



Sikkerhet, lederskap og læring

Fra etterpåklokskap til innsikt

Kristian Gould

Årskonferansen for Sikkerhetsforum
09.11.2025

Hva er HOP?

Norsk:

https://youtu.be/LdNLewce_F4

Engelsk:

<https://youtu.be/QvrStnUxBGE>





Gull-gliset

BENDTNER: REGNER MED JEG BLIR I RBK

DRAKK SEG FULLE OG RØMTE FRA «FARMEN»

Hyttekos nær byen

VG

NR. 312 • MANDAG 12. NOVEMBER 2018 • UKE 46 • KR. 30,00

FREGATTULYKKEN

NATTEN DA ALT GIKK GALT

02.38: «HELGE INGSTAD» MELDER AT DE ER PÅ VEI

03.59: SJØTRAFIKKSENTRALEN VET IKKE HVEN SOM KOMMER

Kommentar
Ingeborg Senneset

Jødehatet lever. Det angår deg.

50.000 på dragkongress

Den vonde tiden: Søvnløshet Sosial angst Trente ikke

50.000 på dragkongress

Den vonde tiden: Søvnløshet Sosial angst Trente ikke

Aftenposten

Grundlagt 1860 av Christian Schibye

Fredag 9. november 2018

Uke 45 • Nr. 313
150. årgang
Lansett 12.45
Levert isom fra år 12
Bestill på ap.no/abo
ap.no

Følger ikke opp seksuell trakassering

Høyesterett avviser klage på seksuelle trakasseringer i arbeidslivet. Hver tredje ansatt i kulturfeltet opplever seksuell trakassering i løpet av karrieren, avslører ny undersøkelse.

KULTUR • del 2 • side 6-7

Beskyldt for å kuppe «toppmøte»

Søndag skal slutten på den fjerde verdenskrig markeres i Paris. Da kommer 70 statsledere, blant dem Putin og Trump. Macron har hindret at de to møtes.

NYHETER • del 1 • side 4

4 milliarder kroner havarerte på sekunder

SKIPSKOLLISJON

En av Norges fem tungt bevæpnede fregatter kolliderte med et tankskip. Ingen vil svare på hvordan det kunne skje.

NYHETER • del 1 • side 6-8

35%

LANSERINGSTILBUD PÅ ALLE FORESTILLINGER 1. OG 10. NOVEMBER 2019. GJELDER KUN VED KJØP 9. OG 10. NOVEMBER!

Kun til kunder med ordre tilbake.

NATIONALTHEATRET

Nå lanserer vi våren 2019!

KJØP BILLETTER PÅ NATIONALTHEATRET.NO

Når det er ingenting som skjer, er det mye som skjer

Hva ser vi i alvorlige 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

Hvordan gjøres jobben *i virkeligheten?*



To perspektiver på hendelser

Antagelser:

Individperspektiv

Systemperspektiv

Adferd og mangel på etterlevelse er årsak til hendelser

Adferd og mangel på etterlevelse er tegn på underliggende problemer



Forbedre adferd

Forbedre det som former adferd



Krav og regler:

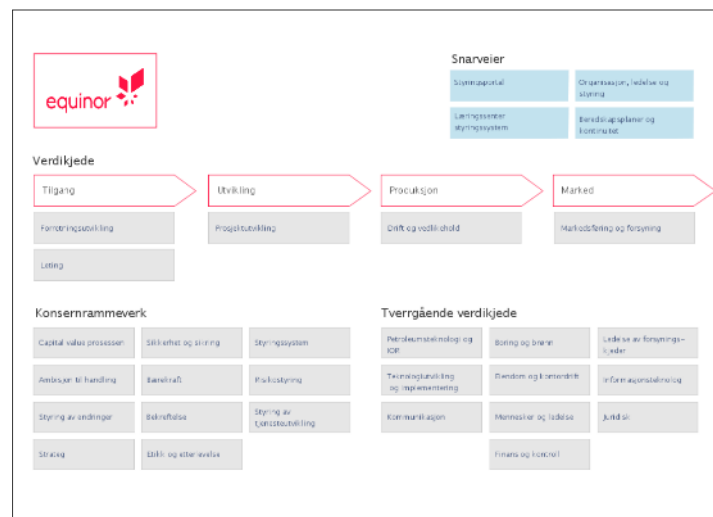
Nødvendige for sikkerhet

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 allere og aktiviteter som ikke er sikker
- Jeg rapporterer åpent og lærer av 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

