

Ellen Wagnild-Antonsen

Grønnere tungtransport - Hvordan motivere lastebilsjåfører til å kjøre miljøvennlig

Masteroppgave i Industriell design

Veileder: Martina Keitsch

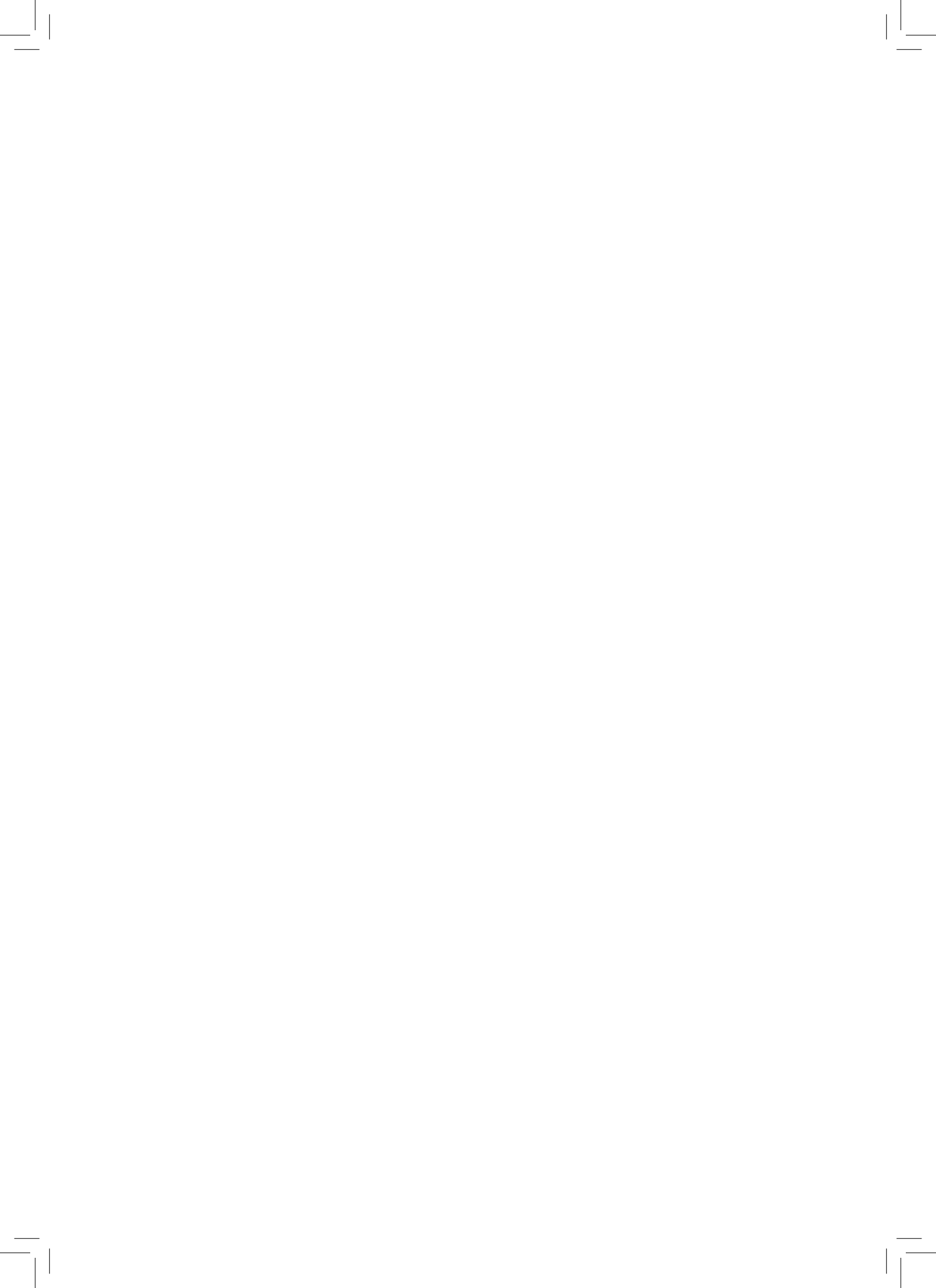
Januar 2019

Ellen Wagnild-Antonsen

Grønnere tungtransport - Hvordan motivere lastebilsjåførere til å kjøre miljøvennlig

Masteroppgave i Industriell design
Veileder: Martina Keitsch
Januar 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for design



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved Institutt for design ved NTNU, høstsemesteret 2018.

Jeg vil gjerne takke min veileder, professor Martina Keitsch, for tilsendte artikler, gode diskusjoner og konstruktive tilbakemeldinger. Takk også til førsteamanuensis Marikken Høiseth for verdifulle innspill.

Takk til Enovas Transportområde, som lot meg få delta i fokusgruppe, prosjektmøter og andre inkluderende prosesser. Særlig takk til Marie, Tove og Arnt-Gunnar for et hyggelig samarbeid. Takk også til EVRY for at de foreslo denne oppgaven for meg, og satte meg i kontakt med Enova.

Jeg vil også rette en stor takk til alle aktørene jeg har vært i kontakt med i løpet av denne prosessen, og hvis imøtekommenhet har vært over all forventning. Takk til sjåføren som lot meg sitte på i

lastebilen sin en hel arbeidsdag. Takk til tjenesteseilgerne hos Volvo-forhandleren for sitt smittende engasjement.

Tusen takk til Vegard og familien min for støtte og heiarop underveis, og takk til ekstra gode venner som sørger for ekspresslevering av kaffe og nystekte kanelboller på døra de siste dagene før levering.

Sammendrag

Bakgrunn

Norge skal bli et lavutslippssamfunn. Fram til 2050 har vi som mål å redusere klimagassutslippene med 80 til 95 prosent i forhold til de utslippene vi hadde i 1990. Transport er den største kilden til disse utslippene i landet, og tunge kjøretøy og varebiler har nå nesten like høye samlede utslipp som personbiler. Skal Norge lykkes med å nå dette målet, kan alle bidra med bærekraftige tiltak - også transportindustrien.

Mål

Målet med oppgaven er å foreslå et konsept for å fremme miljøvennlig kjøring, og med det synliggjøre potensialet bransjen besitter.

Metode

Opgaven har hatt Double Diamond-prosessen som et overordnet rammeverk. Gjennom teoristudier og kontinuerlig aktørinvolvering har jeg undersøkt sjåførenes innstilling til å kjøre miljøvennlig, og hvilken tilnærming konseptet må ha for å motivere de viktigste aktørene.

Viktig innsikt

Funn i oppgaven avdekker at dette er en stolt og viktig bransje. Sjåførene ønsker å føle seg verdsatt og anerkjent på arbeidsplassen, og motiveres av forbedring og poengklatring. Volvos flåtestyringssystem Dynafleet er et nyttig verktøy for å promotere og fasilitere en miljøvennlig kjøreatferd, og dette er et system som bør belyses og utnyttes i større grad.

Resultat

Opgaven foreslår et konsept som spiller på ferdighetene og motivasjonen til de aller beste sjåførene. Disse sjåførene utnevnes til mentor i bedriften, og får dermed anerkjennelse av ledelse og kolleger. Mentorene bruker sin erfaring og kunnskap til å belyse fordelene ved en miljøvennlig kjøreatferd, og hjelper andre med å forbedre sin egen prestasjon, samtidig som de andre aktørene i bransjen får direkte eller indirekte nytte av dette.

Abstract

Background

Norway has decided to transition into a low-carbon society. Until 2050 we have a goal of reducing greenhouse gas emissions with 80 to 95 percent of what they were in 1990. Transportation is the main source of these emissions in this country, and heavy vehicles and vans now have almost as high total emissions as passenger cars. If Norway is to succeed with reaching the goal, everyone can contribute with sustainable measures - even the transport industry.

Goal

The goal of this thesis is to propose a concept that promotes eco-friendly driving behavior, and thus highlight the potential that this industry possesses.

Method

The thesis has used the Double Diamond process as an overarching framework. Through literature review and continuous involvement with actors, I have investigated the driver's attitude towards driving eco-friendly. This has in turn lead

to ideas about which approach the concept must have in order to motivate the most important actors.

Important findings

Findings from the thesis reveal that this is a proud and important industry. The drivers want to feel appreciated and recognized in the workplace and are motivated by improvement and gamification elements. Volvo's fleet management system Dynafleet is a useful tool for promoting and facilitating an eco-friendly driving behavior, and this is a system that should be highlighted and exploited to a greater extent.

Result

The thesis proposes a concept that uses the skills and motivation of the very best drivers. These drivers are appointed as mentors in their respective companies, thus gaining recognition from management and colleagues. The mentors use their experience and knowledge to shed light on the benefits of eco-friendly driving behavior, and help others improve their own performance.

Innhold

Introduksjon	7
Bakgrunn	9
Double Diamond	16
Teori	24
Research	48
Funn	72
Problemdefinisjon	84
Personas	90
Konseptutvikling	98
Konsept	108
Diskusjon	126
Evaluering	130
Referanser	132
Appendiks	138

Introduksjon

Et par måneder før uttak av masteroppgaven var jeg hos EVRY i Trondheim for å diskutere potensielle oppgaver. Der ble det blant annet foreslått å samarbeide med Enova for å se på hvordan lastebilbransjen kan kjøre mer miljøvennlig. Problemstillingen virket umiddelbart tiltalende, til tross for at jeg ikke hadde noen som helst kjennskap til denne bransjen fra før. Dette fremsto som en vinn-vinn-situasjon; Bedriften sparer penger og vi sparer miljøet.

Det sies at masteroppgaven er den siste muligheten man har til å utforske akkurat hva man vil. Jeg benyttet meg av denne muligheten, og ønsket derfor å gjøre en litt annen tilnærming på oppgaven enn jeg hadde vært vant med tidligere. I de siste semestrene har jeg gjort flest interaksjonsdesign-prosjekter, og jeg hadde derfor lyst til å prøve noe helt annet i denne oppgaven. Jeg ønsket fokus på en mer utforskende prosess, både med tanke på brukere og teori.

Å ende opp med et slikt konseptforslag framfor en håndfast, digital løsning er på mange måter uvant og litt usikkert, men samtidig også veldig lærerikt. Kombinert med en helt fremmed bransje ble det til og med veldig opplysende. For uten lastebilen stopper Norge.

Masteroppgave for student Ellen Wagnild-Antonsen

Grønnere tungtransport – Hvordan motivere lastebilsjåførere til å kjøre miljøvennlig

Sustainable transport – How to motivate truck drivers to drive more eco-friendly

Masteroppgaven utføres i samarbeid med Enova Transport og EVRY. I arbeidet for Norges omstilling til lavutslippssamfunnet, ønsker Enova blant annet å få eiere av små- til mellomstore transportbedrifter til å se nytten av å gjennomføre enkle lønnsomme tiltak og gjennomføre bedre drift. Transportbedriftene inngår i en næring som har et stort potensial for å redusere både drivstoffutslipp- og forbruk. I forbindelse med dette ses det i denne oppgaven på hvordan sjåførene i disse bedriftene kan motiveres til å gjøre de tiltakene som trengs for å bidra til en mer bærekraftig transportnæring.

Opgaven utforsker gjennom teori og intervju hvilke forutsetninger lastebilsjåførere har for å kjøre miljøvennlig, hvilke insentiver som fungerer for å motivere til ønsket kjørestil, samt hva som må til for å eventuelt endre atferd. Gjennom en kontinuerlig aktørinvolvering søker oppgaven å få en brukersentrert designtilnærming. Formålet med oppgaven er å skissere et konsept som promoterer miljøvennlig kjøring for sjåførene, men som også kommer til nytte for hele transportbransjen og de aktørene dette innebærer.

Opgaven vil blant annet omfatte:

- Kartlegging og innsiktsarbeid
- Informasjonsinnhenting om arbeidsmotivasjon
- Involvering av aktører
- Idé- og konseptutvikling
- Konseptforslag

Opgaven utføres etter "Retningslinjer for masteroppgaver i Industriell design".

