

# MARLUS

SCANDINAVIAN INSTITUTE OF MARITIME LAW

Linn Therese Mostad

Håndtering av målkonflikter  
i bøyelast

Linn Therese Mostad

# Håndtering av målkonflikter i bøyelast

Et casestudie av hvordan rederi og oljeselskap  
tilrettelegger slik at sikkerhet kan prioriteres av  
ledende offiserer ombord på bøyelastere



**Marius nr. 398**  
Sjørettsfondet  
Nordisk institutt for sjørett  
Universitetet i Oslo

© Sjørettsfondet, 2011  
ISSN: 0332-7868

Sjørettsfondet  
Universitetet i Oslo  
Nordisk institutt for sjørett  
Postboks 6706 St. Olavs plass  
N-0130 Oslo

Telefon: 22 85 96 00  
Telefaks: 22 85 97 50  
E-post: [sjorett-adm@jus.uio.no](mailto:sjorett-adm@jus.uio.no)  
Internett: [www.jus.uio.no/nifs](http://www.jus.uio.no/nifs)

Redaktør: Postdoktor Alla Pozdnakova  
Bidrag sendes til: [alla.pozdnakova@jus.uio.no](mailto:alla.pozdnakova@jus.uio.no)

Abonnement og løssalg: [www.audiatur.no](http://www.audiatur.no) - [post@audiatur.no](mailto:post@audiatur.no)

Trykk: 07 Xpress as

# Forord

Jeg har hatt et solid nettverk rundt meg i arbeidet med oppgaven og det er takket vært dette at prosessen har vært så givende og inspirerende – og flere fortjener en takk! Først og fremst vil jeg rette en takk til mine to veiledere – dere har vært enestående! Til sammen har dere utfylt hverandre, og vært en uvurderlig støtte. Takk til min hovedveileder Tor-Olav Nævestad. Han har i mine øyne tatt den ideelle rolle som veileder gjennom å utfordre, motivere, veilede og har vært en kritisk diskusjonspartner. Min andre veileder, Torkel Soma, har inspirert og motivert meg gjennom hele prosessen og vært en kilde til utømmelig kunnskap. Jeg har alltid kommet ut i fra møtene våre med nytt pågangsmot og større innsikt.

Jeg vil også rette en takk til alle mine informanter som velvillig har stilt opp og sine erfaringer med meg. En spesiell takk til ”Oljeselskapet” og ”Rederiet” som begge har tatt i mot meg på en særdeles god måte. Takk til ”Oljeselskapet” som har latt meg få tilgang til deres arbeide, og for den gode dialogen jeg har hatt i løpet av prosessen. Takk til ”Rederiet” for et meget hyggelig opphold under mine intervjuer på kontoret og ikke minst for at dere gjorde det mulig for meg å reise til sjøs samt støttet kost og losji under oppholdet ombord. En spesiell takk til mannskapet, for deres velvilje.

Takk til NIFS, som har gitt meg kontor plass og latt meg være en del av et særdeles hyggelig miljø. Jeg har gledet meg hver dag til å gå på kontoret. Jeg vil rette en spesiell takk til professor Erik Røsæg for inspirerende samtaler. Takk til DNV R&I for støtte til mine reiser i forbindelse med intervjuene mine. Takk til DNVs Maritime Solutions for et godt samarbeid, inspirerende miljø, skriveplass og hyggelig samvær i løpet av sommeren. Til slutt takk til øvrig familie, venner og kollegaer som har vært tålmodige, en viktig støtte og stilt opp på alle mulige måter i løpet av denne prosessen.

Oslo, 25.november 2009

Linn Therese Mostad

# Innhold

1	INTRODUKSJON – MÅLKONFLIKTER I SHIPPING .....	7
1.1	Bakgrunn for valg av problemstilling.....	9
1.2	Avgrensning av problemstilling og forskningsspørsmål .....	11
1.3	Gangen i oppgaven .....	14
2	CASE I KONTEKST - TANKSEGMENTETS MARKED OG INTERESSENER .....	15
2.1	Særtrekk ved bøyelastteknologien og -markedet.....	15
2.2	Om oljeselskapets innflytelse på sikkerhet i tanksegmentet	21
2.3	Kapteinens ansvar for sikkerhet .....	24
2.4	Oppsummering .....	25
3	METODE OG TEORETISK RAMMEVERK.....	27
3.1	Perspektiver på sikkerhet og ulykker .....	27
3.2	Hva er målkonflikter?.....	28
3.3	Analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner.....	31
3.4	Oppsummering av teoretisk rammeverk .....	38
3.5	Kort om metode og innsamling av data.....	38
4	OLJESELSKAPETS FORSTÅELSE OG HÅNDTERING AV MÅLKONFLIKTER .....	41
4.1	Generell strategi .....	41
4.2	Forståelse av målkonflikter .....	44
4.3	Håndtering av målkonflikter.....	45
4.4	Oppfatning av relasjonen til rederiene.....	50
4.5	Oppsummering .....	52
5	REDERIETS LANDORGANISASJONS FORSTÅELSE OG HÅNDTERING AV MÅLKONFLIKTER .....	54
5.1	Organisasjonsstruktur .....	54
5.2	Beskrivelse av relasjon til oljeselskapene.....	56
5.3	Forståelse for målkonflikter .....	58
5.4	Håndtering av målkonflikter.....	59
5.5	Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene .....	61
5.6	Oppsummering .....	65

6	LEDENDE OFFISERERS FORSTÅELSE OG HÅNDTERING AV MÅLKONFLIKTER .....	66
6.1	Relasjoner .....	66
6.2	Forståelse for målkonflikter .....	68
6.3	Håndtering av målkonflikter .....	70
6.4	Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene .....	77
6.5	Oppsummering .....	81
7	DISKUSJON OG ANALYSE.....	83
7.1	Innledning.....	83
7.2	Metodiske betraktninger om studie av målkonflikter.....	83
7.3	Forståelse av målkonflikter .....	85
7.4	Håndtering av målkonflikter .....	87
7.5	Målkonflikter i en operasjonell hverdag.....	93
7.6	Forbedringspotensialer i håndteringen av målkonflikter i bøyelast .....	99
8	AVSLUTNING.....	103
8.1	Forslag til videre forskning.....	105
	LISTE OVER FIGURER .....	106
	FORKORTELSER .....	106
	REFERANSER.....	108
	Internettadresser.....	115
	SJØRETTSFONDETS UTGIVELSER.....	116
	Tidsskriftet Marlus - siste utgaver.....	116
	Bøker utgitt av Sjørettsfondet .....	117
	Ny distribusjonsordning .....	118
	Tidsskriftet Marlus – ny abonnementsordning.....	118

”...og mens puslingene stirrer utover, synger havet sine gamle sanger. Mange forstår det slett ikke; men aldri forstår to det på samme måte. For havet har et særskilt ord til hver især som stiller seg ansikt til ansikt med det.”

Fra Garman og Worse av Alexander Kielland

# 1 Introduksjon – målkonflikter i shipping

Den 31. juli 2009 gikk bulkskipet *Full City* på grunn utenfor kysten av Langesund. På grunn av værforholdene mistet skipet ankerfeste og drev på grunn. Grunnstøtingen førte til store skader på skroget og resulterte i et betydelig oljeutslipp av bunkersolje. I etterpåklok-skapens lys blir det stilt mange spørsmål: hvorfor hadde skipet ankret opp så nærme land? Hvorfor varslet ikke kapteinen når han forsto at skipet hadde trøbbel? Og til slutt: hvordan kan vi unngå at slike ulykker skjer i fremtiden? Foreliggende forskning viser at store ulykker (Reason, 1997) ofte ikke kan forstås i lys av enkelt-personers feilhandlinger, men at de snarere må forstås lys av en organisatorisk kontekst (Reason, 1997). For å kunne lære av slike uhell må man se på de bakenforliggende forholdene som utløste ulykken. Havarikommisjonen har gitt ut en foreløpig rapport om *Full City* ulykken. Av Havarikommisjonens rapport blir det blant annet trukket frem at befrakteren hadde beordret skipet til å ankre opp nettopp der det lå. Kapteinen hadde som en følge av en kre-vende bunkersoperasjon fått små muligheter til å hvile natten før. I tillegg var det en betydelig kommunikasjonssvikt mellom Kystver-ke og skipet, siden Kystverket ikke definerte ankringsplassen som sitt ansvarsområde, og kapteinen forventet instruksjoner fra Kyst-verket. (Havarikommisjonen, 2009). Alle disse forholdene lå bak og påvirket de beslutningene som kapteinen og besetningen fattet den skjebnesvangre kvelden.

Store ulykker, som for eksempel *Full City*, kan kategoriseres som *organisatoriske - eller systemulykker* (Reason, 1997, Hollna-gel, 2004). Det har vært gjort mye forskning innen de såkalte men-neskelige og organisatoriske faktorerens betydning for å forhindre slike typer ulykker (Reason, 1997). Målkonflikter mellom hensyn til produksjon og sikkerhet antas å være en viktig forklaring (Reason, 1997, Rasmussen, 1997). Selv om denne problemstillingen lenge har vært et tema i ulykkesforskningen generelt, har den

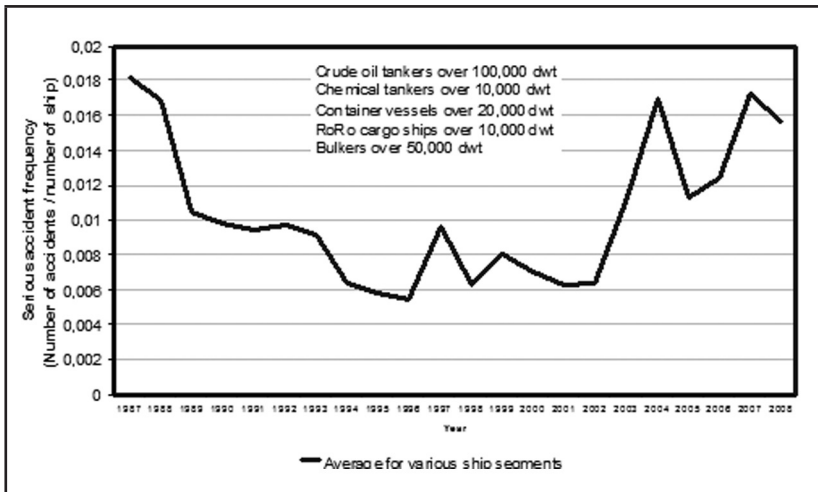


ikke i tilstrekkelig grad vært adressert innen shipping. Dette er på tross av at granskninger fra store ulykker både innenfor shipping, og andre industrier viser at økonomiske betingelser har blitt prioritert foran sikkerhet, og kan følgelig sees som en bakenforliggende årsak til ulykken (Vaughan 1996, Rosness, 2001, Schiefloe & Vikland, 2007, Wackers & Coeckelbergh, 2008). Det klassiske eksemplet fra skipsfarten er Titanic. Det var stor publisitet rundt skipets første reise og rederiet ønsket derfor å overraske ved å ankomme New York før den planlagte tiden. Høy fart var en viktig faktor til at skipet ikke klarte å styre unna isfjell, og bare få timer etter kollisjonen var ulykken et faktum. Mange stilte i ettertid spørsmål til hvordan en erfaren kaptein kunne la seg påvirke til å ha en relativ høy fart når han visste om faren for isfjell. Ulykken fremprovoserte et internasjonalt lovverk for å beskytte sikkerheten til sjøs (Safety Of Life At Sea – SOLAS). Det kan imidlertid se ut til at tiltakene iverksatt etter Titanic, eller tiltakene som har blitt innført i ettertid, ikke i tilstrekkelig grad adresserte et viktig bidrag til ulykken: sett som en målkonflikt mellom produksjon og sikkerhet. Spørsmålet er hvorfor har ikke dette temaet blitt adressert skikkelig tidligere? Kapteiner innrømmer å ha blitt utsatt for et forventningspress, enten eksplisitt eller underforstått, om å gjennomføre operasjoner som kan kompromittere sikkerheten. Per i dag er kapteinen gitt en sentral posisjon i forhold til ansvar for sikkerhet, både i forhold til lovverket og formelle sikkerhetssystemer. Spørsmålet er om kapteinen har den *reelle* myndighet til å ivareta et slikt ansvar? Rollen som er gitt kapteinen, med det *overordnede ansvaret* for sikkerhet, kan kanskje gjøre det vanskelig for ham å innrømme og ha gitt etter for et kommersielt press, siden det er kapteinens ansvar å ivareta sikkerheten. Var Titans kaptein i *posisjon* til å si nei?

På bakgrunn av dette er oppgavens formål å undersøke hvilke mekanismer som påvirker håndtering av målkonflikter. Jeg vil i de påfølgende avsnittene nærmere definere bakgrunnen for valg av problemstilling og videre avgrense mitt forskningsområde.

## 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Denne studien adresserer hvordan relasjonen mellom rederi og oljeselskap ivaretar *håndteringen av målkonflikter*. Rederiet er den enheten som har det *faktiske* ansvaret for gjennomføringen av transporten og for at sikkerheten er ivaretatt. Oljeselskapene har stor innflytelse på rammene for operasjonen gjennom kontrakt og krav de stiller til sikkerhet. Oljeselskapene har historisk hatt stor innflytelse innenfor tanksegmentet, enten gjennom å stå som eier av skipene eller ved å stå som befrakter<sup>1</sup>. Transport av olje er en svært risikofylt aktivitet, først og fremst gjennom risikoen for store oljeutslipp. Oljeselskapene er følgelig som lasteier eller befrakter eksponert for en stor omdømmerisiko. Dette har vært bakgrunnen for at de store oljeselskapene har vært pådrivere for økte sikkerhetstiltak innen dette segmentet. Sikkerheten innen tanksegmentet har i et historisk perspektiv hatt en positiv utvikling. Allikevel, på tross av stadige nye tiltak for å øke sikkerheten innen tanksegmentet indikerer utviklingen i antall alvorlige hendelser er negativ utvikling de siste årene.



Figur 1.1 Utviklingen i alvorlige navigasjonshendelser (Kilde: DNV)

<sup>1</sup> Befrakter er den som kjøper transporttjeneste (Bull & Falkanger, 2004).

Som man kan se av figur 1.1 er det en svak økning i antall navigasjonshendelser (kollisjon, grunnstøting og kontaktskader) fra 2002. På bakgrunn av en slik utvikling er det behov for å undersøke nye metoder og områder for å kunne redusere risikoen for slike hendelser. Ut i fra forskning på sikkerhet i høyrisikoorganisasjoner kan den observerte økningen i ulykker kategoriseres som *organisatoriske ulykker*<sup>2</sup> (Soma, 2004). En viktig kilde til slike ulykker antas å komme fra de såkalte *organisatoriske faktorer* (Reason, 1997). Et av disse forholdene er målkonflikter mellom hensynet til produksjon og hensynet til sikkerhet. På bakgrunn av dette har jeg valgt å undersøke hvordan målkonflikter forstås og håndteres av partene i bøyelast.

Jeg har valgt å fokusere på bøyelastmarkedet. Det er flere grunner til at det er interessant. For det første ble det satt fokus på ansvarsdeling mellom oljeselskap og rederi etter oljeutslippet på Statfjord A i 2007. Under en lasteoperasjon offshore røk lasteslangen, som en følge av en ventil hadde lukket seg for tidlig på lastestallasjonen på skipet. Mannskapet på skipet oppdaget imidlertid ikke dette før det hadde blitt pumpet olje ut i sjøen i om lag tre kvarter. Petroleumstilsynets granskning av ulykken påpekte blant annet en svakhet i *ansvarsdelingen* mellom oljeselskapet og rederiet. Forut for hendelsen i 2007 hadde det vært flere liknende hendelser som selskapene ikke i tilstrekkelig grad hadde tatt tak i. Oljeselskapet hadde heller ikke avdekket svakhetene ved lastesystemet eller sikkerhetsstyringssystemet til rederiet gjennom sine vetting-inspeksjoner (Petroleumstilsynet, 2008). På bakgrunn av denne hendelsen er det interessant og studere nærmere relasjonen mellom oljeselskap og rederi, sett opp i mot operasjonell sikkerhet. I tillegg innebærer en bøyelastoperasjon offshore et operasjonelt samarbeid mellom partene, til forskjell fra ordinær tanktransport hvor oljen blir losset / lastet ved havn. Under innseilingen og gjennom lasteoperasjonen er skipet underlagt prosedyrer og retningslinjer fra olje-

---

<sup>2</sup> Navigasjonsulykker har potensiale til å utvikle seg til alvorlige hendelser, derfor kan de kategoriseres som "organisatoriske ulykker" (Soma, 2004:12).

selskapene. Samtidig er de ledende offiserene gitt myndighet til å vurdere grensene for om operasjonen er forsvarlig i henhold til sikkerheten. Oljeselskapet har også et juridisk ”påse ansvar”<sup>3</sup> under lasteoperasjonen. Dette betyr at de har et medvirkningsansvar for å påse at sikkerheten er ivaretatt og at det ikke skjer skade på miljø, mennesker eller materiell. I tillegg stiller oljeselskapene krav til sikkerhet gjennom *vettinginspeksjon*.

## 1.2 Avgrensning av problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen som belyses i oppgaven er hvordan målkonflikter håndteres i relasjonen mellom partene i bøyelast. Partene har jeg valgt å se som: rederi, ledende offiserer om bord og oljeselskap. Jeg operasjonaliserer målkonflikter som dilemmaer<sup>4</sup> som kan oppstå mellom krav til produksjon og til sikkerhet. Mine forskningsspørsmål er dermed:

- Hvordan ivaretas håndteringen av målkonflikter i relasjonen mellom partene i bøyelast?

For å svare på hovedspørsmålet har jeg definert tre underordnede spørsmål:

- Hvordan forstår og håndterer oljeselskapet målkonflikter i bøyelast?
- Hvordan forstår og håndterer rederiet målkonflikter i bøyelast?
- Hvordan forstår og håndterer ledende offiserer målkonflikter i bøyelast?

---

<sup>3</sup> 500 m rundt plattformen er man underlagt petroleumsloven som gir operatøren av plattformen ansvaret for at sikkerheten er ivaretatt. Når skipet er utenfor denne sonen er man underlagt sjøloven og det er rederiet som har ansvaret for sikkerheten (ref samtale med Petroleumstilsynet 13.10.09)

<sup>4</sup> Dilemma: ”betegner ulike forutsetninger eller premisser for en situasjon eller saksforhold” (Lindøe & Laudal, 2004: 15). Jeg benytter begrepet dilemma i relasjon til beslutninger hvor man ubevist, eller bevist blir trukket i ulike retninger mellom hensyn til produksjon på den ene siden og hensynet til sikkerhet på den andre.

To nøkkelord er *forståelse* og *håndtering*. Jeg har valgt å legge vekt på hvordan de ulike aktørene forstår og i hvilken grad de anerkjenner målkonflikter. Tidligere sikkerhetsforskning fremhever at sikkerhet og risiko avhenger av personers oppfatning av risiko (Turner, 1973, Vaughan, 1996, Weick, 2001). Det andre aspektet jeg fokuserer på er hvordan målkonflikter håndteres formelt og uformelt. De formelle metodene for håndtering av målkonflikter definerer jeg som sikkerhetsstyringssystem, organisering, oljeselskapenes sikkerhetskrav, og kontraktsregulering. Den uformelle håndteringen av målkonflikter vil belyses gjennom å se på kulturen eller praksisen, med fokus på hva man faktisk gjør. Tidligere forskning har vist at organisasjonskulturen og organisasjonens forpliktelse til sikkerhet er avgjørende for hvordan målkonflikter håndteres (Hudson, 2003). Forskningen viser at dersom den mer uformelle arbeidspraksisen er preget av en holdning av ”å holde produksjonen i gang”, kan dette over tid føre til at organisasjonen utvikler et uakseptabelt risikonivå, på tross av strenge formelle sikkerhetsregler. I ytterste konsekvens kan en slik prosess resultere i en ulykke (Schiefløe & Vikland, 2007, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Vaughan, 1997). Et viktig spørsmål blir derfor: hvordan tilrettelegges de formelle og uformelle rammene fra rederiet og oljeselskapet for at sikkerhet kan prioriteres i møte med konkurrerende hensyn til produksjon av ledende offiserer?

Gjennom det første delspørsmålet vil jeg undersøke hvilken innflytelse oljeselskapet har på sikkerheten og hvordan de tilrettelegger for rederiets håndtering av målkonflikter. Jeg har identifisert to måter jeg antar at oljeselskapene kan ha en innflytelse på målkonflikter: kontraktsregulering og sikkerhetskrav. Det er tidligere gjort en studie av Kibsgaard (2004) om HMS og kontraktsregulering i petroleumsindustrien. Denne studien viser at kontraktsprosessen gjennom incentivstrukturer kan påvirke prioriteringen av sikkerhet. Dette kan for eksempel være gjennom hvilke krav som stilles til kontraktøren (Kibsgaard, 2004). Vettinginspeksjonen og sikkerhetskravene som oljeselskapene stiller er særegent for

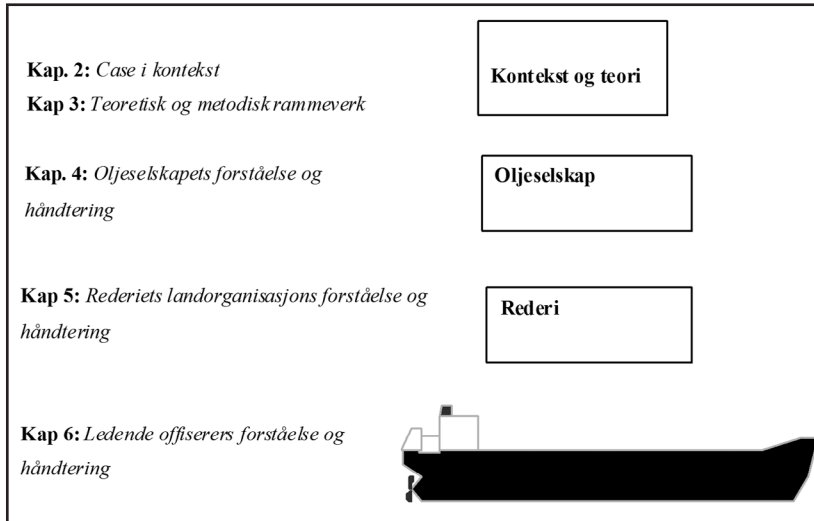
tankmarkedet. Boge (2009) har gjort en studie av funksjonaliteten av vetting gjennom en studie av et oljeselskap og rederier. Konklusjonen fra denne studien peker i retning av at vetting har en positiv påvirkning på sikkerhet, men viser også enkelte svakheter i vettingregimet sett fra reders ståsted (Boge, 2009). Jeg ønsker å undersøke hvordan vettinginspeksjonen fungerer i forhold til håndtering av målkonflikter.

Gjennom det andre delspørsmålet ønsker jeg å adressere hvordan rederiets landorganisasjon forstår og håndterer målkonflikter. Et sentralt spørsmål er: i hvilken grad anerkjenner landorganisasjonen målkonflikter? Dette er begrunnet ut i fra tidligere forskning som understreker at organisasjonen må ha en forståelse for målkonflikter for å kunne håndtere disse (Reason, 1997, Hudson, 2003). Rederiet er en viktig premissgiver for hvordan de organisatoriske forholdene tilrettelegger for gode betingelser slik at de ombord føler at sikkerhet kan prioriteres (Reason, 1997). Tidligere forskning har også understreket at ledelsens forpliktelse er et viktig element for å skape gode betingelser for sikkerhet (Pidgeon, 1998, Soma, 2004). Jeg vil også her undersøke hvordan landorganisasjonen oppfatter oljeselskapenes innflytelse i forholdt til prioritering av sikkerhet.

Til sist vil jeg gjennom de siste delspørsmålet undersøke hvordan målkonflikter forstås og håndteres ombord av ledende offiserer. Hovedvekten vil bli lagt på dette spørsmålet. Grunnen til dette er at jeg ønsker å undersøke operasjonell praksis gjennom en kontekstuell forståelse av hvordan rederiet og oljeselskapet påvirker rammene for operasjonell praksis. Jeg har valgt å fokusere på ledende offiserer som er: kaptein, overstyrmann og maskinsjef. Disse utgjør til sammen skipets ledelse. Kapteinen er den øverste leder, og er også gitt et juridisk ansvar for å ivareta sikkerheten fastsatt fra lovverket. Et sentralt spørsmål blir å undersøke i hvilken grad kapteinen føler seg støttet av henholdsvis oljeselskapet og rederiet dersom han prioriterer sikkerhet fremfor produksjon.

## 1.3 Gangen i oppgaven

Oppgavens struktur illustreres i figuren under.



Figur 1.3 *Illustrasjon over oppbygning av oppgaven*

Neste kapittel vil gi en kontekstuell beskrivelse av caset gjennom en beskrivelse av markedsforholdene, kontraktsreguleringen i bøyelast, kapteinens juridiske ansvar for sikkerheten og oljeselskapenes generelle innflytelse på sikkerhet i tanksegmentet. Formålet med kapitlet er å sette caset inne i en bredere kontekst. De neste kapitlene, fire, fem og seks utgjør de empiriske kapitlene. Jeg vil gjennom disse tre kapitlene presentere henholdsvis ”*Oljeselskaps*”, ”*Rederiets*” landorganisasjons og de ledende offiserenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Deretter vil jeg i kapitel syv diskutere de empiriske funnene opp i mot det analytiske rammeverket og forskningsspørsmålene mine. Oppgaven avsluttes i kapitel åtte med en oppsummering av hovedfunn, konkluderende bemerkninger og forslag til videre forskning.

## 2 Case i kontekst - tanksegmentets marked og interesser

Formålet med kapittelet er å gi en kontekstuell beskrivelse av de omgivelser som kan påvirke de ulike partenes forståelse og håndtering av målkonflikter.

### 2.1 Særtrekk ved bøyelastteknologien og -markedet<sup>5</sup>

Tankmarkedet deles i to segmenter: konvensjonell tank og bøyelast. Råolje produseres fra offshoreinstallasjonen og kan enten ilandføres gjennom rør eller ved bruk av bøyelast (Stopford, 1997). Ved bruk av bøyelast produseres oljen fra offshore installasjonen og lagres i egne lastesystemer eller overføres til et lagringsskip. (FPSO<sup>6</sup>). Derfra fraktes oljen i bøyelastskip til land. Bøyelast er følgelig en mer fleksibel og kostnadseffektiv løsning, siden man ikke trenger å bygge ut permanente løsninger, og oljeselskapene kan regulere transportbehovet etter produksjonen på sokkelen. Bøyelast kan derfor karakteriseres som en forlenget del av oljeproduksjonen, og er omtalt som en ”flytende pipeline”. I henhold til Stopfords (1997) ”shipping risk” er det ofte oljeselskapene som bærer risikoen, og bøyelastmarkedet kan mer karakteriseres som ”industriell shipping”. Dette gjør bøyelastmarkedet mer stabilt. Noe som kan observeres gjennom fraktratene, som er mer stabile enn fraktratene innen konvensjonell tank. Siden skipene ofte må tilpasses oljefeltet er det ikke uvanlig at skipene tas opp i ”bestilling” fra oljeselskapene. Dette gjøres for eksempel gjennom at partene inngår en langsiktig tidscerteparti før skipet bygges.

---

<sup>5</sup> Fremstillingen er basert på datamateriell fra intervju, og sammenlignet opp i mot Stopfords (1997) teoretiske begreper.

<sup>6</sup> FPSO = *Floating Production Storage and Offloading*. Dette er en skip som både kan benyttes til produksjon av olje, og til lagring (Url 1).



I det rene bøyelastmarkedet finnes det ikke noe spotmarked. Dette er fordi at oljeselskapene trenger mer operasjonell stabilitet ved bøyelast enn ved konvensjonell shipping, og kan følgelig ikke basere seg på de mer uforutsigbare forholdene i spotmarkedet. Rederen kan imidlertid kjøre bøyelastskipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip. Det blir benyttet en kontraktsstruktur som kan sees som en mellomting mellom spotkontrakt og tidscerteparti, denne er kalt *Contracts of Affreightment* (COA) og er også omtalt som kvantumskontrakt. Stopford (1997) skriver at det ofte er egne selskaper som spesialiserer seg på COA kontrakter, og at disse aktørene kan betegnes som ”industriell shipping,” fordi formålet er først og fremst er å tilby en tjeneste. COA kontrakter er ofte langsiktige avtaler som innebærer en større forpliktelse for rederen i forhold til å levere god og effektiv tjeneste til befrakteren (Stopford, 1997). Denne kontraktstypen har i økende grad blitt benyttet i Nordsjøen etter hvert som produksjonen har vært avtagende.

### **2.1.1 Kontraksregulering i bøyelast**

De kontraktstypene jeg har fokusert på innenfor bøyelast er *Contracts of Affreightment* og tidscerteparti<sup>7</sup>. Siden rederne kan kjøre bøyelastskipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip har jeg også delvis sett på spotkontrakt. Det generelle utgangspunktet ved kontraksregulering innenfor tanksegmentet er at det i stor grad er avtalefrihet<sup>8</sup>. Dette innebærer at partene kan avtale seg imellom hvordan plikter, rettigheter og økonomisk risiko skal fordeles. (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36). De ulike kontraktstypene har ulike ansvars- og risikofordeling mellom partene. Jeg vil forklare hovedtrekkene ved de ulike typene.