Forebygging av fallende gjenstander

REVISION 4 2018

SFS: Anbefalt praksis 024N/2018 – del 1

Hva er godt nok?

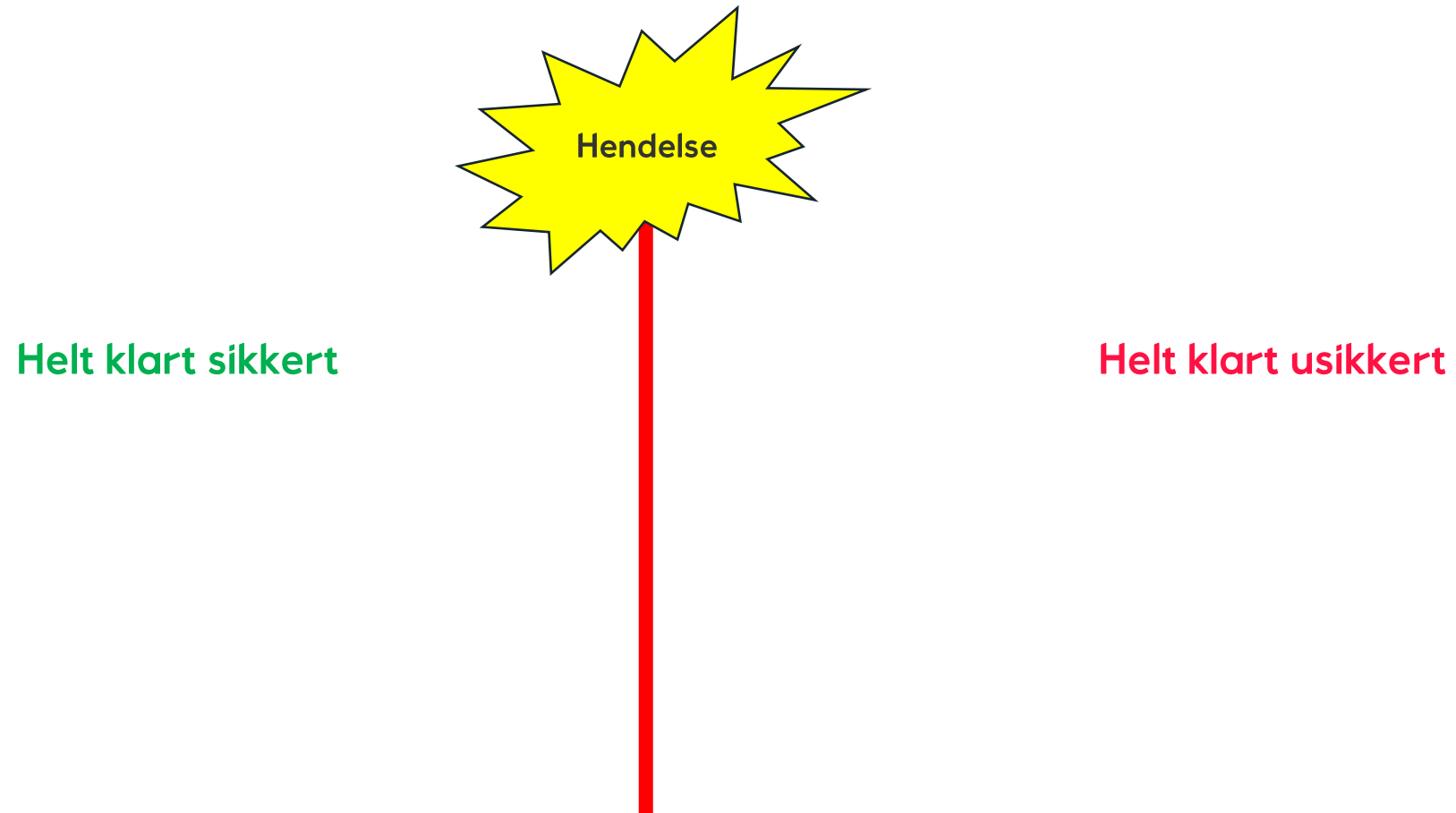
Helt klart sikkert

Gråsonen:

Usikkert hva som er
sikkert nok

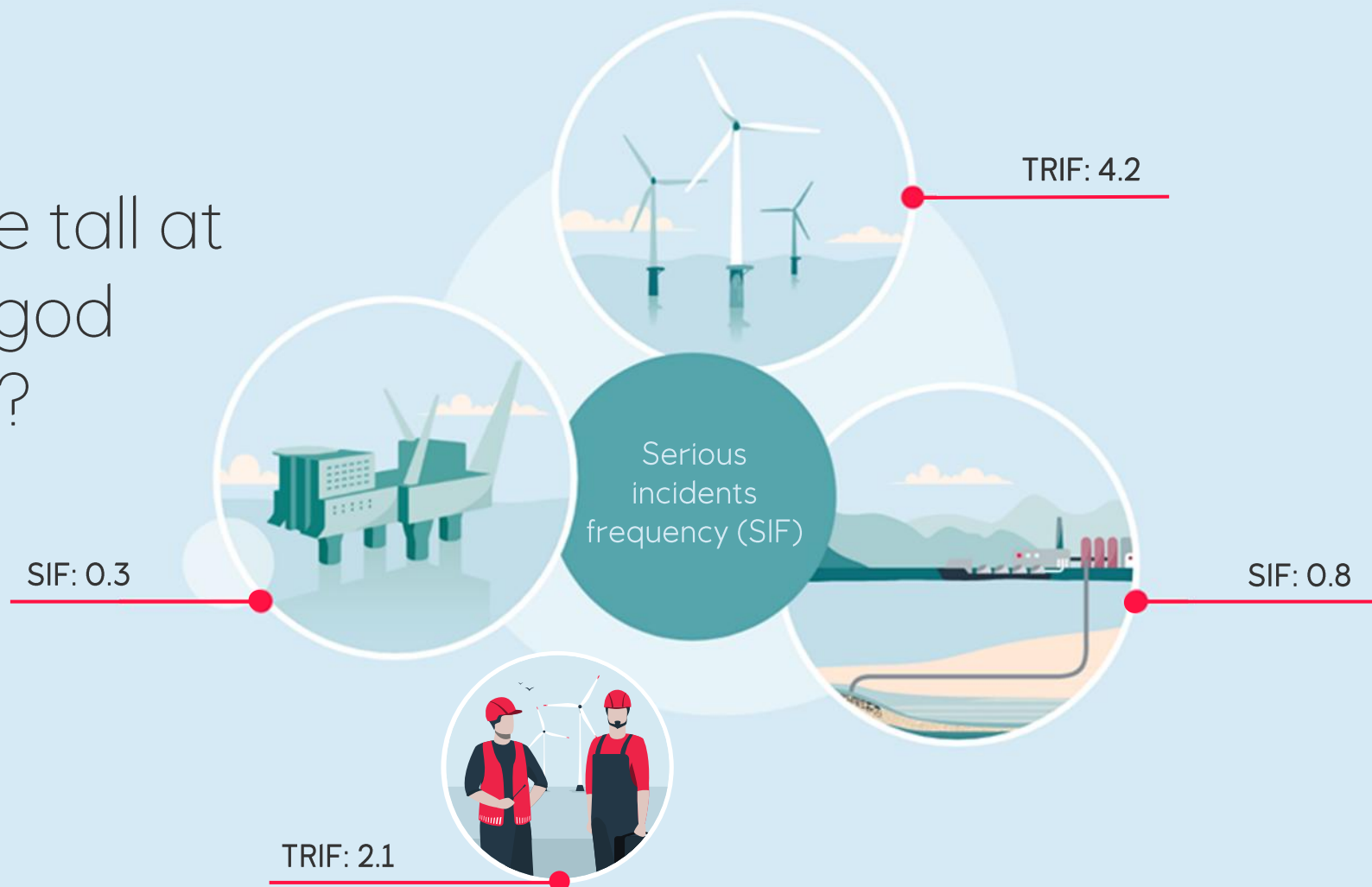
Helt klart usikkert

Når noe har skjedd, da har vi fasiten





Betyr lave tall at
at vi har god
sikkerhet?



HOP: 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 vi responderer på betyr mye



Hva vi må snakke om

1. Det er vanlig å gjøre feil
2. Skyld løser ingenting
3. Omstendigheter former atferd
