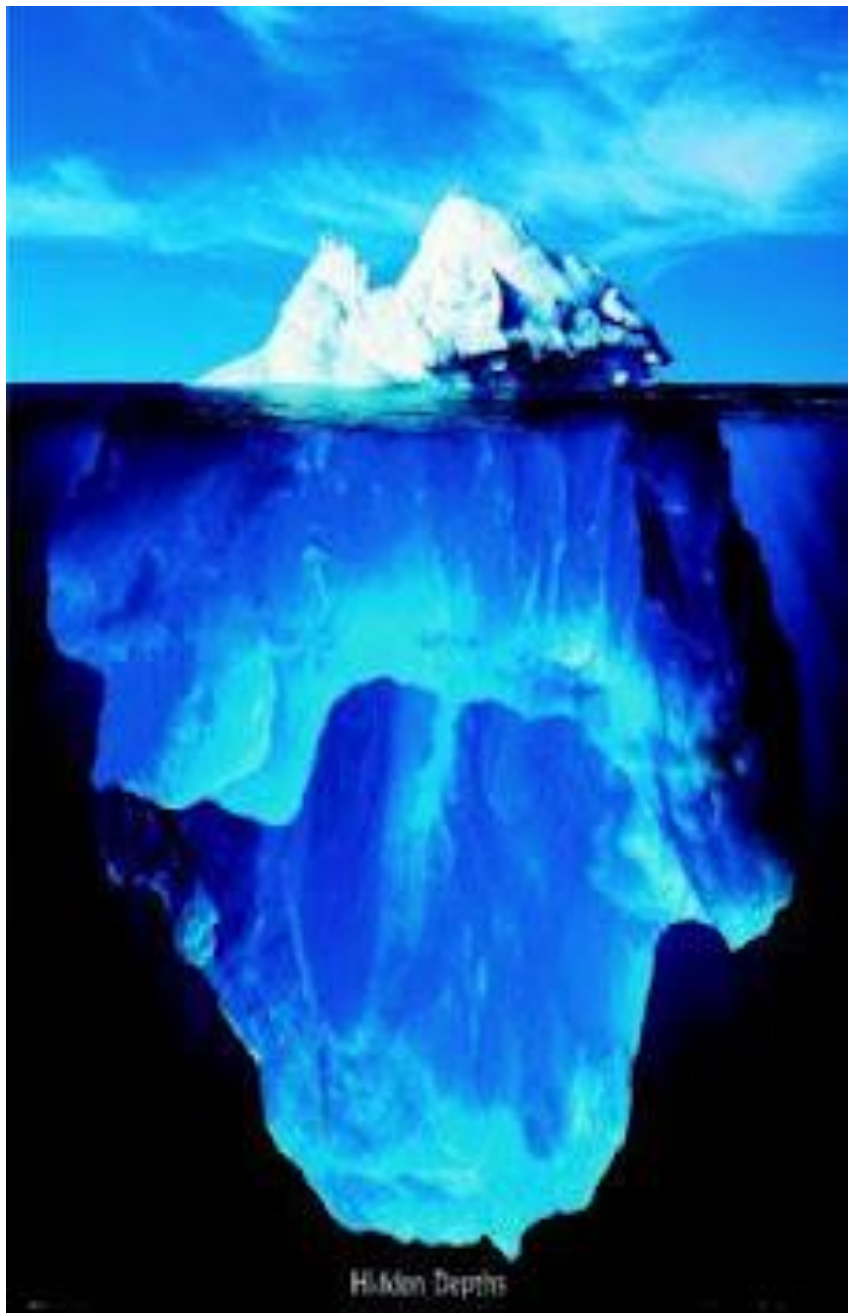




# Sikkerhets- kultur: *Hvordan feilbarlige mennesker opptrer i organisasjoner...*

Geir Ove Venemyr  
Høgskolelektor/HINN

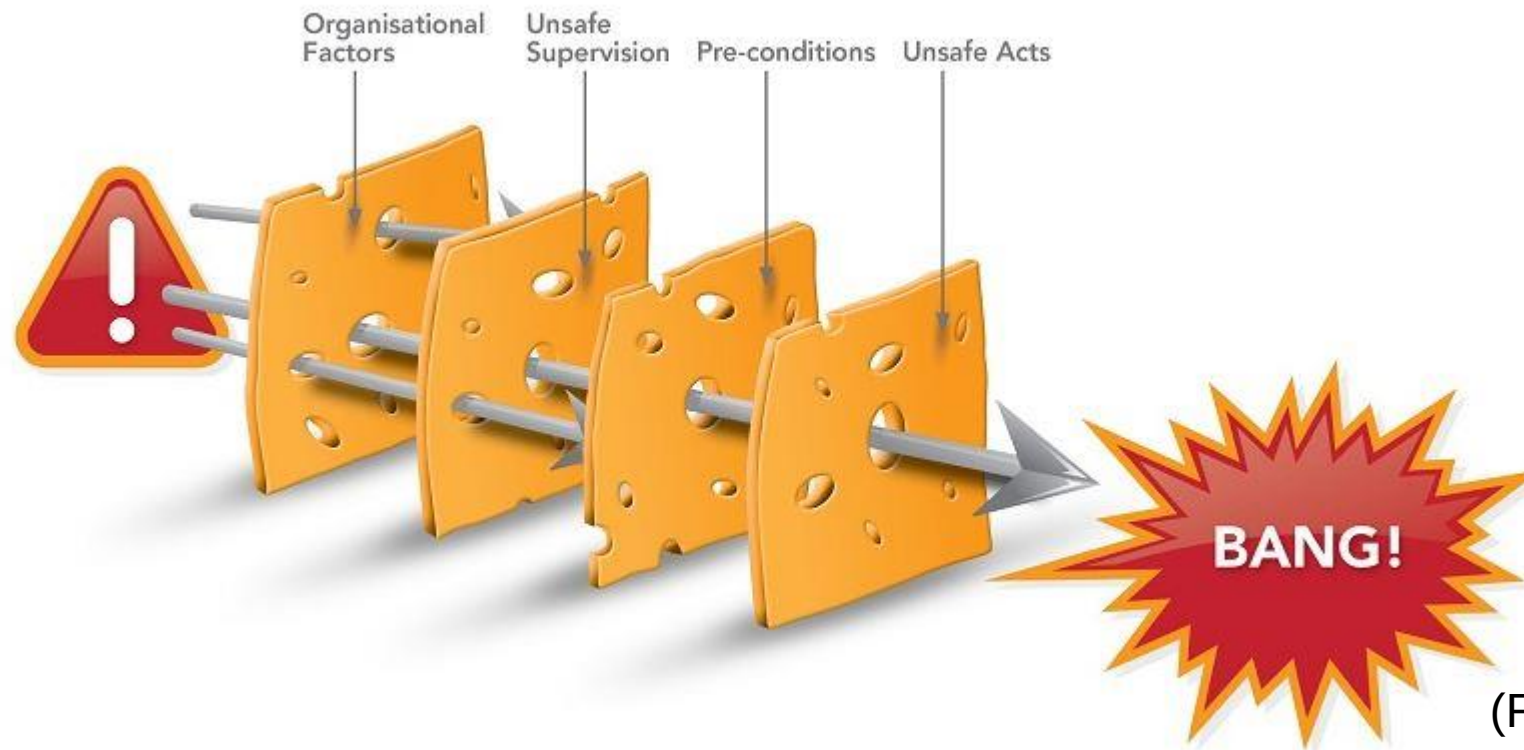
# Sikkerhet



- Forebyggende tiltak der hensikten er å redusere sannsynligheten for at noe uønsket skal skje eller redusere konsekvensene ved uønskede hendelser
- Stor grad av sikkerhet = liten risiko (og vice versa)
- Safety og security