Ansvarlig faglærer: Martina Keitsch

Bedriftskontakt: Roger Flataker, EVRY

Utleveringsdato: 24.08.18

Innleveringsfrist: 17.01.19

Trondheim, NTNU, 24.08.18

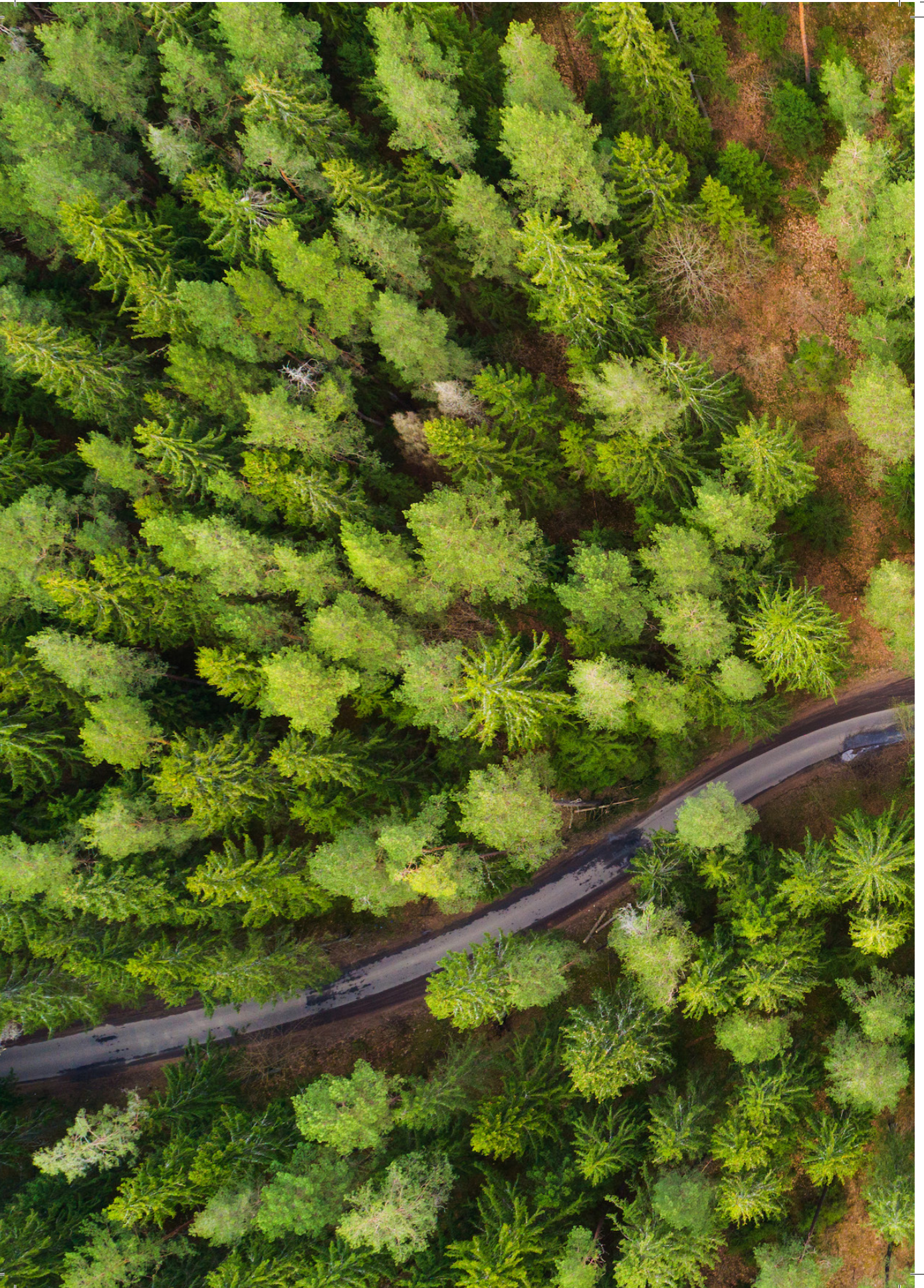

Martina Keitsch
Ansvarlig faglærer

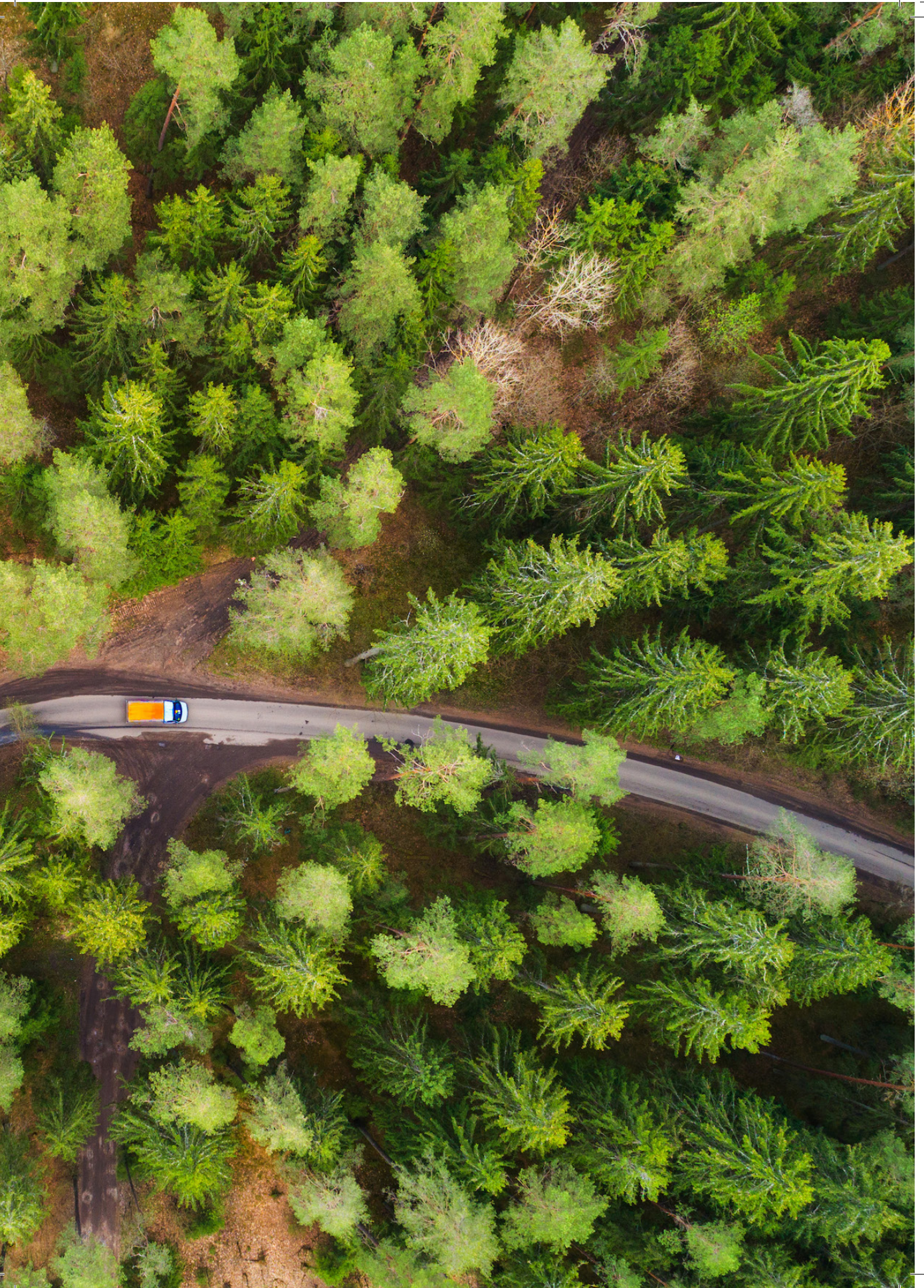

Ole Andreas Alsos
Instituttleder

Bakgrunn

Ifølge Store norske leksikon betyr grønt skifte generelt forandring i mer miljøvennlig retning, mens NHO beskriver det som en endringsprosess som handler om å øke verdiskapningen med mindre samlet miljøpåvirkning og utslipp (NHO, 2018). I 2015 ble "det grønne skiftet" kåret til årets nyord av Språkrådet, og er et begrep som i de siste årene har blitt mer og mer aktuelt grunnet de globale miljø- og klimautfordringene vi står overfor (Olerud, 2017). Transport er den største kilden til klimagassutslipp i Norge. Utslipp fra tunge kjøretøy og varebiler har hatt en større økning enn personbiler de siste tiårene, og resulterer i at disse kjøretøyene nå har nesten like høye samlede utslipp som personbiler (Miljødirektoratet, 2018).

Norge har som mål å redusere klimagassutslippene med 30 prosent i 2020 sammenlignet med 1990. Fram til 2050 skal Norge redusere utslippene med 80 til 95 prosent i forhold til 1990, noe som betyr at landet vårt vil bli et lavutslippssamfunn (Naturvernforbundet, 2018). Alle kan bidra litt på veien mot dette målet, og med tanke på det store volumet av landtransport, så er det mye å hente her.





Enova

I denne oppgaven har jeg samarbeidet med Enovas Transportområde, og har i løpet av prosessen fått følge oppstarten av et nytt prosjekt de tenker å igangsette .

Enova SF eies av Klima- og miljødepartementet, og holder til i Trondheim. Foretaket arbeider for Norges omstilling til lavutslippssamfunnet - en omstilling som krever kutt i utslipp av klimagasser, ivaretaging av forsynings sikkerheten og skapelsen av nye verdier (Enova, 2018). Enova kan bidra både med rådgivning og med økonomisk støtte slik at bedrifter kan ta i bruk mer energi- og klimavennlige løsninger innenfor sektorene transport, industri, energisystem, bygg og eiendom og bolig og forbruker.

Deres strategi innen transport baserer seg på en langsiktig målsetting: "En utslippsfri og konkurransedyktig transportsektor tilpasset framtidens behov". Utslippsfri varetransport er allerede kommet på banen, men det er foreløpig ikke standarden i norsk transportnæring.

Det er likevel mye man kan gjøre med dagens kjøretøy for å redusere energibruken. I denne sammenheng lanserte Enova støtteprogrammet "Energiledelse for transport, industri og anlegg" i 2012. Hensikten med dette støtteprogrammet var å få bedriften til å etablere posten "energi" på agendaen på lik linje med blant annet økonomi og HMS. Målet er å få et redskap som kan brukes til å arbeide systematisk med energibruken gjennom å planlegge, gjennomføre, kontrollere og evaluere.

Gjennom støtteprogrammet har Enova bidratt til å øke aktiviteten hos energirådgivere i markedet, samt bygge erfaringer om

energiledelse i bedrifter innenfor sektorene. 20. desember 2018 ble støtteprogrammet utfaset. Omtrent 700 bedrifter fikk innvilget støtte, med et rapportert energieresultat på nesten 3 TWh. Ifølge Enova er det nå bygd opp en god kompetanse og kapasitet i bedriftene til å føre energiledelsesarbeidet videre uten støtteprogrammet (Enova, 2018).

Kunnskapstilbudet

I forbindelse med utfasingen av det vellykkede energiledelsesprogrammet, har Enova tenkt oppstart av et nytt prosjekt foreløpig kalt Kunnskapstilbudet. I motsetning til energiledelse vil ikke dette tilbudet gi noen form for økonomisk støtte, men det er heller et gratis tilbud i form av et kunnskapsbasert virkemiddel for å få transportbedrifter til å se nytten av å gjennomføre enkle lønnsomme tiltak og gjennomføre bedre drift.

Prosjektet er tenkt å bygge på prinsippene i energiledelse og utvikle verktøy og analyser som kan gi bedriftene økt innsikt i praksis for energi- og klimaledelse.

En av målgruppene Enova ser på i Kunnskapstilbudet er små- og mellomstore godstransportbedrifter på vei i Norge, heretter ansett som lastebiler. Disse omfatter blant annet kjøretøy brukt til langtransport, distribusjon og anleggsvirksomhet. Slike bedrifter har gjerne mellom 3-80 ansatte, og det er ofte her man finner generasjonsbedriftene. Generasjonsbedrifter er bedrifter

der eierskapet går i arv til neste generasjon, og som ofte bruker familienavnet i firmanavnet, for eksempel Hansen Transport AS o.l. I disse bedriftene finner vi ofte at eier også er fungerende som sjåfør, eller har erfaring som sjåfør. I tilfeller der bedriften er lokalisert på et mindre sted, blir sjåførene gjerne rekruttert fra samme miljø som eieren selv er fra, noe som innebærer at graden av sosial- og kulturell nærhet mellom eier og ansatt er stor.

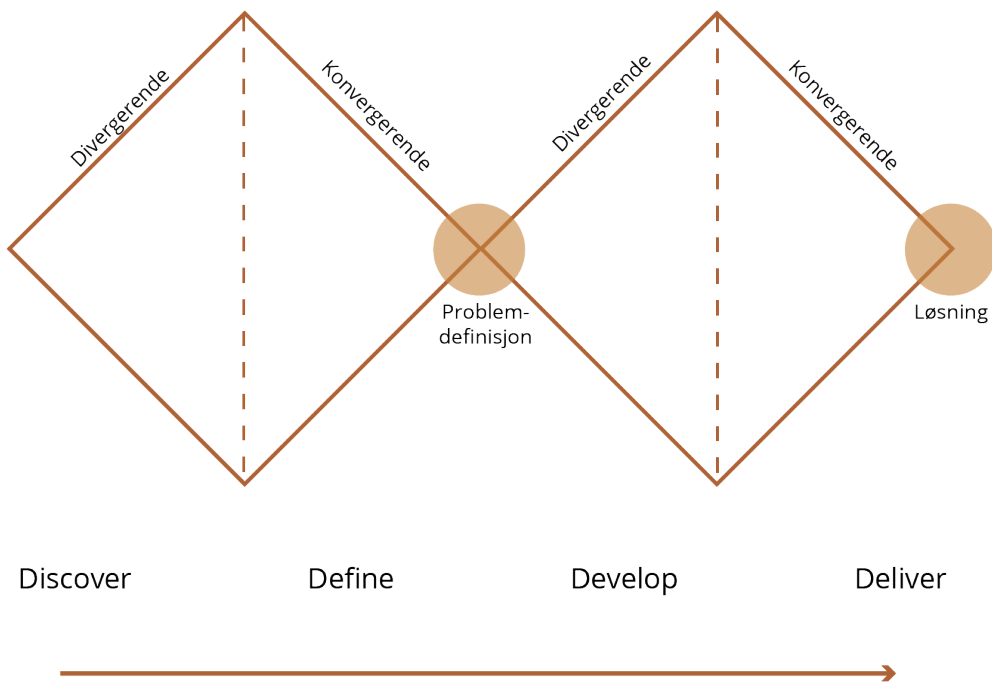
Det er en tosidig innfallsvinkel til Kunnskapstilbudet: Både hvordan man skal få lastebileierne til å forstå at dette er lurt å satse

på, samt hvordan man skal få sjåførene til å faktisk gjøre det. Det er i forbindelse med sistnevnte at masteroppgaven min kommer inn. Å redusere utslippene til kjøretøy vil kutte driftskostnader, øke lønnsomheten og gi bedriften mer konkurransekraft, men dette er faktorer som primært virker taltalende for eier. Til syvende og sist er det sjåførene ute på veien som kan bli nødt til å endre måten de kjører på, og dermed bidra til en mer gunstig drift. Jeg har derfor valgt å undersøke hvordan man kan motivere lastebilsjåførere til å kjøre mer miljøvennlig.