4. Læring er nøkkelen til forbedring
5. Måten vi responderer på betyr mye

Gjør flere krav
at vi blir
tryggere?

Er
selvtilfredshet
et valg?

Skal vi
undersøke alle
hendelser?

Hva betyr det å
"ta ansvar"?

Tror vi null er
oppnåelig?

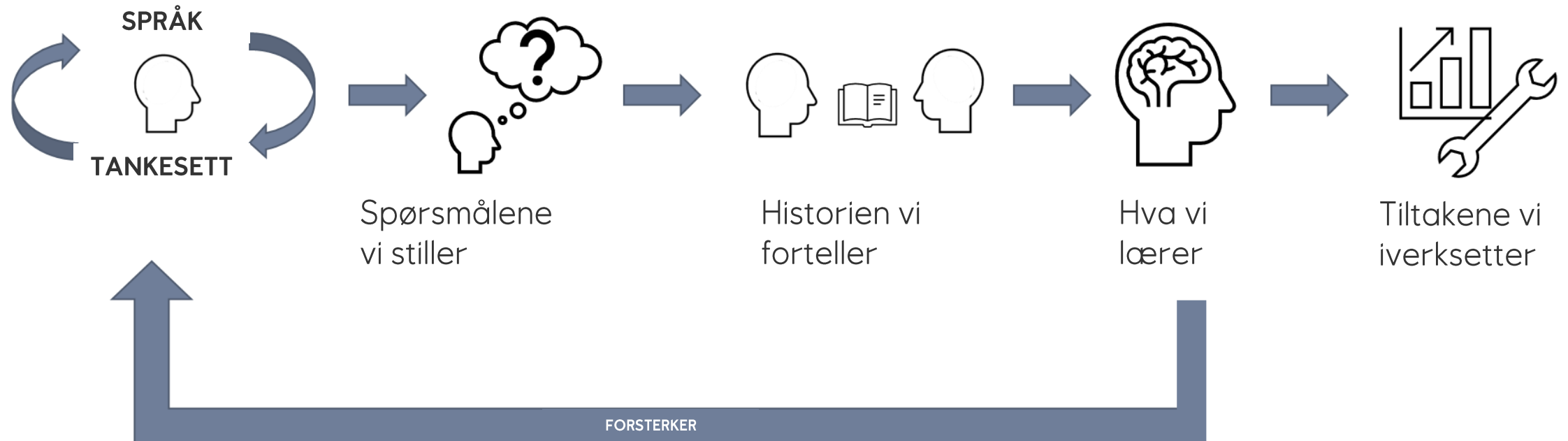
Når er det riktig å
gi en reaksjon?

Er vi åpne for å
ta imot dårlige
nyheter?