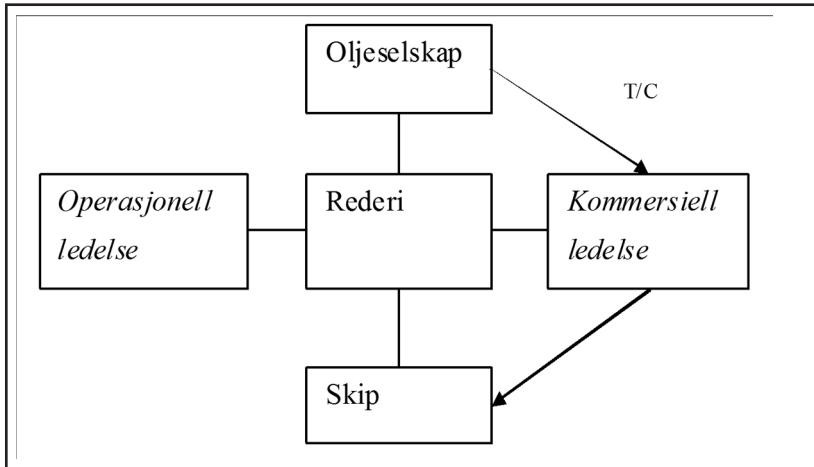
---

<sup>7</sup> Jeg har utelatt bare boat certeparti, siden dette er en kontraktstype hvor befakter (oljeselskapet) overtar rederfunksjonen (Bull & Falkanger, 2004). Det er derfor et begrenset praktisk samarbeid mellom partene under kontraksperioden.

<sup>8</sup> Avtalefrihet gjelder kun mellom partene og ikke ovenfor tredjepart (Bull & Falkanger, 2004).

Først vil jeg illustrere den praktiske forskjellen mellom de ulike kontraktstypene gjennom et eksempel med taxi. Utgangspunktet er at du (oljeselskapet) trenger transport. Du har da flere valgmuligheter som alle er avhengig av ditt behov, når du har behov og om du ønsker spesielle egenskaper på transporten, i dette tilfellet taxien. Dersom du har behov for transport hver dag og du vet du kommer til å ha behov for dette i lang tid fremover, velger du et tidscerteparti. Under et tidscerteparti vil du ha en bestemt taxi tilgjengelig bare for deg over en viss periode. Dersom du derimot vet at du kommer til å ha behov i lang tid, men det er varierende hvor mye du trenger til enhver tid, velger du en *Contracts of Affreightment*. Eieren vil da stille flere taxier tilgjengelig for deg, så avtaler man kontinuerlig etter behov. I forhold til betaling for drosjen betaler du under et tidscerteparti for den tiden du har taxien tilgjengelig. Dersom du benytter en COA avtale betaler du for reise-distansen. Forskjellen mellom disse to betalingsformene kommer tydelig frem om det skjer en forsinkelse. Ved et tidscerteparti vil dette være din (oljeselskapets) risiko, mens under en COA avtale vil det være drosjeeierens risiko (rederens). Altså hovedskillet mellom de ulike kontraktene går via tidsperspektiv og forsinkelsesrisiko.

I tillegg fordeler partenes plikter seg ulikt i de forskjellige typene. Man kan skille pliktene relatert til skipet og gjennomføringen av transporten gjennom operasjonell ledelse og kommersiell ledelse. Dette er illustrert i forhold til partene i figur 2.1.



Figur 2.1 Kommersiell og operasjonell ledelse

Operasjonell ledelse er knyttet til alt som har med selve *driften* av skipet. Dette er å sørge for bemanning, innkjøp, teknisk vedlikehold og sikkerheten. Kommersiell ledelse er knyttet til skipets beskjeftigelse, altså hva slags oppgaver skipet skal ha, for eksempel planlegge skipets ruter, sørge for transportoppdrag og havneopp- hold. Den som har kommersiell ledelse har instruksjonsmyndighet til skipets kaptein, og instruerer kapteinen om skipets beskjeftigelse (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).

Kontrakten er i stor grad bestemmende for hvordan kommunikasjonen går mellom de ulike partene. Ved COA kontrakt (og spotkontrakt) har rederen både operasjonell og kommersiell ledelse over skipet. Kommunikasjonen går derfor fra oljeselskapet som anmoder hvor de trenger transport, til rederiet (landorganisasjonen), som igjen gir instruksjoner til kapteinen. Dette er annerledes ved et tidscerteparti, ved at oljeselskapet har kommersiell ledelse over skipet. De har derfor direkte instruksjonsmyndighet til kap-

teinen (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).<sup>9</sup>

Under kontraktperioden er det flere forhold som reguleres underveis. Dette kalles *post fixture* aktiviteter. I praksis omtaler man det å befrakte eller inngå en transportavtale som "fix" (Stopford, 1997). *Post fixture* begrepet er altså aktiviteter mellom partene etter kontraktene er inngått. Disse aktivitetene omfatter regulering av leie, reguleringen av off-hire, regulering av overliggetid, bestilling av bunkers, angi ankomst for lasting og lossing og gjengivelse av utgifter som skipets agent har lagt ut for utgifter relatert til havneoppholdet (Url 2). *Post fixture* aktivitetene gjøres av den kommersielle avdelingen til reder eller befrakter.

### 2.1.2 Risikofordeling i de ulike kontraktstypene

De ulike kontraktene har ulike generelle karaktertrekk. Siden partene er underlagt avtalefrihet, er ansvars- og risikofordeling ofte grundig beskrevet i den enkelte kontrakt. Et av disse forholdene er relatert til fordelingen av økonomisk risiko. Jeg vil i det følgende beskrive hvordan dette er i de ulike kontraktene<sup>10</sup>. Et typisk kjennetegn ved forskjeller i typene er *tidsaspektet* og *risikofordeling*.

#### Contracts of affreightment – en "hybrid" kontrakt

*Contracts of Affreightment* (COA) kan defineres som en "hybrid" kontrakt. Generelt har en spotavtale de samme betingelsene som COA, forskjellen er at en spotavtale kun er en enkeltreise. En COA avtale er knyttet til et kvantum last som skal transporteres over et vist tidsrom. Vanlig tidsrom er i dag mellom 2 – 5 år. Rederiet stiller et visst antall skip tilgjengelig for oljeselskapet. Partene avtaler fortløpende om den konkrete transporten. Dette krever derfor et

---

<sup>9</sup> Dette er de generelle trekkene, og dette kan derfor variere siden partene har avtalefrihet.

<sup>10</sup> Min presentasjon er basert på typiske standardkontrakter av de ulike typene. I praksis vil skillet mellom de ulike kontraktene være mer uklare, siden partene i stor grad selv avgjør fordelingen mellom seg.

betydelig samarbeid i forhold til planlegging mellom partene. Partene avtaler et skipningsprogram som angir omtrent når og hvor oljeselskapet trenger transport. Etter hvert blir disse avtalene konkretisert gjennom avtale om når skipet skal gi *Notice of Readiness* (NOR) og liggetiden starter å gå. Liggetid er den avtalte tiden til lasting og lossing. Denne tiden har oljeselskapet betalt for gjennom avtalen. Dersom det går lengre tid enn angitt er dette regnet som overliggetid, og oljeselskapet må betale reder for denne tiden. I bøyelast er det oljeselskapene som bærer risikoen dersom lasteoperasjonen blir forhindret eller forsinket av dårlig vær. Utover dette er det rederiet som bærer forsinkelsesrisikoen, og det innebærer et strengt ansvar for reder å stille skip til den avtalte tiden. Oljeselskapet betaler for reisedistansen, og det er rederen som har *forsinkelsesrisikoen*. Siden reder bærer forsinkelsesrisikoen er det i reders interesse at reisen blir gjennomført så raskt som mulig, siden betalingen for oppdraget vil være den samme uansett (Bull & Falkanger, 2004).

### **Tidscerteparti – langsiktig kontrakt**

Et tidscerteparti er en langsiktig avtale som er knyttet til et bestemt skip. Tidsaspektet varierer mellom 5 – 10 år. Oljeselskapet betaler leie for den *tiden* de disponerer skipet. Ut i fra kontrakten er det detaljerte beskrivelser om skipets yteevne, for eksempel lastekapasitet, fart og bunkerskonsum. Dersom skipet ikke opprettholder disse kravene skal det bli gjort fratrekk i leien. Med andre ord dersom skipet ikke er *operasjonelt* slik som beskrevet i kontakten skal dette trekkes fra i leien til rederiet. Disse situasjonene er kalt *off-hire*. Utgangspunktet for *off-hire* situasjoner er at det skal ha gått tid tapt for oljeselskapet, som skyldes ”feil” innenfor reders risikofære<sup>11</sup>. Utover *off-hire* situasjoner er det oljeselskapet som står for *forsinkelsesrisikoen*. Dette innebærer at når skipet gjør

---

<sup>11</sup> Reders ”risikofære” er her knyttet skipets yteevne. Det trenger følgelig ikke påbevises skyld, det er tilstrekkelig at det foreligger feil som faller innenfor reders ansvarsområde (risikofære).

nytte for seg er det oljeselskapets gevinst, og dersom det ikke gjør det er det oljeselskapets tap (Bull & Falkanger, 2004, NOU 1993:36).

## **2.2 Om oljeselskapets innflytelse på sikkerhet i tanksegmentet**

Oljeselskapene har hatt stor innflytelse på sikkerheten. Dette kan sees som et viktig bidrag til at sikkerhet i tanksegmentet har fått større betydning. Oljeselskapenes innflytelse har i stor grad vært utøvd gjennom det internasjonale forumet *Oil Company International Marine Forum* (OCIMF). Bakgrunnen for etableringen av OCIMF var Torrey Conon-ulykken i 1967. Ulykken resulterte i et betydelig oljeutslipp, og satte forurensning av det maritime miljøet på den offentlige agendaen. Oljeselskapene har både som eier og befrakter av skip blitt eksponert for risikoen for oljeutslipp. Oljeselskapene har derfor ønsket å redusere denne risikoen gjennom ulike sikkerhetstiltak. Utarbeidelsen av sikkerhetstiltak er i dag, i stor grad utøvd gjennom OCIMF. OCIMF har rådgivende status ovenfor IMO, og spiller en aktiv rolle i forbedringen av sikkerhetsstandarder innen transport av olje. De bidrar stadig på nye måter og har blant annet støttet EU og IMO i krav om å fase ut enkeltskrogstankere (OCIMF, 2009). OCIMF utvikler standarder som er gjeldene for tankmarkedet gjennom "best practice" retningslinjer. Disse er detaljerte retningslinjer for drift av skip. Oljeselskapene pålegger sine rederier å ha retningslinjene ombord. Slik sett er kravene til OCIMF å regne som en *bransjestandard*.

### **2.2.1 Bakgrunn for vetting**

Vetting er særegent for tanksegmentet. Oljeselskapene utøvde før tankkrisen stor kontroll på sikkerhetsstandarder gjennom å stå som eier eller befraktet skip under lange tidscertepartier. Etter krisen var trenden dominert av at oljeselskapene i større grad tjenesteutsatte transport. Dette medførte at oljeselskapene fikk

mindre kontroll over sikkerhetsstandarden på skipene de benyttet. For å kompensere for denne svakheten utviklet de store oljeselskapene igjennom OCIMF *vettinginspeksjonen*. Behovet for vettinginspeksjonen ble ytterligere fremmet etter Exxon Valdez-ulykken i 1989. Oljeselskapet, Exxon, ble som eier av skipet holdt erstatningsansvarlig og kostnadene etter ulykken har vært massive. Vettinginspeksjonen er et frivillig initiativ fra oljeselskapene for å redusere denne tendensen (Boge, 2009).

Vettinginspeksjonen er en fysisk besiktigelse av skipet. Retningslinjene for inspeksjonen bygger på retningslinjene fra IMO. Generelt er den viktigste funksjonen til vetting å sørge for at krav fra flaggstat, classeselskap og IMO er ivaretatt. Når vettinginspeksjonen ble tatt i bruk av oljeselskapene bar det preg av et ukordinert initiativ. I 1993 ble det gjennom OCIMF opprettet et system som skulle sørge for å harmonisere kravene fra oljeselskapene. Dette systemet er kalt *Ship Inspection Report Program* (SIRE). SIRE systemet består av en standard retningslinje som oljeselskapene skal benytte under inspeksjonen av skipet. I dag består spørreskjemaet av om lag 1200 punkter. I tillegg er det etablert en database hvor resultatene fra samtlige vettinginspeksjoner legges inn. Denne databasen er tilgjengelig for alle medlemmene (OCIMF, 2009). I 2000 ble SIRE systemet obligatorisk for OCIMF medlemmene, og det ble også satt krav til kvalifikasjonene til vettinginspektøren. For eksempel kreves det at man skal ha 4 års erfaring som overstyrmann eller maskinsjef, og minst to av disse må være som senior offiser. Inspektøren må også gjennomføre et 4 dagers kurs og må bestå en eksamen (Boge, 2009).

### **2.2.2 TMSA – mot mykere kontrollformer?**

I tillegg til SIRE systemet utvikler oljeselskapene stadig nye metoder og standarder for å kunne påvirke sikkerhetsstandarden. Oljeselskapene spiller med andre ord en aktiv rolle for å øke sikkerheten innen tankssegmentet. Et eksempel er utviklingen av retningslinjer for et sikkerhetsstyringssystem til rederiene. Dette kalles *Tanker*

*Management Self Assessment* (TMSA) og ble innført i 2004. TMSAen skal være en veiledning til rederne slik at de selv kontinuerlig skal ha fokus på å utvikle en høy sikkerhets- og miljøstandard. Hovedprinsippet er at ledelsen eller landorganisasjonen skal utvikle en klar rolle- og ansvarsdeling for å kunne støtte de ombord i å gjennomføre en sikker operasjon (Boge, 2009). OCIMF introduserte dette som et middel for å øke sikkerhetsbevisstheten hos rederiene, slik at ikke kun minimumskravene oppfylles, men at de snarere har et kontinuerlig fokus på forbedring av sikkerhetsstandarden. TMSA består av 12 *Key Performance Index* (KPI) innenfor organisatoriske kategorier som for eksempel ledelse, navigasjon og *safety management*. Det er beskrevet hvordan man kan oppnå forbedrede resultater innenfor hvert område. Innenfor hvert av områdene, eller KPIene, er det en fire trinns karakterskala. For å bevege deg oppover i skalaen må du oppfylle kriteriene innenfor *alle* elementene. TMSA brukes av oljeselskapet under inspeksjonen av landorganisasjonen. Da blir rederiets egne målinger sammenlignet med de målingene som oljeselskapet gjør<sup>12</sup>.

Tanksegmentet har på tross av disse tiltakene blitt rammet av flere store ulykker igjennom 1990- og 2000- tallet, med tilsvarende store oljeutslipp. Erika-ulykken i 1999 satte spørsmålstegn ved funksjonaliteten til vettingregimet. Oljeselskapet, *Total*, hadde på bakgrunn av egen vettinginspeksjon valgt å benytte skipet til tross for at flere av de store oljeselskapene hadde avvist det samme skipet. *Total* ble i 2008 dømt til erstatningsansvar, men har anket saken. Erika-ulykken framprovoserte en offentlig debatt om oljeselskapenes ansvar for slike ulykker. Oljeselskapene har tradisjonelt kunne fraskrive seg et slikt ansvar fordi det er rederiet som er det sentrale ansvarssubjekt i forhold til sikkerheten. Denne saken illustrerer at oljeselskapene ikke nødvendigvis kan redusere sitt ansvar ved å tjenestestette transport, og at det nåværende vettingregimet ikke er en tilstrekkelig kontrollmekanisme. Trenden i dag er at oljeselskapene i større grad inngår et partnerskap med

---

<sup>12</sup> Fremstillingen er delvis basert på informasjon fra intervju med "Rederiet".



sine rederier, fordi de ser at de er gjensidig avhengige av et høyt sikkerhetsnivå for å unngå ulykker. Oljeselskapene har strammet til kontrollen gjennom vettingregimet, og utvikler stadig nye metoder for å påvirke sikkerheten på skipene de benytter. I tillegg til strengere vettinginspeksjoner utvikler oljeselskapene nye, *mykere* kontrollformer. Dette kan observeres gjennom at oljeselskapene finansierer sikkerhetskulturkampanjer for sine rederier.

### 2.3 Kapteinens ansvar for sikkerhet

I relasjonen mellom oljeselskap og rederi, har kapteinen en sentral rolle i forhold til sikkerheten. Både rederiet og oljeselskapet har instruksjonsmyndighet ovenfor kapteinen, og kan instruere kapteinen om hvordan transporten skal gjennomføres. Kapteinen er imidlertid gitt myndighet til å overprøve enhver instruksjon dersom han *bedømmer* at dette vil være til skade for skip, mennesker eller miljø. Kapteinens ansvar for sikkerhet gjenspeiles også i reguleringen av sikkerhet til sjøs. Tradisjonelt har kapteinen vært det sentrale pliktsubjekt i forhold til sjøsikkerheten. Dette kan sees av den norske Sjødyktighetsloven av 1903. Loven ga kapteinen primæransvaret for sikkerheten. Denne har imidlertid blitt erstattet av den nye Skipssikkerhetsloven av 2008 som definerer *rederiet* som det sentrale pliktsubjekt i forhold til sikkerheten. Innføringen av ISM-koden har vært retningsgivende for denne endringen<sup>15</sup>. I forarbeidene til den nye Skipssikkerhetsloven fremmer de behovet for å endre ansvarsdelingen i forhold til sikkerhet til å gjøre rederiet til hovedansvarssubjekt. (NOU 2005:14). Bakgrunnen for denne vurderingen er at rederiet anses som nærmest til å oppfylle lovens krav. Det vises til at rederiet er den som har økonomiske interesser i skipet, og kan sørge for de nødvendige ressursene slik at skipet kan drives på en sikkerhetsmessig forsvarlig måte. Den nye Skipssikkerhetsloven gir likevel kapteinen et pliktansvar for sikkerheten.

---

<sup>15</sup> ISM koden har vært retningsgivende for utviklingen av den nye skipssikkerhetsloven i Norge. Den nye loven erstatter den gamle Sjødyktighetsloven av 1903. Skipssikkerhetsloven trådte i kraft 1.juni 2008. (NOU 2005:14).

Dette begrunnes med at i enkelte sammenhenger, som for eksempel navigasjon og daglig drift, er det mer nærliggende at kapteinen har ansvaret. Kapteinen er tilstede ombord og kan gjennom sin tilstedeværelse påvirke måten det arbeides med sikkerhet. Kapteinen har således en *medvirkningsplikt* for å sørge for at den øvrige besetningen ombord følger opp de gitte retningslinjene. Rederiet skal allikevel sørge for at kapteinen har mulighet til å oppfylle sitt ansvar gjennom ansettelse av kompetente sjøfolk og tilstrekkelig med mannskap for å for eksempel kunne overholde hviletidsbestemmelsene. (NOU 2005:14)<sup>14</sup>. Rederiet har med andre ord ansvar for å sørge for et velfungerende sikkerhetsstyringssystem og for at kapteinen har de nødvendige ressurser tilgjengelig. Kapteinen har en ”medvirkningsplikt” gjennom å skulle ivareta sikkerheten gjennom den daglige driften og sørge for at sikkerhetsstyringssystemet fungerer i praksis. Kapteinen plikter derfor å sørge for at den daglige driften er forsvarlig og ikke til skade for menneske, miljø eller skip. Plikten gir han samtidig myndighet til å overprøve samtlige instruksjoner han får, både fra rederiet og oljeselskap, dersom han vurderer at forholdene er til skade for sikkerheten.

## 2.4 Oppsummering

Formålet med kapittelet er å gi en kontekstuell beskrivelse av de omgivelser som kan påvirke de ulike partenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Slik som presentasjonen viser bøyelastmarkedet nærmest anses som en forlenget del av produksjonen, og bøyelastmarkedet kan derfor sies å ha karaktertrekk som svarer til Stopfords (1997) ”industriell shipping”. Kontraktene er avgjørende for risikofordelingen mellom partene. Gjennom spotavtale og COA har rederen både operasjonell og kommersiell ledelse, samt de står for forsinkelsesrisikoen. Dette er annerledes i tidscertepartiet hvor rederen kun har operasjonell ledelse, og oljeselskapet har kom-

---

<sup>14</sup> Slik som jeg refererte til i innledningen er i dag kapteinen til *Full City*, skipet som grunnstøte sommeren 2009, tiltalt for å ha sviktet sitt ansvar for å ivareta sikkerheten. Han er tiltalt for uaktsomhet (Url 3).

mersiell ledelse. Oljeselskapet står da for forsinkelesrisikoen. Den som har kommersiell ledelse har instruksjonsmyndighet til kapteinen når det gjelder skipets beskjeftigelse. Kapteinen gis på den andre siden myndighet fra lovverket og kontrakten til å overprøve disse instruksjonene, dersom han vurderer at det er til fare for sikkerheten. Oljeselskapene har gjennom historien utøvd stor innflytelse på sikkerhetsstandarder i tankmarkedet, noe som også kan sees som en viktig kilde til at sikkerhet har fått større betydning innen tanksegmentet. Formelt sett har rederiet ansvar for sikkerheten, men oljeselskapene utøver fremdeles kontroll gjennom vettinginspeksjoner. Utviklingen i oljeselskapenes innflytelse går i retning av økt kontroll gjennom tilstramminger i vettinginspeksjonen. I tillegg utvikler oljeselskapene andre *kontrollformer* som også retter seg mot de mer uformelle forholdene.

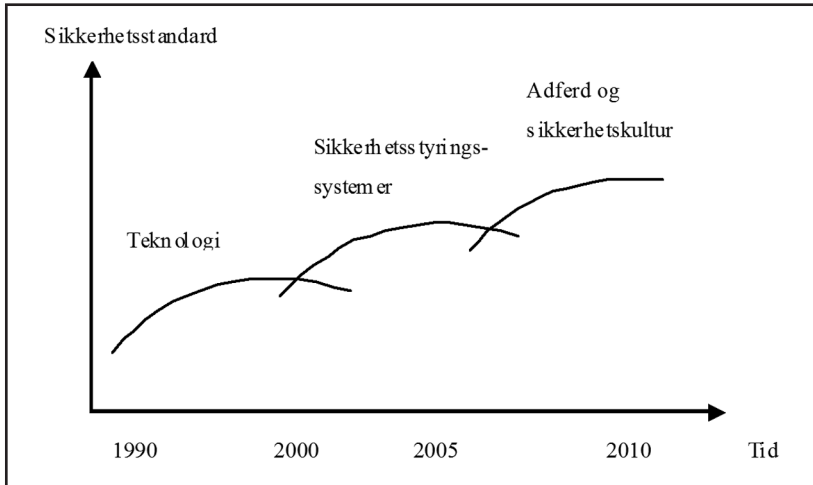
## 3 Metode og teoretisk rammeverk

I denne oppgaven har jeg valgt et forskningsdesign basert på et casestudie. Casestudie egner seg i tilfeller hvor man ønsker å gi en helhetlig og meningsbærende fremstilling av et fenomen (Yin, 2003). Siden det ikke er gjort tidligere studier av målkonflikter i shipping egner det seg følgelig å gjøre et bredt studie av fenomenet. Målkonflikter i shipping er adressert i granskning av ulykker, men er ikke studert som et industrifenomen, eller som en del av en daglig praksis. Det er imidlertid gjort forskning på målkonflikter i andre industrier og organisasjoner, og fenomenet kan sies å være utbredt innen forskning på sikkerhet og ulykker (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2006). Designet er derfor i hovedsak utforskende i den forstand at formålet er å undersøke hvilke forhold som påvirker målkonflikter i shipping, gjennom å benytte teori fra studier av målkonflikter i andre industrier.

Innsikten om at det er en prinsipiell konflikt mellom økonomiske målsetninger og sikkerhet har lenge vært en utbredt oppfatning innen forskning på sikkerhet (Perrow, 1984, Reason, 1997, Rasmussen 1997, Hollnagel, 2004). I dette kapittelet vil jeg først kort gjøre rede for utviklingen innen perspektiver på sikkerhet og ulykker i organisasjoner. Deretter vil jeg presentere ulike teoretiske perspektiv på målkonflikter. Til sist vil jeg definere en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner, som er utgangspunktet for analysen av det empiriske materiale i kapittel åtte.

### 3.1 Perspektiver på sikkerhet og ulykker

Gjennom historien har perspektiver på kilden til ulykker, og hva som skaper sikkerhet i organisasjoner variert. Utviklingen er illustrert gjennom figur 3.1. I grove trekk har utviklingen gått fra å fokusere på tekniske faktorer, til fokus på menneskelige og organisatoriske faktorer, og til sist har fokus på de uformelle elementene i organisasjonen gjennom begrepet *sikkerhetskultur* blitt viktig (Hudson, 2007).



Figur 3.1 *Utvikling i tilnærming til sikkerhet i shipping* (Hudson, 2007:700).

Fokus på kulturelle forhold ved organisasjonen kom etter Tsjernobyl-ulykken da "The International Atomic Agency" (IAEA) konkluderte med at ulykken kunne tilskrives en dårlig *sikkerhetskultur* (IAEA, 1992). Det er i dag enighet blant ulykkesforskere om at kulturelle forhold er viktig for sikkerhet i organisasjoner (Reason, 1997, Vaughan 1996, Pidgeon, 1998, Cox & Cheyne, 2000).

### 3.2 Hva er målkonflikter?

For å definere hva målkonflikter er, ønsker jeg å ta utgangspunkt i Petroleumstilsynets (2004) definisjon, som er følgende:

*Målkonflikter er en del av hverdagen i alle organisasjoner og på alle arbeidsplasser. Vi ønsker å gjøre jobben raskt og effektivt, uten feil, og uten at noen blir skadet. I praksis tvinges vi ofte til å veie ulike hensyn mot hverandre. Det kan oppstå en tidsklemme, og ledelsen må velge mellom det å forsere arbeidet eller å ta kostnadene og prestisjetapet ved forsinkelser. Et arbeidslag kan støte på uforutsette problemer og må velge mellom å "koste på" for å bli ferdige eller ta seg tid til å diskutere*

*risikoen ved å fortsette. Over tid kan målkonflikter bidra til at arbeidslagene gradvis begynner å ta små "snarveier" som svekker sikkerheten. Dersom ingen tar tak i slike små endringer, kan det være fare for at "snarveier" over tid blir den aksepterte måten å gjøre det på. Det er alvorlig at "snarveier" blir akseptert så lenge det går bra, men straffet den dagen det skjer en ulykke. Alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter (Petroleumstilssynet, 2004:18-19).*

Slik som sitatet viser kan målkonflikter forstås som en *uoverensstemmelse* mellom hensynet til produksjon og hensynet til sikkerhet. Reason (1997) har beskrevet hensynene til produksjon og sikkerhet<sup>15</sup> som to universelle egenskaper ved kommersielle organisasjoner. I en ideell verden burde hensynet til produksjon og sikkerhet være i harmoni, men Reason (1997) fremhever at i realiteten er forholdet mellom produksjon og sikkerhet et *skjevhetsforhold*, ved at produksjon ofte favoriseres fremfor sikkerhet. Han skriver:

*Since production creates the resources that makes protection possible, its needs will generally have priority throughout most of organization's lifetime" (Reason, 1997: 4).*

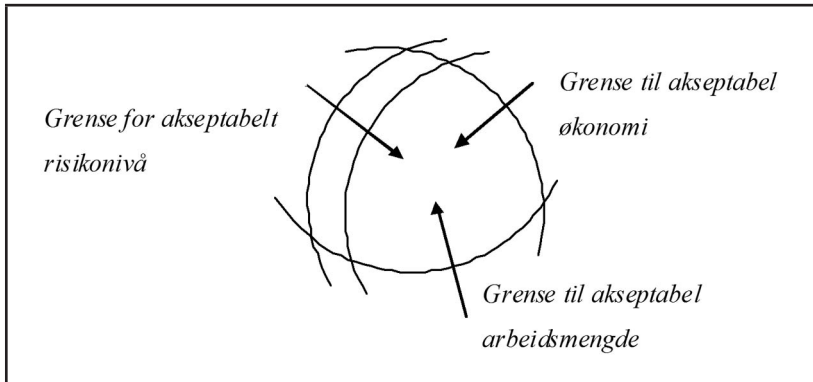
Kilden til dette skjevhetsforholdet kan sees i sammenheng med de ulike karaktertrekkende ved produksjon og sikkerhet. Funksjonene relatert til produksjon er ofte en definert, målbar størrelse, mens sikkerhet kan anses som en varierende og udefinert størrelse. Reason fremhever at organisasjoner allikevel vil ha incentiver til å investere i sikkerhet, både fordi konsekvensen av ulykker medfører en stor økonomisk påkjennelse, og fordi både myndigheter og andre interessenter ikke vil tillate et uakseptabelt høyt risikonivå. Målkonflikter handler derfor om hvordan organisasjoner balanserer mellom hensynene til produksjon og sikkerhet (Reason, 1997).

---

<sup>15</sup> Reason (1997) benytter begrepet *beskyttelse*, for å få en harmonisert språkbruk har jeg valgt å kalle det sikkerhet.