Double Diamond

På tross av at det er ulike tilnærminger og måter å jobbe på i designdisiplinene, er det allikevel en del likheter i den kreative prosessen. En slik prosess kan illustreres med "the Double Diamond". Prosessen er her delt inn i fire faser fordelt på to "diamanter": Discover, define, develop og deliver. I enhver kreativ prosess blir et visst antall ideer til (divergerende), før man snevrer inn til den mest passende ideen (konvergerende), noe som symboliseres av diamantformen.

The Double Diamond indikerer derimot at dette skjer to ganger, en gang for å bekrefte problemdefinisjonen, og en gang for å skape løsningen (Design Council, 2015).



Den første fasen, **discover**, dekker starten av prosjektet. Her samles innsikt for å få en forståelse av domenet. I min oppgave har jeg her hatt generell research innenfor lastebilnæringen og observasjon av lastebileier- og sjåfører. Målet var å se hvordan bærekraftig kjøring kan påvirke bærekraft i bedriften.

Define dreier seg om å avgrense det man fant i discover-fasen, og prøve å finne ut hva som er viktigst å jobbe videre med. I denne fasen har jeg vært med i en fokusgruppe med lastebileiere for å kunne gjennomføre en behovsanalyse, det vil si identifisere hvilke områder som enten direkte eller indirekte er mest aktuell for brukergruppen. Jeg har også gruppert tanker og områder for å få en bedre oversikt over kategoriene.

I **develop**-fasen dreier det seg om å utvikle løsninger på problemet/ problemene som er definert. Her har jeg skilt mellom ulike brukerprofiler, eller personas, basert på intervjuer med sjåførene og deres arbeidsgivere.

I siste fase, **deliver**, handler det om å få alle detaljene på plass, og ferdigstille løsningen. I denne fasen har jeg drøftet løsningen med de ulike aktørene som inngår i den, og fått tilbakemeldinger som jeg har tatt hensyn til ved iterering.

Metoder som er brukt i oppgaven

Intervju

For å få en dypere forståelse av bransjen foretok jeg intervju med ulike aktører i oppgaven. På grunn av at jeg opplevde bransjen som helt ny og ukjent, følte jeg det var mest hensiktsmessig å foreta semistrukturerte intervju.

Denne typen intervju karakteriseres av fleksibilitet. Den er strukturert nok til å adressere spesifikke elementer, men samtidig gir den rom for at den intervjuede får komme med egne meninger og nye innfallsvinkler (Galletta, 2013). Spørsmålene er relativt åpne, slik at personen som blir intervjuet kan utdype sine svar. Fokuset er på den som intervjues, og derfor bør intervjueren prøve å snakke så lite som mulig (Langdridge, 2004).

Denne intervjumetoden la opp til at den som ble intervjuet kunne føle seg som eksperten på området. Underveis i prosessen ble jeg naturlig nok mer komfortabel med fagområdet, og kunne derfor komme med stadig flere oppfølgingsspørsmål.

Jeg har også lest korte intervju foretatt av Norges Lastebileier-Forbund, NLF, på en rekke sjåførere, kalt "På sommerveien med NLF". Disse intervjuene avdekker blant annet hvordan sjåførene trives i yrket, og hva de føler kunne vært bedre i arbeidshverdagen. Denne type research er gjort for å få en generell forståelse av hvem sjåførene er, og hvordan de oppfatter sitt eget yrke (NLF, 2018).

Fokusgruppe

I oppgaven har jeg deltatt i en fokusgruppe i regi av Enova og NLF.

En fokusgruppe kan løst defineres som en uformell diskusjon blant utvalgte mennesker om spesifikke tema (Beck, Trombetta & Share, 1986). Slike grupper ledes i større eller mindre grad av en moderator som har forberedt en rekke spørsmål, og som har ansvar for at det gruppen diskuterer holdes til tema. Formålet er å bruke gruppeinteraksjon til å produsere data og innsikt som ellers ville ha vært mindre tilgjengelig uten denne interaksjonen (Morgan, 1997). I likhet med en-til-en-intervju, er hensikten å høre på at deltakeren snakker. Fordelen med en fokusgruppe er derimot at deltakerne snakker med hverandre, noe som legger til rette for bruk av et mer "naturlig" språk (Liebes, 1984).

Deltakende observasjon

En av de mest givende metodene for oppgaven min er det som kan kalles "participant as observer", eller deltakende observasjon. Denne metoden går ut på å observere og intervju brukeren i sitt naturlige miljø på en nokså interagerende måte (Gold, 1957). Deltakende observasjon er en rolle som er mer deltakende enn "complete observer", eller fullstendig observerende, der det ikke foregår noen form for sosial interaksjon mellom observatør og den som blir observert. Den er på samme måte mindre deltakende enn "complete participant", eller fullstendig deltakende, der observatørens rolle og formål er skjult for den som observeres.

Deltakende observasjon gir mulighet til å forstå hva brukeren gjør, hvorfor vedkommende gjør det, og hvilke følelser dette fremkaller. Det er en kvalitativ metode som kan ta mye tid, men gir til gjengjeld ofte uvurderlig informasjon som påvirker resten av prosjektet.

Personas

Videre har oppgaven undersøkt personas. Personas er fiksjonelle brukertyper som skapes på grunnlag av research som er gjort, og er en metode for å utvikle brukerorienterte designløsninger. Slike ulike brukertyper kan være med på å anerkjenne at ulike mennesker har ulike behov og forventninger, og kan også bidra med å identifisere hvilken bruker man primært designer for (Dam & Siang, 2018).

Man kan ifølge Olsen (2004) skille mellom ulike typer personas, og blant disse er primærpersonaen hovedfokuset, og er de designet optimaliseres for. En sekundærpersona benytter seg også av designet, og bør tilfredsstilles når det er mulig. Uviktige personas, eller lavt prioriterte brukere inkluderer de som opptre svært sjeldent eller de som er uegnede til å benytte seg av designet.

Teori



Designteori

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av user-centered design (UCD), med elementer både fra participatory design (PD) og service design (SD). Min oppgave har belaget seg i stor grad på aktørinvolvering, enten passivt ved observasjon eller aktivt ved intervju og feltarbeid.

User-centered design

User-centered design (UCD), eller brukersentrert design, er et vidt begrep for å beskrive designprosesser der sluttbrukerne påvirker hvordan designet formes.

Begrepet oppsto i San Diego på 1980-tallet av Donald Norman, sjef for The Design Lab hos University of California. UCD inkluderer ulike filosofier og metoder, og det er et helt spekter av måter brukeren involveres på, men det aller viktigste prinsippet er at brukeren faktisk er involvert på en eller annen måte (Abrams, Maloney-Krichmar & Preece, 2004).

I enkelte varianter av UCD undersøker designeren brukerens behov, for deretter å involvere brukeren i enkelte deler av prosessen, særlig i forbindelse med innsiktsarbeid og brukertesting. Det finnes også varianter av UCD der brukeren blir involvert av designeren som en partner gjennom hele prosessen.

Designerenes rolle er å legge til rette for at brukeren er i stand til å bruke

designet slik det er tiltenkt, med minst mulig anstrengelse for å lære hvordan å bruke det (Norman & Draper, 1986).

Jakob Nielsen, som grunnla Nielsen Norman Group sammen med Donald Norman, har i sitt arbeid med UCD fokusert på behovet for å fullt ut undersøke hvilke behov og ønsker brukeren har (Nielsen, 1993). Behovet for å involvere faktiske brukere, gjerne i det miljøet designet er tenkt å brukes i, ble en naturlig videreutvikling av UCD. Brukere kan videre deles inn i tre typer: Primær, sekundær og tertiær (Eason, 2014). Designet brukes hovedsakelig av primærbrukeren, mens det av og til kan brukes, enten direkte eller indirekte, av sekundærbrukeren. Tertiærbrukeren påvirkes av primær- eller sekundærbrukerens bruk av designet.

Participatory design

Participatory design (PD) involverer brukeren nærmest som en med-designer, og er en tilnærming som har sitt utspring fra Skandinavia, blant annet i forbindelse med dannelsen av Norsk Jern- og Metallarbeiderforbund på slutten av 1800-tallet (Ehn, 2017).

Begrepet beskriver designerens rolle som en samarbeidspartner i arbeidet med å skape et meningsfullt design for og med deltakerne i prosjektet.

PD kan anses som en måte å integrere, øke og fremheve sosiale ressurser på, og på den måten danne en kobling mellom PD

og sosial innovasjon (Manzini & Rizzo, 2011), (Mulgan, 2006). For å sikre at brukerne kan bli brukt som en ressurs i designprosessen, omformes nemlig rollen til brukerne fra sluttbrukere med problemer og behov, til aktører som har kunnskap, kompetanse og ideer for å skape en løsning.

Service design

Service design (SD), eller tjenstedesign, er en tverrfaglig tilnærming som kombinerer forskjellige metoder og verktøy fra ulike disipliner. Denne tilnærmingen er i stadig utvikling, og det finnes derfor ikke noen endelig definisjon på hva service design er. En foreslått måte å forklare service design på er

“When you have two coffee shops right next to each other, and each sells the exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into one and not the other.” (Fonteijn, 2008).

Tilnærmingen for service design refererer til selve designprosessen fremfor resultatet. Resultatet av en slik prosess kan variere fra abstrakte strukturer, prosesser og konsepter til helt konkrete fysiske objekter.

Service design fokuserer på å skape gjennomtenkte opplevelser ved å bruke en kombinasjon av materielle

og immaterielle virkemidler, og gir en rekke fordeler for sluttbrukeren i sektorer som handel, bank, transport og helse (The Copenhagen Institute of Interaction Design, 2008). For å skape slike opplevelser eller tjenester er det fem prinsipper som følges (Stickdorn & Schneider, 2011):

1. Brukersentrert - tjenesten bør oppleves gjennom brukerens øyne
2. Samskapende - alle aktører bør involveres i designprosessen
3. Sekvensiell - bruken av tjenesten bør visualiseres som en sekvens
4. Bevisende - immaterielle tjenester bør visualiseres med fysiske bevis
5. Helhetlig - tjenesten bør ses i en bred kontekst

UCD brukes i denne oppgaven som et overordnet rammeverk, og fokuserer på det som skal designes, og sørger samtidig for at det møter behovet til brukeren (Sanders, 2003).

Prinsipper fra PD brukes i denne oppgaven ved at brukerne har fått bidra til prosessen med å komme med kunnskap og feedback på konkrete områder. Prinsipper fra SD brukes fordi det ikke skal designes et produkt eller et interface.

Annen teori

I tillegg til designteori ser dette kapitlet på teori som kan være relevant for å blant annet finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som er sterkest på arbeidsplassen, hvilken effekt belønning har, og hvordan atferd kan endres.

Mens privatbilister kan motiveres til å kjøre mer økonomisk gjennom å bruke mindre penger på drivstoff, er dette nødvendigvis ikke tilfelle for yrkessjåførene, da disse som regel ikke betaler drivstoff ut av egen lomme. Hva er det da som kan motivere yrkessjåførene til å kjøre mer økonomisk, og hvordan kan design bidra til dette?