Er snarveier et
tegn på dårlige
holdninger?

Er vi sikre om vi
ikke har hatt
noen skader?

Forbedring handler om historien vi forteller



"Name, shame, blame and retrain"

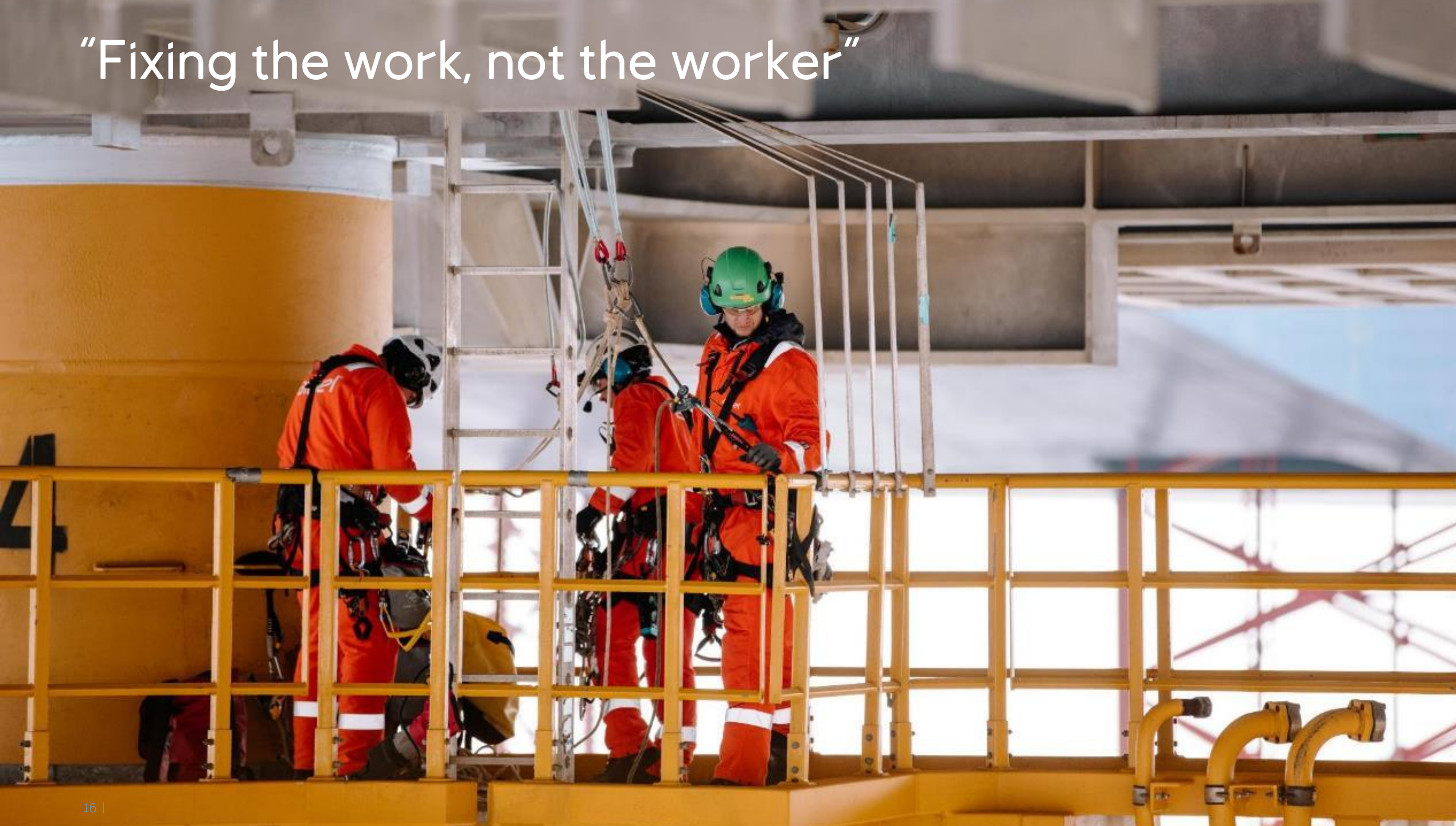
Typisk:

- Hvor det skjedde
- Hva som skjedde
- Hvilket krav som ikke ble fulgt
- Tiltak rettet mot etterlevelse

Hva mangler?