### 3.2.1 Målkonflikter som ”organisatorisk drift”

Erfaringer fra ulykker og forskning på sikkerhet i organisasjoner vektlegger betydningen av hvordan målkonflikter potensielt kan være en kilde til en ”organisatorisk drift”, hvor organisasjoner over tid kan bevege seg i retning av økt risiko (Snook, 2000, Rasmussen, 1997). ”Organisatorisk drift” beskriver en prosess hvor organisasjonen beveger seg mot et uakseptabelt risikonivå som følge av målkonflikter. Denne prosessen er beskrevet gjennom Rasmussens (1997) adaptasjonsmodell og kan illustrere på følgende måte:



Figur 3.2 Rasmussens (1997) adaptasjons modell for håndtering av målkonflikter

Som figur 3.2 illustrer er organisasjoner styrt av tre ulike hensyn relatert til grenser: grense til akseptabel økonomi, som antas å komme fra ledelsens press på effektivitet, grense til akseptabel arbeidsmengde, som kommer fra operatørens arbeidskapasitet, og grense til akseptabelt risikonivå. Rasmussen sammenligner arbeidspraksisen med variasjoner i de ”brownske bevegelser” vi finner i gassmolekyler. Dette gjør at praksisen vil variere i forhold til hvordan vi utfører oppgaver (Rosness, 2001). Praksisen vil bli påvirket av et effektivitetspress som kommer fra ledelsens kost-

nadsgradient for å unngå økonomiske tap. Medlemmene i organisasjonen vil også oppleve en grense for hva som er akseptabel arbeidsbelastning. Gitt at vi er i omgivelser med begrenset ressurser og tid, kan dette over tid føre til at organisasjonen trekkes i retning av et uakseptabelt risikonivå, som følge av at ledelsen presser på for å få praksisen så effektiv som mulig, samt at operatørene kan rammes av tretthet som følge av for stor arbeidsbelastning. Altså er dette en samvirkende organisatorisk prosess. Det som hindrer organisasjoner å utsette seg for uakseptabelt høyt risikonivå er etableringen av ”forsvar i dybden” (Reason, 1997). Dette kan i følge Reason (1997) skapes gjennom organisatoriske barrierer, som for eksempel regler og prosedyrer. Rasmussen (1997) mener at slike barrierer over tid gradvis vil svekkes dersom organisasjonen er preget av at praksisen systematisk favoriserer produksjon. Han skriver:

*Therefore, in systems designed according to the defence – in – depth strategy, the defenses are likely to degenerate systematically through time, when pressure toward cost – effectiveness is dominating. Correspondingly, it is often concluded by accident investigations that the particular accident was actually waiting for its release (Rasmussen, 1997:190).*

Det er derfor fare for at disse forholdene gir rom for en ”organisatorisk drift”. Rasmussen skriver at organisasjonene må skape en motstandsgradient for å forhindre at man skal bevege seg ut mot et uakseptabelt risikonivå. I figuren er dette markert som en ekstra gradient på venstre side (Rasmussen, 1997). Jeg vil beskrive hva denne motstandsgradienten kan bestå av, men først vil jeg presentere en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner.

### **3.3 Analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner**

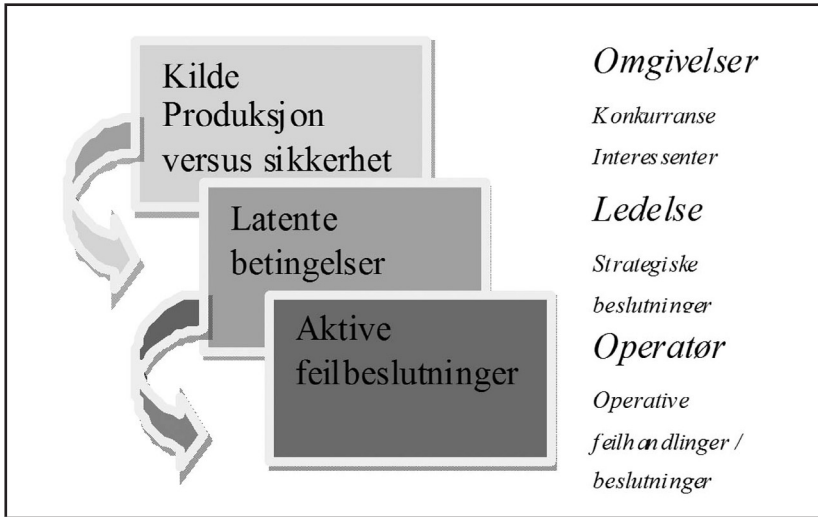
Fra den foregående presentasjonen, følger det at målkonflikter kan



forstås som organisasjonens evne til å balansere kravene til produksjon og sikkerhet. Basert på en forståelse av ”organisatorisk drift” vil jeg definere en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner. Jeg vil presentere ulike perspektiv på hvordan organisasjoner kan ivareta hensynet til sikkerhet. Utgangspunktet er å etablere et analytisk rammeverk for analyse av hvordan målkonflikter forstås og håndteres i relasjonen mellom oljeselskap, rederi og ledende offiserer.

### **3.3.1 Målkonflikter som et organisatorisk dilemma**

Målkonflikter kan betraktes som et organisatorisk dilemma. Kommersielt press blir i en slik kontekst, et dilemma mellom å gjøre det som trengs for å tjene penger og holde produksjonen oppe, og gjøre de nødvendige aktiviteter og tilpasninger for å gjennomføre operasjonen på en mest mulig sikker måte. Slik som den foregående diskusjonen viser er det ikke alltid lett for medlemmene av organisasjonen å ”se” dette dilemmaet. Målkonflikter relateres ikke til enkeltpersoners valg og beslutninger, men hvordan hele organisasjonen håndterer dette dilemmaet. Reason (1997) fremhever at for å unngå at målkonflikter skal resultere i en uakseptabel risiko så krever det at ledelsen balanserer disse dilemmaene. Han skriver: *”Effective safety management means actively navigating the safety space in order to reach and then remain within the zone of maximum resistance. To do this, managers must understand the nature of the forces acting upon the organization”* (Reason, 1997: 112). Reason fremhever at *hvordan* det påvirker organisasjonen avhenger i stor grad av ledelsens tilpasninger og beslutninger (Reason, 1997). Måten ledelsen håndterer og tilpasser seg omgivelsene på, vil forplante seg videre ned i organisasjonen (Soma, 2004). Prosessen kan dermed illustreres som følgende:



Figur 3.3 *Utvikling av målkonflikter* (Reason, 1997)

Skjevhetsforholdet mellom produksjon og sikkerhet kan sees som *en kilde* til kommersielt press, som skapes gjennom konkurranse og interessenter i organisasjonens omgivelser (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Soma, 2004). Disse legger viktige premisser for hvordan ledelsen velger å tilpasse hensynene mellom produksjon og sikkerhet. Som tidligere beskrevet favoriseres ofte produksjon fremfor sikkerhet, og Reason (1997) beskriver at dette vil utvikle latente betingelser. Latente betingelser er relatert til organisasjonens strategiske beslutninger fattet av ledelsen. Disse lager viktige betingelser for forholdene som operatørene, også kalt den skarpe enden, arbeider under. Sett i forhold til Rasmussens (1997) modell, kan slike latente betingelser føre til at grensene i systemet tøyes. Reason (1997) har sagt det slik:

*Nearly all hazardous operations involve making actions that lie outside the prescribed boundaries, yet remain within the limits of what would be judged as acceptable practice by people sharing comparable skills* (Reason, 1997:51).

Utfordringen for organisasjonen er at svært ofte så erfarer medlemmene at det går bra selv om man tøyser grensene. Denne erfaringen kan medføre at dette blir den aksepterte måten å gjøre det på, inntil det skjer en ulykke. Slik sett kan slike latente betingelser skape muligheter for aktive feil som kan forårsake en ulykke. Slike ulykker betegnes som *organisatoriske ulykker* eller *systemulykker* (Reason, 1997, Hollnagel, 2004).

### **3.3.2 Organisatoriske barrierer**

Rasmussen (1997) fremhever i sin adaptasjonsmodell at for å unngå en "organisatorisk drift" må organisasjonene skape en motstadsgradient. Pålitelige systemer er i dag bygget på prinsippet om barrierer (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2004). Dette kan skapes gjennom det Reason (1997) betegner som organisatoriske faktorer. Eksempler på organisatoriske faktorer kan være: sikkerhetsstyringssystem gjennom etableringen av rapporteringssystem og prosedyrer, lederskap eller tekniske faktorer som vedlikeholdsprogrammer. Dette vil skape en organisatorisk redundans og gjøre organisasjonen motstandsdyktig ved og kontinuerlig vurdere sårbarheten i systemet (Hollnagel, 2006).

### **3.3.3 Organisasjonsstruktur og formelle sikkerhetsstyringssystemer**

En tydelig organisasjonsstruktur kan være en kilde til å skape organisatorisk motstandsdyktighet. Organisasjonsstruktur kan både forstås som organisering av ulike arbeidsområder, men også som kommunikasjon og relasjonen mellom de ulike enhetene. I forhold til organisasjonens håndtering av målkonflikter handler det derfor om å skape en struktur i organisasjonen som hindrer at et kommersielt press skal påvirke sikkerhetskritiske beslutninger. Granskningsutvalget etter Challenger-ulykken fremmet behovet for å skape en uavhengig sikkerhetsavdeling hos NASA. I tråd med Vaughans (1996) analyse definerte også det offentlige gransknings-

utvalget at kilden til ulykken var knyttet til organisatoriske forhold ved NASA, deriblant dårlig kommunikasjon og manglende risikooppfatning (Rogers Commision Report, 1986).

En annen måte å bygge organisatoriske barrierer på er gjennom formelle sikkerhetsstyringssystemer. Reasons (1997) filosofi kan sees som grunnlaget for en slik tilnærming. Etter flere alvorlige ulykker på 1980-tallet ble sikkerhetsstyringssystemer (SMS) fremmet som et viktig element for å ivareta sikkerheten. Ulykkene pekte på svakheter i administrasjonen. Bird (1967) er grunnleggeren av "Loss Causation Model". Modellen fremmer ledelsens mulighet til å påvirke årsaker til, og utviklingen av uønskede hendelser gjennom bruk av et systematisk rapporteringssystem, hvor alle hendelser rapporteres (Pettersen, 2009). Gjennom en systematisk kartlegging av tilstanden i systemet kan ledelsen følge opp og forbedre organisasjonens sikkerhetsstandard (Reason, 1997, Hudson, 2003).

### 3.3.4 Målkonflikter og organisasjonskultur

I likhet med Hudson (2003) fremhever også Reason (1999) at organisasjonskultur kan betraktes som selve *drivkraften* for organisasjonenes prioritering av sikkerhet. Han skriver: "*Violations are likely to be most common in organizations where the unspoken attitudes and beliefs mean that production and commercial goals are seen to outweigh those relating safety*" (Reason, 1999:297). Dette betyr at selv om organisasjonen har et sikkerhetsstyringssystem, trenger det nødvendigvis ikke være retningsgivende for praksisen. Dette gjelder særlig om organisasjonen er preget av en utstrakt holdning, eller kultur der kommersielle målsetninger favoriseres (Rasmussen, 1997, Reason, 1997). Forfattere som Guldenmund (2000), Hale (2000) og Hopkins (2006) fremhever at organisasjonskulturen er viktig for prioritering av sikkerhet. Flere har beskrevet organisasjonskultur ganske enkelt som "måten vi gjør det på her" (Deal & Kenney, 1982: 4, Schein, 1992:8-9) Scheins (1992) formelle definisjon er mer detaljert, og er en av de mest siterte og benyttede definisjonene:

*(...) a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems. (Schein 1992: 12).*

Slik sitatet viser er organisasjonskulturen preget av antagelser som er delt av medlemmene, og er veiledende for hvordan organisasjonen tilpasser seg både interne og eksterne forhold. Relasjonen mellom organisasjonskultur og målkonflikter, kan derfor sees som hvordan hele organisasjonene faktisk forholder seg til målkonflikter i praksis. Hudson (2003) har påpekt at organisasjoners evne til å håndtere kommersielt press kan sees i sammenheng med trekk ved organisasjonskulturen. Han argumenterer for at hvordan organisasjoner balanserer målsetninger mellom produksjon og sikkerhet, avhenger av hvilken bevissthet de har for målkonflikter. Denne bevisstheten kan defineres som et karaktertrekk ved organisasjonen, slik at organisasjoner som har en aktiv bevisst holdning til målkonflikter vil anerkjenne disse og arbeide med måter for å håndtere disse. Hudson argumenterer også for at de bedre organisasjonene vil anse sikkerhet og økonomi som likeverdige størrelser (Hudson, 2003).

### **3.3.5 Analytiske kulturelle nivåer og målkonflikter**

Slik som det foregående avsnittet viser er organisasjonskulturen viktig for hvordan medlemmene forstår og håndterer målkonflikter. Som utgangspunkt for å studere forståelse og håndtering av målkonflikter i organisasjoner vil jeg bruke Scheins (2004) analytiske inndeling i kulturelle nivåer. Han har definert tre analytiske nivåer:

- i) Artefakter
- ii) ”Uttalte antagelser og verdier”

iii) ”Underliggende antagelser”

Det første nivået, artefakter, er den synlige eller manifesterte delen av kulturen. Dette kan være organisasjonssymboler eller organisasjonsstruktur og -prosesser. Det neste nivået, ”uttalte antagelser og verdier”, refererer til gruppens eksplisitte verdier og holdninger. Eksempler på dette kan være strategiske målsetninger og filosofier. Han argumenterer for at dette er et resultat av en gruppeprosess hvor verdier og holdninger blir delt hos medlemmene. Slik sett blir disse veiledende for hva som er den anerkjente måten å oppleve å reagere i ulike situasjoner. Det siste nivået, ”Underliggende antagelser”, referer til en ubevisst og ”tatt-for-gitt”, tro, erkjennelse, tanke eller følelse. Schein sammenligner det med Argyris og Schöns begrep ”theories – in use”, som er den underforståtte antagelsen som faktisk er veiledende for adferd, og forteller organisasjonens medlemmer hvordan man skal oppfatte, tenke eller føle om ting (Argyris, 1976, Argyris & Schön, 1974). Det er i det siste nivået at den *egentlige* kulturen ligger, og som forsker må man i følge Schein fokusere på å forstå dette nivået. Det er bare gjennom å forstå dette nivået at man kan beskrive trekk ved organisasjonskulturen (Schein, 2004).

Hvordan blir disse nivåene i forhold til forståelse og håndtering av målkonflikter? Det første nivået vil være hvordan organisasjonen håndterer målkonflikter strukturelt gjennom organisasjonsstruktur og ansvars- og rolledeling. Det neste nivået vil beskrive organisasjonens uttalte filosofier for prioritering av sikkerhet. Filosofien om ”sikkerhet først” vil således være et eksempel. Som Schein (2004) påpeker kan denne filosofien være preget av en mer ”normativ” holdning som sier hva man burde gjøre i ulike situasjoner, og at dette ikke trenger å være det som faktisk er beskrivende for det medlemmene gjør. Det dypeste nivået er kanskje det som er det viktigste i forhold til organisasjonens håndtering av målkonflikter, fordi i henhold til Schein (2004) er det de underliggende verdiene og antagelsene som ligger til grunn for den faktiske praksisen. De underliggende verdier og antagelser er derfor veiledende

for hvordan personer handler, dersom man blir stilt i situasjoner hvor man må velge produksjon og sikkerhet opp mot hverandre.

### 3.4 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Gjennom dette kapittelet har jeg bygget opp en teoretisk forståelse for målkonflikter basert på tidligere litteratur og forskning. Et fellestrekk ved forskningen er at alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter. Slik presentasjonen viser vil jeg anse målkonflikter som et *organisatorisk dilemma*. Dette betyr at det som er viktig, er *hvordan* organisasjonene tilpasser seg et kommersielt press, og på den måten balanserer kravene til produksjon og sikkerhet. Det kreves med andre ord en organisatorisk bevissthet til målkonflikter for å kunne håndtere de. Organisatorisk anerkjennelse av målkonflikter er viktig for å kunne skape organisatoriske barrierer for å håndtere målkonflikter. Slik som diskusjonen viser kan dette skapes gjennom både formelle og uformelle sikkerhetsbarrierer. De formelle barrierene er dog ikke til hjelp om organisasjonen er preget av en uutalt holdning til at hensynet til produksjon er viktigst, som teorien om "organisatorisk drift" viser til. I forhold til organisasjoners prioritering av sikkerhet er organisasjonskulturen viktig. Jeg vil derfor anvende en analytisk tilnærming til målkonflikter i organisasjoner gjennom å studere ulike kulturelle nivåer.

### 3.5 Kort om metode og innsamling av data

Forskningsdesignet i oppgaven er kvalitativt og for å samle data har jeg benyttet halvstrukturerte - åpne intervjuer. Motivasjonen for valget av en kvalitativ tilnærming har vært begrunnet ut i fra antagelsen om at *forståelser* for målkonflikter vanskelig kan studeres gjennom mer kvantitative metoder. Oppgaven baseres i hovedsak på intervjuer gjort i to organisasjoner, et rederi og et oljeselskap. Utvalget av organisasjoner var styrt av min tilknytning til DNV. Valget falt derfor på et oljeselskap og et rederi som kan anses som *typiske, gode* organisasjoner. Valget av disse organisasjonene var basert på

forskningsmiljøet til DNV sine vurderinger. Siden begge aktørene er kommersielle aktører har kravet til konfidensialitet vært viktig. I fremstillingen har aktørene blitt anonymisert med ”Rederiet” og ”Oljeselskapet” og informasjon som kan relateres til organisasjonen er utelatt. Av 19 intervjuet er 11 offiserer, 3 fra *Rederiets* landorganisasjon og 5 fra *Oljeselskapets* shippingavdeling

Under intervjuene benyttet jeg en intervjuguide med delvis forhåndsdefinerte spørsmål. Tematikken rundt målkonflikter viste seg å være et sensitivt tema og derfor valgte jeg å gjennomføre relativt åpne intervjuer. Denne antagelsen var underbygget av et pilotintervju gjennomført tidlig i prosessen. Gjennom dette intervjuet fikk jeg anledning til å prøve ut intervjuguiden og gjorde på basis av dette en del revideringer. Den viktigste erfaringen jeg gjorde var at spørsmålsformuleringene la direkte føringer på svaret. Ved bruk av en åpen strategi, gjennom å la informanten fortelle om situasjoner, klarte jeg å legge færre føringer på informantens svar. De beste intervjuene var når samtalen ble basert på informantens fortellinger. Jeg fulgte derfor ikke intervjuguiden konsekvent, men sørget for at vi snakket om alle temaene. Jeg startet intervjuet med å la informanten fortelle om en situasjon som belyste en sikkerhetsproblemstilling. Derfra forsøkte jeg å guide informanten innom de forhåndsdefinerte temaene.

I tillegg til intervjuene fikk jeg også anledning til å komme ombord på en bøyelaster og gjennomførte her deltagende observasjon. Deltagende observasjon er en mer uformell form for datainn-samling hvor man har fokus på å delta i hverdagen til de man intervjuer. Dette var svært berikende for analysen. Bruken av deltagende observasjon viste seg å være en styrke i forhold til min studie av målkonflikter. Dette var fordi målkonflikter eller kommersielt press viste seg og ikke å være noe eksplisitt, men mer ”situasjonsnært” og implisitt i karakter. Jeg var med på en 5 dagers tur-retur Gøteborg - et oljefelt i Nordsjøen. Jeg ble tatt meget godt i mot og ble inkludert i offiserenes hverdagslige gjøremål. I løpet av oppholdet gjennomførte jeg to mer ”formelle” gruppeintervjuer. Det første



gruppeintervjuet var med tre styrmenn på broa. Intervjuet kan mer betegnes som en samtale rundt tematikken målkonflikter. Det hele startet med at jeg fortalte om oppgavens tema. Den første reaksjonen var at de syntes problemstillingen var vanskelig. Jeg opplevde at de anså temaet som mer av teoretisk art, og at det umiddelbart ikke gav dem assosiasjoner til deres hverdag. Utover i samtalen sa de at målkonflikter i enkelte situasjoner kunne oppleves som et dilemma. Selv om jeg ikke fikk så gode data ut av akkurat denne samtalen så åpnet det opp for en forståelse fra offiserenes side for min problemstilling. Etter denne samtalen opplevde jeg flere ganger at offiserene kunne komme bort til meg og forklare at *"dette er et eksempel på det du skriver om"*. Den siste dagen gjorde jeg et nytt gruppeintervju av kapteinen og overstyrmannen. Intervjuet var i henhold til Kvaales (2001) kategorisering "ustrukturert". Jeg hadde på forhånd satt opp temaer og spørsmål, men selve samtalen var i stor grad styrt av deres erfaringer og meninger om temaet. I løpet av denne samtalen fikk jeg mulighet til å verifisere min forståelse for målkonflikter, og fikk bekreftet at problemstillingen kunne ansees som reell ut i fra en operasjonell hverdag.

I de påfølgende tre kapitlene vil jeg presentere resultatene fra intervjuene, før jeg vil analysere dataene opp i mot tidligere teori i kapitel 7.

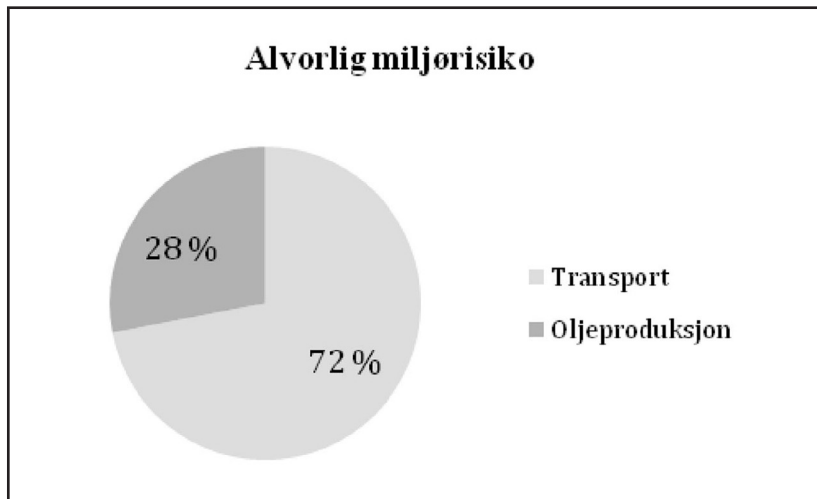
## 4 Oljeselskapets forståelse og håndtering av målkonflikter

I dette kapitlet vil jeg beskrive ”*Oljeselskapets*” forståelse og håndtering av målkonflikter i bøyelast. Kapitlet starter med en kort presentasjon av den mer generelle shippingstrategien, organiseringen og en beskrivelse av relasjonen og kontakten med rederiene. Deretter vil jeg presenterer informantenes forståelse, og grad av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i bøyelast. Oljeselskapene kan øve innflytelse på transporten gjennom valg av kontrakt og krav til sikkerhet. Jeg vil derfor beskrive kontraktsregulering i bøyelast, og de forskjellige sikkerhetskravene. Til sist vil jeg presentere informantenes oppfatning av hvilken innflytelse de mener at ”*Oljeselskapet*” har på gjennomføringen av en sikker transport av olje til sjøs.

### 4.1 Generell strategi

#### 4.1.1 ”*Oljeselskapets*” shippingstrategi

Den generelle utviklingen i ”*Oljeselskapets*” shippingstrategi går i retning av et ønske om økt kontroll og innflytelse over transporten. Dette kan sees som en mer generell markedstrend blant de store oljeselskapene. Som beskrevet i kapittel fire har dette skjedd som følge av at oljeselskapene både som befrakter og lasteier har blitt eksponert for økt ansvar relatert til eventuelle oljeutslipp. Bakgrunnen for avgjørelsen om økt kontroll har vært en generell vurdering av omdømmerisikoen knyttet til HMS og ytre miljørisiko som ”*Oljeselskapet*” utsettes for ved å stå som befrakter av skip. Figur 4.1 viser det totale miljørisikobildet til ”*Oljeselskapet*”.



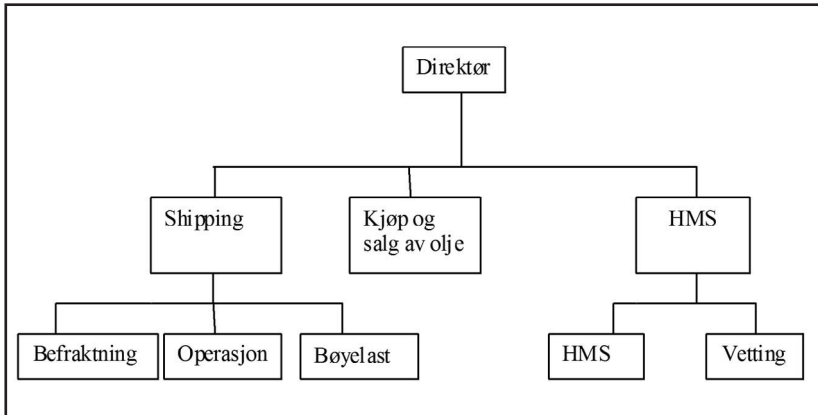
Figur 4.1. *Vurdering av alvorlig miljørisiko*

Som man kan lese av figuren utgjør skipstransport hele 72 % av selskapets totale risiko for en alvorlig miljøulykke<sup>16</sup>. Dette illustrerer derfor tydelig hvilken risiko som oljeselskapene er eksponert for gjennom transport av olje. Shippingstrategi baserer seg på å ha en større andel av deres kontraktsporfølje under langsiktig kontrakter, som muliggjør større operasjonell kontroll. I forhold til bøyelast bruker kun tidscertepartier og COA avtaler.

#### 4.1.2 Kort om organisering og arbeidsoppgaver

Organiseringen av shippingaktiviteten er knyttet til en felles avdeling som har ansvar for kjøp og salg av olje, befraktning av skip og utvikling og oppfølging av HMS krav. Alle de ovennevnte områdene rapporterer til en felles leder. Figur 4.2 illustrerer organisasjonsstrukturen.

<sup>16</sup> Alvorlig miljøulykke = restitusjonstid > 10 år



Figur 4.2. Organisasjonsstruktur "Oljeselskapet".

HMS-avdelingen består av to avdelinger: en strategiavdeling som har ansvaret for å utvikle selskapets sikkerhetsstandarder og deltar i internasjonale forum deriblant *Oil Company International Marine Forum* (OCIMF), og en vettingavdeling som står for inspirering av skip og av rederienes landorganisasjon. Den strategiske delen har også ansvaret for at samtlige avdelinger tilknyttet shipping, har sikkerhetsstrategien som en integrert del av sitt arbeid. Befraktningsavdelingen består av tre underavdelinger. En avdeling har ansvar for inngåelse av kontrakter. En annen har ansvar for oppfølging av såkalte *post fixtures* aktiviteter, som for eksempel reguleringer av leie og bestilling av bunkers. Den siste avdelingen har ansvar for bøyelasterne. Siden alle bøyelasterne går på tidscertepartier og COA avtaler, står "Oljeselskapet" for mye av planleggingen av transporten. Ved et tidscerteparti har "Oljeselskapet" kommersiell ledelse over skipet og står ansvarlig for å sørge for skipets beskjeftigelse. Ved en COA avtale står "Oljeselskapet" for blant annet planlegging av et skipningsprogram<sup>17</sup>, og har jevnlig kontakt med rederiene for å planlegge de enkelte reisene.

<sup>17</sup> Se beskrivelse i 4.1.3

## 4.2 Forståelse av målkonflikter

### 4.2.1 Anerkjennelse for målkonflikter i relasjonen med rederiene

Den generelle forståelsen blant informantene fra "Oljeselskapet" var preget av å eksplisitt anerkjenne økonomi og sikkerhet som motstridende størrelser. De begrunnet dette ved å vise til at sikkerhet ikke er en kommersiell aktivitet i seg selv, og kan derfor å anses som en utgift som ikke generer inntekt. Informantene viste til at målkonflikter kunne være særlig utfordrende i en vanskelig markedssituasjon. I et dårlig marked mente de at det var en fare for at sikkerhetskritisk arbeid kunne nedprioriteres, som følge av at andre behov er mer presserende.

Hovedandelen av informantene åpnet opp for at det kan være en målkonflikt i "Oljeselskapet". De forklarte at det kunne være en potensiell konflikt mellom kommersiell avdeling og HMS-avdelingen. De uttrykte med andre ord eksplisitt at målkonflikter var en aktuell problemstilling i egen organisasjon. En informant sa: *"Det kan selvfølgelig være en målkonflikt i "Oljeselskapet" mellom traderne som ønsker billigst mulig skip og HMS som ønsker mest mulig sikkerhet"* (3). Dersom vettingavdelingen avviser et skip kan dette få kommersielle konsekvenser, og tradingavdelingen og vettingavdelingen kan dermed møte utfordringer. De opplevde allikevel at det er en klar ansvars- og rolledeling mellom sikkerhet og økonomi internt i organisasjonen, og følgelig at slike målkonflikter var adressert. De fremhevet også at det var en felles forståelse internt i organisasjonen, at dersom vettingavdelingen avviser skip, så aksepteres dette av den kommersielle avdelingen. Flere fremhevet også at det var blitt understreket fra øverste ledelse at sikkerhet skal komme først. Informantene mente at det på den annen siden eksisterer det en manglende adressering av målkonflikter i enkelte rederier. Dette kan sees gjennom en manglende kommunikasjon mellom teknisk og kommersiell avdeling. Siden begge avdelingene har kontakt ut mot skipet, og de mente at dette kunne medføre en "dobbelkommunikasjon"

ovenfor de på sjøen. Et eksempel som ble nevnt var om for eksempel mannskapet som ba om oppgradering av teknisk utstyr som kanskje blir avvist av kommersiell avdeling, mens mannskapet samtidig har blitt forklart fra sikkerhetsavdelingen at "sikkerhet skal komme først". De understreket at dette kan føre til en kulturendring i form av at sikkerhet ikke ble tatt på alvor, noe som er svært uheldig.