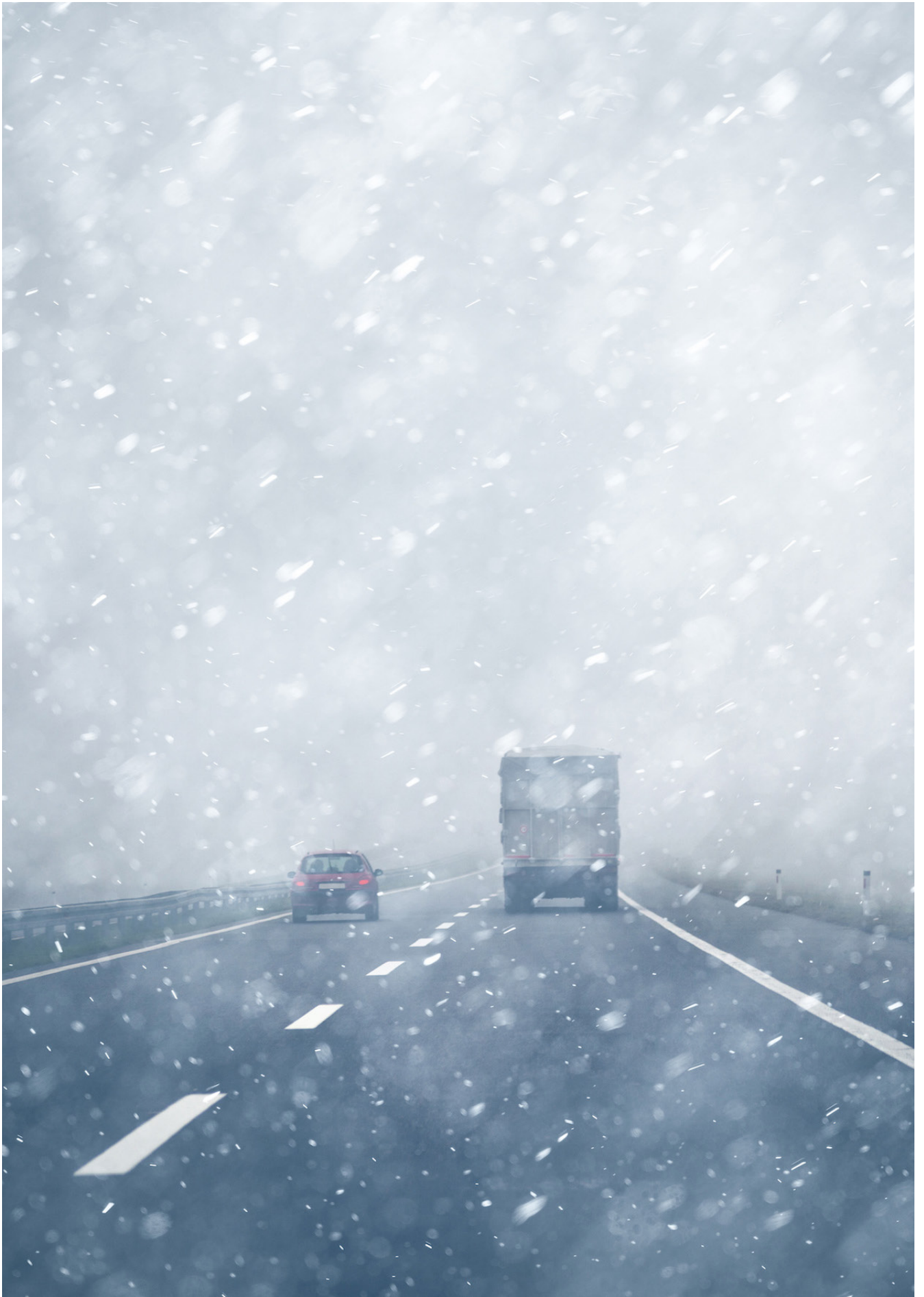
Motivasjon

Det finnes flere ulike definisjoner på hva motivasjon er.

Blant annet kan motivasjon defineres som den psykologiske prosessen som gir atferd mening og retning (Kreitner, 1995).

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (2009), mens Store norske leksikon beskriver motivasjon som "en samlebetegnelse for de faktorene som setter i gang og som styrer atferden i mennesker og dyr" (Teigen, 2018).

Uavhengig av ulike definisjoner er motivasjon et positivt ladd ord, som impliserer engasjement, energi og arbeidsglede (Ledernytt, 2016).



Arbeidsmotivasjon

Motivasjon på arbeidsplassen er et svært ettertraktet fagfelt. Motivasjon er her høyt ansett på grunn av dens utfall, nemlig produksjon (Ryan & Deci, 2000). Arbeidsmotivasjon påvirker hva man gjør, og hvilken innsats som legges ned for å få gjort en arbeidsoppgave (Sagberg, 2017).

Å forstå hva motivasjon er, og hvordan det påvirker ansatte vil hjelpe arbeidsgivere å bestemme hvilke tiltak de bør gjøre for å oppmuntre sine ansatte (Burton, 2012, s. 6), og motiverte ansatte jobber både mer målrettet og mer effektivt (Ledernytt, 2016).

Den amerikanske psykologen Frederick Herzberg ble berømt for sitt arbeid med å se på motivasjonspsykologi på arbeidsplassen. Han lanserte tofaktorteorien, som handler om hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte. I teorien skiller han mellom motivasjonsfaktorer, som skaper tilfredshet når de er

tilstede, og hygiene faktorer, som skaper utilfredshet når de ikke er tilstede (Herzberg, 1968). Slike hygiene faktorer motiverer altså ikke ansatte, men de kan minske motivasjonen dersom de ikke finnes. Eksempler på slike faktorer kan være lønn, fysisk arbeidsmiljø og forhold til arbeidsgiver og ansatte.

Motivasjonsfaktorer vil fungere omvendt; de vil ikke nødvendigvis minske motivasjonen, men heller øke den. Her kan det være snakk om faktorer som anerkjennelse, ansvar, jobben i seg selv og oppnåelse. Herzberg beskriver disse motivasjonsfaktorene som indre motiverende, mens hygiene faktorene er ytre motiverende.

Indre motivasjon fører til atferd som man faktisk vil bedrive fordi man oppfatter at den har verdi i seg selv. Ytre motivasjon stammer fra ytre påvirkning, for eksempel lysten på bonus eller frykt for å bli oppsagt. Penger vil være en motivasjon på arbeidsplassen, men

da som en hygienefaktor, altså en faktor som må være til stede. En fornuftig lønn vil virke motiverende, men det vil ikke nødvendigvis være ekstra motiverende med enda mer penger dersom denne hygienefaktoren allerede er på plass.

Indre motivasjon gjør ikke bare at man presterer bedre, det fører også til at man har det bedre med seg selv og er mer lykkelig (Holm, 2017). Det å få muntlig skryt og anerkjennelse for arbeidsoppgaven kan styrke den indre motivasjonen.

Belønning på arbeidsplassen

Når ansatte gjør sitt beste for å få utført en krevende arbeidsoppgave, må denne atferden på en eller annen måte bli anerkjent og belønnet. Dette gjøres for å øke sjansen for at samme atferd gjentas senere. Dersom denne ønskede atferden ikke besvares med en passende belønning av et slag, er det lite sannsynlig at den ansatte vil gjøre den samme anstrengelsen i fremtiden.

En belønning vil også styrke den ansattes oppfatning av hva bedriften ønsker at hun eller han skal gjøre i jobben sin. Noe, Hollenbeck, Gerhart og Wright (2012) har påpekt at fornøyde

ansatte vil fortsette å øke sin produktivitet, og vil dermed bidra til å øke bedriftens profitt.

Bedriften har valget mellom to forskjellige typer av belønning for sine ansatte. Enten kan de gjøre det i form av en monetær belønning. Dette kan være en form for bonus, en provisjonsordning, eller lignende. De kan også velge en ikke-monetær belønning, som for eksempel ros, konkret og eksplisitt anerkjennelse, mulighet til å lede prosjekter, og økt tillit og ansvar (Burton, 2012, s. 15).

Monetær belønning

Monetær belønning er insentiver som har kortvarig effekt på motivasjonen, og glemmes ofte senere i den ansattes karriere. Slike belønninger kan bli etter hvert bli forventede eller ikke satt like stor pris på. Dersom en ansatt blir vant med å få bonus årlig, og plutselig ikke mottar bonusen det ene året, kan vedkommende bli motløs og produktiviteten kan synke (Burton, 2012, s. 16).

Rune Elvik (2014) hos Transportøkonomisk Institutt (TØI) beskriver i en artikkel en rekke forsøk gjort på effekten av monetær belønning for å overholde fartsgrensa, redusere kjørelengden og unngå å kjøre i de mest trafikkerte timene i rushtiden. Slike tiltak kan forventes å redusere utslipp fra veitrafikk. Studier som er gjennomført i blant annet USA, Nederland, Australia, Danmark og Norge viser at atferdsendring ikke varer utover forsøksstiden, og de ønskede effektene er derfor heller ikke varige. I disse studiene ble bilførere belønnet i form av penger for å kjøre mer miljøvennlig ved hjelp av tiltakene beskrevet over. Det ble konkludert med at andre virkemidler for å fremme målene kan være mer effektive, for eksempel ved at forsikringsselskap tilbyr forsikring der premien avhenger at bilførerens atferd, eller at selskap som driver veier med bompenger kan tilby "rabatter" for å ikke kjøre i rushtrafikken. Forsøkene ble gjort med ulike målgrupper og som regel med

kun ett av tiltakene, for eksempel overholdelse av fartsgrenser. Pengepremie ble lagt i en pott dersom deltakerne overholdt kriteriene, og det ble også trukket penger fra potten dersom de gjorde "feil" eller ikke tok hensyn til disse. Maksimal belønning ble kun gitt dersom ønsket atferd ble utført 100 prosent av tiden, en såkalt "effektiv belønning". Det viste seg at det krevdes en vesentlig pengepremie til for at de skulle gjennomføre (høyeste belønning var på 700 euro), og selv da var det mange deltakerne som falt fra forsøkene. Belønningene var ment til å motivere bilførerne til å gjøre noe som de ellers ikke ville ha gjort, og som en del førere har en negativ holdning til. Etter at belønningen falt bort, falt også atferden bort, fordi det ikke ble skapt en varig motivasjon som var sterk nok til å opprettholde atferden. Konklusjonen av studiene var derfor at belønning virker å ha et begrenset potensial for å fremme mer miljøvennlig trafikk.

Ikke-monetær belønning

Å belønne ansatte med ikke-monetære insentiver er mer tidkrevende for en arbeidsgiver enn å gi en monetær belønning.

Slike ikke-monetære belønninger har derimot en mer langvarig effekt, og blant de mest effektive belønningene finner vi skryt fra ledelsen, oppmerksomhet fra arbeidsgiveren og muligheten til å lede prosjekter på egenhånd (Dewhurst, Guthridge & Mohr, 2009). Her er det altså ikke penger involvert, men belønningen er heller fokusert på de emosjonelle behovene til den ansatte.

Ikke-monetær motivasjon er basert på ideen om anerkjennelse, som er funnet å være en nøkkelfaktor når det kommer til arbeidsmotivasjon (Burton, 2012, s. 20). Ifølge tidligere CEO av IKEA, som har over 190 000 ansatte over hele verden, er anerkjennelse den største motivatoren av dem alle (Dahlvig, 2011), (IKEA, 2017).

Anerkjennelse som belønning må gis til den ansatte med mening og oppriktighet, og må gis til slik atferd som arbeidsgiveren ønsker at også andre ansatte skal etterstrebe.

I "The Manager's Pocket Guide to Motivating Employees" foreslår Shawn Doyle (2004) at arbeidsgiveren kan offentlig anerkjenne den ansatte foran kolleger, og på den måten motivere både den ansatte som anerkjennes, og få kolleger til å se på vedkommende som en rollemodell på arbeidsplassen. Han foreslår videre at det bør være en "helt" på arbeidsplassen, altså noen som er sett opp til av andre og som andre kan gå til med spørsmål.

Gamification

Gamification, eller spillifisering som det kan kalles på norsk, ble introdusert i 2008, og har siden da fått mer og mer oppmerksomhet (Deterding, Sicart, Nacke, O'Hara & Dixon, 2011).

Gamification går ut på å bruke spillelementer og tankegang fra spill i kontekster som ellers ikke har noe med spill å gjøre. Å bruke dette konseptet har vist seg å kunne motivere på samme måte som de mer tradisjonelle motivasjonsmetodene som for eksempel penger og skryt.

Gamification beror på at kraftige sosiale psykologiske prosesser som egen mestringsevne, gruppetilhørighet og sosial aksept gir belønninger (Deterding, 2012).

I en studie fra 2018 utført på 400 amerikanske ansatte i ulike sektorer ble det sett på virkningen av gamification i arbeidssammenheng (Zoe, 2018). Det ble funnet at 80% av de ansatte likte å bruke software som hadde elementer av gamification i seg, og 87% mente at det gjorde dem mer produktive. 84% sa de ble mer engasjert, og 82% sa de opplevde større glede ved arbeidet.

nivåer, poeng, ledertavler, trofeer og så videre (Gamified UK, 2017). Studien fant at bruk av belønninger, poeng og ledertavle var de tre mest motiverende elementene. Det ble også funnet at viktigheten av belønning som motivator synker med alderen, mens poeng og ledertavle øker.

De ble også spurt om å rangere spillelementer etter hvor motiverende de fant de å være. Slike elementer kan være feedback,



Kilde: The 2018 TalentLMS Gamification Survey

Deliberate Practice

Deliberate practice er en teori av den svenske psykologen og professoren Anders K. Ericsson som sier noe om hvordan man blir best i noe. Dette "noe" kan være alt fra sport, musikk, matematikk og så videre.

Teorien sier at man først må være, eller bli, tilstrekkelig motivert for det man skal bli bedre i. Deretter handler det om å sette seg spesifikke mål, få umiddelbar feedback, og å konsentrere seg minst like mye om teknikken som utfallet. Tankegangen er "practice makes perfect".

Ericsson foreslår seks steg som gjør at man kan bli bedre, eller til og med best, i hva som helst:

- 1 Vær/bli motivert
- 2 Sett små, konkrete og realistiske delmål
- 3 Gå ut av komfortsonen
- 4 Vær konsistent og utholdende
- 5 Få umiddelbar feedback
- 6 Sett av tid til restitusjon

Gjennom studier har Ericsson funnet ut at de fleste leger faktisk presterer dårligere og dårligere jo lenger det er siden de fullførte medisinstudiet. Han fant at kirurger derimot ikke blir det. Grunnen til dette mener han er at de er konstant utsatt for de to nøkkelementene i deliberate practice, nemlig umiddelbar tilbakemelding og spesifikk målsetting. Feedback er essensielt for forbedring og for å vurdere fremgang, gjerne fra en lærer, en mentor eller en likesinnet. Det er den eneste måten å finne styrker og svakheter, og dermed gå fra "helt ok" til best (Ericsson, 2004).