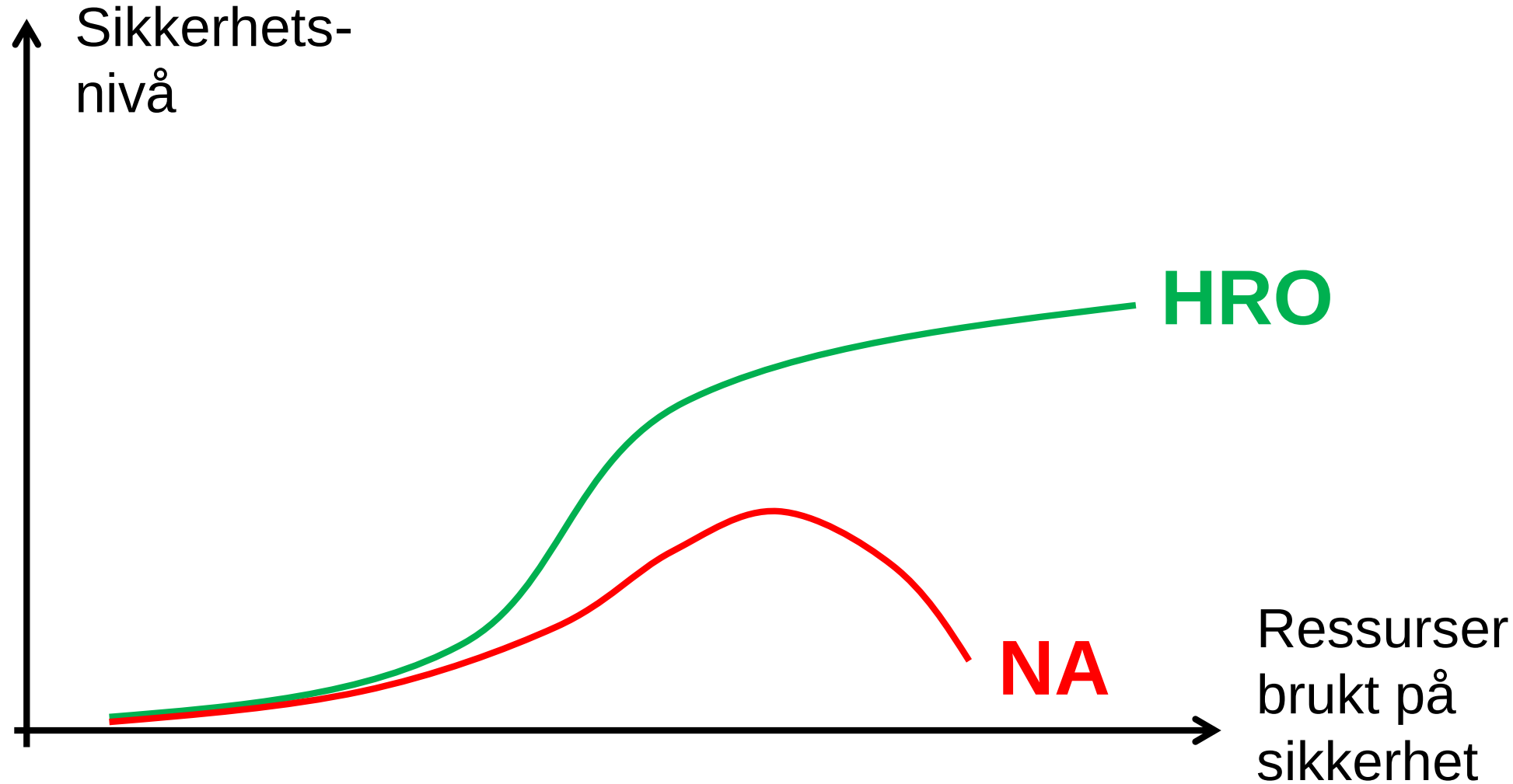
# Teorier om ulykker og katastrofer

- Normal Accidents (NA)
- High Reliability organizations (HRO)



(Reason, 1997. s.12)