På bakgrunn av en anerkjennelse av problematikken rundt målkonflikter og deres ønske om å kunne ha en positiv påvirkning på rederienes prioritering av sikkerhet, har "*Oljeselskapet*" gjennomført omorganisering internt og revidert sine krav og forpliktelser i relasjonen til rederiene. Jeg vil komme tilbake til disse i diskusjonen i kapittel åtte. Det at de aktivt har tatt et slikt initiativ indikerer at de aktivt anerkjenner aktualiteten av målkonflikter, og at de fokuserer på metoder for å forbedre innflytelsen på prioriteringen av sikkerhet overfor sine rederier.

## 4.3 Håndtering av målkonflikter

### 4.3.1 Kontraktsregulering - relasjon til rederiene<sup>18</sup>

Informantene påpekte at "*Oljeselskapet*" ikke står ansvarlig for sikkerheten for transporten. I henhold til internasjonale konvensjoner er sikkerheten rederienes ansvar, så lenge oljeselskapene står som befrakter. Gitt situasjonen er i dag<sup>19</sup>, ønsker ikke "*Oljeselskapet*" å stå juridisk ansvarlig for sikkerheten, men ønsker heller å utøve aktiv kontroll over sikkerhetsstandarden. "*Oljeselskapet*" kan også utøve en viss kontroll over transporten gjennom valg av kontrakt.

Når "*Oljeselskapet*" skal inngå en transportavtale med et rederi

---

<sup>18</sup> Viser til metode 2.1.1 om relasjonen mellom rederi og oljeselskap. Når jeg referer til "*Oljeselskapets*" oppfatning om relasjonen til rederi, viser ikke dette til "*Rederiet*", men generelt til relasjonen til rederier.

<sup>19</sup> Utfallet av Erika dommen kan bli sentral. Dersom de blir holdt erstatningsansvarlig, så vil dette være bransjeangivende, forklarte informantene meg.

stiller de visse krav til både skipet og rederiet de benytter. Hvor detaljerte og strenge kravene er avhenger av hvilken type kontrakt som benyttes. Generelt er kravene i de langsiktige tidscertepartiene mer detaljerte både i form av kommersielle krav og krav til sikkerhet, enn kravene i de kortsiktige avtalene. Relasjonen til rederiet kan deles inn i 3 faser: prekvalifisering av tilbud, kontraktsinngåelse og oppfølging. Figur 4.3 illustrerer disse fasene.



Figur 4.3 *Faser i kontraktsrelasjonen mellom oljeselskap og rederi.*

I prekvalifiseringsfasen legger rederiene inn et bud på forespørsel fra "Oljeselskapet", eller "Oljeselskapet" går ut i markedet for å finne et tilgjengelig skip, dersom det kun gjelder en enkelt reise. Rederiene vil da bli målt i forhold til blant annet: teknisk tilstand på skipene, sikkerhetsstandard, tidligere kontrakterfaring og økonomi. Hver avdeling har ansvar for å kontrollere sitt ansvarsområde, slik at HMS står for kravet til sikkerhet og befraktningsavdelingen for de rent kommersielle kravene. Den første fasen er kjennetegnet av at tilbyderne enten blir godkjent eller ikke godkjent. Den generelle trenden blant de store oljeselskapene er at hensynet til HMS stadig har blitt et viktigere vurderingskriterium. I forhold til sikkerhetskrav blir alle skipene inspisert gjennom en vettinginspeksjon, eller i spesielle tilfeller ved å benytte rapporter fra andre oljeselskap gjennom SIRE systemet<sup>20</sup>. Dersom det er en langsiktig avtale som inngås så inspiseres også rederiets landorganisasjon.

Dersom skipet og rederiet blir godkjent kommer man til kon-

<sup>20</sup> Se beskrivelse i 4.2.1

traktsinngåelse hvor valg av type kontrakt er sentralt. Informantene forklarte at valg av kontrakt er styrt av tre forhold: operasjonelle forhold, kommersielle forhold og HMS. ”Oljeselskapets” shippingsstrategi ovenfor bøyelast har vært basert på bruk av en kombinasjon av COA kontrakter og tidscertepartier. Denne strategien er styrt av behovet for operasjonell stabilitet. Dette er blant annet bakgrunnen for at ”Oljeselskapet” velger og ikke benytte spotavtaler innen bøyelast. Informantene forklarte at spotavtaler er mindre forutsigbare, og at det er et behov for stabil tilgjengelighet av skip til å løfte last på oljefeltene, siden bøyelast er i direkte tilknytning til produksjonen av olje. Om skipet ikke kommer til angitt tid, og lageret eller FPSO’en er full, så må produksjonen stoppes. Informantene forklarte derfor at bøyelastmarkedet kan betraktes som særegent. I begge avtalene, COA og tidscerteparti, vil rederiet ha operasjonell ledelse over skipet, mens under et tidscerteparti vil ”Oljeselskapet” ha kommersiell ledelse over skipet.

Den siste fasen er oppfølging både i form av operasjonell og kommersiell oppfølging og kontroll av sikkerhet. Den operasjonelle og kommersielle oppfølgingen består av *post fixture* aktiviteter, og kan betegnes som et etterspill hvor det blir blant annet regulert for off-hire. Innen bøyelast er det et mer utpreget samarbeid med rederiene ved at begge kontraktsformene er over et lengre tidsrom. Dersom avtalen er knyttet til et tidscerteparti vil avtalen ofte strekke seg over lang sikt, ofte 5-10 år. Under slike avtaler er oppfølgingsfasen mer omfattende. I forhold til sikkerhet så inspiseres bøyelasterne en gang i halvåret, og landorganisasjonen inspiseres en gang i året. Det er operasjon under befraktningsavdelingen som er ansvarlig for den kommersielle oppfølgingen, mens HSM-avdelingen står for oppfølging av sikkerhet.

### **4.3.2 Om de generelle sikkerhetskrav - vetting**

I alle avtaler stiller ”Oljeselskapet” krav til vettinginspeksjon. Informantene fremhevet at den viktigste funksjonen til vettinginspeksjonen, er å sikre at skipene oppfyller en minimumsstandard.



En informant forklarte om vetting: *”Den viktigste rollen som vetting har er å sørge for at krav fra klasseselskap, flaggstat, IMO, bransje standarder ovs er ivaretatt. Å sikre at styrende dokumentasjon er overholdt”* (3). *”Oljeselskapet”* baserer sine vettinginspeksjoner fra retningslinjer fra SIRE og OCIMF. Igjennom SIRE systemet kan også *”Oljeselskapet”* velge å benytte et skip basert på en vurdering av et annet oljeselskaps vettinginspeksjon. Dersom et skip har blitt avvist av flere oljeselskap, veier det meget tungt i avgjørelsen.

Vettinginspeksjonen er en fysisk besiktigelse av skipet. Det meste av kontrollen er relatert til teknisk standard, kontroll av sertifikater og kontroll av hvordan skipet blir operert. For å kunne kontrollere operasjon skal skipene fortrinnsvis inspiseres i lossehavn, eller bøyelasterne offshore. Vettinginspektøren går igjennom hele skipet, og kontrollere at alle papirer og dokumentasjon er i orden. Vettinginspektøren benytter en sjekkliste som per i dag består av 1200 punkter. Dersom inspektørene finner feil eller mangler ved skipets tekniske standard eller dokumentasjon, så blir det satt en anmerkning. Dersom man finner flere anmerkninger, eller en anmerkning av alvorlig art så vil skipet ikke bli godkjent. Dette innebærer at skipet ikke kan ta last for *”Oljeselskapet”* før må man består en ny vettinginspeksjon.

### 4.3.3 Sikkerhetskrav ved langsiktig kontrakt

*”Oljeselskapet”* involveres mer i tidscertepartier, og sikkerhetskravene er mer omfattende under slike avtaler. I tillegg til vettinginspeksjon av skipet, blir det gjort kontroll av rederiets landorganisasjon. En informant forklarte:

*”Dette er viktig, for de på land er viktige premissgivere for de som arbeider ombord. Det er en klar forbindelse mellom ledelsen og tilstanden på skipene. Det er også slik at er et skip i dårlig stand så kan du nesten være sikker på at tilstanden ikke er bedre på den øvrige flåten* (2).

*”Oljeselskapet”* inspiserer landorganisasjonen med formål å kontrollere funksjonaliteten av rederienes sikkerhetsstyringssystem. Slike inspeksjoner kalles *”office vetting”*. Rederiene bruker i dag TMSA som et verktøy for og selv kunne kontrollere og forbedre kvaliteten på sitt styringssystem. *”Oljeselskapet”* bruker dette som et utgangspunkt, og måler resultatene fra rederienes egen vurdering opp i mot sin egen inspeksjon. På de lengre tidscerteparti kontraktene er det også et krav at rederiet skal rapportere hendelser til *”Oljeselskapet”*. Kravet er for å sikre at rapporteringssystemet blir benyttet, og gir *”Oljeselskapet”* mulighet til å følge opp utviklingen i uønskede hendelser, med formål å forhindre nye og etablere forebyggende tiltak. Alle hendeler og nestenulykker skal derfor rapporteres.

#### **4.3.4 Spesielle krav til bøyelastkontraktene**

På bøyelastkontraktene stilles det spesielle krav til lasteoperasjonen offshore. Kravene er knyttet til retningslinjer, manualer og prosedyrer til forberedelsene og gjennomføringen av lasteoperasjonen offshore. Når skipet kommer innefor 10 nautiske mil starter forberedelsene til lasteoperasjonen. Skipet er fra og med da pålagt å benytte retningslinjer og prosedyrer gitt fra *"Oljeselskapet"*. Når skipet er innenfor 500 meter i omkrets rundt offshoreinstallasjonen, er det under instruksjonsmyndighet fra *"Oljeselskapet"*. Alle beslutninger skal da konfereres med *"Oljeselskapet"*. Det er angitt retningslinjer for hvordan hele lasteoperasjonen skal gjennomføres, inkludert sjekklister. Retningslinjene angir blant annet grenser for når lasteoperasjoner kan gjennomføres. De viktigste retningslinjene er grenser for oppkobling og avkobling som er knyttet til bølgehøyde, samt vær og vind. Grensen for oppkobling er en signifikant bølgehøyde på maksimum 4,5 meter. Dersom lasteoperasjonen er startet, er grensene for bølgehøyde noe høyere før det kreves at man kobler fra (maks 5,5 meter signifikant bølgehøyde). Informantene presiserte at manualene likevel gir kapteinen myndighet til å vurdere situasjonen. Kapteinen er berettiget til å velge å starte eller koble fra dersom forholdene er under de angitte grensene, dersom han vurderer situasjonen til fare for sikkerheten. *"Oljeselskapet"* er med og observerer hvordan lasteoperasjonen gjennomføres den første gangen skipet laster fra det relevante feltet.

### **4.4 Oppfatning av relasjonen til rederiene**

#### **4.4.1 Oppfatning om innflytelse på sikkerhet**

Den generelle oppfatningen blant informantene var at vetting har en positiv påvirkning på sikkerheten hos rederne. Informantene fremhevet at det var et behov for vetting. Trenden blant de store oljeselskapene er at vettingsinspeksjonen har blitt mer omfattende og strengere. En informant fremhevet at de var klar over at vetting

kunne oppfattes som en "plage" for sjøfolkene, men at det var å anse som et nødvendig onde. Informantene påpekte at sikkerheten var reders ansvar, og at de derfor ikke kan legge føringer utover de formelle kravene for hvordan de skal arbeide med sikkerhet. En sa: *"det kan komme en konflikt i det at vi ikke kan komme med direkte krav til rederiene, fordi sikkerheten er rederiets ansvar og vi kan bare påpeke og til en viss grad `veilede`"* (3). Enkelte av informantene påpekte også at dersom man involverer seg for mye i sikkerheten, så kunne dette utløse et ansvar.

I samtaler med informantene spurte jeg om de mente de kunne legge et kommersielt press på kapteinen. En informant mente at kapteinen potensielt kunne komme i klemme i forhold til vurderinger mellom kommersielle hensyn og sikkerhet. Informanten sa: *"Ja, alle kommer i klem i forhold til ledelsen. Det er et problem i forhold til at erfaring på kapteinene og offiserene blir lavere. De mangler styrken og erfaringen til å stå i mot å ta egne beslutninger"* (3). En annen informant understreket at det var opp til kapteinen å vurdere, og presiserte at kapteinen gis myndighet til å si nei. Informanten sa videre: *"men vi vet ikke hvordan det oppleves. Vi mener at vi ikke legger et press på kapteinen, men er åpen for at de kan føle et press. Det kan kanskje gå sport i det å være `tøff`?"* (1).

Informantene anerkjente at de organisatoriske forholdene tilknyttet sikkerhet, slik som *sikkerhetskultur* var viktig for prioriteringen av sikkerhet. Enkelte fremhevet at vettinginspeksjonen var noe mangelfull i å avdekke hvordan rederne håndterer målkonflikter. Dette har vært bakgrunnen for at de store oljeselskapene, i tillegg til vetting, også utviklinger andre kontrollformer for å kunne yte kontroll og innflytelse på disse forholdene. Informantene fremhevet at sikkerhetskultur var viktig for håndtering av målkonflikter, men påpekte at slike ting er vanskelig å kontrollere siden disse forholdene ikke er en definert, målbar størrelse. Dette gjør at det ikke er lett å dokumentere ovenfor rederne. De fremhevet at det var lettere å kontrollere teknisk standard. De mente allikevel at de til en viss grad kunne fange noen av disse elementene gjennom å se

på indikatorer, som for eksempel hvor mye som rapporteres. Dersom det rapporteres lite anså de dette som et resultat av manglende sikkerhetskultur. Med andre ord er det visse mer uformelle "tommelfingerregler" som benyttes for å kunne avdekke de mer organisatoriske forholdene relatert til sikkerhet. Flere av informantene påpekte også under en vettinginspeksjon så var førsteinntrykket, og det mer generelle inntrykket av skipet viktig. For eksempel i det man kommer ombord er førsteinntrykket viktig. De forklarte at dersom dette er dårlig, så er man nøyere i inspeksjonen. Informantene forklarte at man har visse ting man ser etter først, og om man gjør funn så går man mer i detalj.

## 4.5 Oppsummering

"*Oljeselskapets*" uttalelse er preget av at de eksplisitt anerkjenner aktualiteten av målkonflikter både i forhold til sin egen organisasjon og mer generelt i bøyelast. De underbygget dette ved å vise til at forholdet mellom økonomi og sikkerhet ble forstått som en grunnleggende konflikt. Informantene åpnet opp for at det kunne eksistere målkonflikter internt i organisasjonen, men viste til at det både var en klar rolle- og ansvarsdeling og en felles forståelse i den kommersielle avdelingen som respekterte HMS-avdelingens avgjørelser og hensynet til sikkerhet. I bøyelast benytter ikke "*Oljeselskapet*" spotavtaler, fordi de ønsker operasjonell stabilitet. Relasjonen mellom "*Oljeselskapet*" og rederiene er i stor grad styrt av valg av kontrakt. Gjennom valg av kontrakt så kan også "*Oljeselskapet*" yte ulik grad av kontroll over transporten. Ved bruk av tidscerteparti har "*Oljeselskapet*" kommersiell ledelse over skipet, og kan gjennom dette yte større operasjonell kontroll over hvordan transporten gjennomføres. Dette kan også sees gjennom sikkerhetskravene som er mer omfattende under et tidscerteparti, enn COA og spot avtaler. Under et tidscerteparti vil bøyelasterne inspiseres en gang i halvåret og landorganisasjonen en gang i året. COA og spot avtalene har kun generelle sikkerhetskrav (vettinginspeksjon).

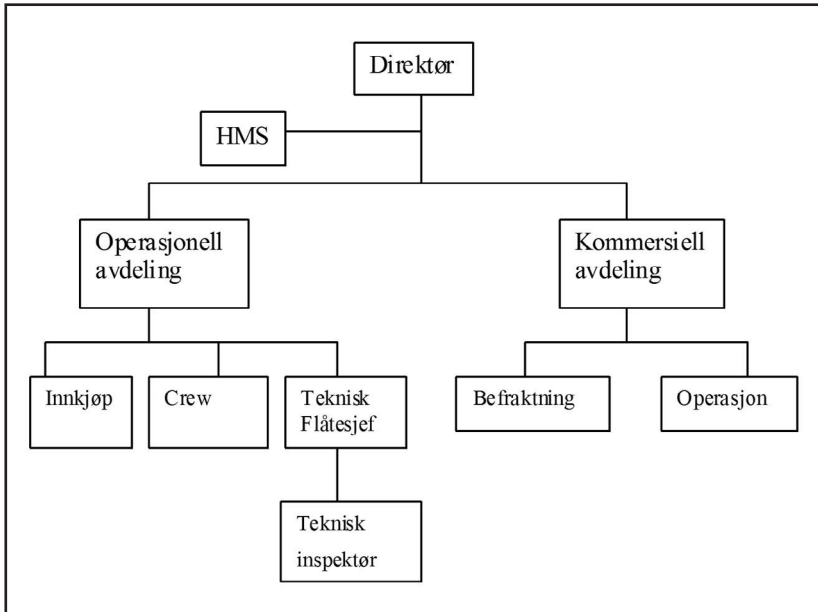
Alle skipene som benyttes inspiseres gjennom et vettinginspeksjon, hvor de benytter SIRE systemet. ”Oljeselskapet” stiller i tillegg spesielle krav til bøyelasterne, gitt som retningslinjer og prosedyrer. Under lasteoperasjonen er skipet underlagt retningslinjer som angir grenser for når det er forsvarlig å gjennomføre en lasteoperasjon. De fremhevet at de eksisterende kontrollmekanismene kunne være noe mangelfulle i forhold til kontroll av de mer uformelle forholdene, og viste til at dette var bakgrunnen til at oljeselskapene generelt utvikler nye kontrollformer for også å kunne yte innflytelse på disse elementene og bidra til ytterligere å øke fokus på sikkerhet.

## 5 Rederiets landorganisasjons forståelse og håndtering av målkonflikter

I dette kapitlet vil jeg presentere rederiets landorganisasjons forståelse og håndtering av målkonflikter i bøyelast. Jeg vil først kort beskrive hvordan rederiet er organisert og beskrive relasjonen til oljeselskapene. Deretter vil jeg presentere hvordan de forstår forholdet mellom økonomi og sikkerhet, og graden av ankerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i egen organisasjon. Til sist vil jeg beskrive hvordan ”Rederiet” håndterer målkonflikter gjennom organisasjonsstruktur og sikkerhetsstyringssystem. Kapitlet avsluttes med en beskrivelse av hvordan informantene opplever innflytelsen fra oljeselskapene.

### 5.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstrukturen i ”Rederiet” er i hovedsak delt mellom operasjonell avdeling og kommersiell avdeling. Figur 5.1 på neste side viser en anonymisert variant av organisasjonskartet.



Figur 5.1. Organisasjonsstruktur i "Rederiet".

Organisasjonsstrukturen kan sees i relasjon til aktivitetene knyttet til skipet. Den operasjonelle avdelingen har ansvaret for *driften* av skipet, mens den kommersielle avdelingen har ansvaret for skipets beskjeftigelse. Dette kan sees som en typisk organisering av et rederi. Dette samsvarer med inndelingen av ansvarsdelingen i kontraktene mellom operasjonell og kommersiell ledelse. I "Rederiet" er sikkerhetsavdelingen en uavhengig organisatorisk enhet som rapporterer direkte til direktøren<sup>21</sup>. Sikkerhetsavdelingen svarer for alle arbeidsoppgavene som er relatert til sikkerhet. Den viktigste oppgaven er å sørge for at sikkerhetsstyringssystemet fungerer. Dette innebærer blant annet å følge opp alle innrapporterte hendelser, og å sørge for implementering av forbedringstiltak.

<sup>21</sup> Rederiet er i henhold til ISM – koden pålagt å ha en "designated person" som skal være uavhengig (NOU 2005:14).



Sikkerhetsavdelingen har også ansvar for å koordinere vettinginspeksjonene, og å følge opp eventuelle anmerkninger fra oljeselskapene. Den operasjonelle avdelingen svarer for selve driften av skipet både når det gjelder besetning, utstyr og teknisk vedlikehold. "Rederiet" har en teknisk flåtesjef innenfor hvert markedssegment. Under flåtesjefene er det tekniske inspektører som har ansvar for et visst antall skip. Det er de tekniske inspektørene som står for den direkte kontakten med skipene og rapporterer til teknisk flåtesjef. Den kommersielle avdelingen har to hovedoppgaver: befraktning og operasjon. Befraktning har ansvar for kontraktene, og å sørge for at alle skipene har oppdrag. Operasjon har ansvar for *post fixture* aktiviteter, slik som bestilling av bunkers, ordne havnearløp og los. Ved tidscertepartier vil oljeselskapet ha ansvaret for oppgavene som er underlagt operasjon. Både den operasjonelle og kommersielle avdelingen har kontakt med skipet. Teknisk inspektør og operasjon har hyppigst kontakt med skipene.

## 5.2 Beskrivelse av relasjon til oljeselskapene<sup>22</sup>

Det er først og fremst befraktningsavdelingen og sikkerhetsavdelingen som har kontakt med oljeselskapene. Befraktningsavdelingen står for inngåelse og oppfølging av kontraktene, og sikkerhetsavdelingen har ansvaret for å koordinere vettinginspeksjoner, samt å gi tilbakemeldning til oljeselskapene. Relasjonen mellom partene er styrt av hvilken kontrakt man benytter. Kontakten er mer hyppig og utstrakt ved tidscertepartier og *Contracts of Affreightment*, enn ved spotkontrakter. I bøyelastmarkedet benyttes det som nevnt bare tidscertepartier og COA kontrakter, men bøyelasterne kan operere i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip.

Kommunikasjonen er preget av at hvert ansvarsområde, kommersiell og sikkerhet, har kontakt med hverandre. Det er med andre ord en klar arbeidsdeling relatert til hvem som har ansvar for

---

<sup>22</sup> Når oljeselskapet er nevnt av rederiet, viser ikke dette til deres relasjon til "Oljeselskapet", men til deres generelle relasjon til oljeselskap.

sikkerhet, og hvem som har ansvar for de kommersielle aktivitetene. En informant fra ”Rederiet” forklarte meg: ”HMS har kontakt med HMS og befraktning med befraktning – det er to avdelinger som jobber opp i mot hverandre” (Landorganisasjon, 1). Han forklarte at siden sikkerhetskravene stadig har blitt et viktigere kriterium for å få kontrakten, er det mer kontrakt og kommunikasjon mellom kommersiell avdeling og sikkerhetsavdelingen internt i ”Rederiet”. Dette er fordi befraktningsavdelingen vet hvor skipene skal gå, samtidig har befraktningsavdelingen behov for å vite hvordan det har gått med vettingen. En informant forklarte det på følgende måte:

*”...det er to avdelinger som jobber parallelt opp i mot hverandre for kontakten og logikken må være noe av det samme... Det går mer hånd i hånd enn det noen gang har gjort. De siste 5 årene har man sett en voldsom økning i aktiviteten som skipene skal igjennom – det er en enorm jobb å vedlikeholde”*  
(Landorganisasjon,1).

Dersom skipet er på en COA avtale så har befraktningsavdelingen ansvar for å planlegge rutene til de forskjellige skipene. En COA avtale er som tidligere forklart en rammeavtale hvor avtalene er basert på at ”Rederiet” forplikter å transportere et vist kvantum olje over et vist tidsrom for det respektive oljeselskap. Avtalen er ikke knyttet til et enkelt skip, men ”Rederiet” stiller en andel av bøyelastflåten tilgjengelig for oljeselskapet. Fleksibiliteten i en COA avtale gjør at man i perioder med mindre oppdrag kan kjøre de samme skipene i spotmarkedet som konvensjonelle tankskip. En slik kontraktsstruktur medfører en stor utfordring tilknyttet planlegging siden det ofte skjer uforutsette ting slik som dårlig vær eller økte oljepriser, som vil påvirke både antall oppdrag og hvordan oppdragene gjennomføres. For eksempel dersom det oppstår en forsinkelse kan man ”miste” skipet i 3 uker. Dette er derfor en kabal som stadig må revideres og endres, for å unngå slike problemer. Informantene presiserte at under COA avtale er ansvaret for

ruteplanleggingen et samarbeid mellom rederiet og oljeselskapet.

## 5.3 Forståelse for målkonflikter

### 5.3.1 Anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i bøyelast

Den generelle forståelsen blant informantene fra langorganisasjonen var preget av at de eksplisitt ikke anså økonomi og sikkerhet som motstridende størrelser i egen organisasjon. De påpekte at i enkelte andre rederier eller andre områder så kunne det kanskje være annerledes. Det var en felles forståelse blant informantene at det var en fare for at selskaper med svært dårlig økonomi kunne kutte i vedlikehold, som ville gå ut over sikkerheten. Et eksempel som informantene viste til var finanskrisen, som gjorde at det var et svært utfordrende marked i shipping. Informantene mente at rederier som kun satser i spotmarkedet møter store utfordringer i forhold til den lave inntjeningen i dette markedet i dag. Et typisk eksempel på en slik forståelse var: *"...det er klart at dersom man ser på verdensflåten nå som går med tap så er det klart at det er noen som vil kutte hjørner her"* (Landorganisasjon, 1). De påpekte at siden *"Rederiet"* har den største andelen av sine kontrakter på langsiktige avtaler (COA og tidscerteparti) så er ikke dette en aktuell problemstilling i deres organisasjon. Langsiktige kontrakter gjør at inntjeningen er mer stabil.

Informantene fremholdt også at det ble stilt høye krav til sikkerhet i tanksegmentet i dag. Dette kan illustreres ved at sikkerhet er et krav for å få kontrakten. Informantene påpekte at dersom man ønsker å tilby tjeneste i dette segmentet så må man aktivt følge opp. En forklarte det slik: *"Sånn konkret i dette rederiet så spiller kanskje HMS og vetting alt, hvis du ikke klarer å opprettholde det nivået så er du ute"* (Landorganisasjon, 1). De fremhevet at investeringer i HMS og vetting er nødvendig, for uten disse utgiftene har man heller ikke inntekter.

Den generelle tendensen blant informantene i *"Rederiets"* land-

organisasjonen var at de i mindre grad enn "Oljeselskapet" anerkjente aktualiteten av målkonflikter i deres egen organisasjon. Flere fremhevet at det var blitt en betydelig forbedring i prioriteringen av sikkerhet *nå* i forhold til *før*. De viste til at tidligere kunne det kanskje ha vært en viss tendens til at hensynet til produksjon var dominerende. Et typisk eksempel på en slik uttalelse var: "*Det var nok en del av det til å begynne med... Det var ikke sikkerhet – det var et fremmedord den gangen*" (Landorganisasjonen, 3). Informantene opplevde generelt at det ikke var noen konflikt mellom økonomi og sikkerhet i deres organisasjon. En uttalte: "*Vår sikkerhetskultur er sånn at koste hva det koste vil, vi går ikke på kanten med sikkerheten*" (Landorganisasjon, 2). Informantene påpekte at de opplevde at sikkerhet i stor grad er prioritert i dag, både gjennom fokus fra oljeselskapene, men også fra øverste ledelse i rederiet. De fremhevet at ledelsen hadde understreket at det ikke skal stå på penger og ressurser når det gjelder sikkerhet.

Informantenes utsagn kan derfor tolkes i retning av at de ek-splisitt oppfatter at sikkerhet og økonomi ikke står i konflikt i deres egen organisasjon. De vedkjenner at hensynet til sikkerhet er iva-retatt gjennom sikkerhetskravene fra oljeselskapene, og fokus på sikkerhetsstyringssystem, og derfor finnes ikke målkonflikter.

## 5.4 Håndtering av målkonflikter

I tråd med beskrivelsen av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i egen organisasjon har rederiet ikke egne spesifikke systemer for håndtering av målkonflikter. Sikkerheten er imidlertid adressert gjennom organisasjonsstrukturen og sikkerhetssystemet. Jeg vil videre presentere disse.

### 5.4.1 Organisasjonsstruktur

Informantens felles forståelse var preget av en generell oppfatning av å anse økonomi og sikkerhet som uavhengige områder. Denne forståelsen reflekteres også igjennom organisasjonsstrukturen.

Slik som tidligere beskrevet er organisasjonsstrukturen delt mellom en operasjonell og en kommersiell avdeling. Sikkerhetsavdelingen er en uavhengig organisatorisk enhet. Organisasjonsstrukturen kan sees i forhold til aktiviteter relatert til skipet. Den kommersielle avdelingen har således ansvar for skipets beskjeftigelse, og den operasjonelle avdelingen har ansvaret for selve driften av skipet. Ansvarsområdene mellom kommersielle målsetninger og sikkerhet er derfor adskilt gjennom organiseringen. Den kommersielle avdelingen har ansvaret for kontraktene. Informantene fremhevet at de øvrige avdelingene ikke var involvert i utformingen av kontrakten. De fremhevet at det unntaksvis var enkelte oljeselskap som hadde helt særegne krav til sikkerhet. I slike tilfeller ble disse klausulene sendt til sikkerhetsavdelingen for kommentar og godkjenning.