Endringsteori

Det kan i forbindelse med arbeidsmotivasjon være interessant å se på hvordan man kan gå fra å ikke utføre en oppgave eller en viss atferd, til å gjøre det. Dette kan være av ulike grunner, enten at man for eksempel ikke vet hvordan det skal gjøres, eller at man ikke er tilstrekkelig motivert.

The Fogg Behavior Model

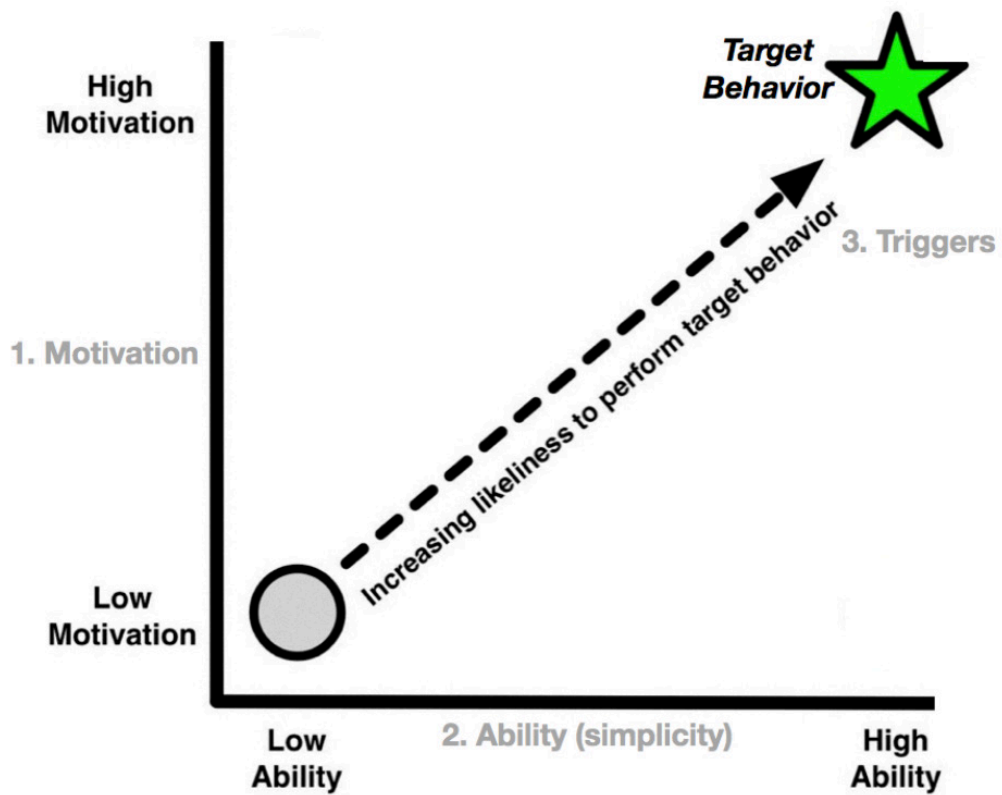
The Fogg Behavior Model, eller FBM, er en atferdsmodell designet av dr. BJ Fogg (Fogg, 2009).

Formålet med modellen er å hjelpe designere til å tenke mer klart rundt atferd, og se nye potensial til å overtale brukeren, samt bruke modellen til å identifisere problemer i allerede eksisterende systemer der ønsket utfall ikke er tilfelle.

Modellen sier at for å utøve ønsket atferd må personen være tilstrekkelig motivert, ha evnen til å utføre handlingen samt være trigget til å utøve atferden. Alle faktorer må være tilstede samtidig dersom handlingen skal foregå.

FBM kan visualiseres som en figur med to akser. Den vertikale akse er motivasjon. Jo høyere opp på akse man kommer, jo høyere motivasjon. Den horisontale akse er evne, og en person med lav evne til å utføre ønsket handling vil plasseres mot venstre på akse

og vice versa. Sammen utgjør disse to aksene et plan, og i øvre høyre hjørne av planet er det en stjerne som representerer ønsket atferd. Denne plasseringen er symbolsk, ment for å si at høy motivasjon og høy evne er nødvendig for at en ønsket atferd skal finne sted.



Figur: The Fogg Behavior Model. Fogg (2009).

Det kan hende at en persons motivasjon er høy, men evnen til å utføre ønsket atferd er rett og slett for lav. Resultatet er da at atferden ikke vil skje. I enkelte tilfeller vil det ikke hjelpe å øke motivasjonen så lenge brukeren faktisk ikke kan gjøre det som må til. Da må man heller fokusere på å øke evnen, det vil si å gjøre oppgaven enklere.

FBM impliserer at de to faktorene motivasjon og evne er "trade-offs", som vil si at man kan utføre en handling med lav motivasjon dersom evnen er høy nok, og omvendt. Som regel har derimot mennesker et noe mer moderat nivå av både evne og motivasjon, og disse nivåene kan manipuleres, men til syvende og sist handler det om at triggeren må være tilstede.

En trigger kan være ting som en alarm, en tekstmelding eller et nyhetsbrev, og er utløsende faktor. Den kan også fungere som en fasilitator, og en effektiv fasilitator forteller at atferden er enkel nok

å utøve, og at den ikke krever ressurser vedkommende ikke har i det øyeblikket. En slik type trigger vil fungere best når motivasjonen er høy, men evnen er litt lavere.

Når kombinasjonen av motivasjon og evne overstiger en viss terskel, og triggeren er der, vil atferden utøves. Dersom motivasjonen kombinert evnen ligger under denne terskelen, vil atferden ikke utøves, til tross for at triggeren er tilstede. Selv om denne terskelen ikke illustreres i figuren til FBM, kan den tenkes som en kurve som starter øverst i venstre hjørne, og går nedover mot nedre høyre hjørne.

Research

Et tiltak for å minske utslippene i transportnæringen er å kjøre mer miljøvennlig, eller mer økonomisk.

Økonomisk kjøring, også kalt eco-driving eller økokjøring, er en måte for sjåfører å redusere sitt karbonavtrykk ved å ta i bruk spesielle strategier og atferder under kjøring. Dette betyr å kjøre smidig, forutse trafikken, holde konstant hastighet, skifte gir tidlig, bremsing ved å slippe gassen fremfor å bruke bremsepedalen, og utrulling, altså det å utnytte bakketopper (Young, Birrell & Stanton, 2011).

Gjennom eksperiment med lastebiler har det vist seg at det er mulig å spare rundt 7% av drivstoffbruket ved optimal giring og redusert antall oppbremsinger (Parkes & Reed, 2005). Økokjøring gjør altså at man både sparer penger på drivstoff, man sparer miljøet ved å slippe ut mindre, og man kjører tryggere i trafikken.

I følgende avsnitt presenteres de aktørene som i større eller mindre grad er aktuelle i oppgaven. De tjener alle på økt grad av økokjøring i samfunnet, men på ulike vis.



Aktører

Sjåføren

Når man googler ordet "lastebilsjåfør" kommer ord som "uansvarlig", "usikret" og "ulykke" opp. Man kan spørre seg om dette faktisk er realiteten, eller om det delvis er basert på stereotypier hva angår lastebilsjåføren. Noen slike stereotypier er at de er late, at de tar seg for mye til rette i trafikken, og at det å være lastebilsjåfør er et lavstatusyrke.

I en undersøkelse utført av Adresseavisen får nemlig lastebilsjåføren en 10. plass i listen over yrker som anses som lavstatus (Bråten & Sved, 2017). Tidligere samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen uttalte "Uten lastebilen stopper Norge. Så enkelt er det", og påpekte med det viktigheten av næringen som mange virker å glemme (Solvik-Olsen, 2018).

Transportbransjen har anslått at Norge trenger 15 000 flere sjåførere frem mot 2030 for å holde tritt med den økende etterspørselen av varer.

I 2018 innvilget Statens Lånekasse studiestøtte til lastebilutdanningen, noe som vil hjelpe med å øke rekrutteringen av fremtidens sjåførere (Stølen, 2018). Tidligere har utdanningen vært noe sjåførene har måttet dekke selv, og koster gjerne over 100 000 kroner. Dette støtten viser at regjeringen tar sjåførerbehovet på ansvar, og legger til rette for at flere kan utdanne seg til å bli yrkessjåfør.

Bedriften

En lastebilbedrift frakter gods og varer, og kan for eksempel drive med distribusjon eller langtransport.

Ifølge SSB var det ved inngangen til 2018 over 25 000 bedrifter innenfor sektoren transport og lagring i Norge. Dersom man sorterer etter antall ansatte (og utelukker enkeltpersonforetakene), hadde flertallet av disse bedriftene fire ansatte eller færre. Det finnes med andre ord flere små transportbedrifter enn store (SSB, 2018). I denne oppgaven ses det hovedsakelig på små- og mellomstore bedrifter, og særlig i de aller minste bedriftene er også eieren selv aktiv sjåfør.

NLF

NLF, eller Norges Lastebileier- forbund, ble dannet i 1935 med rot i behovet for en landsorganisasjon hvis man skulle "ta effektivt til motmæle mot enhver utnyttelse av lastebileiernes vanskelige økonomiske situasjon".

NLF er i dag en politisk uavhengig nærings- og arbeidsgiverorganisasjon for lastebileiere som driver godstransport i Norge. Forbundet, som er delt opp i syv regionsavdelinger, har 4000 medlemmer over hele landet, og representerer omtrent 15000 lastebiler. NLFs medlemsbedrifter er særlig de små- til mellomstore bedriftene, og gjerne da generasjonsbedriftene, rundt omkring i distrikts-Norge (Norges Lastebileier-Forbund, 2018).

NLF er et forbund som først og fremst er rettet mot lastebileierne, men det er allikevel en god kilde til bransjenyheter og andre relevante saker også for sjåførene. Forbundet har som mål å tilrettelegge for

effektiv og sikker godstransport for at transportbransjen skal bli oppfattet som en uunnværlig næring. De har derfor som oppgave, sammen med eierne og sjåførene, å bygge oppunder denne oppfattelsen (Tellevik, 2017).

Samtidig som NLFs visjon er at det skal være full aksept for norsk godstransport sin nytte for samfunnet, jobber de også for å bedre dens bærekraftige fotavtrykk. De erkjenner at næringens aktivitet har negative følger for miljø og klima, og ønsker å utvikle den lovlige godstransport på vei på en samfunnsmessig ansvarlig og miljømessig bærekraftig måte, samtidig som de ivaretar medlemmenes økonomiske, faglige og sosiale interesser. De ønsker derfor informasjon, motivasjon og bedre kommunikasjon om økokjøring.

Tjenesteselgere

Tjenesteselgere kan selge både lastebiler og tilhørende flåtestyringssystemer.

Flåtestyring er en administrativ tilnærming som lar bedriften organisere og koordinere kjøretøyene de har, med formål å øke effektivitet, redusere kostnader og imøtekomme statlige reguleringer. Flåtestyringssystem brukes som regel for oversikt og tracking over hvor kjøretøyene befinner seg, men også for mekanisk diagnostisering av kjøretøyet, samt sjåførens kjørestil (Rouse, 2017).

Tjenesteselgerne bedriver opplæring av disse systemene og lastebilene både for nye sjåførere og for sjåførere som trenger bistand underveis.

Forholdet mellom selger og eier/bedrift er ofte avgjørende når bedriften skal kjøpe lastebil, og ofte oppstår et lojalitetsforhold både mellom eier og selger, men også bedrift og bilmerke. Bedriften er avhengig av å få hjelp når de trenger det, og det å kunne ha en god tone med selger er et absolutt pluss.

Transportkjøpere

Bedrifter som kjøper transporttjenester for å frakte sine eller andres varer, og som kan anses som "arbeidsgiveren" til lastebilbedriften. Disse innehar en viss makt over bedriftene, for eksempel ved at de kan stille krav i forbindelse med anbudsprosesser.

Samfunnet

Flere forbrukere etterspør opprinnelse og fraktmåte til produktene de kjøper, f.eks. med fokuset på kortreist mat. Å kunne dokumentere en mest mulig miljøvennlig måte å frakte på vil være et konkurransefortrinn for bedriftene, og et fokus for transportkjøperne når de velger hvem som frakter for dem.

Yrkesfaglærere

Dersom man ønsker å kjøre lastebil i yrkessammenheng, må man ha yrkessjåførutdanning (Statens Vegvesen, 2019). Yrkesfaglærere i transportfaget har ansvar for undervisningen. Dette innebærer ifølge Utdanningsdirektoratet blant annet å "vektlegge sikker, forsvarlig, hensynsfull og økonomisk håndtering av transportmidler uten unødvendige miljøbelastninger" (Utdanningsdirektoratet, 2014).

Eksisterende tiltak

Et økende fokus på bærekraft i Norge og verden ellers gjør at stadig flere forbrukere blir miljøbevisste og velger grønne alternativer. Dette setter krav til leverandører og transportører. Her presenteres ulike tiltak og prosjekter som er igangsatt for å bidra til sikrere og mer utslippsvennlig kjøring.

På Riktig Side

“På riktig side” var et samarbeidsprosjekt mellom If forsikring og NLF, der de tok utgangspunkt i å være “på riktig side” av fartsgrensa, og derfor satte ned fartssperren på bilene.