# HRO og NA – to ulike syn på virkeligheten

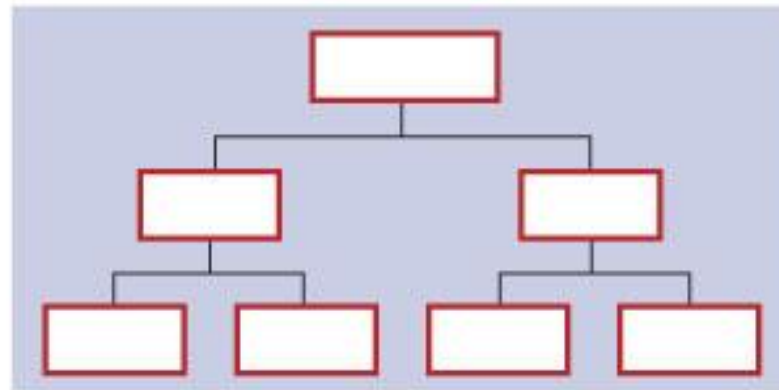




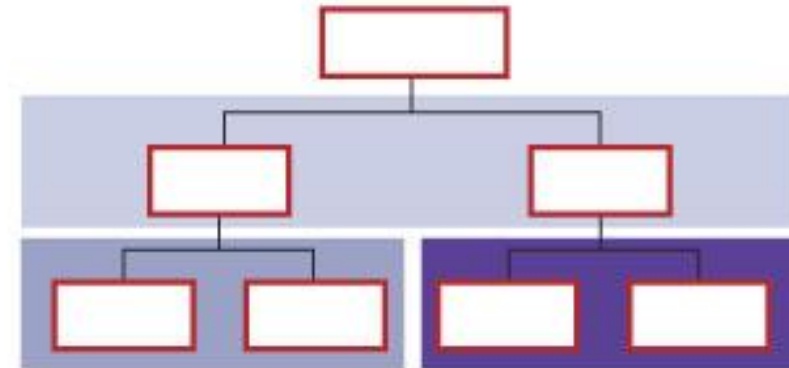
# ORGANISASJONSKULTUR

- Jacobsen & Thorsvik (1997) omtaler organisasjonskultur som et sett med uformelle regler for hvilken adferd som er akseptert i organisasjonen (slik gjør vi det her hos oss) og innebefatter verdier og normer, sosialt samhold og gruppepress.

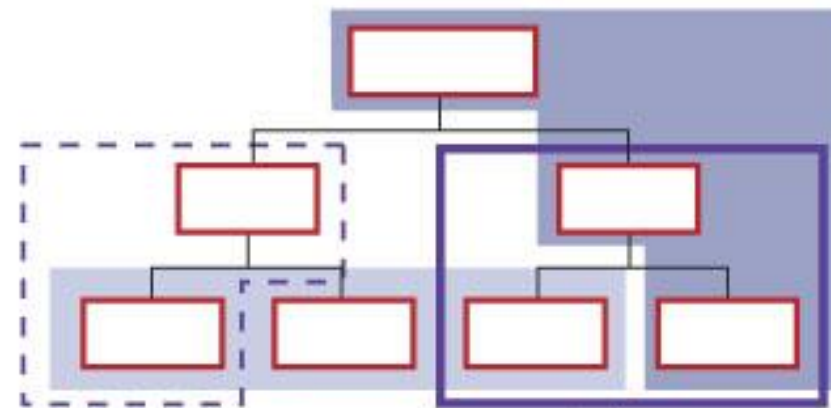




Integrasjonsmodellen



Differensieringsmodellen



Fragmenteringsmodellen

Figur 4.4 Tre modeller for organisasjonskultur. (Jacobsen & Thorsvik, 2015)

# Organisasjonsklima/arbeidsklima

- Et ytre uttrykk/overflatemanifestasjon av kulturen (Schein, 2010)
- Enklere å observere enn kulturen
- *Individuell* oppfatning og tolkning av omgivelsene, som prosedyrer, praksis, regler osv.

# *Sikkerhetskultur*

Sikkerhetskultur kan ses som en fokusert del av organisasjonskultur (...) vi kan definere sikkerhetskultur som sikkerhetsrelevante trekk ved organisasjonskultur



(Hafting (red), 2017).



# Noen sentrale spørsmål...

1. Hva vil det si å gjøre noe feil?
2. Hvem har ansvaret når noe går galt?
3. Hvordan deles byrden mellom individ og fellesskap?
4. Hva kan gjøres for å forhindre at feil fører til negative konsekvenser?
5. Hvilke toleranse bør vi ha for feiltrinn?
6. Hva slags kultur har vi for det som skjer i etterkant av en hendelse?

