker valg og handlinger



Fokus på omstendigheter



Tiltak på systemnivå  
Individuelle, organisatoriske, oppgavemessige, tekniske

# Proaktiv ledelse

## FRA SKYLD

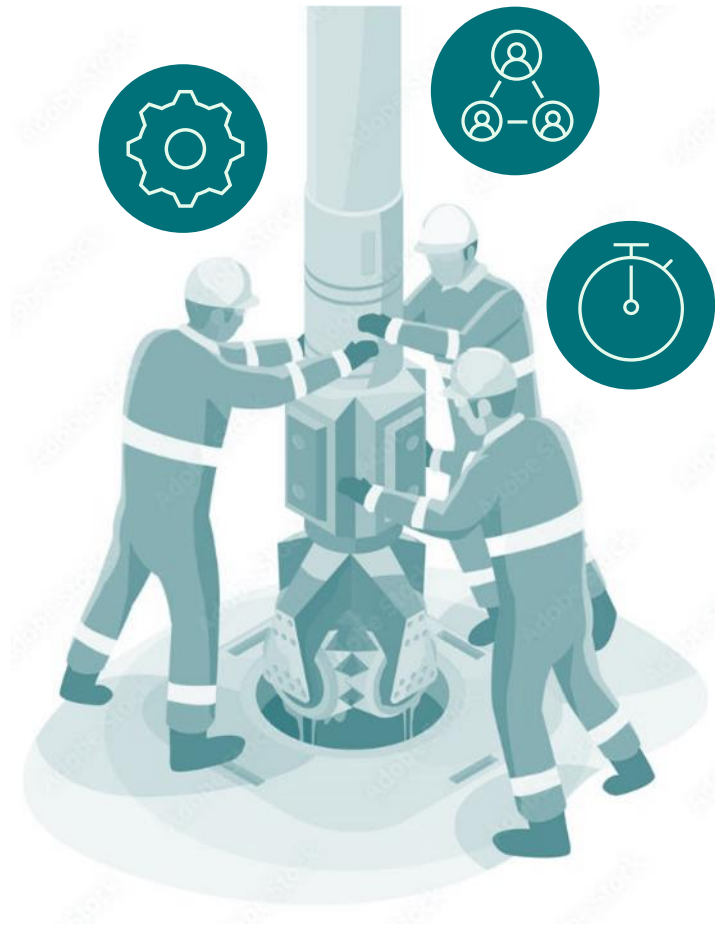
Fokus på person, skyld og ansvar



Svekket tillit og frykt for konsekvenser



Vi blir mindre kjent med forhold som krever forbedring



## TIL LÆRING

Fokus på hvilke forhold som spiller inn og påvirker



Økt tillit og motivasjon styrker kulturen for å dele



Vi blir bedre kjent med forhold som krever forbedring

# En ny måte å tenke på; en ny måte å snakke på

Ved å justere måten vi snakker på vil andre føle seg tryggere og dialogen blir mer åpen.

Dette gir deg bedre innsikt i forholdene som ligger bak det folk gjør.

## FRA:

- *Hvem hadde ansvaret for det som skjedde?*
- *De som gjør jobben må være dønn til stede.*
- *Det handler om å følge reglene.*
- *Hva er risikoene?*
- *Jeg ser du bruker feil utstyr.*
- *Passer du på å følge arbeidsprosessen?*
- *Burde du ikke heller gjort det slik?*

## TIL:

- *Hvilke forhold bidro til at dette skjedde?*
- *Ledere må forstå hva som kan komme i veien for å jobbe sikkert.*
- *Hvis det er vanskelig å følge reglene må vi snakke om hvorfor.*
- *Hva er risikoene; og hva gjør oppgaven vanskelig?*
- *Kan du forklare meg denne jobben?*
- *Hva gjør denne jobben vanskelig?*
- *Hva ville hjulpet deg å gjøre denne jobben?*



# Oppsummering

- Hendelser skjer under de same omstendighetene som vellykkede jobber
- Variasjon er normalt. Alle gjør feil.
- Systemer er aldri perfekte
- Folk tilpasser seg situasjoner
- Bare de som gjør jobben kan fortelle oss hvordan
- Skyld står i veien for læring. Gjør det trygt å si ifra
- De som gjør jobben kan den vanligvis best. Bruk innsikten deres

**Vellykket arbeid er målet, ikke bare forebygging av hendelser.**





“Fixing the work, not the worker”



## Sikkerhet, lederskap og læring – HOP i praksis (norskindustri.no)



Ekstra

# En ny måte å tenke på; en ny måte å jobbe på

## DETTE FORTSETTER SOM DET ER I DAG:

Alle har et ansvar for sikkerhet, og forventes å etterleve våre krav.

Enhver kan bli holdt ansvarlig der det er rettferdig.

Vårt mål er å unngå alle skader og større hendelser.

Alle hendelser (tilløp, tilstand og skader) skal rapporteres.

Eksisterende prosesser for granskning og hendelsesoppfølging opprettholdes.

Vi skal lære fra godt utførte aktiviteter og uønskede hendelser, og vi skal dele læring fra begge.

Fokus på alvorlige HMS hendelser opprettholdes. Det gjør også vår målsetning om å redusere uønskede hendelser.

Vi skal lære fra alle tilstander, tilløp og skader samt andre gode erfaringer. Vi skal utvikle effektive strategier som bidrar til hensiktsmessige systemer og prosesser.

## DETTE BLIR NYTT:

Styrket fokus på læring og forbedring fremfor skyld og individuelle konsekvenser.

Styrket rettferdighet og systemtilnærming i oppfølging av hendelser, fremfor isolert fokus på etterlevelse.

Alle uønskede hendelser kan ikke unngås. Vi vet at feil kommer til å skje, når de skjer skal vi jobbe målrettet og hardt for å lære av dem. Og vi skal redusere konsekvensene av feil.

Vi skal respondere konstruktivt på hendelser, feil og andre typer «dårlige nyheter».

Ansvar for læring og forbedring av våre systemer og arbeidsprosesser ved å stille spørsmål som «Hva bidro til hendelsen?» i stedet for «Hvem er ansvarlig?». Spørre «Hvordan» i stedet for «Hvorfor» skjedde dette. Skifte fra individ- til system fokus og vurdere hvordan omstendigheter påvirker jobbutførelse.

Hvordan vi ser på feil: Mangelfull etterlevelse og feilhandlinger er ikke årsaker til hendelser, men symptomer på underliggende problemer. Personell ikke er et problem som skal fikses, men en ressurs vi drar nytte av.

Vårt syn på sikkerhet: Definere sikkerhet som tilstedeværelse av kapasitet til å håndtere hendelser, ikke bare fravær av uønskede hendelser.

Søke forståelse av jobbutførelsen og de omstendighetene den utføres i, som et grunnlag for læring og forbedringer.