#### **5.4.2 Sikkerhetsstyringssystem**

Informantene fremhevet at sikkerhetsstyringssystemet var viktig for å sikre prioriteringen av sikkerhet. ”Rederiet” har et sikkerhetsstyringssystem som skal sørge for at organisasjonen hele tiden skal jobbe aktivt med sikkerhet. Slik som organisasjonsstrukturen viser er sikkerhetsavdelingen en uavhengig organisatorisk enhet som er ansvarlig for utviklingen og oppfølgingen av sikkerhetsstyringssystemet. Formålet med sikkerhetsstyringssystemet er at organisasjonen har et systematisk fokus på kontinuerlig forbedring av sikkerheten. ”Rederiet” benytter TMSA<sup>25</sup> veiledningen for kontinuerlig å forbedre sine systemer. Resultatene fra ”Rederiets” egne målinger blir målt opp i mot oljeselskapenes egne vurderinger under ”office vetting”. Informantene påpekte at man gjennom et slikt system kan systematisk kartlegge aktuelle svakheter, og sette inn relevante tiltak innenfor disse områdene. Informantene fremhevet at en sentral del av systemet er rapporteringssystemet. Dette innebærer at dersom det skjer nestenulykker om bord, skal disse rapporteres gjennom å beskrive hendelsen i et skjema og deretter sende dette til

---

<sup>25</sup> *Tanker Management Self Assessment*. Se 4.2.2

sikkerhetsavdelingen. Dette gjør at hendelsen kan gjennomgås av sikkerhetsavdelingen slik at man eventuelt kan innføre korrigerende tiltak for å unngå at liknende hendelser gjentas. På månedlig basis sendes et utvalg av rapportene ut til alle skipene. Disse rapportene blir også sendt til oljeselskapene. En annen sentral del av systemet er prosedyrer og risikovurderinger som skal sørge for at sikkerheten er ivaretatt gjennom det daglige arbeidet. Informantene forklarte at de hadde utviklet en standard rutine som innebar at sjøfolkene skulle gjennomføre en risikovurdering før viktige operasjoner ble gjennomført.

## 5.5 Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene

### 5.5.1 ”Rederiets” opplevelse av oljeselskapenes sikkerhetskrav

Det kan sees som en felles oppfatning om at oljeselskapenes krav har gjort sikkerheten bedre i tanksegmentet. En typisk uttalelse var:

*Det er oljeselskapene som har satt standarden for sikkerheten. Det presset som de legger på oss... Det er noe genuint med det presset og det kravet (Landorganisasjon, 3).*

Informantene påpekte at det var positivt at oljeselskapene aktivt kontrollerte sikkerheten. På den andre siden mente de at kravene og det oljeselskapene fokuserte på ikke alltid tilrettela for et mer langsiktig sikkerhetsarbeid. Flere fremhevet at det særlig ovenfor de på sjøen ble en ekstra belastning. En informant sa:

*Det styrker ikke noe av sikkerheten, men det som kanskje profitterer på vetting er det tekniske og alle sertifikater, det må være i orden. Alle de formelle tingene. Sånn sett har kanskje vetting sin berettigelse, men ovenfor mannskapet virker det negativt med hensyn til holdninger og motivasjon. Dessverre. (Landorganisasjon, 3).*

Informantene presiserte at de så det som et problem at oljeselskapene har et for stort fokus på enkeltelementer. En informant fortalte om en episode hvor en inspektør kom ombord for å gjennomføre en inspeksjon. Han beskrev inspektøren som en typisk kontorist som ikke hadde noen erfaring fra sjøen. Inspektøren fulgte derfor skjema til punkt og prikke. Informanten fortalte at inspektøren fikk store problemer når man ikke svarte ”ja” eller ”nei”, for da passet det ikke inn i skjemaet. Dette er et eksempel som belyser en generell holdning blant informantene om at oljeselskapene legger en for ensidig vekt på standardiserte målinger. Et annet eksempel på krav som informantene påpekte ikke bidro positivt til sikkerheten var ”*Document of Compliance*”, også kalt ”cc” anmerkninger. En slik anmerkning er satt fra klasseselskapet og viser til et område som rederiet må forbedre innen en viss tidsperiode. Informantene fremhevet at en slik anmerkning ikke var ensbetydende med dårlig standard, sertifikatet var fremdeles oppfylt. De viste til at anmerkningen er en betingelse satt fra klasseselskapet om at man må sette inn tiltak innenfor en viss tidsfrist. Informanten forklarte at oljeselskapene ikke aksepterte slike anmerkninger og kunne avvise skipet på bakgrunn av dette. Informanten fremhevet at dette var galt. En slik anmerkning var ikke en indikasjon på dårlig standard, fordi man er innenfor kravene til klassen. Informanten sa: ”*Dette kan føre til at det er en potensiell fare for at feil og mangler blir gjemt helt til vil har en sjanse til å rette det opp – vi ønsker jo oppdrag*”. (Landorganisasjon, 2). At oljeselskapene ikke aksepterer slike anmerkninger kan derfor potensielt påvirke åpenheten mellom rederiene og klasseselskapene. Dette var noe informantene anså som negativt for sikkerheten.

Et annet krav oljeselskapene setter for prekvalifisering er sikkerhetsstatistikk. Et generelt trekk er at skadestatistikken skal være så lav som mulig, mens rapporteringen av nestenulykker skal være høy. Skadestatistikken er for eksempel tilknyttet til *Lost Time Injury* (LTI). Dersom en operatør skader seg i arbeidet, og ikke kan fortsette arbeidet resten av dagen, skal dette rapporteres som en

LTI. Slike skader skal være lave. En informant forklarte følgende om sikkerhetsstatistikk: *”Det er alfa omega, du kan ikke ha dårligere og dårligere statistikk. Men det kommer også an på hvem du trader i mot. Men ideelt skal du gå i null”* (Landorganisasjon, 1). Informantene påpekte at fokuset på statistikk ikke var like dominerende innen tanksegmentet i dag. Informantene fortalte om skip som hadde gått flere år uten registrerte LTier, og den dagen det ble registrert en skade så medførte dette vanskeligheter med å fornye kontrakten. Samtidig fortalte informanten at oljeselskapene anså det som et negativt tegn dersom et skip ikke rapporterte nestenulykker. Oljeselskapene anser rapportering av slike hendelser som tegn på god sikkerhet. En informant forklarte: *”Har du for lite av nestenulykker så regner de dette for dårlig drift. Jo mer du rapporterer, jo bedre syntes de managementen i rederiet er”* (Landorganisasjon, 1). Med andre ord så stiller oljeselskapene krav om at statistikken skal være lav innfor en type hendelser, og samtidig høy på en annen type hendelser. Dette kan derfor sees som en slags ”dobbeltkommunikasjon” fra oljeselskapene, og kan gjøre det vanskelig å utvikle en organisasjonskultur hvor rapportering blir sett på som et viktig læringspotensial. Samlet sett er mitt inntrykk at informantene mente at oljeselskapenes sikkerhetskrav var for ensidig fokusert på enkeltelementer fremfor en mer prosessorientert sikkerhet. En informant påpekte at: *”Det er det jevne som teller, det du gjør hver dag. Men det er jo veldig resultatorientert dette her”* (Landorganisasjon, 3).

### **5.5.2 ”Rederiets” oppfatning av relasjonen til oljeselskapene**

I bøyelast er det et utstrakt samarbeid mellom oljeselskap og rederi. Den generelle oppfatningen blant informantene i landorganisasjonen var at i forhold til enkelte selskap var relasjonen preget av liten tillit til rederiene. Enkelte fremhevet at innstillingen til enkelte oljeselskap var omtrent at rederiene alltid forsøker å snike seg unna. Dette ble oppfattet som negativt, fordi det gjorde det vanskelig å



komme i en dialog. Dette sitatet kan betegnes som beskrivende:

*...man kan ikke komme i dialog, det er det overhodet ikke sjans for – det tar de seg ikke råd tid. De forandrer innstilling og standarder hele tiden uten at de informerer oss om det (Landorganisasjon, 1).*

Den generelle oppfatningen var at relasjonen til oljeselskapene var varierende. Informantene mente at når relasjonen til oljeselskapene var basert på dialog og samarbeid var dette positivt. Dette ble beskrevet som et mer utbredt trekk ved relasjonen til oljeselskapene tidligere. Informantene kunne fortelle om at enkelte oljeselskap hadde involvert sjøfolkene aktivt, gjennom en kontinuerlig dialog og felles samlinger. Dette ble oppfattet som positive trekk i forhold til sikkerheten. De fremhevet at det var svært viktig at sjøfolkene oppfattet oljeselskapene som seriøse i forhold til sikkerheten, fordi oljeselskapene har stor påvirkning på operasjonen. En uttalte det slik:

*Det er viktig – at vi som sitter her har et positivt inntrykk er en ting – men det at de ombord oppfatter oljeselskapene som seriøse i forhold til sikkerhet, det er viktig, det er alfa omega. De har stor påvirkning på operasjon. (Landorganisasjon, 3).*

Informantene fortalte at oljeselskapene ofte har direkte kontakt med skipet, og at de har stor innflytelse på hvordan operasjonen gjennomføres.

Oljeselskapenes dominante markedsposisjon innen tanksegmentet har gjort at de i stor grad kan sette betingelsene. Svært ofte har også oljeselskapene flere rederier de kan velge mellom. En informant påpekte at i enkelte markedsituasjoner har det vært tilfeller hvor oljeselskapene ikke har hatt så mange skip å velge mellom. I slike tilfeller så går det historier om at oljeselskapene ”firer” på sikkerhetskravene. En fortalte:

*...det er jo det som er litt av paradokset. Og det skjer ikke så mye nå, men tidligere så kunne det skje at det bare var den båten som kunne løfte den lasten på det feltet, og hvis de ikke godkjenner så må man stenge ned feltet, og money talks og plutselig blir kanskje båten godkjent akkurat for den lasten om man får garantier fra klassen og sånn (Landorganisasjon, 1).*

Informanten fremhevet at slike tilfeller ikke skjedde ofte, fordi oljeselskapene stort sett ikke er i en slik presset situasjon. Informantene fremhevet at gitt at det er to seriøse parter så bør man kunne gå i dialog.

## 5.6 Oppsummering

”Rederiets” landorganisasjon anerkjenner i mindre grad enn ”Oljeselskapet” aktualiteten av målkonflikter i forhold til egen organisasjon. Dette kan sees gjennom at de anser økonomi og sikkerhet som uavhengige områder. Dette kan også sees gjennom organisasjonsstrukturen som er delt mellom kommersielle - og operasjonelle aktiviteter. Den eksplisitte forståelsen er preget av at målkonflikter ikke er en aktuell problemstilling og at de anser sikkerhet som prioritert. ”Rederiet” har ikke egne, spesifikke systemer som adresserer målkonflikter, men hensynet til sikkerhet er adressert igjennom sikkerhetsstyringssystemet. Informantene fremhever at de oppfatter innflytelsen fra oljeselskapene som positivt i forhold til sikkerhet. Samtidig påpeker de at enkelte av oljeselskapenes krav oppleves som rigide og for fokusert på enkeltelementer. De viste til at en mer prosessorientert sikkerhet la bedre til rette for et langsiktig sikkerhetsarbeid. Informantene fremhevet også at mangel på dialog med oljeselskapene ble ansett som negativt.

## 6 Ledende offiserers forståelse og håndtering av målkonflikter

I dette kapittelet vil jeg presentere de ledende offiserenes forståelse og håndtering av målkonflikter. Kapittelet starter med en kort beskrivelse av forholdene ombord, relasjonen til landorganisasjonen og oljeselskapene og kapteinens ansvar for sikkerhet. Deretter vil jeg presentere hvordan de ledende offiserene forstår aktualiteten av målkonflikter i deres arbeidshverdag. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av håndtering av målkonflikter sett gjennom en operasjonell kontekst, samt en beskrivelse av hvordan de ledende offiserene opplever at relasjonen til, og innflytelsen fra oljeselskapene ivaretar sikkerheten.

### 6.1 Relasjoner

#### 6.1.1 Beskrivelse av forholdene ombord

Kapteinen den øverste lederen. Under kapteinen har man overstyrmann og maskinsjef. Disse tre utgjør ledelsen ombord, og jeg valgt å kalle disse *ledende offiserer*. Det er et tett samarbeid mellom disse i form av jevnlig møter. Stillingen som junior overstyrmann er spesiell for bøyelast. Under lasting offshore har vedkommende ansvar for det *dynamiske posisjoneringssystemet* (DP). Overstyrmannen har ansvar for dekk, lasting/lossing og er medisinsk ansvarlig ombord. Maskinsjefen har ansvar for det tekniske utstyret gjennom vedlikehold og reparasjoner. Overstyrmann og maskinsjefen har 2 styrmenn under seg som er rangert etter orden. Disse har sine ansvarsområder, og de rapporterer til sine respektive ledere. Det øvrige mannskapet ombord er matroser og motormenn.

### 6.1.2 Beskrivelse av relasjonen til land og oljeselskap

Det foregår mye kommunikasjon inn og ut av skipet, og i hovedsak er det kapteinen som står ansvarlig for denne.

Kapteinen har kontakt med både den kommersielle avdelingen og sikkerhetsavdelingen i oljeselskapet. Kontakten avhenger av hvilken type kontrakt man seiler under. Seiler skipet under tidscer-tepartier, har oljeselskapene kommersiell ledelse over skipet og gir kapteinen instruksjoner om skipets beskjeftigelse. En offiser forklarte: *”Ja, vi har kontakt hver dag. Det er de som styrer operasjon. Det tekniske går fra rederiet”* (Offiser 2). Rederiet har alltid operasjonell ledelse over skipet. Dette betyr at de svarer for alt som har med driften av skipet. Dersom skipet seiler under en COA avtale så vil all kommunikasjon gå mellom skipet og landorganisasjonen. Da er det den kommersielle avdelingen som gir kapteinen beskjed blant annet om hvor skipet skal gå og hvilken tid det skal komme frem. Dette er annerledes under T/C hvor oljeselskapet gir direkte instruksjoner til kapteinen.

### 6.1.3 Kapteinens rolle og ansvar

Kapteinen er formelt rederiets representant ombord. Som beskrevet i kapittel fire, er kapteinen gitt det overordnede ansvaret for sikkerheten ut i fra gjeldene lovverk. Kapteinen skal sørge for at skipet er vedlikeholdt og i god stand. Offiserene forklarte at kapteinen skal ha oversikt over alt som skjer på skipet, og skal alltid være tilstede under kritiske operasjoner, som lasting, lossing og loskjøring. Dette gjør at kapteinen ofte kan få svært lange arbeidsdager. Som en offiser uttalte: *”Du er på jobb 24 timer i døgnet – avhengig hvor mange havneanløp du har.”* (Offiser, 2). Kapteinen har også ansvaret for det administrative arbeidet ombord. Dette innebærer ansvaret for å sette opp budsjetter for skipet, og alt øvrig papirarbeid ombord. Papirarbeidet relatert til sikkerhet har de siste årene økt kraftig både som konsekvens av oljeselskapenes økte krav, men også som konsekvens av økte kontroller fra blant annet havnestat.

Flere av kapteinene ytret bekymring over denne utviklingen, siden dette gjorde at de fikk mindre tid til faktisk å fungere som en leder, og være tilstede ombord. En offiser uttalte:

*Det blir dessverre bare mer og mer – kommunikasjon tar mer og mer tid og du får dermed mindre tid til å få et overblikk over båten selv. At du blir opphengt i kontorjobben – det er minuset”*  
(Offiser, 5).

## **6.2 Forståelse for målkonflikter**

### **6.2.1 Anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter i bøyelast**

Den generelle forståelsen av forholdet mellom økonomi og sikkerhet blant de ledende offiserene var preget av at de anså de som motstridene størrelser. Flere fremhevet at de opplevde at sikkerhet i dag har høy prioritet. De påpekte at de opplevde det annerledes tidligere. En typisk uttalelse var: *”Det har blitt bedre og bedre. Tidligere var det slik at dersom det begynte å koste... I dag er det ikke så mye fokus på det, men heller på sikkerheten”* (Offiser, 3). Samtidig var det flere som påpekte at de opplevde at det kunne være utfordringer knyttet til investeringer i forbedrende utstyr. Et typisk utsagn var: *”Det er ikke til å skyve under en lav stol at kommer du med to forslag hvor det ene koster 1000 og det andre koster 200.000 så skal det vurderes. Det er jo butikk det skal gå rundt”*(Offiser, 1). Offiserene fremhevet allikevel at de opplevde at sikkerhet hadde høy prioritet i deres organisasjon.

Et trekk ved det innsamlede datamaterialet fra de ledende offiserer, er et skille mellom dataene samlet inn på land og ombord. Generelt uttrykte offiserene intervjuet på land eksplisitt at målkonflikter ikke ble ansett som en aktuell problemstilling. Allikevel kunne den mer implisitte uttalelsene peke i retning av at det kunne eksistere målkonflikter. Ombord ble målkonflikter i større grad også eksplisitt anerkjent. Slik jeg oppfattet det var den en generell

oppfatning at målkonflikter først og fremst ble forstått som en *teoretisk problemstilling*, som ikke hadde noen relasjon til en operasjonell hverdag. Det typiske svar var at de eksplisitt uttrykte at *"sikkerheten kommer først"*. Jeg opplevde allikevel at enkelte uttalelser eller situasjoner som det ble vist til, kan åpne for en fortolkning av at de opplevde målkonflikter som et dilemma<sup>4</sup>. Dette kan sees ved at de implisitt uttrykte at i enkelte situasjoner var hensynet til å holde operasjonen i gang viktigst. Et eksempel på en slik typisk uttalelse var:

*Når jeg begynte så hørte man lenge at, så lenge man har last så skal man få den unna først – det var litt sånn koste hva det koste vil, mens i dag er det mer fokus på sikkerhet. Men det er klart at man må forsøke å komme frem i tide (Offiser, 3).*

Utsagnet viser til at de implisitt eller underforstått uttrykte at produksjon er viktig, men at de likevel eksplisitt uttrykker at hensynet til sikkerhet kommer først. Et annet eksempel på en slik uttalelse var: *"I dag er det mer fokus på sikkerhet, men det er klart man må forsøke å komme frem i tide. Så lenge man legger det frem på en god måte er det ikke noe problem"* (Offiser, 2). Jeg mener at de implisitte eller underforståtte uttalelsene om at "man må forsøke å komme frem i tide" viser til en forståelse at det å møte krav til produksjon er viktig. En implisitt forståelse for at kravet til produksjon ble ansett som viktig var utpreget blant informantene når de snakket om lasteoperasjon offshore. Enkelte av offiserene opplevde at kravet til å holde operasjonen i gang kunne være tilstede ved enkelte lasteoperasjoner offshore. Jeg vil komme tilbake til dette gjennom presentasjonen av håndtering av målkonflikter.

Den eksplisitte forståelsen for målkonflikter blant de ledende offiserenes forståelse var preget av at målkonflikter ikke finnes, eller at de er håndtert. Den implisitte, underliggende forståelsen peker allikevel i retning av at i enkelte situasjoner kan hensynet til "det å få lasten av gårde" oppleves som et dilemma. Det kan imidlertid se ut til at dette "dilemmaet" ikke er bevisst, eller bare delvis

bevisst. Dette er en indikasjon på at målkonflikter er noe man forholder seg til i en operasjonell hverdag.

## **6.3 Håndtering av målkonflikter**

### **6.3.1 En historie fra sjøen – målkonflikter i en operasjonell kontekst**

For å illustrere målkonflikter i en operasjonell kontekst, vil jeg fortelle om mine observasjoner fra oppholdet til sjøs.

Under oppholdet om bord fikk jeg mulighet til å observere det samspillet som kreves for å gjennomføre en lasteoperasjon offshore. Allerede før start var skipet en dag forsinket, fordi det forrige oppdraget tok lenger tid enn planlagt. På vei ut ble det under en rutinekontroll oppdaget at nødstengingsventilen til lasteutstyret ikke fungerte. Dette er en viktig barriere dersom det skulle oppstå en kritisk situasjon som krever at man raskt skal koble ifra. Dessuten, ankommer skipet feltet med defekt utstyr, kan man ikke motta last, og leieinntektene til rederiet stoppes helt til man får det i orden. I ytterste konsekvens må produksjonen på plattformen stoppes. Siden skipet allerede før start var en dag forsinket var dette svært ubeleilig, men heldigvis ble problemet denne gangen oppdaget tidlig, slik at mannskapet hadde en mulighet til å fikse problemet før vi ankom oljefeltet. Etter middag var det god stemning problemet var løst og skipet var i rute.

Tidlig neste morgen ankom vi feltet og startet innseilingen. Sjøen lå blikkstilte og mannskapet fortalte meg at dette faktisk kan være en utfordring, fordi det ikke er vind som skipet kan ligge opp i mot. Oppkoblingen gikk etter planen og alt så ut til å gå svært bra inntil vårt skip flyttet seg som følge av strømforholdene. Situasjonen ble beskrevet som spesiell, og retningslinjene gav ingen entydig løsning. Offiserene på vårt skip kom i fellesskap med skipet vi lastet i fra, frem til en løsning. Offiserene fremhevet at dette kanskje kunne være et eksempel på en situasjon hvor målkonflikter potensielt kunne oppleves som et dilemma. Tiltaket fungerte bra inntil havstrømmen

plutselig økte, og vårt skip kom nærmere det andre skipet. Dette ble omtalt som en kritisk situasjon. Jeg var på broa og observerte samarbeidet mellom offiserene og hørte samtidig kommunikasjonen med FPSOen over radioen. Det var en stresset stemning og det ble diskutert løsninger slik at de slapp å koble fra. Jeg fikk et inntrykk av at de forsøkte å finne løsninger slik at de kunne fortsette lastingen. Det var bare fire timer lasting igjen, og en avkobling ville forsinket operasjonen ytterligere. Omsider klarte de å komme seg innenfor sikkerhetssonen igjen, men skipet oppførte seg ikke konsekvent. Etter mye frem og tilbake tok offiserene på vårt skip beslutningen om å koble i fra. De forklarte etterpå at dette ikke var en lett avgjørelse og at de andre var veldig gira på å holde operasjonen i gang. Jeg fikk et inntrykk av at slike avgjørelser måtte forklares omstendelig ovenfor alle parter – fordi ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Etter avkoblingen ventet vi på at strømmen skulle skifte. Det gikk mot midnatt. Skipet fikk beskjed fra FPSOen at de var i trøbbel og at vi derfor ikke kunne gjenoppta operasjonen før dagen etter. Offiserene forklarte at siden feilen nå lå hos de andre, så sto taksameteret og gikk for rederiet, mens mannskapet fikk en sårt trengt hvile. De sa samtidig at det ikke var lett å være de på den andre siden - der ble det jobbet intenst for å løse problemet.

Historien illustrer at ledende offiserene må forholde seg til kommersielle hensyn i deres hverdag, i tillegg til rene operasjonelle hensynene. Jeg fikk inntrykk av at offiserene var klar over at enkelte av beslutningene de tar, kan få kommersielle konsekvenser. For eksempel dersom skipet ankommer feltet med defekt utstyr så går skipet off-hire. Dette illustrerer hvordan målkonflikter kan oppfattes som et *dilemma*. Dette vil si at beslutninger som fattes kan potensielt trekkes i ulike retninger – skal man koble fra, eller skal man forsøke å holde operasjonen i gang. I det aktørene tar beslutningene så *vet* man ikke utfallet, men man fatter beslutningen på grunnlag av det man tror er den beste løsningen. De ledende offiserene tok beslutningen om å koble i fra når de anså at risikoen ikke var akseptabel. Offiserene mente at dette kunne være eksempel på en målkonflikt, og dette illustrerer dermed at målkonflikter



kan sees som en reell problemstilling i en operasjonell hverdag.

### 6.3.2 Håndtering av målkonflikter i en operasjonell hverdag

Hvordan de ledende offiserene forholder seg til, og håndterer målkonflikter kom tydeligst frem når de fortalte om lasteoperasjon offshore. Gjennomføringen av lasteoperasjonen offshore er delvis styrt av retningslinjer og prosedyrer skipet får fra oljeselskapene. Disse er ofte samkjørt og delvis standardisert opp i mot retningslinjene fra rederiet. Retningslinjene angir grenser for når en lasteoperasjon kan starte, og angir grenser for når man bør koble fra. Dataene peker i retning av at retningslinjene kan karakteriseres som *skjønnsbaserte*. Retningslinjene angir en grense, men gir samtidig offiserene myndighet til å bedømme situasjonen. Dette gjør at når offiserene skal ta en avveining av risikoen ved å starte eller koble i fra, er dette i stor grad deres vurdering av den konkrete situasjon, og følgelig deres beslutning. Dette sitatet illustrer en slik forståelse:

*Det er din vurdering. Det er jo litt forskjellig å gå inn i en lastebøye når været er på vei opp enn når det er på vei ned. Så sånne ting må man ta hensyn til, kanskje du ligger litt lenger enn det som er retningslinjene for da vurderer du situasjonen som litt annerledes. Så lenge du ligger godt” (Offiser, 5).*

Sitatet illustrer hvordan beslutninger i stor grad er basert på offiserens skjønn. Offiserene fremhevet at det i stor grad var en beslutning som måtte fattes på bakgrunn av den enkelte situasjon, og den enkelte offiserens kunnskaper. Et annet eksempel var:

*Det er helt din vurdering. Man kan støtte seg på lokale ting som værmeldinger, los, agent og havnemyndigheter – men du må også lære deg å kjenne din båt. Noen er lunefulle og andre er det ikke. Det er bare sånt som du må lære deg. (Offiser, 2).*

Slik som sitatet viser så er beslutningen først og fremst den enkelte offiserens, men offiserene kan også støtte seg til annen informasjon for å fatte slike beslutninger. Dette kan tolkes i retning av at mangel på tydelige retningslinjer kan bidra til at det har blitt utviklet mer kulturelle normer på hva som er sikkert eller ikke sikkert. Dette kan for eksempel være at du "ligger godt" eller at "du kjenner din båt". Offiserene fremhevet at støtte for deres beslutninger var viktig for å ivareta sikkerheten.

Gjennom samtalene med offiserene fikk jeg inntrykk av at i enkelte situasjoner kunne det være visse forventinger knyttet til å holde produksjonen i gang. Enkelte opplevde at i visse tilfeller kunne de på plattformen ønske å holde produksjonen i gang. En forklarte: *"De har jo et ansvar ovenfor sine partnere for å holde tingene i gang"* (Offiser, 1). Bølgehøyden får offiserene oppgitt i fra plattformen. Flere av offiserene fortalte at det verserte en spøk om at når bøyen på plattformen var i ferd med å bli full, så gikk bølgehøyden ned. Flere fortalte at de i blant var i tvil om oppgitt bølgehøyde i fra plattformen var den reelle bølgehøyden, og at de i slike situasjoner var nødt til å gjøre en selvstendig vurdering.

Enkelte uttalelser kan tolkes i retning av at grensene for hva offiserene selv oppfatter som sikkert, i enkelte situasjoner kan bli påvirket av forventninger om å holde operasjonen i gang. Et eksempel var: *"Det går mer på skjønn... Ja, kanskje du får last i båten på en forsvarlig måte, så du er ikke reckless for å si det sann. Du vet hvor grensen går"* (Offiser, 4). Offiserene understreket at den akseptable sikkerhetsgrensen aldri ble overtrådt, men de viste til at i enkelte situasjoner så kunne det blitt vist større hensyn til sikkerhet. Felles for slike situasjoner er tilfeller hvor *"det er noe som skal hjem i havn"*. Dette kunne være dersom det var mannskapsskifte, eller dersom en last som skulle frem.

Uttrykket om at "lasten skal frem" gikk igjen blant flere av offiserenes uttalelser. En forklarte: *"Det er veldig viktig, å få lasten av gårde... Det er nødt til å virke – det er det vi lever av"* (Offiser, 5). Han fremhevet at det var viktig at lastepumpen virket for

dersom denne ikke virket så fikk man ikke ta last. Dersom det var problemer med lastepumpen så opplevde han at dette hadde stor prioritet fra landorganisasjonen også. Offiserene understreket flere ganger at det å ivareta hensynet til produksjon var viktig. De fremhevet at det var det som alle levde av. Enkelte påpekte også at de ønsket å gjøre "en god jobb", men at de alltid viste hvor sikkerhetsgrensen gikk. En sa: "...*du er jo alltid interessert selv også å drive det mest mulig effektivt innenfor de forsvarlige rammer. Men du lar det jo ikke gå utover sikkerheten*" (Offiser, 5). Mitt generelle inntrykk er at offiserene hadde stor lojalitet til å holde operasjonen i gang. Enkelte offiserer fortalte at det i perioder med mye dårlig vær ble mange av- og påkoblinger. De opplevde det da som vanskelig å opprettholde hviletiden. De forklarte dette med at under slike kritiske lasteoperasjoner går offiserene doble skift. Dersom operasjonen overskrider den planlagte tiden kan dette gjøre at det er vanskelig å opprettholde hviletiden. At de har stor lojalitet til å holde operasjonen i gang reflekteres i utsagnet: "*Men du gjør det allikevel. Vi må jo ha last på båten – det er det vi tjener penger på*"(Offiser, 4). De uttalte selv at de ikke opplevde at det gikk utover sikkerheten, men vektla at rammebetingelsene kunne vært bedre. Et annet eksempel var:

*Jeg har vært med på operasjoner hvor været bare har blitt verre og verre og det har vært problemer å koble fra. Det gikk bra, men sikkerhetsmessig var det over grensen. Det kunne fort ha skjedd noe, da ville det vært vår feil – det er en del av gamet"*  
(Offiser, 4).