(Kvalnes, 2010)

# 1. Hva vil det si å gjøre noe feil?

| Feiltype        | Beskrivelse                                              | Eksempel                                                                 |
|-----------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Subjektive feil | Fra hans ståsted var dette feil                          | Ambulansesjåføren mente det var feil å ikke ta med den skadde            |
| Objektive feil  | Det er faktisk feil å gjøre                              | Ut fra de faktiske forhold var det faktisk feil å ikke ta med den skadde |
| Villet feil     | Han ville feile                                          | Jeg trakk deg på hånden for å skade deg                                  |
| Uvillet feil    | Han gjorde det uten å vite at det var feil               | Jeg kom til å trække deg på hånden, uten noe ønske om å skade deg        |
| Personlig feil  | En person utfører en handling som er feil                | Losen gav feil ordre fordi han var trøtt og uoppmerksom                  |
| Systemfeil      | Et system inneholder feil som bidrar til at det går galt | Det er feil å tillate losere å gå doble vakter og bli trøtte på jobb     |
| Aktiv feil      | Gjøre noe som ikke burde vært gjort                      | Operere en frisk blindtarm                                               |
| Passiv feil     | Avstå fra å gjøre noe som burde vært gjort               | Ikke operere en betent blindtarm                                         |
| Farlig feil     | Feilen skaper en farlig situasjon                        | Glemme å slå av bremsene ved fly-landing                                 |
| Nyttig feil     | Feilen gir grunnlag for nyttig læring                    | Forskerne gav tomatprodukter til pasientene uten at de ble friskere      |

## 2. Hvem har ansvaret når noe går galt?

### ***Personorientert* tilnærming**

- Feil er *årsak* til ulykker
  - Villedde handlinger forankret i dumskap, ondskap, motvilje, mm.
  - Uvilledde handlinger forankret i trøtthet, lykkerus, høyt tempo, konsentrasjonssvikt, mm.

### ***Systemorientert* tilnærming**

- Feil er *konsekvenser* av hvordan arbeidet er organisert
  - Risikofylte arbeidsvilkår:
  - Utstyret er utdatert
  - Sikkerhet er nedprioritert
  - For lange vakter
  - Utilstrekkelig opplæring

(Kvalnes, 2010)

### 3. Hvordan deles byrden mellom individ og fellesskap?

- Fokus på handling eller konsekvens?
- Moralsk flaks?
- Tilskuereffekten...