Bedriftene som ble med i prosjektet følte ansvar for å bidra til økt sikkerhet på veien, men prosjektet viste seg å ikke fungere optimalt. “Når selv transportører som er med på prosjektet ikke gjennomfører og stiller ned fartssperren på bilene, og i stedet ligger og stanger på oss som alle andre, så blir det vanskelig. Det hjelper ikke om et selskap bare setter ned hastigheten på en eller to biler”, sa en leder i en av bedriftene som hadde meldt seg på.

Han etterlyste noen som pushet på prosjektet, slik han mente målsettingen var i starten.

I tillegg følte flere av deltakerne at motivasjon og synliggjøring av fordelene ved prosjektet måtte til for at det skulle lykkes. De savnet

gulrøtter som gjør at bransjen har noe å hente på prosjektet, selv i en stresset hverdag (Tellevik, 2017).

Noen har riktignok kommentert at filosofien bak “På riktig side” var med på å endre arbeidshverdagen i positiv forstand. «Etter at vi begynte med Dynafleet-oppfølgning og prosjektet «På riktig side» har min arbeidssituasjon blitt sterkt endret til det bedre. Stressnivået er senket, arbeidsgleden er øket og produksjonen er den samme som før» (Norges Bilbransjeforbund, 2015).



Kilde: NLF

Fair Transport

For å fremheve og tydeliggjøre trygg og mer bærekraftig transport fra ansvarlige transportører, lanserte NLF i samarbeid med If forsikring prosjektet Fair Transport.

For å kunne kvalifisere seg til å bli en Fair Transport-bedrift må disse transportørene kjøre trafiksikkert, være utslippsvennlige og tilby gode arbeidsforhold. Baktanken er å få slutt på de usunne forholdene som NLF mener vokser frem i et stadig mer konkurransepreget marked. Prisene dumpes, og ofte vil da både kjøpere og selgere av transport senke kravene til sikkerhet, miljøtankegang og sosialt ansvar.

Fair Transport-sertifiseringen skal bidra til å gjøre det lettere for transportkjøpere å velge trygge tjenester fra bærekraftige bedrifter. Samtidig er NLF opptatt av å gjøre kjøperne bevisst på ansvaret de har for å velge "riktig" transport (Stølen, 2017).

Prosjektet er foreløpig under revidering og er derfor satt på pause, men NLF håper å kunne ha et ferdig system klart i løpet av 2019.

EGENERKLÆRING

FAIR TRANSPORT

TRYGG TRANSPORT FRA ANSVARLIGE TRANSPORTØRER



VI KJØRER TRAFIKKSikkert

- Vi følger trafikkregler og gjeldende hastighetsbegrensninger
- Vi følger regler for kjøre og hviletid
- Vi laster og sikrer godset riktig
- Vi kjører kun med godkjente kjøretøy



VI KJØRER MILJØVENNLIG

- Vi kjører økonomisk og miljøvennlig
- Vi arbeider aktivt for å begrense drivstoff forbruket
- Vi har verktøy for å beregne miljøpåvirkningen
- Vi følger godkjente kvalitets- og miljøplaner



VI TAR ANSVAR

- Vi gir våre ansatte trygge ansettelses og arbeidsforhold
- Vi følger gjeldene lover, regler og forskrifter
- Vi har lovpålagte tillatelser, kunnskap og erfaring
- Vi følger etiske retningslinjer

Vi erklærer oss som en bedrift som oppfyller kravene til og delta i programmet Fair Transport i regi av Norges Lastebileier-Forbund.

		JA	Kommentarer
1.	Vi kjører trafiksikkert gjennom et godkjent trafiksikkerhetsprogram		
2.	Vi kjører miljøvennlig		
3.	Vi tar ansvar gjennom et fullverdig HMS-system og en bærekraftig bedriftsledelse		

Sted, dato

Signatur bedrift



Kilde: Fair Transport, NLF



Posten

Posten og Bring er blant Nordens største transportvirksomheter. De erkjenner selv at de er en del av miljøproblemet, men ønsker også å være en del av løsningen. De har derfor vedtatt å fase ut fossilt drivstoff for tyngre kjøretøy, og elektrifisere kjøretøy i byene.

Over 1700 null- og lavutslippskjøretøy er tatt i bruk. De har også innført miljøfyrtårnsertifisering som ett av flere miljøtiltak, og stiller selv tydelige miljøkrav til sine transportleverandører når det gjelder blant annet opplæring i miljøeffektiv kjøring. Leverandørene må godkjenne en miljøerklæring, samt besvare en årlig egenvurdering av egen miljøprestasjon (Posten Norge, 2018).

Konsernet vektlegger miljø i forbindelse med avtaleinngåelse ved at alle innkjøp skal bidra til å oppnå deres miljøvisjon, samt at

anerkjente miljømerkede produkter og tjenester vil bli preferert.

Konsernet utvidet sin elbil-satsing i 2016, og med støtte fra Enova kjøpte de inn de to første elvarebilene i Norden som er av slik størrelse av de kan benyttes til utlevering av pakker og gods. Disse varebilene skal bidra til å bygge et marked for elbil i profesjonell bruk, og vise at elektrisitet er et godt alternativ også i dette segmentet (Posten Norge, 2017).

Driver's Fuel Challenge

Volvo Trucks Drivers' Fuel Challenge er en verdensospennende konkurranse som går ut på å kjøre en predefinert rute med lastebil ved å bruke så lite drivstoff som mulig på kortest mulig tid, og er rettet mot profesjonelle lastebilsjåfører.

Målet med konkurransen er å øke bevisstheten rundt sjåførens innvirkning på drivstoffeffektivitet, sikkerhet og å kultivere miljøbevissthet (Volvo Trucks Australia, 2018). I 2018 regner Volvo med å ha over 12000 sjåfører fra 44 land som deltakere.

Konkurransen krever at man som sjåfører klarer å utnytte potensiale og teknikkene til lastebilene, noe som ifølge Volvo betyr at det kun er de mest kompetente sjåførene som kommer seg helt til finalen.



Skjermdump Volvo Trucks Australia

Spinn

Selv om de underliggende økokjøringsprinsippene er like for alle kjøretøy, er det noen som er mer spesifikke for tungtransport og yrkessjåfører. Høy vekt, større luftmotstand og lengre akselerasjonstid gjør at topografi, hastighet og bruk av bremsesystemet er særlig mer relevant (Fors, Kircher & Ahlström, 2015). Det kan også være forskjell på underliggende motiver og insentiver mellom private sjåfører og yrkessjåfører. Allikevel kan det være interessant å se på en app lansert av SpareBank 1, kalt Spinn (SpareBank1, 2018). Appen er tilknyttet bankens tjeneste "Smart bilforsikring", og baserer seg på motivasjon og belønning av trygg atferd. Spinn brukes sammen med en smartplugg som man enkelt setter inn i bilen, og som logger kjøreatferden og sender informasjonen til forsikringsselskapet.

Kunder som bruker Spinn vil oppleve at forsikringen blir billigere etter hvert som den enkelte erfarer hva som er sikker atferd gjennom feedback i appen, og det er mulig å oppnå inntil 15% prisreduksjon med full score i appen. De konkurrerer med seg selv om å kjøre så trygt og miljøvennlig som mulig for å få lavere forsikringspremie. Her brukes da ytre motivasjon i form av billigere forsikring i kombinasjon med indre motivasjon som sosial tilhørighet og oppnåelse. Appen viser resultater både individuelt og gruppert etter bilmerke, kommune og fylke, og man ønsker derfor å løfte opp den gruppen man selv hører til i. Gamification brukes i form av blant annet premiering, ledertavler og poeng.



Hvem kjørte best?

Hvilke fylker og byer gjorde det best, og dårligst? Hvilke bilmodeller trakk opp, og ned snittet?

[Sjekk hvem som kjørte best og dårligst forrige måned.](#)

Skjermdump SpareBank1.no

“Vi kan se at mange som i begynnelsen fikk lav poengsum på kjøringen sin, etter hvert har forbedret kjørescoren”, sier Kjell-Jakob Krohn i SpareBank 1 Forsikring (Skogstad, 2018). Han sier videre at de har fått mye ros for tilnærmingen de benytter - nemlig å ikke fortelle folk hva de gjør feil, men heller hvordan de med enkle grep kan bli bedre.

“Spinn er veldig smart og belønner fornuftig kjøring”


“Synes Spinn er gøy! Morsomt å følge med på kjøremønster, og vi sammenligner hvem av oss som kjører best”

Vurderinger av Spinn i AppStore

Per juni 2018 hadde Spinn over 15.000 brukere, med en målsetning om 100.000 brukere ved utgangen av året.



Skjermdump SpareBank1.no



I det følgende avsnittet introduseres flåtestyringssystemet Dynafleet som et hovedelement i denne oppgaven.

Det blir sett nærmere på hvordan systemet fungerer, og hvordan sjåførene og andre aktører kan ha nytte av dette.

Dynafleet

Etterfulgt av henholdsvis Scania, Mercedes Benz og MAN, var Volvo det mest solgte lastebilmerket i 2017 i Norge (Merg & Wardrum, 2018).

Ifølge Volvos hjemmesider er det i hovedsak tre ting som utgjør en god sjåfør (Volvo Trucks Norge, 2018):

1. Sikkerhet
2. Drivstoffeffektivitet
3. Produktivitet

Alle disse tre faktorene kan påvirkes direkte eller indirekte ved bruk av flåtestyringsverktøy.

I arbeidet med denne oppgaven har bruken av Volvo vært en gjennomgående faktor hos alle aktørene jeg har vært i kontakt med, og jeg har derfor valgt å basere mye av arbeidet mitt på Volvos flåtestyringssystem, Dynafleet.

Omtrent 6000 kjøretøy i Norge benytter Dynafleet, fordelt på flere brukere per kjøretøy, i og med at flere sjåførere kan kjøre den samme lastebilen på ulike skift. Fra 2013 til 2018 hadde Dynafleet en økning på ca 5000 brukere (J-E. Pedersen v/Volvo Norge , personlig kommunikasjon, 29. november 2018).

Dynafleet er også kompatibelt med andre bilmerker, så man kan kjøre en Mercedes-lastebil og allikevel bruke Dynafleet-appen. Innsikt og videre arbeid vil være inspirert av Dynafleet, men samtidig være uavhengig av leverandør. Systemene de andre merkene bruker har i hovedsak de samme prinsippene som Dynafleet, med poeng, gradering o.l., men de er litt enklere i designet (se appendiks for eksempel).

Volvo og Dynafleet er altså her brukt som et utgangspunkt for en generisk løsning.

Dynafleet - hva er det?

Dynafleet er et flåtestyringsverktøy utviklet av Volvo Trucks, og brukes av europeiske transportbedrifter.

Verktøyet består av både en desktop- og en mobilversjon, og lar brukeren holde styr på og koordinere hele flåten med lastebiler. Desktopversjonen brukes typisk av eier eller kontormedarbeider for å holde oversikt, mens mobilversjonen brukes av sjåførene selv for en individuell evaluering.

Dynafleet består av fire forskjellige moduler: "Drivstoff og miljø", "Sjåførtider", "Posisjonering" og "Meldinger", der førstnevnte modul sier noe om hvilke parametre som har innvirkning på hvordan sjåføren kjører. På den måten kan modulen også fortelle hvilke områder som kan forbedres, og gjør den interessant både for eieren og for sjåføren.

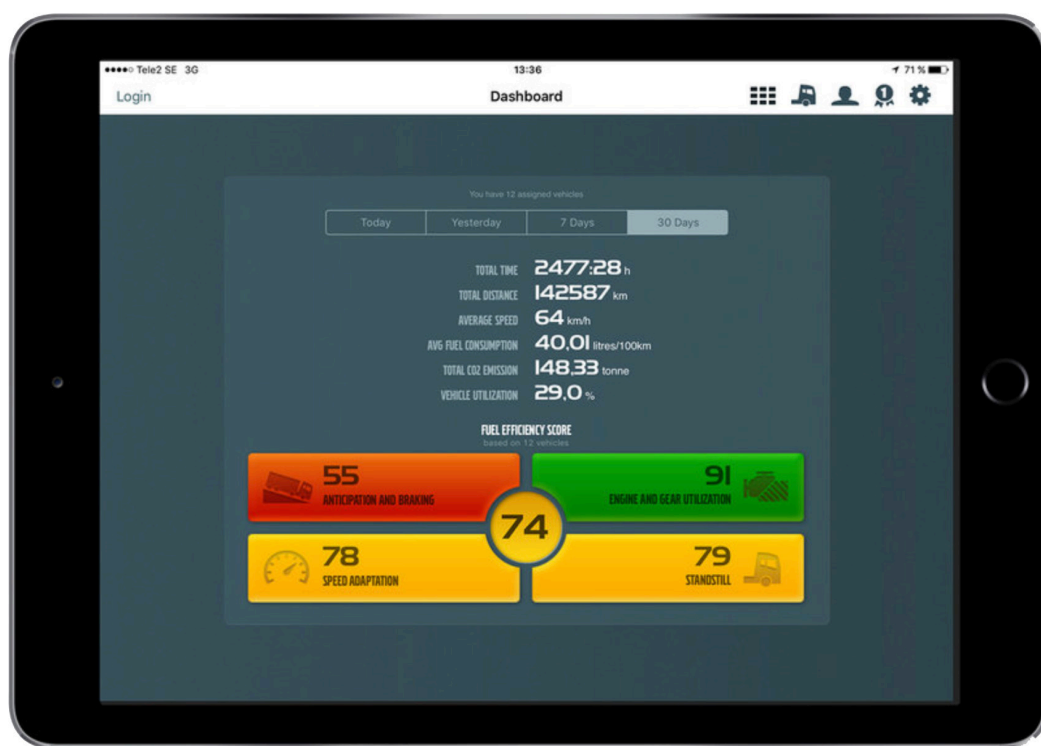
Eier har tilgang til en komplett informasjonsoversikt for hvert

kjøretøy og hver sjåfør, mens sjåføren er begrenset til kun å se egen personlig data.