Sitatet viser at offiserene ser det som sitt ansvar å ta gode beslutninger som ivaretar sikkerheten.

### 6.3.3 Kapteinens reelle myndighet

Kapteinen er som tidligere beskrevet den som har det overordnede formelle ansvaret for sikkerheten. I tråd med den foregående beskrivelsen anser offiserene det som sitt ansvar å ivareta sikkerheten. Dette kan også sees gjennom manualene og retningslinjene fra oljeselskapene, som særlig gir kapteinen myndighet til å vurdere situasjonen. Dette innebærer at kapteinen kan velge ikke å starte operasjonen eller avbryte operasjonen, dersom vurderingen er gjort på bakgrunn av hensynet til sikkerheten, selv om forholdene er under de angitte grensene. En offiser forklarte: *”Til syvende og sist er manualene formulert sånn at dette er grensene, men det er opp til kapteinen å vurdere”* (Offiser, 1).

I samtaler med ledende offiserene spurte jeg om de kunne ”si nei”, dersom de vurderte at situasjonen kunne gå utover sikkerheten. Svarene var preget av at når offiserene tok en beslutning, så ble dette respektert både fra rederiet og oljeselskapene. Flere påpekte at dette var viktig. Et sitat illustrerer dette:

*Ja, det føler jeg og det er det ingen som kan ta fra meg. Dersom jeg mener at det går på sikkerheten løs så er det ikke noen forhandling. For dersom det hadde vært slik så hadde ikke min funksjon på båten vært tilstede heller* (Offiser, 5).

Flere av offiserene sa samtidig at slike beslutninger ikke var enkle. De fremhevet at det særlig kunne være utfordrende for nye offiserer som har liten erfaring. Erfaring ble fremhevet som en viktig egenkap for å ivareta sikkerheten, siden beslutningene i stor grad er basert på offiserenes eget skjønn. Til tross for at offiserene mente at deres beslutninger ble respektert, var det flere som påpekte at de opplevde en forventning til at man for eksempel skulle forsøke. En sa:

*Det er, du kan jo føle et visst press og at noen ønsker at du skal gjøre det. Men derifra og til du gjør det – det er jo jeg som bestemmer. Det er ingen som har sagt til meg at dersom du ikke*

*gjør det så pekefingeren – aldri. Undertonen kan kanskje være sånn at, faen det bør du gjøre, folk har gjort det før deg. Men det er greit at andre har gjort det og vært heldige, men jeg gjør det ikke, sier jeg da” (Offiser, 2).*

Offiserene mente at de aldri følte seg direkte presset til å gjennomføre en operasjon som etter deres skjønn ikke ivaretok sikkerheten. Enkelte fremhevet at avgjørelser om å koble av, eller og ikke koble opp, ofte måtte forklares omstendelig i etterkant. De forklarte også at ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Et eksempel er at dersom offiserene valgte å koble fra, enten når man var på grensen eller litt under så opplevde de at det ble *”en del spørsmål i ettertid”*. Som observasjonene fra oppholdet ombord viser så kan en avgjørelse om å koble fra oppleves av offiserene som noe som *”ikke er godt likt”*. Jeg fikk inntrykk av at dette var medvirkende til at offiserene drøyde i det ytterste før de valgte løsningen med å koble i fra. Enkelte av offiserenes uttalelser peker i retning av at de i enkelte situasjoner ikke føler at de hadde den reelle muligheten til og *”sette foten ned”* eller *”nekte”*, selv om de vurderte at situasjonen ikke i tilstrekkelig grad ivaretar sikkerheten. Et eksempel på en slik situasjon er dersom skipet ligger til havn, og operasjonen tar lengre tid enn antatt. Offiserene forklarte at man forlangte ikke å stoppe operasjonen i slike tilfeller. Offiserene forklarte: *”Operasjon vil tjene penger og charter ha båten. Dersom vi forlanger en time-out så blir det noen ubehagelige dager og vi må gi en ordentlig forklaring på det”* (Offiser,7). Dataene kan peke i retning av at offiserene ikke alltid følte at de var i *posisjon* til å ivareta det ansvaret som et gitt dem, gjennom å ha det *”overordnende ansvaret for sikkerheten”*.

## 6.4 Oppfatning av relasjonen til oljeselskapene

### 6.4.1 Oljeselskapenes innflytelse på operasjon gjennom kontrakt

Offiserene fortalte at det var noe varierende hvilken kontakt de har med oljeselskapene. Dette kan sees i sammenheng med at det kun er under de langsiktige tidscertepartier at oljeselskapet har direkte kontakt med skipet. Under COA avtaler eller spotavtaler får landorganisasjonen instruksjoner fra oljeselskapene, som de kommuniserer videre til skipet.

I intervjuene kom det frem at rollen som både ”*rederiets mann*” og ”*befrakters mann*” i prinsippet kunne være en utfordring. En offiser forklarte det på følgende måte:

*Som kaptein er du både rederiets og charters mann. Det kan være litt turbulent siden du står i midten og må rapportere til begge to. Stort sett er det ikke noe problem... Men det er jo klart at jeg vil please charter, da tar jeg ikke taubåt – så går det kanskje galt og da vil rederiet spørre hvorfor du ikke valgte taubåt, for det er de som må betale for skaden. Og da står du der da, du skal please å ta vare på begge to” (Offiser, 2).*

Slik som sitatet illustrerer så kan relasjonen til begge parter være en utfordring for kapteinen, gitt at man ønsker å ha en god relasjon til begge parter. Offiserene fremhevet allikevel at deres lojalitet først og fremst var til rederen.

Under samtalene spurte jeg offiserene om de hadde kjennskap til kontraktene, og om disse ble benyttet aktivt i praksis. De fleste offiserene hadde noe kjennskap til kontraktene og forklarte at de alltid hadde en kopi ombord, men at de sjelden ble benyttet i praksis. Offiserene forklarte at de fikk instruksjoner enten fra landorganisasjonen eller direkte fra oljeselskapet. Under samtalene spurte jeg om offiserene opplevde noen forskjell på operasjonen ved ulike typer kontrakter. Enkelte offiserer mente det var en forskjell på de lange og korte. En sier: ”*Ja, det avhenger om de er*

*lange eller korte. Sikkerhetskravene, rapporteringen – er strengere på de lange. På de lange så lærer man seg også de å kjenne og det er viktig*” (Offiser, 2). På de lange kontraktene fortalte de at det var mye kontakt mellom oljeselskapet og skipet. Enkelte av offiserene fremhevet at de mer kortsiktige avtalene, som COA og spotavtaler, kunne være utfordrende i forhold til hensyn til planlegging av langsiktig vedlikehold. De forklarte at svært ofte så fikk de ikke vite det neste oppdraget, før det pågående oppdraget var fullført. Dette kan indikere at eventuelle målkonflikter mellom økonomi og sikkerhet er en særlig utfordring på spotkontrakter og COA kontraktene.

Under de langsiktige kontraktene vil skipet gå off-hire dersom det er feil eller mangler ved skipets yteevne. Den generelle holdningen til off-hire var et det ikke var *”populært”* verken ombord eller på land. En offiser forteller om en situasjon hvor de hadde gjort en midlertidig reparasjon for å slippe å avbryte operasjonen. Offiseren beskrev denne løsningen som en midlertidig løsning. Denne løsningen mente offiserene selv potensielt kunne bli definert som en *”high risk”* dersom skipet hadde blitt stoppet i havnestatskontroll. Offiseren uttalte: *”Det var gjort med viten fra skipets inspektør for [å unngå] off-hire. Så du gjør en del for å unngå det”* (Offiser, 6). Enkelte fremhevet at off-hire kunne potensielt medføre at det ble en konflikt mellom inntjening og hensynet til sikkerheten. De påpekte at man aldri ville bryte sikkerhetskrav for å unngå slike situasjoner. En offiser sa: *”Jeg vil ikke si man avviker fra sikkerhetskravene for å holde deg on-hire – for det er så store konsekvenser involvert så det vil verken du, rederiet eller operatør* (Offiser, 5). Flere viste til at dette i enkelte tilfeller kunne føre til at man søkte mer kortsiktige løsninger for å unngå off-hire og holde skipet operasjonelt. De forklarte at det aldri gikk utover sikkerheten, men at slike krav kunne potensielt føre til en konflikt mellom hensynene til produksjon og sikkerhet. En forklarte:

*Jeg tror at alle som jobber på disse båtene er innstilt på å gjøre*

*det beste ut av enhver situasjon. Så vil jeg jo også si at sånne situasjoner ikke burde være en off – hire situasjon. For da er det jo i alle fall ingen spørsmål om det er en konflikt mellom inntjening og sikkerhet (Offiser, 5).*

#### **6.4.2 Opplevelse av oljeselskapenes krav**

Et fellestrekk ved offiserenes opplevelse av oljeselskapenes krav var at de syntes at kravene har blitt stadig strengere og mer rigide de siste årene. Offiserene mente at vetting var kommet for å bli, siden det er oljeselskapene som stiller dette som et krav og det er de som betaler for transporten. En sa: *”Det er jo litt sånn at det er den eneste måten å overleve på. Det er kunden som vil vette båten og da må man vedlikeholde og holde det oppe”* (Offiser, 3). Blant offiserene var det en felles opplevelse av vetting som kan karakteriseres som *todelt*. Dette sitatet kan betraktes som typisk:

*Det virker kanskje litt delt. Men det som er sikkert er at etter det ble innført har båtenes tilstand gått oppover. Rederiet må følge opp, for å få butikken til å gå. På den andre siden så er det for mye og mangel på samkjøring for alle er jo opptatt av det samme.*

Alle offiserene hadde en oppfatning om at sikkerheten har blitt mye bedre etter at oljeselskapene startet med vettinginspeksjoner. Samtidig så fremhevet offiserene en frustrasjon over at kravene som oljeselskapene stiller ikke var like, og at det generelt ble for mange inspeksjoner. En uttalte:

*Vettinginspeksjonene er en pain in the ass for alle som jobber på tankskip. Det er ikke alltid en objektiv vurdering av båten. Du kan ha en vetting den ene dagen og får null funn også kan du ha en vetting neste dag og få ti – og da er det noe som ikke rimer. Enten så gjorde han dagen før en dårlig jobb, eller så var den andre litt for keen (Offiser, 6).*

Den siterte offiseren fremhevet at alle oljeselskapene ønsket å gjøre



sin egen inspeksjon. Offiseren stusset over at oljeselskapene ikke hadde troverdighet til hverandre. Etter hans skjønn så kontrollerte oljeselskapene i bunn og grunn det samme. En annen offiser fortalte om en episode hvor en vettinginspektør hadde kommet samtidig som havnestatskontroll. Da hadde vettinginspektøren satt seg ned og ventet, mens de fra havnestatskontrollen hadde kontrollert skipet og etter havnestatskontrollen hadde gått, gjorde vettinginspektøren omtrent det samme. Flere mente at de ikke alltid opplever vettinginspeksjonen som en objektiv vurdering av tilstanden ombord. De viste til at selv om et oljeselskap hadde valgt å benytte et skip på grunnlag av en inspeksjon, så kunne et annet oljeselskap nekte å benytte skipet på bakgrunn av den samme rapporten.

Offiserene mente at vetting ikke bidrar til å *øke* sikkerheten ombord, men at oljeselskapene kun kontrollerer den eksisterende standarden. En offiser sa:

*Det er jo ikke innoverende, de kommer ikke med nye ting. De bare sjekker eksisterende ting, om det er i orden. Så det hever jo ikke sikkerheten med nytenkning. Det bare [kontrollerer] at det eksisterende er oppe og går (Offiser, 4).*

Offiserenes oppfattning om vetting kan derfor tolkes i retning av at vetting ikke totalt sett bidrar positivt til et mer kontinuerlig sikkerhetsarbeid. Offiserene påpekte også at vettinginspeksjonene bidrar til økt arbeidsmengde ombord. Vettinginspeksjonene kommer på toppen av alt annet papirarbeid, samt øvrige kontroller fra havnestat og classeselskap. Offiserene beskrev at det opplevdes som om det var ”en vetting i hver havn”. Offiserene fortalte at forberedelsene til en vettinginspeksjon var tidkrevende. Offiserene fremhevet at det var svært viktig at skipet så ”rent og pent ut”, fordi dette kunne bidra til at vettinginspektøren ikke var så ”keen på å finne noe”. Offiserene fortalte om hendelser hvor vettinginspektøren hadde satt en anmerkning på tilstanden i maskinen, fordi det ”var for rent”. De fortalte at inspektøren så dette som et tegn på at det hadde vært en oljelekkasje noen dager før, og mente derfor at dette indikerte en lav

sikkerhetsstandard. Offiserene uttrykte generelt stor fortvilelse over slike anmerkninger, og det kunne oppleves som om inspektørene i blant var ute etter å finne noe. De uttrykte frustrasjon over de elementer som oljeselskapene legger vekt på. Offiserene fremhevet at etter deres skjønn så gjenspeiler ikke dette nødvendigvis det som er viktig for en sikker drift. De fremhevet at for eksempel samarbeid på broa var mye viktigere for en sikker operasjon, men de opplevde at vetting ikke kontrollerer slike elementer.

Offiserene viste også til at vettinginspektøren kommer ombord når skipet ligger i havn. De forklarte at man i havn i utgangspunktet er i en kritisk fase av operasjonen, og da anså de det som merkelig at vettinginspektøren skulle få kapteinens fulle oppmerksomhet. Offiserene viste til at de ikke alltid opplevde at inspektøren respekterte hviletiden. De forklarte at inspektøren ofte forventet at kapteinen skulle være våken når inspektøren kom ombord, selv om kapteinen forut kanskje har hatt en langvarig, tidkrevende operasjon.

## 6.5 Oppsummering

De eksplisitte uttalelsene til de ledende offiserer er preget av at sikkerheten er ivaretatt, og at hensynet til sikkerhet kommer først. Samtidig kan enkelte implisitte eller underforståtte uttalelser peke i retning av at i enkelte situasjoner så oppleves produksjon som viktigst. Det kan se ut til at det eksisterer visse forventninger til å holde operasjonen i gang så langt det er mulig. Informantenes uttalelser peker i retning av at den akseptable grensen i enkelte situasjoner kan strekkes for å holde operasjonen i gang som planlagt. Offiserene er gitt myndighet ut i fra regelverket, kontraktene og retningslinjene til å overprøve alle instruksjoner og bedømme enhver situasjon i forhold til sikkerheten. Offiserene fremhevet at dersom de sier "nei" så opplevde de at dette ble akseptert av alle parter. Samtidig kan det se ut til at det i blant er forventninger til at man skal forsøke. Om offiserene velger å koble fra under grensen

så opplever de at dette må dette forklares omstendelig. Det er en felles forståelse om at ingen ønsker at operasjonen skal ta lenger tid enn nødvendig. Kontraktsregulering kan ha en innvirkning på operasjon. Enkelte fremhevet at de opplevde det som en utfordring å skulle være lojal ovenfor både rederiet og oljeselskapene. Det kan se ut til at de lange kontraktene legger bedre rammebetingelser for prioritering av sikkerheten. Samtidig er off-hire kravene strenge under slike avtaler. Off-hire kravene kan bidra til at grensene i større grad strekkes for å unngå å havne i slike situasjoner. Dette kan gjøre at man heller søker mer kortsiktige løsninger. Offiserene fremhevet at alle som arbeider ombord er innstilt på å gjøre sitt beste, og at slike bestemmelser i prinsippet gjør at det kan oppstå en konflikt mellom inntjening og sikkerhet. Offiserene opplevde oljeselskapenes innflytelse som positive i forhold til sikkerhetsstandarder. Samtidig påpekte de at inspeksjonene innebar en ekstra arbeidsbelastning for de ombord, som kommer på toppen av alt annet. De påpekte at de opplevde at enkelte av kravene var for resultatorienterte, og at enkelte av kravene ikke bidro, etter deres skjønn, til en mer sikker drift.

## 7 Diskusjon og analyse

### 7.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg diskutere hovedfunnene mine i lys av det analytiske rammeverket jeg presenterte i kapitel tre. Gjennom fremstillingen av det empiriske materiale har jeg fulgt målkonflikter fra øverste ledelsesnivå, gitt som oljeselskap og rederiets landorganisasjon, ned til det operasjonelle nivået og ledende offiserer. Formålet har vært å vise samspeillet mellom de ulike nivåene, og hvordan den operasjonelle praksisen blir påvirket av innflytelsen fra de øvrige partene. Diskusjonen og analysen av datamateriale vil være sentrert rundt forskningsspørsmålet om hvordan målkonflikter ivaretas i relasjonen mellom partene i bøyelast, gjennom å belyse hvordan de ulike partene forstår og håndterer målkonflikter. Utgangspunktet for analysen har vært å betrakte målkonflikter som en del av alle organisasjoner (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2009). Mine funn peker i retning av at på tross av økt sikkerhetsfokus i bøyelast, kan det se ut som at relasjonene kan være preget av en viss forventning til å tilfredsstille hensynet til produksjon i enkelte situasjoner. Det kan tyde på at dette kan sees som en samvirkende prosess gjennom strukturelle, kulturelle og samhandlingsprosesser i relasjonen mellom partene i bøyelast.

### 7.2 Metodiske betraktninger om studie av målkonflikter

Som tidligere beskrevet er dataene samlet inn gjennom bruk av en kombinasjon av halvstrukturerte- og åpne intervjuer og deltagende observasjon. De ulike metodene viste seg å gi ulike *typer* data vedrørende forståelse og håndtering av målkonflikter. Dataene fra intervjuene var generelt preget av en felles forståelse av at målkon-

flikter ikke eksplisitt opplevdes som en aktuell situasjon, eller at målkonflikter er håndtert. Dette kan sees gjennom at de eksplisitt uttrykte at sikkerheten er ivaretatt, og at hensynet til sikkerhet kommer først. Dataene fra ledende offiserer peker i retning av at de implisitt uttrykte at i enkelte situasjoner opplevde de at hensynet til å holde operasjon i gang var viktigst. Det kan derfor tolkes i retning av at gjennom en operasjonell hverdag kan målkonflikter oppleves som et dilemma<sup>4</sup>. Funnene indikerer at målkonflikter ikke forstås som et eksplisitt press, men at målkonflikter heller kan forstås som en "følt" forventning. I datamateriale fra "mini - feltarbeidet" ombord fremkom distinksjonen mellom de eksplisitte, og mer implisitte forståelsene tydelige. Jeg benyttet deltagende observasjon under oppholdet og deltok i offiserenes hverdagslige gjøremål. Den eksplisitte forståelsen blant offiserene ombord var delvis preget av at de ikke opplevde målkonflikter som et dilemma eller en aktuell problemstilling. Allikevel kunne en mer implisitt forståelse peke i retning av at i enkelte situasjoner kunne målkonflikter oppleves som et dilemma. Gjennom å delta i, og observere en operasjonell hverdag ervervet jeg meg innsikt i hvordan målkonflikter utarter seg i en operasjonell kontekst. Etter hvert som jeg konfronterte informantene med min forståelse bidro dette til at jeg opplevde at offiserene selv i større grad kunne "se" målkonflikter. De uttrykte derfor også eksplisitt at målkonflikter kunne oppleves som et dilemma. Hopkins (2006) har fremmet en slik metode ved å konfrontere informantene med forskerens analyse, for og på den måten kunne verifisere sin egen analyse. Som mine data kan indikere, så fremhever Hopkins at organisasjoner ofte kan bli "blinde" for egen kultur, på den måten at det underliggende nivået er implisitt, som betyr at de ikke har "ord" for det eller ikke er det eksplisitt bevisst (Hopkins, 2006). Det kan derfor se ut til at deltagende observasjon er en mer fruktbar metode for å studere målkonflikter i organisasjoner. Richter (2001) har påpekt nødvendigheten av å ta tak i det *usagte*, da dette kan gjenspeile en felles forståelse som gir mening eller begrunner hvorfor vi gjør som vi gjør. Hun fremhever at for-

skeren i studier av sikkerhet må fokusere på det implisitte, og det som er tatt for gitt på tvers av arbeidsfellesskap, fordi det kan være akkurat her den reelle risiko ligger ”skult” (Richter, 2001).

### 7.3 Forståelse av målkonflikter

For å undersøke hvordan relasjonen mellom partene i bøyelast ivaretar håndteringen av målkonflikter, har jeg undersøkt hvordan de enkelte partene forstår og håndterer målkonflikter. Jeg har analysert partenes forståelse av målkonflikter i organisasjonen som en del av organisasjonskulturen. Tidligere forskning fremhever at målkonflikter aktivt må anerkjennes av organisasjonen som helhet for å håndteres (Reason, 1997, Rasmussen 1997, Hudson, 2003). Mine funn peker i retning av at det var en forskjell mellom de eksplisitte forståelser, og de mer implisitte, underforståtte forståelser for målkonflikter. Jeg har sett dette i lys av Schein (2004) sine kulturelle nivåer i organisasjonskulturen, hvor det eksplisitte nivået referer til de ”uttalte antagelsene”, og de implisitte, underliggende forståelsene referer til de ”underliggende antagelsene”. I henhold til Schein (2004) referer de ”uttalte antagelsene” til gruppens delte verdier og holdning. De ”underliggende antagelsene” er en implisitt, delvis ubevisst og ”tatt-for-gitt” tro som er veiledende for den *faktiske* handlingen. I forhold til håndtering av målkonflikter er de ”underliggende antagelsene” viktige, da disse kan sies å være bestemmende for hvordan organisasjonen balanserer hensynene mellom økonomi og sikkerhet i praksis.

Generelt var graden av anerkjennelse av aktualiteten av målkonflikter større hos ”*Oljeselskapet*” enn hos ”*Rederiets*” landorganisasjon og blant ledende offiserer. Det var en delt oppfatning blant informantene i ”*Oljeselskapet*” at økonomi og sikkerhet var motstridene størrelser, og at målkonflikter opplevdes som en aktuell problemstilling. De åpnet for at det kunne være målkonflikter i egen organisasjon i forhold til bøyelast, men fremhevet at det var en felles forståelse i organisasjonen om at hensynet til sik-

kerhet ikke skal kompromitteres. De eksplisitte uttalelsene, eller de "uttalte antagelsene" peker derfor i retning av å anerkjenne målkonflikter. De anerkjente at målkonflikter kunne sees som en relevant problemstilling i bøyelast, og mente at målkonflikter kunne bidra negativt til utviklingen av en sikkerhetskultur. De viste til at på bakgrunn av en slik vurdering, var de nå i ferd med å gjennomføre endringer for å bedre ivareta potensielle målkonflikter.

I "*Rederiets*" landorganisasjon var forståelsen av forholdet mellom økonomi og sikkerhet ansett som ikke motstridende størrelser. Den eksplisitte eller "uttalte antagelsene" var preget av ikke å anse målkonflikter som en aktuell problemstilling. Den eksplisitte forståelsen bar preg av å forstå sikkerhet som ivaretatt, og derfor ble målkonflikter ikke oppfattet som en reell utfordring i deres organisasjon. De viste til at sikkerheten alltid kommer først, og at sikkerheten er ivaretatt gjennom oljeselskapenes krav og formelle sikkerhetsstyringssystem.

Blant ledende offiserer var det en forskjell i de eksplisitte og implisitte forståelsene for målkonflikter. Den eksplisitte forståelsen, eller de "uttalte antagelsene", var preget av at målkonflikter ikke var ansett som en aktuell problemstilling. Dette kan sees gjennom uttalelser som fremhever at sikkerheten er ivaretatt. Den implisitte forståelsen, eller de "underliggende antagelsene" peker imidlertid i retning av at i enkelte situasjoner så er hensynet til produksjon viktigst, og at målkonflikter kan oppleves som et dilemma i operasjonell hverdag. Det kan se ut til at ledende offiserer kan oppleve en forventning til å møte kommersielle målsetninger. Dette kan sees gjennom uttalelser som "lasten må jo frem". Det kan derfor tyde på at målkonflikter er noe offiserene må forholde seg til igjennom en operasjonell hverdag. Analysen av mine funn kan peke i retning av at målkonflikter eksisterer i rederiet på den måten at hensynet til produksjon: "å få lasten fram", var en felles og "underliggende antagelse" implisitt i organisasjonen. I henhold til det eksplisitte kulturelle nivået, eller de uttalte antagelsene, var

sikkerhet viktigst i rederiet. Disse implisitte og eksplisitte hensynene må ledende offiserer veie mot hverandre i den operasjonelle hverdagen. Samlet sett er det derfor et skille mellom de ”uttalte antagelsene” og de mer ”underliggende antagelsene” i relasjonen mellom partene.

## 7.4 Håndtering av målkonflikter

### 7.4.1 Kontraksregulering og målkonflikter

Mitt materiale kan indikere at incentivstrukturene gitt fra kontrakt kan sees som en kilde til kommersielt press, og således gi et negativt incentiv til prioritering av sikkerhet. Tidligere forskning har også fremhevet at økonomiske incentiver i kontrakter kan påvirke sikkerhetsarbeidet negativt. Forskningen viser til at økonomiske incentivstrukturer kan således bidra til at hensynet til produksjon favoriseres, fremfor å bruke mer tid til å øke motstandsdyktigheten i systemet. Incentivstrukturer kan for være bestemmelser som medfører at ikke-operative perioder, blir trukket fra i inntekten til selskapet. Slike strukturer kan således skape et kommersielt press, som kan gjøre at praksisen blir preget av å favorisere produksjon, og i mindre grad vurderer hvilke konsekvenser dette kan få for systemets sårbarhet (Kibsgaard, 2004, Petroleumstilsynet, 2006, Coeckelberg & Wackers, 2008). I tråd med tidligere forskning indikerer mine funn at incentivstrukturer i kontrakten kan sees som opphav til et kommersielt press på operasjonelt nivå. Mine funn indikerer at de ulike kontraktstypene har *ulike* kilder til kommersielt press og målkonflikter.

Mitt materiale indikerer at COA og spotavtaler kan være utfordrende i forhold til et kommersielt press, ved at disse skaper en uforutsigbarhet ovenfor de ombord. Ved ledig kapasitet tillater en slik kontraksstruktur at rederiene kan kjøre bøyelasterne i det konvensjonelle tankmarkedet. Det er rederiet som bærer forsinkelsesrisikoen, noe som betyr at oljeselskapet betaler det samme for



transporten uavhengig hvor hurtig reisen gjennomføres. Dette kan derfor sees som et eksempel på en negativ incentivstruktur i forhold til prioritering av sikkerhet. I bøyelastkontraktene er det imidlertid oljeselskapet som bærer risikoen dersom det oppstår dårlig vær under lasteoperasjonen, og lastingen må utsettes. Dette kan derfor sees som en "demper" på det kommersielle presset. Allikevel vil rederiene prinsipielt ha incentiv til å gjennomføre reisen så hurtig som mulig. Jo, forttere man gjennomfører operasjonen, jo før kan man ta last for et annet oljeselskap, eller kjøre det samme skipet i spotmarkedet. Ovenfor skipet blir reisene under en COA kontrakt delt ut som enkeltreiser. Selv om relasjonen mellom oljeselskapet og rederiet er langsiktig, oppleves det nødvendigvis ikke slik ovenfor skipet, siden avtalen ikke er knyttet til det enkelte skip. Dette betyr at de strukturelle rammene bidrar til en viss uforutsigbarhet ombord. Dette kan underbygges ved at offiserene viste til at å seile under slike avtaler gjør det utfordrende blant annet å planlegge langsiktig vedlikehold. De viste til at ofte får de ikke vite neste reise, før den pågående er gjennomført. Dette kan derfor skape en uforutsigbarhet, vedrørende at skipet alltid må være operasjonelt og klar til å ta last. Det kan også se ut til at en slik struktur medfører utfordringer til å overholde hviletiden. Dette er særlig i perioder med mye oppdrag, i kombinasjon med kompliserte operasjoner. Det kan derfor se ut til at kontraktsstrukturen i mindre grad gir en "slak" i forhold til at utforutsette forhold ofte skjer under transporten.