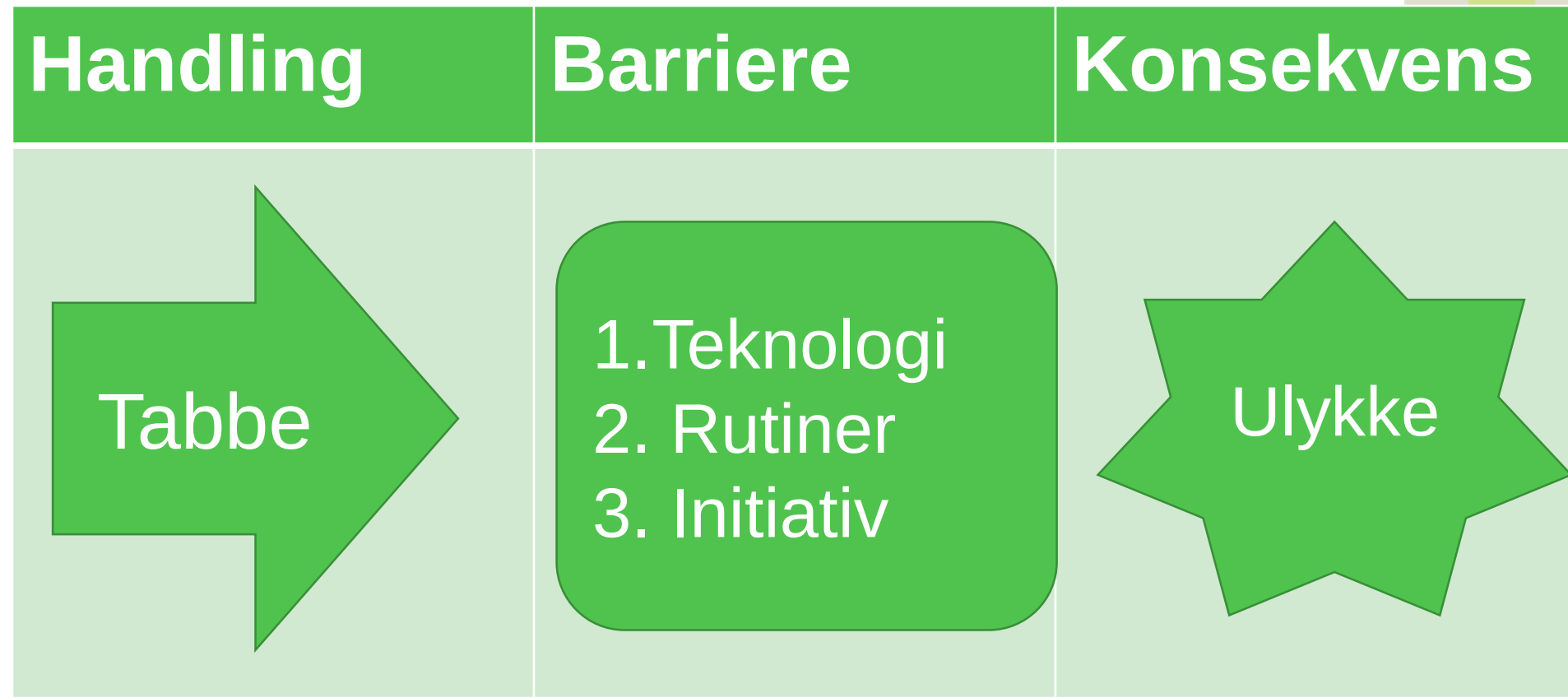
**Tilskuereffekten:** Jo flere vi er som ser at noe bør gjøres, desto mindre er sjansen for at noen gjør det.



# 4. Hva kan gjøres for å forhindre at feil fører til negative konsekvenser?

- Handling-Barrierer-Konsekvens
- Tilbakemelding: Blikk-Mot-Språk
- Lære av «nyttige feil»
- Yringsklima

(Kvalnes, 2010  
Basert på James  
Reasons «Swiss  
Cheese Model»