“Fixing the work, not the worker”



“

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



Human and Organisational Performance – En proaktiv tilnærming til styrket sikkerhet

HOP:

Måten mennesker, teknologi, arbeidsprosesser og organisasjonen fungerer sammen som et system.



Nøkkelinformasjon

Motivasjon



- Utflating av sikkerhetsresultater
- Erkjennelse av at etterlevelse og individuell adferd alene ikke er nok til å forbedre
- Industritrend

Prinsipper



- Det er normalt å gjøre feil
- Skyld gir ikke forbedring
- Læring er nøkkelen til forbedring
- Omstendigheter former adferd
- Respons er viktig

Iverksettelsesfilosofi



- Bruke det vi har som grunnlag
- Lokal tilpasning i de ulike delene av selskapet

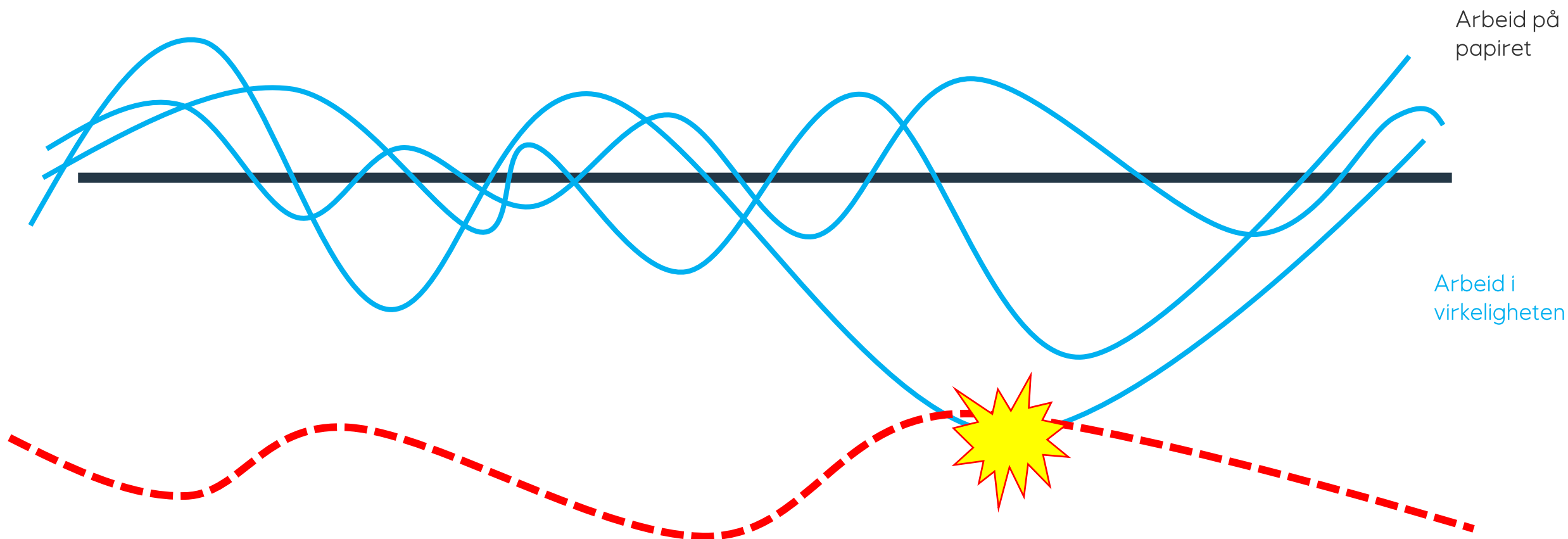
Pågående aktiviteter i Equinor



Ingen dager er like

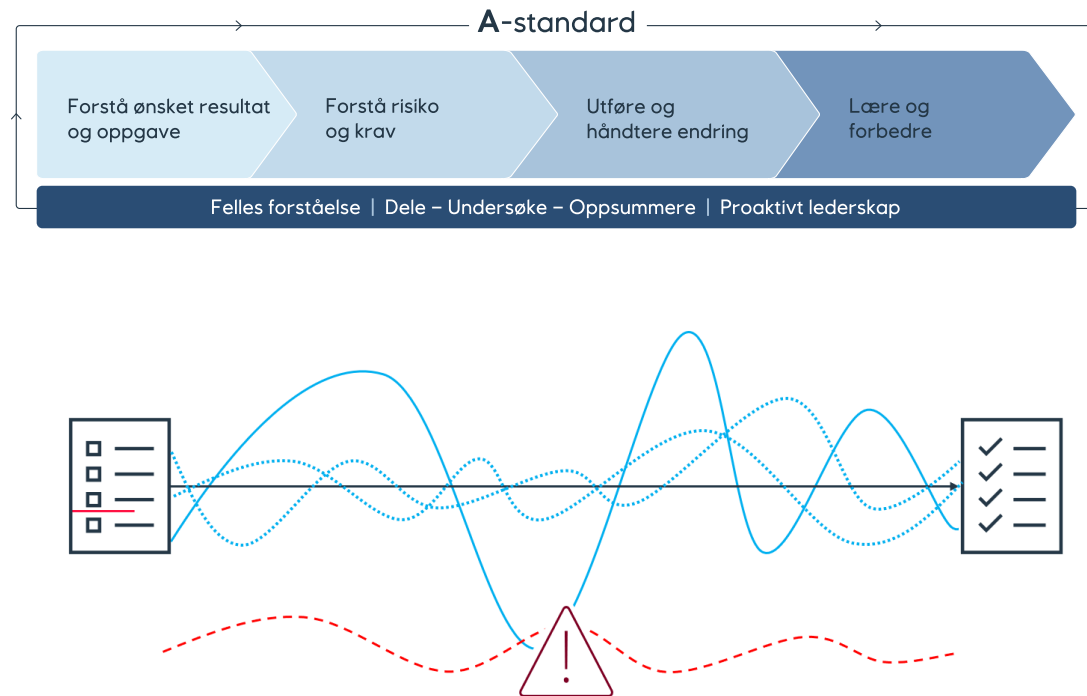


«Ha kontroll på den blå linja»



Etterlevelse krever forpliktelse, men også kalibrering

Forny et A-standard



Læringsgrupper (GL0915)

Workshop I: “Perfekt dag”

1. Bygg tillit og åpenhet.
2. Beskriv arbeidet og ønsket resultat. Identifiser prosedyrer, krav og barrierer (arbeid som beskrevet).
3. Utforsk hva som gjør arbeidet vellykket. Hvilke faktorer bidrar til å gjøre arbeidet enklere og tryggere?

Workshop II: “Arbeid som utført”

1. Utforsk risiko- og feilfeller. -hva gjør arbeidet vanskelig, farlig, annerledes, involverer dilemmaer eller ikke gir mening?
2. Hvilke barrierer hindrer en liten feil i å inngå i en alvorlig hendelse?
3. Hvor er det gap mellom arbeid som utført og arbeid som beskrevet (ref. Workshop I)

Workshop II: “Forbedre”

1. Hvilke gap bør lukkes?
2. Hvordan kan det gjøres?
 - Feilfeller kan fjernes
 - Barrierer kan forbedres
 - God praksis som bør deles
 - Prosedyrer og krav som bør justeres.
3. Prioriter og anbefal.