Sjåførtider viser en oversikt over sjåføraktiviteter til alle tider, og sikrer blant annet at forskrifter om kjøre- og hviletider overholdes. Posisjonering er et kartverktøy som blant annet gir lastebilens posisjon for å kunne planlegge og navigere på en mer lønnsom måte. Meldinger gjør at kontoret og lastebilen kan ha rask, sikker og kostnadseffektiv kommunikasjon.

Disse tre sistnevnte modulene er ikke direkte relevant i denne oppgaven, og er derfor heller ikke videre beskrevet.

Drivstoff og miljø



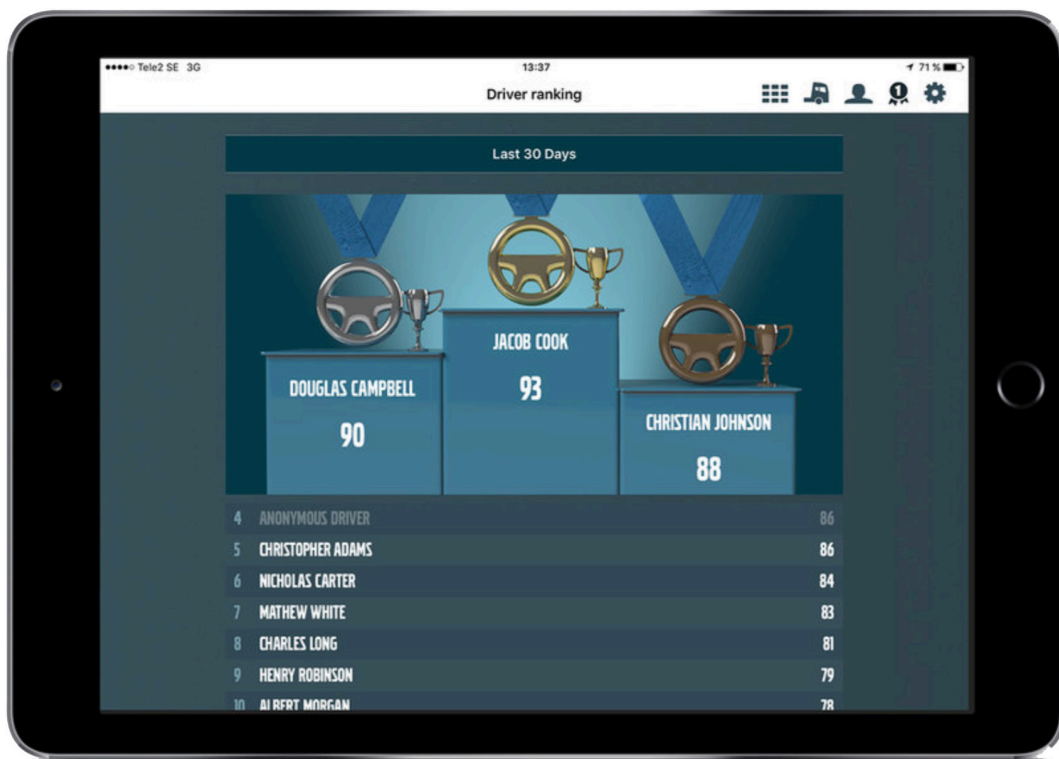
Skjermdump Volvo. Bildet viser grensesnittet eieren har tilgang på. Her vises gjennomsnittsscore de siste 30 dagene for 12 biler.

Mange sjåførar har en oppfatning av at de kjører optimalt, men det er vanskelig å stadfeste når man ikke har noe å måle dette etter. Derfor gis det i Dynafleet en score som sier noe om drivstoffeffektivitet.

Denne scoren ligger mellom 1 og 100 poeng, der 100 er optimal kjørestil for å spare mest mulig drivstoff. Jo høyere score, jo bedre kjøreatferd. Verktøyet sier altså ikke noe om hvor mye drivstoff som brukes, men heller hvordan forbruket av drivstoff indirekte påvirkes av hvordan sjåføren håndterer kjøretøyet.

Volvo sier selv at drivstofforbruket kan reduseres med 3 til 8 prosent, avhengig av blant annet utnyttelse og opplæring (H. P. Kronkvist v/Volvo Norge, personlig kommunikasjon, 12. desember 2018). Bedre kjøreatferd vil i de aller fleste tilfeller resultere i lavere forbruk av drivstoff.

Scoren gis med en korresponderende farge, enten grønn, gul eller rød. Grønn impliserer at kjørestilen er utmerket, gul er hverken veldig god eller veldig dårlig (men antyder at det er rom for forbedring), mens rød score indikerer at kjøreatferden er heller dårlig. Det gis en gjennomsnittsscore basert på fire parametre: "Forventning og bremsing", "Motor- og girutnyttelse", "Hastighetstilpasning" og "Stillstand". Sjåføren får en score på hver av disse fire parametrene, som igjen er basert på flere ulike målekriterier innenfor hver parameter.



Skjermdump Volvo. Bildet viser grensesnittet eieren har tilgang på

Basert på gjennomsnittsscore kan sjåførene plasseres i en felles rangering. Rangeringen blir oppdatert hvert 60. minutt, og er basert på tall generert i løpet av de siste 30 dagene. Dersom en sjåfør har kjørt mindre enn 60 minutter eller 30 km, blir vedkommende ikke rangert. Sjåførene har ikke tilgang til å se den komplette rangeringen, men ser heller sin egen posisjon sammen med andre, anonymiserte brukere. Eierne, derimot, ser plasseringen til alle sjåførere i samme rangering, og kan dermed se både hvem som ligger i topp- og bunnsjiktet.

Med hensyn til sjåførenes oppfatning av flåtestyringsverktøy, viser forskning at sjåførere generelt sett er positive til støttesystemer med enkel og eksplisitt informasjon for å kjøre mer økonomisk (Fors et al., 2015).



Skjermdump Volvo. Bildet viser grensesnittet eieren har tilgang på

Så har eg lyst å gje applaus til Steinar. På min førespurnad har han sendt meg eit bilde av gårsdagens resultat frå Dynafleet som både eg, vår drivstoffrådgjevar og andre er imponert over. For å sitere Nils Martin "Jeg er bare mektig imponert! Synes det er et godt bevis på at det går an å gjøre sakene riktig - uansett hvor- og hva man kjører..."

Utsagn fra en bedrift som benytter Dynafleet. Navnene er for anledningen erstattet med fiksjonelle.

Funn

Her presenteres funn fra de ulike interaksjonene jeg har hatt med aktører i løpet av prosessen.

Utfyllende tekst finnes i appendiks.

Fokusgruppe

Hvem: Fire lastebileiere, som også kjører selv, på Østlandet

Hvorfor: For å få en forståelse av hva bransjen dreier seg om, og for å avdekke hvilke områder som kan ha særlige behov

Hvordan: Fokusgruppe hos NLF i Oslo sammen med Enova, med fasilitator fra et kommunikasjonsbyrå

Alle de fire lastebileierne er veldig bevisst på hvordan kjøring har innvirkning på miljøet og drivstoffeffektivitet, og de fremstår som en gruppe med mye kunnskap. Det kan derimot antas at gruppen er litt lite representativ, da dette er eiere som NLF allerede har et godt forhold til, og som peker seg ut som gode talspersoner for lastebilnæringen. Det ble diskutert mye rundt myndighetenes rolle i lastebilnæringen. Et eksempel de trekker frem her er da myndighetene promoterte biodiesel som et ettertraktet

drivstoff, for deretter å øke avgiftene kraftig kort tid etterpå.

“Myndighetene sier de har fokus på miljø, men de tenker bare penger”, sier en av eierne.

De har derfor ikke særlig stor tiltro til det som blir sagt eller lovt av myndighetene i forbindelse med tungtransport.

Blant de fire hersker det enighet om at å legge til rette for at sjåføren skal trives på jobb er viktig investering, både med tanke på det skaper et bedre arbeidsmiljø for alle, men også med tanke på sjåførmangel i næringen. De virker alle interessert i flåtestyring, og viser villig frem hvordan de har full oversikt over sjåførene sine og hvordan de kjører. Apper og systemer finnes allerede, men utfordringen ligger i å få sjåførene til å bry seg mer om dette, poengterer de.

Lastebiltur

Hvem: Tredjegerasjon eier av en trøndersk transportbedrift

Hvorfor: For å få et mer dyptgående innblikk i målgruppen

Hvordan: deltakende observasjon i form av at jeg satt på i lastebil en hel arbeidsdag, semistrukturerte intervju med eier, korte samtaler med sjåførene og bilansvarlig

Det virker som om eieren i denne bedriften er veldig interessert i miljøeffektiv kjøring - kanskje særlig fordi det handler om bunnlinja. Han er ivrig på å vise hvordan "adaptiv cruise control" og Dynafleet fungerer, og er generelt villig til å lære bort kunnskap om både bil og firma.

I løpet av turen ble det kommentert mye på infrastrukturen, og hvordan denne hemmer kjøringen. "De hører ikke på oss som faktisk bruker veiene når de planlegger hvordan veien skal være", sier han, og kommer med et eksempel på

hvordan flere nye innkjørsler er alt for smale til at lastebilen kan få levert varene den skal.

Eieren forteller at de ansatte av og til sammenligner seg med hverandre i Dynafleet-appen, men at han tror de aller fleste konkurrerer mot seg selv. En ansatt supplerer: **"Det er jo litt prestisje å ligge øverst, da"**.

I bedriften kjører de kun Volvo, fordi de har et særdeles godt forhold til disse tjenesteselgerne. Det er også disse personene som lærer opp sjåførene i å kjøre mest mulig miljøeffektivt. I den forbindelse bruker han et eksempel om en av sine eldste sjåfører som har gått fra bunn til topp på rangeringen i Dynafleet, nettopp fordi han fikk optimal kursing over lenger tid fra tjenesteselgerne.

Bedriften ligger vanligvis på 91 poeng eller mer på samtlige av sine sjåfører, noe som er et usedvanlig godt sjikte for en bedrift. Eieren

kunne sett for seg en sertifisering av bedriften for å være mer konkurransedyktig i markedet, men forteller at ressursene ikke strekker til.

Sjåførene virker godt tilfredse med jobben og arbeidsplassen, og mener at trivsel og tillit er den viktigste motivasjonsfaktoren for å prestere best mulig.



Sjåførmøte

Hvem: To ansatte ved en stor transportbedrift i Midt-Norge, en NLF-regionsjef og en NLF-prosjektleder

Hvorfor: Få innblikk i agendaen til NLF og hvordan de kommuniserer med sine medlemmer

Hvordan: Presentasjon i regi av NLF, diskusjon

Det snakkes innledningsvis om det hvordan de fleste sjåførere har hjerte til bilen sin, og at de aller fleste yrkessjåførene ute på veien er veldig stolte av jobben de gjør. Det poengteres at jo større bedriften blir, jo lettere er det å "stikke seg unna", og mentaliteten "hva kan jeg gi" går mer over til "hva kan jeg få".

De oppmøtte mener en del bedrifter er i ferd med å miste ansvarsfølelsen i bransjen. Det nevnes at et tiltak for å forebygge denne trenden kan være å organisere seg i mindre enheter

eller team innad i bedriften, med egne ansvarsområder.

I forbindelse med den stadig økende konkurransen fra utenlandske aktører blir det etter hvert snakk om Fair Transport, og det nevnes at dette er et prosjekt med mye potensiale, men som foreløpig ligger på is. Grunnen til dette er at det ble opplevd som "for enkelt" å bli sertifisert, og at oppfølgingen ikke var tilstrekkelig god nok. Derfor mistet prosjektet troverdigheten.

Besøk hos yrkesfaglinje

Hvem: Lærer på yrkessjåførlinja ved en videregående skole

Hvorfor: For å høre hva som læres bort til fremtidens sjåfører

Hvordan: Semistrukturert intervju

Læreren mener det foregår en drakamp mellom politikk og forskning innenfor lastebilbransjen, og bruker som et eksempel at politikerne tidligere påsto at diesel var fremtiden, og ikke bensin. "Plutselig forbyr de diesel", sier han og rister på hodet.

I likhet med de fire lastebileierne fra fokusgruppa i Oslo, har heller ikke læreren særlig tro på ren EL-kraft, og knytter dette blant annet til produksjon av litiumbatteri. Han mener dette krever enorme ressurser, noe som går utover både mennesker og miljø.

For å motivere til å kjøre på best mulig måte, bruker lærerne ved skolen argument som blant annet

besparelse av drivstoff, literpris, "hva koster det" og utrulling. Det uttrykkes ikke eksplisitt i utdanningen hvordan miljøet spares ved å kjøre bedre, men dette er jo en fin følge, som læreren sier - **"Dette er mitt ansvar overfor samfunnet"**.