Mine funn indikerer at de langsiktige tidscertepartiene, gir bedre rammebetingelser for sikkerhetsarbeidet. Dette er først og fremst knyttet til at kontrakten er over lang tid, og avtalen er knyttet til et skip. Ved slike avtaler er det oljeselskapet som bærer forsinkelsesrisikoen, og rederiet får den samme betalingen uavhengig om reisen blir gjennomført på kort eller lang tid. Dette kan derfor sees som et positivt strukturelt incentiv til prioritering av sikkerhet. På den andre siden er betingelsene i kontrakten ofte knyttet til at den tiden som skipet per definisjon ikke er operasjo-

nelt, for eksempel fordi lasteutstyret er defekt, regnet som off-hire perioder og rederiet får ikke betalt. Dette kan derfor sees som en negativ incentivstruktur. Mitt materiale kan indikere at slike bestemmelser kan sees som utfordrende for prioriteringen av sikkerhet. De ledende offiserer uttrykte at forhold som kan utløse en off-hire situasjon, unngås så langt det er mulig. De viste til at dette kan bidra til at man i større grad søker mer kortsiktige løsninger, fremfor for eksempel ta skipet i tørrdock, som er tidkrevende og veldig kostbart dersom skipet er off – hire. Enkelte av offiserene understreket også at alle ombord gjorde så godt man kunne, og dersom det ikke hadde vært slike bestemmelser, hadde det ikke vært en konflikt mellom inntjening og sikkerhet. De ledende offiserene fremhevet at de langsiktige kontraktene var gode, fordi man ”lærte oljeselskapene å kjenne”. Dette kan sees gjennom at relasjonen mellom partene er langsiktig, og at man derfor i større grad kan opparbeide et tillitsforhold. Samtidig så kan et slikt lojalitetsforhold sees som en utfordring i forhold til at de ”underliggende antagelser” er preget av stor lojalitet til å holde produksjonen i gang. Slik sett kan et lojalitetsforhold bidra til at grensene i større grad strekkes for å tilfredsstille den andre parten. Enkelte av offiserene fremhevet at det kunne være en utfordring og både være ”rederiets mann” og ”oljeselskapets mann”. Sett i relasjon til Scheins kulturelt lederskap er kanskje hvem som står bak kontrakten like viktig som hvilken type kontrakt man benytter (Schein, 2004). I samtaler med rederiet og ledende offiserer fikk jeg inntrykk av at det var forskjeller i hvordan oljeselskapene forholder seg til rederiene. Dette kan også sees i sammenheng med at partene i stor grad har avtalefrihet som innebærer at de kan sette egne betingelser i kontrakten. Seiler skipet under et langsiktig tidserteparti kan det for eksempel legges inn klausuler som gir rederiet tid, for eksempel hver måned, til vedlikehold, og ikke regnes som off-hireperioder. Dette vil således kunne fungere som en ”demper” for et kommersielt press.

Det kan se ut til at kontraktene kan sees som en kilde til kom-

mersielt press på operasjonelt nivå, gjennom de strukturelle betingelsene de legger for hvordan operasjonen skal gjennomføres. Dette kan sålede anses som en mulig kilde til at de ”underliggende antagelser” er påvirket av en holdning om at produksjon i enkelte situasjoner favoriseres.

#### **7.4.2 Oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet i bøyelast**

Mitt materiale indikerer at oljeselskapene er viktige interessenter i forhold til hvordan målkonflikter, og sikkerhet skal forstås og håndteres av rederiene. De har innflytelse både gjennom i *hvilken grad* sikkerhet prioriteres, og *hvilken type* sikkerhet som prioriteres. Oljeselskapene kan således sees som å utøve et kulturelt lederskap ovenfor sine rederier (Schein, 2004). Oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet kan sees i lys av Scheins verktøy: ”*Hva ledere vier oppmerksomhet, måler og kontrollerer*”. Tidligere forskning har vist at vurderingskriterier for kvalifisering av samarbeidspartnere gir viktige incentiver til prioritering av sikkerhet. Dette kan for eksempel være hvor stor vekt sikkerhet blir gitt i forhold til kommersielle kriterier i prekvalifiseringsfasen (Kibsgaard, 2004, Petroleumstilsynet, 2006). Mine funn indikerer at sikkerhet er et stadig viktigere vurderingskriterium, når oljeselskapene skal velge rederier. Oljeselskapene setter kontroll av sikkerhetsstandard som krav i alle kontraktene. Dette kan således sees som et positivt bidrag til prioritering av sikkerhet i bøyelast. En slik antagelse kan begrunnes gjennom både ”*Rederiets*” landorganisasjonen og ledende offiserers forståelse av oljeselskapenes sikkerhetskrav. Begge viste til at sikkerhetskravene hadde bidratt til å øke sikkerhetsstandarden. Samtidig viste offiserene til at oljeselskapene kun kontrollerte at den eksisterende standarden var tilfredsstillende. Både ”*Rederiets*” landorganisasjon og offiserene påpekte at oljeselskapene fokuserte på enkeltelementer fremfor en mer resultatorientert sikkerhet. De fremhevet at en mer prosessorientert sikkerhet var mer viktig for en sikker operasjon.

Det kan se ut til at oljeselskapenes sikkerhetskrav i hovedsak er

rettet mot de formelle sikkerhetsbarrierene. Vettinginspeksjonen er rettet mot kontroll av teknisk standard, sertifikater og formelle dokumentasjon. "Office vettingen" er også rettet mot det formelle sikkerhetsstyringssystemet. Informantene fra "Oljeselskapet" påpekte også at de eksisterende kontrollmekanismene hadde svakheter i forhold til kontroll av de uformelle sikkerhetsbarrierene, slik som håndtering av målkonflikter. "Oljeselskapet" viste til at utfordringen er at det er svært vanskelig å utøve kontroll over de uformelle forholdene. "Oljeselskapet" mente likevel de til en viss grad kunne kontrollere forhold som sikkerhetskultur gjennom visse indikasjoner, for eksempel gjennom hvor mye som rapporteres, eller førsteinntrykket i det man kommer ombord. Utfordringen ovenfor rederiet og ledende offiserer, er at det er *resultatet* av kontrollen som blir retningsgivende for hvordan de velger å fokusere sikkerhetsarbeidet. Oljeselskapene kan derfor sees som å ha betydelig innflytelse på hvilken *type* sikkerhet som skal prioriteres, siden det er et krav for å få kontrakten. Det kan se ut til at oljeselskapenes fokus på målinger, kan komme i veien for det de egentlig ønsker å måle og påvirke. Dette kan føre til at den reelle innflytelsen ikke i praksis bidrar til *økt* sikkerhet. Med andre ord kontrollerer oljeselskapene kun den *eksisterende* standarden, men bidrar i mindre grad til å *øke* sikkerheten.

Til tross for at oljeselskapet anerkjenner målkonflikter, adresserer ikke de nåværende kontrollmekanismene spesifikke tiltak rettet mot å påvirke, eller kontrollere målkonflikter. Oljeselskapenes kontrollform kan derfor sees som en kilde til å forsterke fokuset på de formelle forholdene, og således bidra til at de "uttalte antagelsene" er preget av at sikkerheten er ivaretatt, til tross for at de implisitte og "underliggende antagelsene" peker i retning av at dette ikke alltid er tilfelle.

### 7.4.3 ”Rederiets” håndtering av målkonflikter

I tråd med en analytisk forståelse av målkonflikter som et organisatorisk dilemma, blir ”Rederiets” landorganisasjonen en viktig premissgiver for håndtering av målkonflikter. I hvilken grad kommersielt press påvirker organisasjonens motstandsdyktighet, er avhengig av hvordan *hele* organisasjonen møter dette presset. Ledelsen kan sees som viktige beslutningstakere i forhold til organisasjonens evne til å balansere hensynene til produksjon og sikkerhet, gjennom hvordan ledelsen legger til rette for at målkonflikter skal forstås og håndteres. Sagt med andre ord, så vil måten ledelsen forholder seg til målkonflikter forplante seg nedover i systemet (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Soma, 2004). Mine funn indikerer at målkonflikter i liten grad er adressert i rederiorganisasjonen som helhet. Målkonflikter kan sees som: hensynet til sikkerhet og hensynet til produksjon. Indirekte er målkonflikter håndtert gjennom fokus på sikkerhet, men det er ingen organisatorisk bevissthet for å *balansere* mellom de ulike hensynene. Informantene fra ”Rederiet”, både land og sjø, fremhevet at de oppfattet sikkerheten som ivaretatt, igjennom blant annet sikkerhetsstyringssystemet. Den mer implisitte eller ”underliggende antagelsene” peker i retning av at hensynet til produksjon i enkelte situasjoner oppleves som viktigst. Dette fremkommer ut i fra analysen av mitt materiell igjennom dataene fra ledende offiserer. Utfordringen knyttet til en slik organisatorisk forståelse, er at for å kunne håndtere målkonflikter, må man være seg de bevisst. Kun gjennom en organisatorisk bevissthet til målkonflikter, kan man etablere metoder for å håndtere disse. Teorien tilsier at alle organisasjoner må forholde seg til målkonflikter (Reason, 1997, Hudson, 2003).

Datamateriale indikerer at ”Rederiets” landorganisasjonens forståelse for forholdet mellom produksjon og sikkerhet, var preget av å anse de som *uavhengige* områder. Dette kan også sees i organisasjonsstrukturen, som er delt mellom kommersielle aktiviteter og operasjonell aktiviteter. Begge avdelingene har kontakt ut mot skipet. Den kommersielle avdelingen har instruksjonsmyndighet

til skipet, og gir kapteinen instruksjoner vedrørende skipets oppdrag, og når skipet er forventet å ankomme. Den operasjonelle avdelingen har kontakt med skipet om alle forhold relatert til drift. Lindøe og Laudal (2004) har understreket at dersom sikkerhet blir adskilt fra de kommersielle aktivitetene, kan dette føre at arenaen for verdiskapning og kommersielle aktiviteter blir dominert av aktører som utelukkende fokuserer på kommersielle målsetninger, og dermed overser den risikoen dette kan ha for organisasjonens sårbarhet. Utfordringen med en slik organisering er at de kommersielle aktørene ikke nødvendigvis anser seg selv som premiss-givere for sikkerhet. Lindøe og Laudal (2004) har satt spørsmål til om man faktisk kan organisere seg bort fra målkonflikter. De fremhever at målkonflikter handler om å balansere to målsetninger som i seg selv er i et motsetningsforhold, opp imot hverandre. Dette betyr at mer av det ene, også innebærer mindre av det andre. Dette er en kontinuerlig vurdering som organisasjonen må foreta (Lindøe & Laudal, 2004). Det kan tyde på at en organisasjonsstruktur som skiller sikkerhet fra de kommersielle aktivitetene ikke nødvendigvis gjør at man kan fjerne målkonflikter. Tidligere forskning fremmer at målkonflikter er noe som eksisterer i alle organisasjoner, og at organisasjoner må aktivt håndtere disse, men ikke gjennom å fjerne de. De fremhever at på et tidspunkt må de ulike målsetningene balanseres opp i mot hverandre (Reason, 1997, Hudson, 2003, Lindøe & Laudal, 2004). Mitt materiale kan indikere at dette skjer på det operasjonelle nivået, altså på broa på tankskipene. Manglende adressering av målkonflikter på land kan derfor sees som en kilde til at potensielle målkonflikter blir skjøvet ned på offiserene. Mine funn peker i retning av at det er offiserene som må veie de ulike hensynene opp i mot hverandre.

## 7.5 Målkonflikter i en operasjonell hverdag

Reason (1997) beskriver målkonflikter gjennom operasjonell praksis på følgende måte: ”*Working life is very complicated. We are subject to many forces, not all of which are pushing in the same direction at the same time*” (Reason, 1997: 49). Sitatet illustrerer hvordan målkonflikter kan oppleves som et dilemma. Slik som den foregående analysen viser kan det se ut til at potensiell målkonflikter må håndteres av ledende offiserer. Dette kan også delvis sees gjennom offiserenes forståelse for målkonflikter. Mitt materiale peker i retning av at det eksisterer en mer uutalt forventning til å holde operasjonen i gang. Dette kan underbygges gjennom flere uttalelser som fremhever at det er viktig ”å få lasten av gårde”. Det kan derfor tyde på at målkonflikter oppleves som et dilemma i en operasjonell hverdag. Et kommersielt press i en operasjonell kontekst, kan forstås som dilemma mellom å gjøre det som trengs for å tjene penger og holde produksjonen oppe, og gjøre de nødvendige aktiviteter og tilpasninger for å gjennomføre operasjonen på en mest mulig sikker måte.

Reason (1997) fremhever at svært ofte så er praksisen preget av at grensene for hva som *oppfattes som akseptabelt*, ofte strekkes gjennom operasjonell praksis. Utfordringen er at medlemmene i organisasjonen ofte erfarer at det å tøyse grensene ikke får konsekvenser. Dette kan lede til at dette blir den aksepterte måten å gjøre ting på. Undersøkelser etter flere storulykker viser at organisasjonen hadde vært preget av en ”produksjonskultur” (Vaughan, 1996, Scheifloe & Vikland, 2007, Wackers & Coeckelbergh, 2008). Et fellestrekk ved en ”produksjonskultur” er at den uutalte holdningen i systemet er preget av å favorisere produksjon i enkelte situasjoner. Tidligere forskning viser til at det er en fare for at det etablerer seg en praksis hvor de akseptable grensene tøytes (Vaughan, 1996, Reason, 1997). Mine funn kan indikere at den *akseptable* grensen for hva som oppfattes som sikkert kan i enkelte situasjoner tøytes for å holde operasjonen i gang. Reason (1997) skriver:

*Nearly all hazardous operations involve making actions that lie outside the prescribed boundaries, yet remain within the limits of what would be judged as acceptable practice by people sharing comparable skills (Reason, 1997:51).*

Slik som sitatet viser så innebærer ofte praksis at man i enkelte situasjoner kan bevege seg utenfor de formelle retningslinjene, men allikevel kan oppleve at man er innenfor de akseptable grensene. I lys av teori om "organisatorisk drift" kan praksisen bevege seg mot et uakseptabelt risikonivå som følge av at det kommersielle presset er dominerende. Mitt materiale peker i retning av at offiserene opplevde at i enkelte situasjoner så tøyes grensene for å opprettholde operasjonen, men de understreket at sikkerhetsgrensen aldri brytes. Med andre ord så forholder man seg kanskje hele tiden innfor rammene av regleverket og hva som er oppfattet som er akseptabelt, men grensene kan i enkelte situasjoner trekkes for "få lasten av gårde".

Et kommersielt press på operasjonelt nivå kan sees gjennom at offiserene har stor lojalitet til å holde operasjonen i gang. Dette kan observeres gjennom at offiserene viste til at i enkelte situasjoner kunne det være utfordrende å opprettholde hviletiden. De uttrykte samtidig at de gjorde det allikevel, fordi de oppfattet at det å få lasten i havn var viktig fordi det var det selskapet levde av. Et kommersielt press på operasjonelt nivå kan sees som en spesiell utfordring tatt i betraktning at retningslinjene for lasteoperasjonen offshore i stor grad er skjønnsbaserte. Dette kan være utfordrende i et system hvor det på samme tid er visse forventninger til å opprettholde produksjonen. De ledende offiserene fremhevet at retningslinjene satte en maksimumsgrense til når lasteoperasjoner ikke kan gjennomføres, men at manualene i stor grad overlater ansvaret i den enkelte situasjon til den enkelte offiser. Dette kan være utfordrende, gitt at det eksisterer en viss lojalitet til å opprettholde operasjonen etter planen. Offiserene viste til at det kunne være utfordrende å fatte slike beslutninger. Grensene er målt ut i



fra bølgehøyde. Skipet får denne opplest fra plattformen. Offiserene fortalte at det går historier, som sier at når bøyen blir full går bølgehøyden ned. Dette kan tolkes som kulturelle myter som kan gi indikasjoner om at de ”underliggende antagelsene” er preget av at produksjon er viktig.

Hva kan være årsaken til at den ”underliggende antagelsene” er delvis preget av at i enkelte situasjoner favorisere hensynet til produksjon? Slik som den foregående presentasjonen av håndtering av målkonflikter viser kan strukturelle og organisatoriske forhold bidra til et kommersielt press på operasjonelt nivå. Den uutalte, implisitte forståelsen av at hensynet til produksjon i visse situasjoner oppleves som viktigst, kan også sees som en del av en gammel, mer utdødd praksis. Informantene både fra ”Rederiets” landorganisasjon og ledende offiserer viste til at det var en tendens til at produksjon ble favorisert over sikkerhet tidligere. Dette kan sees gjennom utsagn som fremhevet forskjellen mellom *før* og *nå*. En slik forståelse kan derfor sees som en kilde til at de mer underliggende nivåene av kulturen er preget av å favorisere produksjon i enkelte situasjoner. Haukelid (2008) har påpekt at det tar tid å endre de mer underliggende nivåene av kulturen. Haukelid (2008) viser til utviklingen av sikkerhetsbevisstheten innen petroleumsindustrien. På 1970 – tallet var kulturen preget av en holdning om at skader, og det å ta risiko ble sett som en del av yrkesidentiteten. Etter Kielland ulykken i 1980 ble det et økt fokus på sikkerhet. Haukelid beskriver at denne prosessen ble delvis møtt med motstand av de som arbeidet på plattformen. Dette endret seg gradvis over tid, og etter hvert ble det å jobbe sikkert sett som en felles holdning. Dette illustrer at på tross av tiltak rettet mot de mer *uttalte* kulturelle nivåene, gitt for eksempel som sikkerhetsfilosofien ”sikkerhet først” eller sikkerhetsstyringssystem, kan det ta tid før de mer *uttalte*, underliggende kulturelle nivåene endrer seg (Haukelid, 2008). Den underliggende, eksplisitte forståelsen for at operasjonen må holdes i gang, kan derfor sees som en del av en gammel praksis hvor man kanskje i mindre grad hadde fokus på sikkerhet.

### 7.5.1 Kaptein i en klem – ”damned it if you do, and damned it if you don’t”?

Ut i fra mitt materiale kan kapteinen sees som den viktigste barrieren i relasjonen mellom partene, for å hindre at et kommersielt press skal påvirke arbeidspraksisen. Kapteinen er som nevnt, gitt myndighet ut i fra kontrakten og manualene for lasteoperasjon offshore til å overprøve alle instruksjoner, dersom kapteinen vurderer det til fare for sikkerheten. Kapteinen er med andre ord gitt en sentral rolle for å ivareta sikkerheten. Mitt materiale peker i retning av at rollen kapteinen er gitt, både med ansvar for å ivareta sikkerheten, og til å forholde seg til kommersielle instruksjoner, kan sees som en utfordring i forhold til målkonflikter. Toremar (2000) har beskrevet kaptein rollen på følgende måte:

*The shipping trade is cost intensive and just a few days delay can cause negative financial consequences. Therefore the owner and / or the charterer can pressure and persuade the master. That way the master becomes an important pawn in the financial game while he is responsible for the ship's safety (Toremar, 2000:16)*

Som sitatet indikerer kan det kommersielle presset gitt fra markedet føre til at ledelsen, både landorganisasjonen og oljeselskapet (charter), kan påvirke kapteinen til å holde operasjonen i gang. Dette kan sees i sammenheng med at kapteinens beslutninger kan få betydelig økonomiske konsekvenser.

Tidligere forskning har påpekt at organisasjoner må organisere seg på en måte som sikrer at ikke den samme posisjonen blir utsatt for motstridene målsetninger (Schulman, 1993, Toremar, 2000, Darbra m.fl, 2007). En liknende forståelse støttes av Darbra m. fl. (2007). De har gjort en undersøkelse av hvordan kommersielt press kan påvirke kapteiners evne til å ivareta sikkerheten. Denne studien indikerer at rollen kapteinen er gitt, med både ansvar for sikkerheten og delvis kommersielle avgjørelser, kan sees som en

uheldig kombinasjon, og gi et negativt bidrag til sikkerhetskulturen. Mine data kan peke i retning at de ledende offiserene i enkelte situasjoner kan møte motstridende målsetninger. De ledende offiserene uttalte ikke eksplisitt at de føler at noen ”presser på” for å holde operasjonen i gang, dersom de vurderer at det ikke er akseptabelt. Offiserene mente at dette var deres beslutninger, og om de sa ”nei” så ble dette respektert fra alle parter. Det kan imidlertid se ut til at det eksisterer visse *forventninger*, mer implisitt eller underforstått, til å forsøke å opprettholde operasjonen så langt det er mulig. En slik antagelse kan underbygges ved at offiserene fremhevet av svært ofte så ønsket ”de” at man skulle forsøke, eller de viste til at dersom de valgte å koble fra under de angitte grensene ville det måtte forklares omstendelig ovenfor alle parter. Dette sender viktige signaler om at det å holde produksjonen i gang er viktig. Enkelte av offiserens uttalelser kan tolkens i retning av at de i enkelte situasjoner ikke følte at de var i *posisjon* til å nekte. Et eksempel på en slik situasjon er om de får tilsendt neste rute, men på grunn av forrige oppdrag har mannskapet ikke gått nok søvn, så følte ikke offiserene at de kunne si ”at dette oppdraget kan vi ikke ta, fordi mannskapet må sove”. På tross av at hviletidsbestemmelsene var vanskelig å opprettholde i slike tilfeller, uttrykte offiserene at det ville bli noen ubehagelige dager dersom de forlangt å ligge til ankers for å få sove. Dette kan derfor tyde på at i enkelte situasjoner så føler kapteinen at han ikke har den *reelle* myndighet til å ivareta hensynet sikkerheten. Ut i fra mitt materiale er det ikke klart hvor dette ”presset” kommer fra, men det er indikasjoner på at det eksisterer et følt press blant offiserene. Dette kan være en uheldig situasjon gitt at kapteinen er en viktig barriere i dagens system, og kan føre til at grensene tøyes mot et uakseptabelt risikonivå (Rasmussen, 1997). Ansvar som kapteinen er gitt i forhold til sikkerhet kan derfor potensielt være preget av: *“damned it if you do, and damned if you don’t”*.

## 7.6 Forbedringspotensialer i håndteringen av målkonflikter i bøyelast

Hvordan kan målkonflikter i bøyelast håndteres på en bedre måte? Min analyse peker i retning av at de formelle sikkerhetsbarrierene er tilstede, og at den største utfordringen ligger i å etablere en større forståelse for hvordan kommersielle aktiviteter og sikkerhet potensielt kan stå i konflikt. Denne oppgavens analytiske rammeverk hviler på en forståelse av at målkonflikter er en del av alle kommersielle organisasjoner. Kommerielle organisasjoner har naturlig produksjon som sin hovedaktivitet, derfor kan dette presset vanskelig fjernes, men organisasjoner må snarere fokusere på metoder for å håndtere målkonflikter (Reason, 1997, Rasmussen, 1997, Hollnagel, 2004, Soma, 2004). Det største forbedringspotensialet ligger i å skape en organisatorisk bevissthet rundt målkonflikter. Gjennom en slik bevisstgjøring kan man skape en organisasjonskultur som anerkjenner målkonflikter. Dette kan sees som en mulig kilde til å redusere gapet mellom de "uttalte antagelser" og de "grunnleggende antagelser". En organisatorisk bevissthet vil også kunne bidra til å redusere det kommersielle presset på operasjonelt nivå. Darbra (2007) konkluderte i sin studie av kommersielt press på piloter, med: *"It is therefore necessary to reduce commercial pressure on pilots because of the potential negative effects on the conduct of the task"* (Darbra m. fl., 2007:745). Gjennom en aktiv anerkjennelse, og fokus på metoder for å håndtere målkonflikter, kan det skapes et større samsvar mellom den "uttalte holdningen" og det mer uuttalte, underliggende kulturelle nivået.

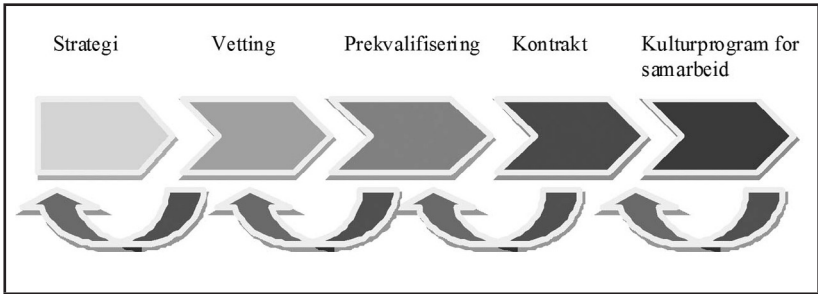
### 7.6.1 Forbedringspotensial i relasjonen mellom oljeselskap og rederi

Min studie indikerer at oljeselskapene har en sentral innflytelse på hvordan rederiene arbeider med sikkerhet. Oljeselskapene kan fungere som viktige kulturskapere gjennom å fungere som rollen som "leder" ovenfor rederiene (jf. Scheins 2004 mekanismer for

hvordan ledere kan påvirke kultur i organisasjoner). Oljeselskapene er i dag viktige kontrollører, men som analysen min peker i retning av kan et for ensidig fokus på det å kontrollere komme i skyggen av det man egentlig ønsker å påvirke. Det er viktig at oljeselskapene snarere fokuserer på å være gode kulturskapere ovenfor sine rederier. Hudson (2001) har uttalt: *”What the regulator needs to audit is the culture, not the detailed activities that are performed”* (Hudson, 2001:21). Det er derfor viktig å adressere hvordan oljeselskapene kan forbedre sin innflytelse på en sikker transport av olje til sjøs.

### **7.6.2 Oljeselskapets nye tiltak for å forbedre relasjonen til rederiene**

*”Oljeselskapet”* er i ferd med å gjennomføre styringsmessige- og organisatoriske endringer ovenfor transport av olje. Jeg vil benytte disse endringene som et eksempel på den mer generelle trenden blant oljeselskapene, og se tiltakene opp i mot min analyse. Den nye strategien innebærer at den største andelen av kontraktsporteføljen skal være på langsiktige kontakter. Dette kan også sees som en mer generell trend blant oljeselskapene. I henhold til min analyse kan dette gi rederiene bedre rammevilkår for prioritering av sikkerhet. Den nye strategien til *”Oljeselskapet”* er basert på at relasjonen til rederiene skal være basert på et *partnerskap*. Med dette menes at relasjonen i større grad skal ha fokus på samarbeid, tillitt og en åpen dialog mellom partene. Formålet er at partene i fellesskap skal ha en proaktiv tilnærming til sikkerhetsarbeidet, og sammen kunne forbedre sikkerhetsstandarden. Internt i *”Oljeselskapet”* skal det etableres tydeligere ansvars- og rolledeling mellom de strategiske og kommersielle målsetningene, og sikkerheten. Disse tiltakene er iverksatt for å etablere mer tydelige barrierer i utvelgelsen av samarbeidspartnere. Dette er illustrert i figur 7.1.



Figur 7.1. *Strategi for utvelgelse og samarbeid med redere.*

Som figur 7.1 viser skal den strategiske og kommersielle delen separeres fra kontroll av sikkerhetsstandarder. Dette er gjort for å skape bedre barrierer mellom kommersielle krav og krav til sikkerhet i prekvalifiseringsfasen. Informantene forklarte at dette var gjort for å skape en større organisatorisk bevissthet, og for å gjøre sikkerhetsstandarder absolutt.

Det viktigste tiltaket sett i lys av min analyse, er innføringen av et kulturprogram for samarbeid med rederiene. Deltagelse i programmet er stilt som krav i alle avtalene til langsiktige kontrakter, og resultatene fra deltagelsen skal tas med i vurderinger for nye kontraktperioder. Programmet skal være basert på dialog og samarbeid mellom partene. Dette er gjort gjennom at ledelsen fra de ulike partene møtes jevnlig. Møtene skal åpne for en dialog mellom partene, og i slike fora kan for eksempel utfordringer tilknyttet vedlikeholdsprogrammer, og planlegging av ruter, tas opp. I tillegg er det etablert konkrete tiltak på det operasjonelle nivået. Dette skal gjøres gjennom uformelle besøk ombord, som er uavhengig av vettinginspeksjonen. I tillegg skal "Oljeselskapet" arrangere samlinger for offiserene. Etter mitt skjønn så er styrken til "Oljeselskapets" kulturprogram for samarbeid at det både retter fokus på ledelsesnivå og på det operasjonelle nivået. Dette kan bidra til både å påvirke holdningene til målkonflikter, og sikre at tiltakene har en operasjonell forankring. Dette er et eksempel som

kan indikere at oljeselskapene i større grad også ønsker å adressere kontrollformer som kan påvirke de mer "underliggende antagelsene" i systemet. Dette vil i henhold til min analyse kunne bidra til å redusere "gapet" mellom de "uttalte antagelsene" og de "underliggende antagelsene", og dermed kunne bidra til å forbedre håndtering av målkonflikter. Skal tiltakene fungere godt i praksis, og aktivt bidra til å redusere det kommersielle presset på operasjonelt nivå, må det samtidig skapes en bevissthet i oljeselskapene om at deres innflytelse kan påvirke håndteringen av målkonflikter. Det er derfor viktig at alle som har direkte kontakt med rederiene og spesielt skipet, er bevisst deres innflytelse ved at de potensielt kan legge et oppfattet "press" på kapteinen.

## 8 Avslutning

Forskningsspørsmålet som er belyst gjennom denne oppgaven er hvordan målkonflikter ivaretas i *relasjonen* mellom partene i bøyelast. Jeg har undersøkt dette gjennom å belyse hvordan de ulike partene forstår og håndterer målkonflikter. Disse er analysert gjennom Schein (2004) sine kulturelle nivåer, satt sammen med teori om "organisatorisk drift" (Vaughan, 1996, Reason, 1997, Rasmussen, 1997). Mine funn indikerer at det eksisterer en målkonflikt mellom den eksplisitte forståelsen, om at sikkerhet kommer først, og den mer implisitte forståelsen, om at i enkelte situasjoner så er hensynet til å holde operasjonen i gang viktigst. Dette kan sees som en organisatorisk prosess gjennom strukturelle, kulturelle og samhandlingsprosesser.

