



Lærende organisasjoner – med Åsta-ulykken fra år 2000 som case

Sikkerhetsseminar, Statens jernbanetilsyn
Oslo, 26. oktober 2010

Ranveig Kviseth Tinmannsvik, SINTEF

Dette vil jeg snakke om ...

- Litt om AcciLearn – prosjektet
- Hva har vi lært etter Åsta-ulykken?
- Hva har vi lært om læring etter ulykker?
- Hva som fremmer og hemmer læring etter ulykker

ACCILEARN –

*Accident investigation and learning effects within
transport organizations and
across societal sectors*

Et samarbeid mellom:

Univ. i Stavanger, Univ. i Lund, SINTEF/NTNU

Statens havarikommisjon for transport (SHT), Statens helsetilsyn

Tilnærming

■ Strategi:

Velge ut noen alvorlige ulykker som har skjedd litt tilbake i tid; én ulykke fra hver av sektorene jernbane og sjøfart. *Hvilke ”spor” har ulykkene etterlatt seg på selskapsnivå, bransjenivå og myndighets-/tilsynsnivå?*

■ Utvalgte case:

”Åsta-ulykken” (2000) og ”Sleipner-ulykken” (1999)

■ Datagrunnlag:

Dokumentstudier, workshop og intervju med 30 personer innen jernbane og sjøfart



Vi vil finne svar på følgende spørsmål:

Hva har vi lært?

Hvordan kunne vi ha lært mer?

De viktigste lærdommene

Tema	Beskrivelse
Sikkerhetsbevissthet	Hendelsen en vekker, økt sikkerhetsbevissthet. Sikkerhet angår hele organisasjonen.
Sikkerhetsstyring	Mer risikobasert sikkerhetsstyring, barrieretenkning.
Kommunikasjon	Kommunikasjon og kommunikasjonsutstyr et viktig tema etter ulykken.
Teknologi	En rekke tekniske tiltak ble implementert, inkl. tiltak for å forbedre kommunikasjon mellom ulike aktører.
Ledelse	Nytt ledelsesregime; sikkerhet ble et tydeligere linjeansvar.
Opplæring	Mer struktur på opplæringen (inkl. simulatortrening), og mer fokus på kriseberedskap, kommunikasjon.
Dokumentasjonskultur	Fra en "muntlighetskultur" til en "dokumentasjonskultur". Prinsipper og metoder for sikkerhetsstyring ble adoptert fra oljeindustrien.
Prosedyrer	Prosedyrer og styringssystemer er blitt overveldende; for mange, for detaljerte.

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

Hva har vi lært om læring etter ulykker? – II

- Ulike mekanismer i forhold til læring
 - Oppvåkning
 - Forsterkning og fremskynding av planer og prosesser
 - Moderering av tiltak over tid
- Læring på tre nivåer/stadier:
 - Læring i forhold til det som faktisk skjedde
 - Læring i forhold til håndtering
 - Læring på det mentale plan
- Akseptabel standard for sikkerhet flytter seg som en effekt av ulykker

”Var ikke inne på tanken at det kunne komme et tog i mot”

Hva har vi lært om læring etter ulykker? – III

- Akuttfasen 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 dårlig til å bruke 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"
- Grafende katastrofejournalistikk
- Forventninger om raske reaksjoner
- Akademisering av sikkerheten
- Prosedyrealibiet



Hva som fremmer læring etter ulykker - I

Granskningsprosessen:

- Ekskludere skyldspørsmål
- Vidt perspektiv på årsaksforhold

Granskningsrapporten:

- Konkrete, men ikke for detaljerte tilrådninger/anbefalinger
- Detaljert beskrivelse av hendelsesforløpet og årsaksfaktorer
- Ikke for generell og teoretisk





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

” For oss handlet det om å overleve som organisasjon”

Avslutningsvis: Fire momenter som fremmer læring

1. Parkér skyldspørsmål, søk forståelse
2. Ikke glem; historien må leve
3. Aksepter læring som en ferdighet – den må vedlikeholdes
4. Demp prosedyretrangen

Vær var for paradokser:

- Alle vil lære av ulykken – men det er mange interesser
- Alle vil ha åpenhet – åpenheten medfører at noen "sikrer seg"
- Myndighetene er pådrivere – myndighetene fragmenterer/ pulveriserer
- Media bidrar til fokus – media ødelegger fokus

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



Takk for oppmerksomheten!