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

JEG ER SIKKERHET

veikart

NULL SKADE

Proaktiv ledelse og kultur

Styrke sikkerhetskulturen gjennom proaktiv ledelse som skaper tydelighet, tillit, åpenhet og engasjement.

Sikkerhet i design

Forbedre helse og sikkerhet gjennom måten anlegg, organisasjon og prosesser utformes på.

Læring fra normalt arbeid og hendelser

Forbedre beslutningstaking og arbeidspraksis gjennom læring fra hvordan vi jobber og fra interne og eksterne hendelser.

Samarbeid og partnerskap

Samhandle med interne og eksterne interessenter, leverandører og partnere og fokusere på industristandardisering.

Forebygging av storulykker



Norsk Industri: Sikkerhet, lederskap og læring

- Veileder med anbefalinger for praksis
- Presentasjon
- Video
- «Ofte stilte spørsmål»
- Kurs
- Nettverksmøter og workshops



Veien videre: Hva trenger oppmerksomhet i sektoren?

Viktige temaer:

- Standardmandat for læring etter hendelser (SF §20)
- Indikatorer brukt til benchmarking og ESG-rapportering
- Utøvelse av HMS-roller i næringen
- Uavhengig undersøkelsesorgan
- Styrking av verneombud og arenaer basert på trepartssamarbeidet





Hva er det HOP ikke er?

- En forbigående mote
- Det samme som vi alltid har sagt
- Et program eller kampanje
- En 'alt eller ingenting' tilnærming
- Å legge til mer arbeid
- Atferdsendring hos de ansatte
- En 'quick fix' med en endelig sluttdato
- Enkelt å måle
- Alt er lov, «vi syr puter under armene på folk»
- Enkelt

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.





Læring starter med nysgjerrighet

Takk!



Videoer:

- [Being human | Toolbox \(energyinst.org\)](#)
- [How you respond matters | Toolbox](#)
- [Human performance - what does it mean? | Toolbox \(energyinst.org\)](#)
- [Safety leadership in the field | Toolbox \(energyinst.org\)](#)
- [Walk through a task to prevent incidents | Toolbox \(energyinst.org\)](#)
- [Organisational and Human Factors in Safety \(ICSI\)](#)
- [The 5 principles of HOP in practice](#)

Podkaster:

- [A HOP Podcast \(With No Name\) | Podcast on Spotify](#)
- [PreAccident Investigation Podcast | Podcast on Spotify](#)

Eksterne ressurser:

- [Resources – Do Quality Differently](#)
- [Human Performance Oil & Gas › HPOG Human Performance Oil & Gas](#)
- [HF / HP per Industry Guidance \(spehfts.org\)](#)

Litteratur:

- <https://www.amazon.com/Field-Guide-Safety-Professional-Practice/dp/0645226521>
- [Amazon.com: Pre-Accident Investigations: An Introduction to Organizational Safety \(Audible Audio Edition\): Todd Conklin, John Chancer, CRC Press: Books](#)
- [Pre-Accident Investigations: Conklin, Todd: 9781472486134: Amazon.com: Books](#)
- [Amazon.com: A Field Guide to Safety Professional Practice: 9780645226522: Provan, Dr David, Dekker, Dr Sidney: Books](#)
- [Do Quality Differently: The Playbook for Creating More Success in Biopharma \(or any\) Manufacturing: Berry, Clifford, Wilson, Amy D., Conklin, Todd: 9798218123246: Amazon.com: Books](#)
- [The Practice of Learning Teams: Learning and improving safety, quality and operational excellence.: Sutton, Mr Brent L., McCarthy, Mrs Glynis, Robinson, Mr Brent M, Sutton, Mr Brent, Conklin PhD, Dr Todd E: 9798665374321: Amazon.com: Books](#)
- [Human Performance Improvement Handbook, Volume 1 \(Part 1 of 2, links to all Volumes\) – DOE Technical Standards Program](#)