# Tilbakemelding: JO-HARIs vindu

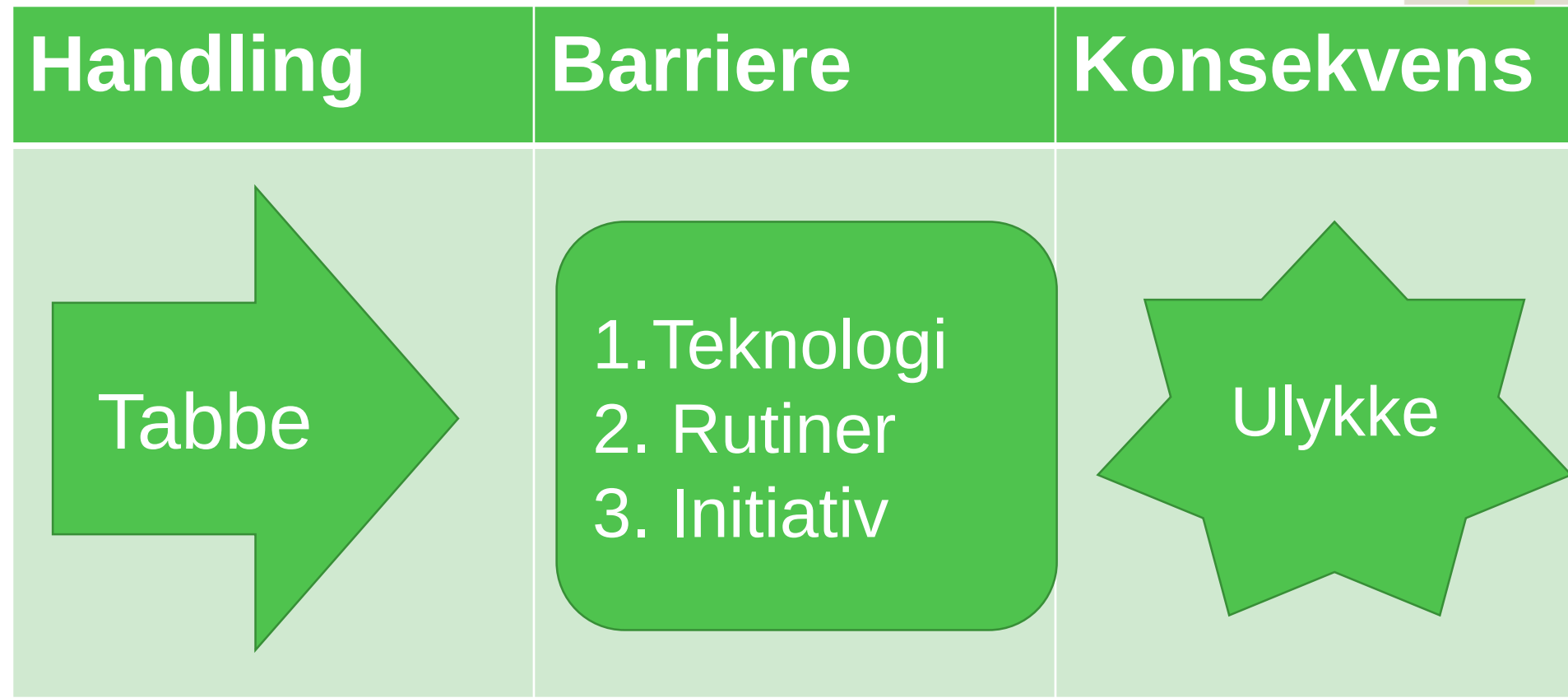
|                         | <b>Kjent for meg</b> | <b>Ukjent for meg</b> |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Kjent for andre</b>  | ARENA                | BLINDPUNKT            |
| <b>Ukjent for andre</b> | BAK FASADEN          | SKJULT                |

Luft, J.; Ingham, H. (1950)

# 4. Hva kan gjøres for å forhindre at feil fører til negative konsekvenser?

- Handling-Barrierer-Konsekvens
- Tilbakemelding: Blikk-Mot-Språk
- Lære av «nyttige feil»
- Yringsklima...

Basert på James Reasons «Swiss Cheese Model»



# Ytringsklima (Kvalnes, 2019)

- Hvordan snakker vi sammen hos oss?
- **Ytringsklima:** Måten folk roser, støtter, oppmuntrer, yter motstand og deler kunnskap med hverandre
- Ledere opplever ofte ytringsklimaet som bedre enn det medarbeiderne deres gjør
- Enhver organisasjon har et ytringsklima
  - Vil variere mellom organisasjoner; høy eller lav terskel for å melde fra om avvik, høy eller lav terskel for tilbakemelding og støtte
- Når er ytringsklimaet hos dere på sitt beste?



# 5. Hvilke toleranse bør vi ha for feiltrinn?

(Kvalnes, 2010)

## Aktøren

- Handlingsrommet mitt er stort, og i hovedsak definert av meg selv
- Jeg tar initiativ og avventer ikke andre instruks
- Det er mitt ansvar å finne løsninger og bestemme hva som bør gjøres

