

Sensurveiledning for eksamensoppgaver SOS2017, vår 2015

Oppgave 1.

Forklar hva som er hensikten med granskninger etter ulykker og katastrofer og hvilke faser som inngår i en granskningsprosess. Drøft hvordan det kan tilrettelegges for læring på grunnlag av granskninger.

Hensikten med granskninger etter ulykker og katastrofer er tredelt: 1. å kartlegge hendelsesforløp – *hva* som skjedde 2. å kartlegge årsaker til en hendelse – *hvorfor* det skjedde 3. Læring – å foreslå tiltak for hvordan tilsvarende hendelser kan unngås i framtiden.

Gjennomføringen av granskninger kan deles inn i tre hovedfaser: 1. innsamling av fakta og informasjon (gjennom intervjuer, dokumentgjennomgang etc.), 2. analyse og utarbeidelse av konklusjoner og 3. utarbeidelse av tiltaksforslag og dokumentering av granskningen.

Det finnes flere definisjoner på læring, og de fleste av dem omhandler mer eller mindre varige atferdsendringer. I en organisasjon kan vi forstå læring som en endring i felles utviklede praksiser og rutiner. Det kan skilles mellom enkel- og dobbelkretslæring.

To grunnleggende betingelser for læring etter granskninger er 1. at granskningen gir god informasjon om at det er behov for endringer og 2. at denne informasjonen blir brukt for å endre handlingsrepertoar og arbeidsmåter.

Det er mange eksempler på at virksomheter tilsynelatende ikke lærer etter ulykker, selv om det er gjennomført granskninger. Tilrettelegging for læring på grunnlag av granskninger inkluderer blant annet:

- at selve granskningsprosessen er av god kvalitet, og at resultatene og de tiltakene som foreslås, oppleves som troverdige, pålitelige og relevante
- det bør være godt samsvar mellom det som trekkes fram som *årsaker* til hendelsen, og de *tiltakene* som foreslås.
- at resultater fra granskninger formidles konkret når det gjelder hvorfor endringer er nødvendige og på hvilke områder det er behov for endringer
- at resultatene formidles gjennom kanaler som er egnet, for eksempel på eksisterende møteplasser (HMS-møter, avdelingsmøter etc.).

Oppgave 2.

Drøft hva som ligger i begrepet sikkerhetskultur og hvordan gode sikkerhetskulturer kan utvikles.

Sikkerhetskultur som begrep tar blant annet utgangspunkt teorier om organisasjonskultur (for eksempel Scheins (1992) trenivåmodell). Sikkerhetskultur er definert på flere måter, f. eks. de felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger om sikkerhet som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Det kan skilles mellom funksjonalistiske og fortolkende perspektiver på sikkerhetskultur. I det funksjonalistiske perspektivet anses kultur som et verktøy som ledelsen kan bruke strategisk for å nå spesielle mål. I det fortolkende perspektivet anses kultur som et felles kognitivt rammeverk som skapes og gjenskapes gjennom samhandling og noe som vanskelig kan påvirkes direkte.

Reason (1997) sine betraktninger om kultur kan plasseres innenfor det funksjonalistiske perspektivet. Her anses kultur som å bestå av noen "komponenter" som kan påvirkes av ledelsen og andre: 1. En rapporterende kultur 2. En rettferdig kultur 3. En fleksibel kultur og 4. En lærende kultur. Sammen utgjør disse en helhet eller en informert kultur i følge Reason. Hudsons (2007) "kulturelle stige" er også et eksempel på hvordan man ser på utvikling av sikkerhetskulturer og er også et bidrag som kan plasseres innenfor det funksjonalistiske perspektivet.

Innen det fortolkende perspektivet anses kultur som vanskelig å påvirke, men gjennom *aksjonsforskning* kan man likevel legge til rette for utviklingsprosesser. Aksjonsforskning innebærer at eksterne forskere tilrettelegger for kollektive læringsprosesser på møteplasser hvor man søker løsninger på konkrete problemstillinger og hvor løsningene prøves ut og evalueres i en syklisk prosess. "Bedre fartøysikkerhet" er et eksempel på prosjekt hvor et fortolkende kultursyn lå til grunn.

Oppgave 3.

Forklar hva som menes med en «høypålitelig organisasjon» (high reliability organization – HRO). Gjør rede for de sentrale kjennetegnene ved en slik organisasjon.

Tenkningen rundt HRO har utspring i en reaksjon på Perrows teori om «Normal accidents» (NAT). I NAT ble ulykker betraktet som noe som måtte påregnes i komplekse og tett koblete teknologiske systemer. I HRO ble dette synet utfordret. LaPorte & Consolini (1991) mente at noen virksomheter som var komplekse og tett koblet likevel opererte tilnærmet feilfritt og var «høypålitelige», for eksempel hangarskip.

Tre brede forklaringsfaktorer er lansert som forklaring på at slike virksomheter lyktes så vidt bra:

Organisatorisk redundans innebærer en type «overlapp», både strukturelt ved at personer i HROer har overlappende ansvarsområder og kompetanse og kulturelt ved at man har evne og vilje til å utveksle informasjon, etterprøve beslutninger.

Spontan rekonfigurering innebærer at plassering i autoritetshierarkier ble også «nullet ut» i kritiske situasjoner, dvs. rang ble uviktig og autoritet ble gitt på bakgrunn av reell kompetanse. Man er altså i stand til å skifte mellom en mekanisk og organisk organisering ettersom situasjonen krevde det.

Mindfulness er en annen egenskap som ble funnet å kjennetegne HROer, et begrep som er hentet fra meditasjon og som løst kan oversettes til «... å være oppmerksomt tilstede». Dette innebærer at man generelt er oppmerksom på uventede hendelser og er i stand til å stoppe uventede hendelser for de utvikler seg til ulykker.

Kritikk som er rettet mot HRO omfatter blant annet at tenkningen er basert på studier av militære eller militærlignende organisasjoner. Det er stilt spørsmålsteget ved om teorien har gyldighet også for andre typer virksomheter. Redundans innebærer også økte kostnader og det er også stilt spørsmålsteget ved om en slik ressursbruk generelt er realistisk.