Samlet sett er det derfor et gap mellom de "uttalte antagelsene" og de "underliggende antagelsene" i relasjonen mellom partene. Gjennom analysen har jeg identifisert tre ulike områder som kan sees som en kilde til dette observerte gapet. Den første kilden kan sees som oljeselskapenes innflytelse på sikkerhet. Oljeselskapene har innflytelse både gjennom i *hvilken grad* sikkerhet prioriteres, og *hvilken* sikkerhet som prioriteres. Selv om oljeselskapene kan sies å ha en positiv innflytelse på sikkerheten, så er sikkerhetskravene i stor grad rettet mot de formelle sikkerhetsbarrierene, og mindre grad mot de mer uformelle forholdene. Dette kan bidra til et økt fokus på de mer "uttalte antagelsene". Den andre kilden kan sees som incentivstrukturene i kontraktsrelasjonen. Det kan se ut til at kontraktene kan sees som en kilde til kommersielt press, gjennom de strukturelle betingelsene de legger for hvordan operasjonen skal gjennomføres. Dette kan sålede anses som en mulig kilde til at de "underliggende antagelser" er påvirket av en holdning om at produksjon i enkelte situasjoner favoriseres. En manglende organisatorisk bevissthet for målkonflikter i "*Rederiets*" landorganisasjon kan også sees som en kilde gjennom å forsterke tendensen



til at den ”uttalte antagelsen” ombord er preget av at sikkerheten er ivaretatt, og også bidra til at den uuttalte holdningen i enkelte situasjoner favoriserer å holde operasjonen i gang. Dette kan bidra til at potensielle målkonflikter blir skjøvet ned på operasjonelt nivå.

Målkonflikter ble delvis oppfattet som et dilemma blant ledende offiserer. Materiale peker i retning av at offiserene opplever at i enkelte situasjoner så tøyes grensene for å opprettholde operasjonen, men de understreket at sikkerhetsgrensen aldri brytes. Med andre ord så forholder man seg kanskje hele tiden innfor rammene av regleverket og hva som er *oppfattet* som er akseptabelt, men grensene kan i enkelte situasjoner trekkes for ”få lasten av gårde”. Ut i fra mitt materiale kan kapteinen sees som den viktigste barrieren i relasjonen mellom partene, for å hindre at et kommersielt press skal påvirke arbeidspraksisen. Det kan tyde på at i enkelte situasjoner så føler kapteinen, at han ikke har den reelle myndighet til å ivareta sikkerheten. Ut i fra mitt materiale er det ikke klart hvor dette ”presset” kommer fra, men det er indikasjoner på at det eksisterer et følt press blant offiserene. Dette kan være en uheldig situasjon gitt at kapteinen er en viktig barriere i dagens system, og kan gjøre at grensene tøyes mot et uakseptabelt risikonivå.

Det er et stort fokus på sikkerhet i relasjonen mellom partene i bøyelast, men samtidig indikerer min analyse at det eksisterer målkonflikter som bare er delvis bevisst. På bakgrunn av dette kan det være et forbedringspotensial, gjennom å skape en større bevissthet for hvordan kommersielle aktiviteter kan påvirke sikkerheten. Analysen peker også i retning av at det kommersielle presset på operasjonelt nivå bør reduseres. Dette kan gjøres gjennom å skape en organisatorisk bevissthet for målkonflikter. Det er også et forbedringspotensial i de rammebetingelser oljeselskapene setter. Det kan se ut til at den generelle trenden blant oljeselskapene er at de ser at de tradisjonelle kontrollformene ikke er tilstrekkelige, og derfor søker andre mer mykere kontrollformer. Min analyse indikerer at dette kan bidra positivt gjennom ved å redusere gapet mellom de uttalte holdningene og de mer uuttalte, grunnleggende

holdningene.

## 8.1 Forslag til videre forskning

I enhver forskningsprosess vil det dukke opp ting man ikke har anledning til å undersøke videre. Jeg vil avslutningsvis presentere forslag til videre forskning innenfor håndtering av målkonflikter i bøyelast. Antonsen (2009) fremmer at først etter man har beskrevet nøye *hvordan* og *hvorfor*, at man kan finne løsninger på hvordan man kan forbedre og endre den eksisterende kulturen. Denne studien indikerer at de kulturelle forholdene er viktige for å ivareta håndteringen av målkonflikter. Materialet til denne studien er kun basert på to organisasjoner, og det kunne derfor vært interessant å studere målkonflikter i bøyelast gjennom et større utvalg. Et større utvalg vil kunne muliggjøre en komparasjon, og gjennom dette identifisere karaktertrekk ved organisasjonskulturen som påvirker målkonflikter. For videre forskning kan det også være et interessant område å undersøke hvordan man kan påvirke de kulturelle forholdene i forhold til målkonflikter. En annen interessant angrepvinkel på studie av håndtering av målkonflikter, er gjennom en komparativ studie av tilnærmingen til målkonflikter innenfor skipsfart og luftfart. En slik studie kunne adressert både hvordan strukturelle og kulturelle forhold påvirker håndteringen av målkonflikter. Det kunne også vært interessant og sammenlignet kaptein rollen i shipping, med piloten rollen i luftfart.

## Liste over figurer

Figur 1.1	Utviklingen i alvorlige navigasjonshendelser
Figur 1.2	Illustrasjon av analytisk tilnærming
Figur 1.3	Illustrasjon over oppbygning av oppgaven
Figur 3.1	Utvikling i tilnærming til sikkerhet i shipping
Figur 3.2	Rasmussens adaptasjons modell for håndtering av målkonflikter
Figur 3.3	Utvikling av målkonflikter
Figur 3.4	Oversikt over intervjuede informanter
Figur 4.1	Kommersiell og operasjonell ledelse
Figur 4.1	Vurdering av alvorlig miljørisiko
Figur 4.3	Faser i kontraktsrelasjonen mellom oljeselskap og rederi
Figur 5.1	Organisasjonsstruktur i "Rederiet"
Figur 5.2	Kommunikasjon og samarbeid mellom oljeselskap og rederi
Figur 6.1	Arbeidsdelingen og det sosiale hierarkiet ombord.
Figur 6.2	Kontakt og kommunikasjon mellom land og sjø
Figur 7.1	Strategi for utvelgelse og samarbeid med redere

## Forkortelser

DNV:	Det Norske Veritas
CC:	Certificate of Compliance
COA:	Contracts of Affreightment
EU:	Eurupeiske Union

FPSO:	Floating Production and Storage Offloading
HMS:	Helse miljø og sikkerhet
IACS:	International Association for Classification Societies
ILO:	International Labour Organisation
IMO:	International Maritime Organisation
ISM:	The International Management Code for the Safe Operation of Ships and Pollution Prevention
KPI:	Key Performance Index
MARPOL:	The international Convention for the prevention of pollution from ships
NIFS:	Nordisk Institutt for Sjørett
NOR:	Notice of Readiness
OCIMF:	Oil Companies International Maritime Forum
OPA:	Oil Pollution Act
R/C:	Reisecerteparti
SIRE:	Ship Inspection Report Programme
SMS:	Safety Management Systems
SOLAS	Safety of Life at Sea
STWC:	The Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for seafarers
T/C:	Tidscerteparti
TIK:	Senter for teknologi, innovasjon og kultur
TMSA:	Tanker Management Self Assessment

## Referanser

- Anderson, P. 1998, "ISM Code, A practical guide to the legal and insurance implications". LLP Reference Publishing: London.
- Antonsen, A. 2009, *The relationship between culture and safety on offshore supply vessels*. Safety science 47, 1118-1128, Elsevier science Ltd: Great Britain.
- Argyris, C. Schön A., 1974, "Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness". San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. 1976, "Increasing leadership effectiveness". Wiley-Interscience: New York.
- Argyris, C. Schön D. A. 1978, "Organizational learning". Addison-Wesley: Reading, MA.
- Bergersen Bjørneide, C.A, 2003, *Endring av sikkerhetskultur i fragmenterte organisasjoner – utfordringer og erfaringer*. Masteroppgave NTNU: Trondheim.
- Bird, Jr. F.E. G.L Germain, 1967, "Practical loss control leadership". DNV
- Boge, M. N. V. 2009, *An analyse of HSE and vetting procedures with a particular emphasis on the Norwegian oil company StatoilHydro ASA*. Bacheloroppgave University of Plymouth: Plymouth.
- Bull, H.J. T. Falkanger, 2004, "Innføring i sjørett". Sjørettsfondet. Oslo
- Burell, G., G. Morgan, 1985, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of Sociology of Corporate Life*. Gower: Aldershot.
- Rogers Commission Report, 1986, *Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident*.
- Chemical Safety and Hazard Investigation Board, 2005, *Investigation Report Refinery Explosion and Fire, Report nr. 2005-04-I-TX*. Lastet ned: <http://www.chemsafety.gov/assets/document/CSBFinalReportBP.pdf> [05.08.09].

- Cox, S.J. og A.J.T. Cheyne, 2000, *Assessing Safety Culture in Offshore Environments*. Safety Science 34, 111-129
- Darbra, R.M, J.F.E. Crawford, C.W. Halay, R.J. Morrison, 2007, *Safety culture and hazard risk perception of Australian and New Zealand maritime pilots*. Marine Policy 31, 736-745.
- Deal, T., A. Kenney, 1982, "Corporate culture: The rites and Rituals of Corporate Life". Reading MA: Addison-Wesley.
- Flin, N., Mearns, K., O'Connor, P., Bryden, R. 2000, *Measuring safety climate: identifying the common features*. Safety Science 34, 177-192.
- Geertz, C., 1973, "The Interpretation of Cultures: Selected Essays". Basic Books: New York.
- Grønmo, S. 1996, *Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen*, i. "Kvalitative metoder i samfunnsforskningen". 2. utgave. Red: Holter H. og R. Kalleberg. Universitetsforlaget: Oslo.
- Goffmann, E. 1961, "Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates". Penguin Books.
- Guldenmund, F.W. 2000, *The nature of safety culture: a review of theory and research*. Safety Science 34, 215-257.
- Hatch, M.J., 2001, "Organisasjonsteori, moderne symbolske og postmoderne perspektiver". Abstrakt forlag: Oslo.
- Haukelid, K. 2001, *Oljekultur og sikkerhetskultur – del 1*. TIK arbeidsnotat nr10/2001.
- Haukelid, K, 2008. *Theories of (safety) culture revisited – an anthropological approach*. Safety Science 46, 413-426.
- Hagenzieker, M., Wagenaar, W.A. 1987, *Beslissen en risico-acceptatie aan boord van schepen: Riskant gedrag op zee?* Report 87-15, Leiden University, Centre for Safety Research: Leiden. (Summarised in Wagenaar, 1992)
- Havarikommisjonen, 2009, *Rapport om undersøkelse av MC Full City – IMO NO. 9073672 Grunnstøting ved Ståstein 31. juli 2009*. Lastet ned <http://www.aibn.no/sjoefart/rapporter/2009-03p> [15.08.09]

- Hale, A. 2000, *Editorial: culture's confusions*. Safety Science 34, 1–14.
- Hellevik, O. 1997, "Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap". Universitetsforlaget: Oslo.
- Hollnagel, E. 2004, "Barriers and accident prevention". Ashgate publ. limited: UK
- Hollnagel, E. (2006), *Resilience – the Challenge of the Unstable*. i "Resiliencen Engineering, concepts and precepts". Red: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK
- Hollnagel, E., D.D. Woods, 2006, *Resilience Engineering concepts*. i "Resilience Engineering, concepts and precepts". Red: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK
- Hollnagel, E. 2009, *Resilience: The challenge of the unstable*. i "Resiliencen Engineering, concepts and precepts". Red: Hollnagel E., Woods D., Leveson N. Ashgate: UK
- Hopkins, A. 2006, *Studying organisational cultures and their effects on safety*. Safety Science 44, 875–889.
- Hudson, 2001, *Safety Management and Safety Culture The Long, Hard and Winding Road*. I "Occupational health and safety management systems". Red: Pearse W., Gallagher C., Bluff L.Crawn Content: Melbourne.
- Hudson, P. 2003, *Applying the lessons of high risk industries to health care*. Qual Saf Health Care 12, i7-i12.
- Hudson, P. 2007, *Implementing a safety culture in a major multi – national*. Safety Science 45, 697-722.
- H. Eriksen, T. 1998, "Små steder – store spørsmål. Innføring i sosialantropologi". Universitetsforlaget: Oslo
- IAEA, 1992. *The Chernobyl Accident*. International Nuclear Safety Advisory Group Safety Series Updating of INSAG-1: INSAG-7, IAEA: Wien.
- Johannsen, T., A. Tufte, 2002, "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". Abstrakt forlag: Oslo
- Knudsen, F. 2009, *Paperwork at the service of safety? Workers'*

- reluctance against written procedures exemplified by the concept of Seamanship*. Safety Science 47, 295–303.
- Kvale, S. 2001, "Det kvalitative forskningsintervju". Gyldendal Norsk forlag AS: Oslo
- Lamvik, G.M., 2002. *The Filipino Seafarer: a life between sacrifice and shopping*. Doktorgrad ved NTNU: Trondheim.
- Laporte T.R., Consolini P.M. 1991, *Working in practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of "High Reliability Organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory 1, 19-47.
- Lindøe, P.H., T. Laudal, 2004, *Delingen av Oljedirektoratet – et svar på målkonflikter i petroleumsindustrien*. Lastet ned: <http://risikoforsk.no/HMS/Publikasjoner/Rapport%202004-025.pdf> [02.10.09]
- Miles, M. B, Huberman, A.M, 1994, "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook". Sage: Thousand Oaks California.
- NOU 1993:36 *Godsbefordring til sjøs*
- NOU 1999:30 *Undersøkelser av sjøulykker*
- NOU 2005:14 *På rett kjø. Ny skipssikkerhetslovgivning*.
- Nævestad, T.O., 2005, *Regler og skjønn. En analyse av sikkerhetsforståelser blant kranførere og prosessteknikere ved en offshoreinstallasjon i Nordsjøen*. Masteroppgave UIO: Oslo.
- OCIMF, 2009, *Annual Report 2009*. Lastet ned: [http://www.ocimf.com/view\\_document.cfm?id=1289](http://www.ocimf.com/view_document.cfm?id=1289) [01.10.09]
- Olsen E., T-O. Nævestad, 2006 *Kultur og atferd som tilnærming for å forbedre sikkerheten: En evaluering av Kollegaprogrammet*. Rapport IRIS – 2006/221.
- Omundsen, P. 2004, *Sikkerhetsøkonomi og riggkontrakter*. Lastet ned: [www.hmsfors.no](http://www.hmsfors.no) [06.07.08].
- Patton, M. Q. 2002, "Qualitative research & evaluation methods". Sage Publications: California.
- Perrow, C. 1984, "Normal Accidents Living with High Risk Technologies". Basic Books: New York.



- Pettersen, S. 2009, *Safety Management in the Shipping Industry - A risk based approach*. Masteroppgave ved NTNU: Trondheim.
- Petroleumstilsynet, 2004, *HMS kultur* Lastet ned: [www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Produkter%20Og%20Tjenester/Publikasjoner/Dokumenter/hmskultur norsk.pdf](http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Produkter%20Og%20Tjenester/Publikasjoner/Dokumenter/hmskultur norsk.pdf) [06.06.09]
- Petroleumstilsynet, 2006, *HMS i Kontrakter – Modellkontrakter, standardkontrakter og incentiver relatert til HMS*. Lastet ned: <http://www.ptil.no/getfile.php/z%20Konvertert/Helse%20C%20milj%20C3%B8%20og%20sikkerhet/Hms-Aktuelt/Dokumenter/hmsikontrakterrapporttilptil.pdf> [06.06.2008].
- Petroleumstilsynet, 2008, *Oljeutslipp Statfjord A OLS – A 12.12.2007*. Lastet ned: <http://www.ptil.no/getfile.php/PDF/Granskningsrapport.pdf> [02.01.2009].
- Pidgeon, N. 1998, *Safety culture: key theoretical issues*. Work and Stress 12, 202– 216.
- Ragin, C.C. 1994, *Constructing Social Research: The Unity and Diversity of Method*. Pine Forge Press: Thousand.
- Ragin, C.C. 1995, “The Art Of Case Study Research”. Sage Publications Inc: USA.
- Rasmussen, J, 1997, *Risk Management in a dynamic society: A modelling problem*. Safety science Vol. 27. No 2/3, 183-213, Elsevier science Ltd: Great Britain.
- Reason, J.T, 1990, “Human error”. Cambridge University Press: Cambridge U.K.
- Reson, J.T, 1997, “Managing the Risk of Organisational Accidents”. Ashgate: Aldershot.
- Richter, A. 2001, *Nye ledelsesformer, sikkerhedskultur og forebygelse av ulykker*. Hovedrapport. Rapport BYG DTU R-016 2001.
- Rosness, R, 2001, “Om jeg harmrer eller hamres, like fullt skal der jamres” *Målkonflikter og sikkerhet*. SINTEF rapport nr. STF38 A01408.

- Rosness, R. 2001, *Slank og sårbar? Om verdien av organisatorisk redundans*. SINTEF rapport nr. STF38 A01413.
- Schein, E.H. 1990, *Organizational Culture*. American Psychologist. February 1990. 109-119
- Schein, E.H. 1992, "Organisational Culture and Leadership". Second Edition, Jossey-Bass: San Francisco.
- Scheins, E.H. 2004, "Organizational Culture and Leadership". Third Edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Schiefloe, P.E., K. M. Vikland, 2007, *Når barrierene svikter. Gassutblåsningen på Snorre A, 28.11.2004*. Søkelys på arbeidslivet 2/2007, årgang 24. 207-225.
- Schulman, P.R. 1993, *The negotiated order of organizational reliability*. Administration and society 25, 353-372.
- Sheen, J, 1987 *M.V. Herald of Free Enterprise. Report of Court No. 8074*, HMSO, Department of Transport: London
- Silverman, D. 2001, "Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction". Sage: London
- Snook, S.A. 2000, "Friendly fire: The accidental shootdown of U.S. black hawks over northern Iraq". Princeton University Press: New Jersey.
- Soma, T. 2004, *Blue-Chip or Sub-Standard? A data interrogation approach to identify safety characteristics of shipping organizations* Doktorgrad ved NTNU: Trondheim
- Soma, T, 2008, "Are the accidental losses increasing in shipping – what can be done?" DNV:Oslo.
- Stake, R.E. 2004, *Case Studies*. i "Handbook of Qualitative Research". Red: Denzin, N.K., Y.S. Lincoln. Sage: Thousand Oaks.
- StatoilHydro, 2008, *Granskningsrapport, Utslipp av olje under lasting til Navion Britannia fra Statfjord A 12.12.2007*.
- Stiglitz, J. E., C. A. Walsh, 2002, "Principles of Microeconomics", 3.ed., W.W. Norton&Company: London: New York.
- Stopford, M. 1997 "Maritime economics". Second edition.

Routledge: London

- Thagaard, T. 2003, "Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode". Fagbokforlaget: Bergen.
- Toremær, M. 2000, *The Legal Position of the Ship Master, Fartygsbefälhavarens rättsliga ställning*. Masteroppgave Göteborg University: Göteborg.
- Turner, B.A. 1976, *The organizational and interorganizational development of disasters*. Administrative Science Quarterly 21, 378–397.
- Vaughan, D. 1996, "The Challenger Lauch Decision". University of Chicago Press: Chicago IL.
- Vaughan, D. 2005, *System effects: slippery slopes, repeating negative patterns, and learning from mistakes* i "Organization and the limit: Mangement lessons from the Columbia Disaster". Red: W. H. Starbuck og Farjoun. Blackwell Publishers: Oxford.
- Wackers, G., M. Coeckelbergh, 2007, *Imagination, distributed responsibility and vulnerable technological systems: the case of Snorre A*. Sci Eng Ethics 13. 235-248.
- Wackers, G., M. Coeckelbergh, 2008, *Vulnerability and imagination in the Snorre A gas blowout and recovery*. World Oil January 2008. 1-6.
- Wagenaar W.A. 1992, *Risk taking and accident causation*. i "Risk – Taking Behavior. Red. J.F. Yates. Wiley: Shichester.
- Weick, K.E. 1987, *Organizational culture as a source of high reliability*. California Management Review 24 (2), 112-127.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld, 1999, *Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness*. Research in Organizational Behavior, Volume 21, 81-123.
- Westrum, R. 1991, *Cultures with requisite imagination*. i "Verification and validation in complex man-machine systems". Red: Wise, J., P. Stager, J. Hopkin. Springer: New York
- Westrum, R., A.J. Adamski, 1999, *Organizational factors*

*Associated with Safety and Mission Success In Aviation Environments.* i “ Handbook of Aviation Human factors”. Red: Garland, D.J., J.A. Wise, V.D Hopkin. Lawrence Erlbaum: Mahwah, NJ.

Xannetos, Z.S. 1972, *Market and Cost Structure in Shipping.* Forelesning Shipping Management seminar Bergen: Institute of Shipping Research.

Zohar, D. 1980, *Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications.* Journal of Applied Psychology 65, 96–102.

Yin, R.K. 2003, “Case study research. Design and Methods”. 3 edition. Saga Publications: USA

## **Internettadresser**

Url 1:

<http://www.premier-oil.com/render.aspx?siteID=1&navIDs=19,312,330> [Besøkt 03.11.09]

Url 2:

<http://www.m-i-link.com/dictionary/default.asp?s=s&q=post+fixture> [Besøkt 20.10.09]

Url 3:

<http://www.lloydslist.com/ll/news/crew-face-criminal-case-after-full-city-grounding/20017703254.htm?highlight=true&containingAll=full+city&containingPhrase=&containingAnyWords> [Besøkt 01.10.09]

## Sjørettsfondets utgivelser

Sjørettsfondet fremmer forskning innen sjørett, transportrett, petroleumsrett, energirett og beslektede juridiske emner. I tidsskriftet MarIus, inkludert Scandinavian Institute Maritime and Petroleum Law Yearbook (SIMPLY), publiserer studenter og forskere sine arbeider. Fondet utgir også pensumlitteratur for studenter.

### Tidsskriftet MarIus - siste utgaver

- |     |   |   |
|-----|---|---|
| 390 | MIKALSEN, Ina                             | Leverandørens beføyelser ved betalingsmislighold etter NF07 og NTK07. 2010. 76 s.   |
| 391 | ALME, Richard                             | Leverandørens mulighet til å optimalisere bruken av sine ressurser under Norwegian Subsea Contract 05. 2010. 150 s.   |
| 392 | EILERTSEN, Tonje                          | Tredjepartsadgang til transportnett og lagringsområder for CO <sub>2</sub> - implementering av Europaparlaments- og rådsdirektiv om geologisk lagring av CO <sub>2</sub> i norsk rett. 2010. 170 s. |
| 393 | The Norwegian Maritime Code.              | 24 June 1994 no. 39 with later amendments up to and including Act 26 March 2010 no. 10. Unofficial student edition. 2010. 244 s.  |
| 394 | SIMPLY 2009                               | Med bidrag av Trine-Lise Wilhelmsen, Donato Di Bona, Vidar Strømme, Svein H Bjørnstad, Knut Kaasen, Thor Falkanger, Erik Røsæg, Iris Østreng, Joar Holme Støylen. 2010. 342 s.                      |
| 395 | GJERTSEN, Jonathan Alexander Østebrød     | Kreditorsidens struktur i obligasjonslån. 2010. 166 s.  |
| 396 | Gransking og etterforskning av sjøulykker | Bidrag av Tage Brigt Andreassen Skoghøy, Nina M H Hanevold, Terje Hernes Pettersen, William J Bertheussen, Aud Ingvild Slettemoen, Merethe Smith. 2011. 94 s.                                       |
| 397 | ØIGÅRD, Ane McIver                        | Stansningsretten i lys av Rotterdam-reglene. 2011. 73 s.  |

**Bøker utgitt av Sjørettsfondet**

- Syversen, Jan: Skatt på petroleumsutvinning. 762 s. 1991. ISBN 82-90260-33-4
- Askheim, Bale, Gombrii, Herrem, Kolstad, Lund, Sanfelt, Scheel og Thoresen: Skipsfart og samarbeid. Maritime joint ventures i rettslig belysning. 1119 s. 1991. ISBN 82-90260-34-2
- Brækhus, Sjur og Alex Rein: Håndbok i kaskoforsikring På grunnlag av Norsk Sjøforsikringsplan av 1964. 663 s. 1993. ISBN 82-90260-37-7
- Hans Peter Michelet: Last og ansvar. Funksjons- og risiko- fordeling ved transport av gods under tidscerteparti. (Hefte) 180 s. 1993. ISBN 82-90260-36-9
- Røsæg, Erik: Organisational Maritime Law. 121 s. 1993. (Utsolgt)
- Nygaard, Dagfinn: Andres bruk av utvinningsinnretninger. 365 s. 1997. ISBN 82-90260-40-7
- Bull, Hans Jacob: Hefte i sjøforsikringsrett. 60 s. 2. utg. 1997. (Utsolgt)
- Michelet, Hans Peter: Håndbok i tidsbefraktning. 600 s. 1997. ISBN 82-90260-31-8
- Arnesen, Finn, Hans Jacob Bull, Henrik Bull, Tore Bråthen, Thor Falkanger, Hans Petter Graver: Næringsreguleringsrett 187 s. 1998. ISBN 82-90260-42-3
- Brautaset, Are, Eirik Høiby, Rune O. Pedersen og Christian Fredrik Michelet: Norsk Gassavsetning - Rettslige hovedelementer 611 s. 1998. ISBN 82-90260-43-1
- Karset, Martin, Torkjel Kleppo Grøndalen, Amund Lunne: Den nye reguleringen av oppstrøms gassrørledningsnett. 344 s. 2005. ISBN 89-90260-47-4
- Falkanger, Thor og Hans Jacob Bull: Sjørett. 7. utg. 602 s. 2010. ISBN 978-82-90260-48-9

## **Ny distribusjonsordning**

Bøker, pensum og tidsskriftet MarIus distribueres nå via nettbokhandelen Audiatur og andre bokhandler. Nordisk institutt for sjørett håndterer ikke lenger bestillinger.

Informasjon om priser på enkeltnummer av MarIus er oppdatert på [www.audiatur.no](http://www.audiatur.no) <Bokhandel. For bestilling på nett, søk på den aktuelle tittelen eller klikk på lenken Sjørettsfondet nederst på siden. Her er en side med lenker til alle utgivelser fra Sjørettsfondet. Du kan også bestille på epost: [kontakt@audiatur.no](mailto:kontakt@audiatur.no)

Fullstendig oversikt over Sjørettsfondets utgivelser finnes på nettsidene til Nordisk institutt for sjørett: [www.jus.uio.no](http://www.jus.uio.no) . Se banneret MarIus nede til høyre på siden.

## **Tidsskriftet MarIus – ny abonnementsordning**

Til nå har det vært mulig å abonnere på enkeltnummer og innbundet årgang. Fra årgang 2010 tilbyr Sjørettsfondet abonnement med flere valgmuligheter:

A: Alle utgaver

B: Innbundet årgang

C: Sjørett (på norsk og engelsk)

D: Petroleums- og energirett (på norsk og engelsk)

E: Utgaver på engelsk, inkludert SIMPLY  
(både sjørett, petroleums- og energirett)

F: SIMPLY

For å tegne abonnement, send epost til: [kontakt@audiatur.no](mailto:kontakt@audiatur.no)  
Prisen vil variere med sidetall per publikasjon og antall utgivelser i året. Faktura basert på kostnader sendes i etterkant et par ganger i året. For de ni utgavene som ble utgitt i 2010 ble prisen under 2 300 kroner.

Thor Falkanger, Hans Jacob Bull, Lasse Brautaset

# Scandinavian maritime law

## The Norwegian perspective

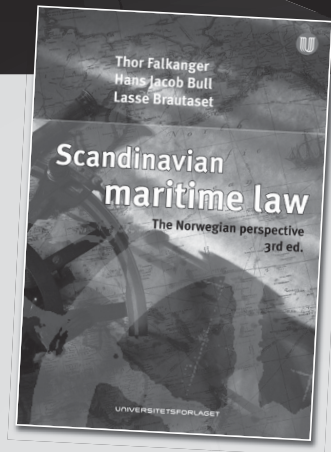
**The book reflects the maritime law as found in the Nordic countries. The presentation gives a broad introduction to a modern and updated maritime law system.**

All relevant court decisions in Scandinavia are reported. There are also references to legal articles, theses etc. with a bearing on maritime law published in Scandinavia.

Scandinavian maritime law, 3rd edition, is based on the Norwegian book "Sjørett" (7th ed., Oslo 2010).

Thor Falkanger and Hans Jacob Bull are professors at the Scandinavian Institute of Maritime Law, University of Oslo, which is the leading institution for maritime law in the Nordic countries. Lasse Brautaset is an attorney with Northern Shipowners' Defence Club in Norway.

Order the book in the bookstore or at:  
[www.universitetsforlaget.no](http://www.universitetsforlaget.no)  
[bestilling@universitetsforlaget.no](mailto:bestilling@universitetsforlaget.no)  
+47 24 14 76 56



UNIVERSITETSFORLAGET



THE SCANDINAVIAN INSTITUTE OF MARITIME LAW is a part of the University of Oslo, with close links to the faculty's Centre for European Law. The Institute is also connected to the Nordic Council of Ministers and cooperates with researchers from Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden – recently also from Northwest Russia and the Baltic states.

The core research areas of the Institute are maritime and transport law, petroleum law and energy law. Members of the Institute also engage in teaching and research in general commercial law and EU law. The Institute offers two master programmes and several graduate courses.

In MARIUS, issued at irregular intervals, articles are published in the Nordic languages or English.

ISSN: 0332-7868