## Brikken

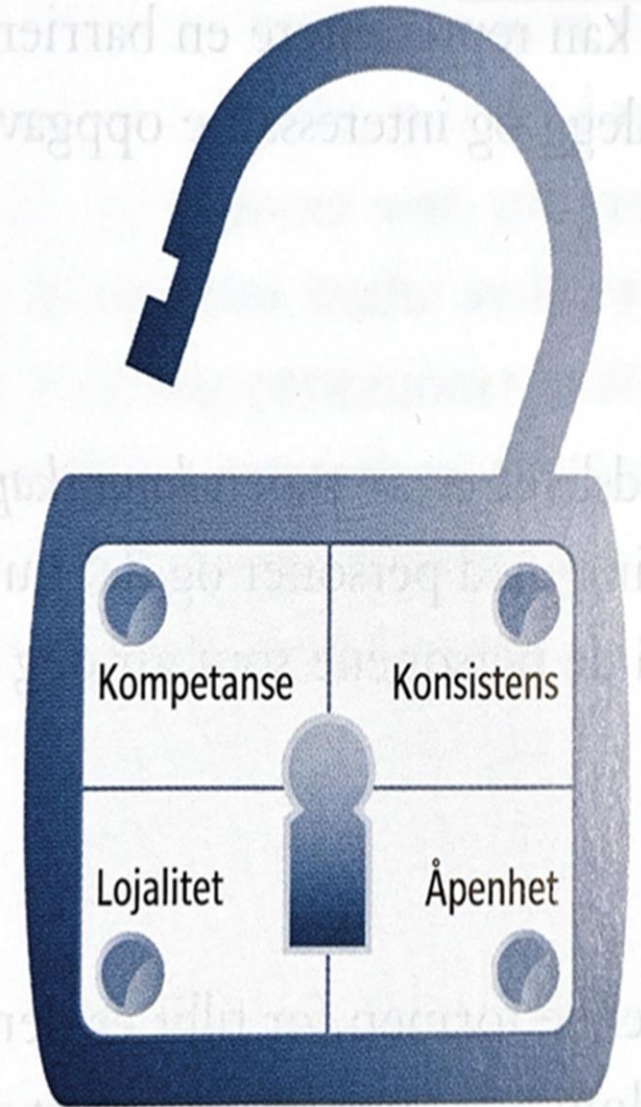
- Handlingsrommet mitt er lite og i hovedsak definert av andre
- Jeg tar sjeldent initiativ, og avventer heller andres instruks
- Det er andre som har ansvar for å finne løsninger og bestemme hva som bør gjøres

# Hvordan etablere en rapporteringskultur? (*Reason, 1997*)

*Menneskelige reaksjoner på feil er mange, men ærlig innrømmelse er ikke vanligvis høyt på lista*

- Tillit er svært sentralt!
- Forsikring mot disiplinærforfølgelse
- Konfidensialitet eller anonymisering
- Tydelig skille mellom «granskere» og «dommere»
- Rask, meningsfull og tilgjengelig tilbakemelding til fagmiljøet
- Enkelt/tilgjengelig rapporteringssystem

(Kaufmann & Kaufmann, 2015)



## 6. Hva slags kultur har vi for det som skjer i etterkant av en hendelse?

- Konsekvenskultur
- «Rettferdig kultur»:
  - Rapportering er viktig for oss for å lære og ingen personlige konsekvenser vil følge forutsatt at:
    - Man ikke handlet med viten og vilje
    - Man brøt sivil lov
- Ledere som reagerer negativt på kritikk eller påpekning av egne feil setter en uheldig standard for kulturen

(Kvalnes, 2010)

# Oppsummert:

# «Sikkerhetskultur» (Kvalnes, 2010)

|                             | Kjennetegn                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Aktørkultur</b>       | Hver av oss forventes å kunne improvisere og gjøre mer enn bare det vi får instruksjoner om eller som står i reglementet.                                                                    |
| <b>2. Ytringskultur</b>     | Vi snakker åpent og konstruktivt om egne og andres feil. Relevante fakta kommer på bordet, også de som det er ubehagelig å se på.                                                            |
| <b>3. Konsekvenskultur</b>  | Individene her er tildelt riktig dose med beskyttelse –verken over- eller underbeskyttelse                                                                                                   |
| <b>4. Læringskultur</b>     | Vi forholder oss stil feil som en kilde til læring og utvikling                                                                                                                              |
| <b>5. Rettferdig kultur</b> | Ingen blir straffet for å si fra om feil –vi oppmuntrer til det og belønner den som har mot til å si fra. Samtidig reagerer vi i tilfeller hvor noen går over streken for akseptabel atferd. |
| <b>6. Samarbeidskultur</b>  | Presentasjonene våre bygger på tett samarbeid mellom enkeltpersoner som utfyller hverandres kompetanse og perspektiver                                                                       |



## Diskuter 2 og 2:

På en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig), hvordan stiller du deg til at organisasjonen din kjennetegnes ved disse kulturene?