Skolen har en helt ny Volvo-lastebil som elevene får bruke i opplæringen, og de bruker da også Dynafleet som evaluering i etterkant av kjøringen. Læreren forteller at elevene liker å konkurrere mot hverandre om å få best score i appen, men han prøver å overbevise dem om å heller konkurrere mot seg selv fremfor andre. Han forteller også at han sender elevene ut på den samme ruta gjerne 30 ganger, og gir tips og råd mellom gangene, slik at de selv kan se et bedringsmønster.

Han mener at elevene er stolte over å skulle bli lastebilsjåfører, og forteller at de skjønner og vet at "Uten lastebilen stopper Norge".

Intervju med tjenesteselgere

Hvem: To tjenesteselgere av Dynafleet og Volvo

Hvorfor: For å høre hva fremgang i Dynafleet generelt skyldes, og hvordan de lærer bort til sine kunder

Hvordan: Semistrukturert intervju

Den ene selgeren sier at servicegrad og tilgjengelighet sannsynligvis er hovedgrunnen til at de har et så godt forhold som de har til kundene sine. I tillegg er de troverdige som selgere, i og med at de har vært lastebilsjåførere selv tidligere, og kan både mye om lastebiler og om de som kjører dem.

De forteller at de aller fleste sjåførene de er i kontakt med liker å bruke Dynafleet-appen, og de ønsker å ligge på toppen av lista i sitt firma. I opplæring av sjåførene presiserer selgerne at man ikke kommer noen vei med å bruke pisk eller


å være moraliserende - det må heller oppfattes som en anbefaling, akkompagnert med informasjon om hvordan det kan bli bedre.

De fleste sjåførene konkurrerer mot seg selv i appen, forteller selgerne. Flere av sjåførene er ivrige på å nå 100 poeng i appen, men føler det virker umulig. Den ene selgeren forteller at alt går dersom man bare vier nok tid til det.

“Tilstrekkelig tid og individuell tilpasning er nøkkelen til suksess”, mener han. At ledelsen også er interessert og motivert hjelper mye, fordi det smitter over på de ansatte. Nettopp av denne grunn prøver selgerne å innprente viktigheten av økokjøring hos ledelsen, for at de selv kan være i stand til å hjelpe sine ansatte med å kjøre bedre. Selgerne har nemlig begrenset kapasitet til å direkte hjelpe alle sjåførene.



Kilde: Volvo Trucks Australia



Resultatene som ble presentert i forrige avsnitt, samt funn fra generell research på nett, blant annet på www.lastebil.no og www.tungt.no, ble brukt til å liste opp funn og inntrykk i hovedtrekk:

Bransjen

- Dette er en bransje som ønsker å gjøre best mulig jobb, og samtlige aktører er godt opplyst og bevisst, noe som står i strid til de stereotypene man kan ha
- Sjøfører er en stolt yrkesgruppe - "Uten lastebilen stopper Norge"
- Å spare penger er viktigere enn å spare miljøet for de fleste bedriftene, men dette anses likevel som en viktig følge
- Det synes til å være bedre trivsel og samhold blant de bedriftene som er færre ansatte, gjerne i generasjonsbedriftene der de fleste kommer fra samme miljø

Dynafleet og økokjøring

- Dynafleet oppleves som intuitivt og enkelt å bruke
- Dynafleet er motiverende i seg selv, fordi det inneholder enkelte elementer av gamification
- Sjøfører konkurrerer stort sett mot seg selv
- Pengepremier fungerer dårligere enn ikke-monetære premier, i alle fall på lang sikt
- Selv om ikke alle sjøfører er like interessert/evnet til å bruke Dynafleet-appen, vil de uansett vite hvordan de ligger an poeng- og rangeringsmessig
- De fleste sjøfører er positivt innstilt til å kjøre mer økonomisk

Informasjon og opplæring

- Troverdighet og oppriktig interesse er viktig når en skal lære bort
- Lastebilsjåfører trenger troverdige opplærere, gjerne fra samme bransje
- Opplæring kan ikke være moraliserende eller befalende
- Informasjon er grunnleggende for å bli motivert
- Forholdet mellom selgere og bedrift er viktig for å få best læringsutbytte
- En del sjåfører ønsker å vite mer om hvordan status er for bedriften. De er med andre ord ikke kun opptatt av individuell prestasjon, men søker mer informasjon og kunnskap om hvordan firmaet ligger an - både med tanke på utslipp, økonomi o.l.

Disse funnene danner et litt annet bilde av lastebilsjåførene og bransjen enn de stereotypiene man kanskje ellers hører og leser.

Sjåførene er en stolt yrkesgruppe, og er stort sett innstilt på å gjøre en god jobb - gjerne med Dynafleet som evalueringsverktøy. Dynafleet brukes av flere av aktørene jeg er i kontakt med, og får positive tilbakemeldinger på at det er enkelt og motiverende å bruke.

Problemdefinisjon

I forrige avsnitt ble det blant annet presentert hvordan Dynafleet hjelper både sjåførene og bedriften med å kjøre økonomisk og spare både drivstoff og utgifter.

Dette betyr ikke at Dynafleet er løsningen på alle økokjøringsproblemer, men det viser seg å være et godt verktøy og en god fasilitator for bedre kjøreatferd.

Noen inntrykk fra forskjellige aktører gir de følgende direkte og indirekte fordelene ved å bruke Dynafleet.

Ved å evaluere egen kjøreatferd ut fra Dynafleet vil sjåføren etter prøving og feiling, og eventuelt i tillegg til konsultasjon med Dynafleet-selgere, kunne gjøre fremgang litt etter litt. Teori viser at fremgang i form av poeng og ledertavle virker motiverende på sjåføren, og sjåføren blir bedre av å sette seg personlige mål og jobbe målrettet mot disse (Kliever 2017; Zoe 2018). Dette bidrar til at sjåføren kjører bedre: Mer trafiksikkert, mer effektivt, mer miljøvennlig og mer økonomisk. Å endre kjørestil på denne måten fører til at sjåføren har en mer behagelig arbeidsdag, trives bedre på jobb og får mer selvtilit som yrkessjåfør. Ved å spare bedriften for penger både med tanke på drivstoff og vedlikehold av bilen, fremstår sjåføren som en attraktiv arbeidstaker. Det å fremstå som en

veldig god sjåfør er motiverende i og med at det medfører anerkjennelse og prestisje blant kolleger og ledelsen.

Ved å legge opp til at sjåførene kjører mest mulig optimalt, oppnår bedriften mer uthvilte, tilfredse og sikrere ansatte. Dette gjør at de vil trives mer på jobb, og da sannsynligvis bli mer lojale til arbeidsplassen, noe som igjen legger grunnlag for et godt arbeidsmiljø. Dette gjør at bedriften får et godt rykte som en god arbeidsplass, og virker som en ettertraktet arbeidsgiver. I tillegg kan de stille sterkere i konkurransesammenheng ved at de har økt fokus på økokjøring, noe flere og flere transportkjøpere vektlegger.

Ved at flere sjåførere og bedrifter setter fokus på økokjøring, bedres og forsterkes ryktet til NLF som et seriøst forbund, og ikke minst løfter det hele lastebilbransjen,

som ofte anses som en versting i miljøssammenheng. Et slikt fokus hjelper å innfri NLFs mål, visjon og verdier, som blant annet dreier seg om aksept, tilrettelegging, bærekraft, ansvarlighet og loydlighet innenfor bransjen. Enova på sin side får vist at å fokusere mer på miljøet kan fungere, og kan framsnakke bransjen ved å peke på forbedringer som er gjort.

Sjåføren og bedriften oppnår direkte fordeler i form av HMS og økonomi. Dette bidrar til NLF sitt arbeid mot å løfte opp bransjen og redusere stereotypier. Tjenesteselegere av Dynafleet får solgt flere brukere til systemet, og øker viktigheten av jobben de gjør. Enova får støttet opp om sitt arbeid mot lavutslippssamfunnet, og samfunnet ellers opplever at bransjen satser mer på miljø og trygghet på vei.

Erfaring og utvikling med Dynafleet

Med hensyn til utvikling av fremtidig bærekraftig kjøring kan det være interessant å se på hvilken erfaring enkelte sjåførere og bedrifter har med å bruke Dynafleet over tid.

En ansatt hos en transportbedrift med 14 sjåførere kunne fortelle at de fleste sjåførene lå mellom 65-70 poeng da de innførte Dynafleet i 2013. Fem år, og mye øvelse og opplæring senere, er laveste score 91 poeng, og det er score til den personen som til daglig sitter på kontoret, og som derfor kjører sjeldnest. De andre sjåførene kan skilte med 95 poeng og oppover mot 99, altså veldig høye scores.

Hos en bedrift med 45 ansatte gikk de fra gjennomsnittsscore på 77 poeng i 2012 til 83 poeng neste år, til 88 poeng i 2014, noe som viser at også litt større bedrifter har nytte av å bruke Dynafleet til å forbedre og evaluere kjøreatferd (Norges Bilbransjeforbund, 2015).

Et kjent eksempel for mange i bransjen er "Knutsen i 100" (Tellevik, 2018). Dette er en sjåfører som har knekt koder i fleng og endevendt Dynafleet-systemet ved kontinuerlig trening og oppfølging. Han fikk hjelp av Dynafleet-tjenesteselgere til å forklare hva som påvirker de ulike scorene som gis i appen, og begynte deretter å jobbe målrettet med dette.

Etter hvert som han holdt seg konstant på 90-tallet, satte han seg som mål å nå 100. Dette målet har han nådd, og opprettholdt, i over ett år. Han mener selv at kommunikasjonen med mentor, altså tjenesteselgeren, har vært den viktigste faktoren i tillegg til kontinuerlig prøving og feiling.

Noen bedrifter velger av og til å utlyse en premie for beste rangering eller beste fremgang.

En bedrift jeg har vært i kontakt med kunne for eksempel friste med tur til Volvo-fabrikken i Göteborg til de to beste sjåførene. Likevel mente de at dette var en premie som ikke kunne deles ut for ofte, særlig fordi de har under 20 ansatte. "Det blir liksom ikke så spennende å dra til Göteborg den fjerde gangen", mente bedriftseieren.

Selv om sjåførene kun ser sin egen prestasjon i Dynafleet-appen, bruker de ofte felles lunsjpauser eller telefonsamtaler på å sammenligne seg med hverandre, og de aller fleste higer etter å ligge blant topp tre. Dette skaper ofte en intern konkurranse på arbeidsplassen, og sjåførene utfordrer hverandre til å få bedre og bedre score.

Økokjøring i denne sammenheng handler altså, i tillegg til innslag av fysiske premier, om prestisje og anerkjennelse, en blanding av indre og ytre motivasjon. "Det er jo litt prestisje å ligge øverst, da", sa en av sjåførene jeg var i kontakt med tidlig i prosessen.

Med sine gamification-elementer virker Dynafleet motiverende i seg selv. Sjåførene motiveres av å klatre på ledertavlen og øke poengscore.

En sjåfør som ble intervjuet av Transportmagasinet, et blad som ifølge dem selv er "lastebilfolkets førstevalg", forteller at hans egen motivasjon for å kjøre som han gjør handler om Dynafleet og økonomi (Tellevik, 2018). Jo mer penger han kan være med på å spare for bedriften sin, jo sikrere er jobben hans. Vedkommende kjører for et stort firma, og har ved hjelp av mye trening klart å ligge på topp 10-listen blant nesten 200 sjåførere

i bedriften. I intervjuet forteller han at han ser virkningen av å ha med en instruktør, som er sjåfør til vanlig, i bilen når man trenger opplæring i økokjøring.



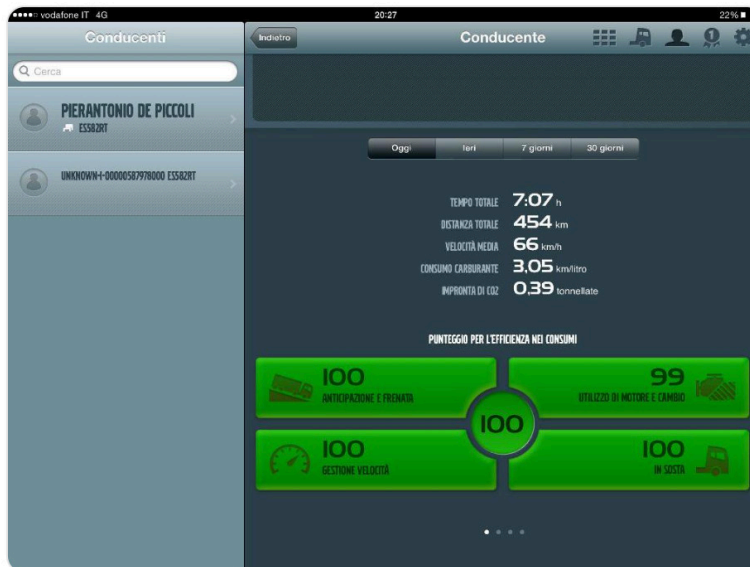
Mark Attwell @Attwell_M · 5 Jun 2018

@MKibbletrans @Matthew_Kibble Another driver achieving 100% efficiency on #Dynafleet @VolvoTrucksUK @ThomasHardieUK



Pierantonio 1977 @chiribio77 · 10 Jun 2015

@VolvoTrucks #Dynafleet is good drive



Skjermbilder ut viser tweets av lastebilsjåførere. Enkelte legger ut resultatene sine fra Dynafleet for å vise hvor godt det kan gjøres.

Kilde: <https://twitter.com/hashtag/dynafleet>

Personas

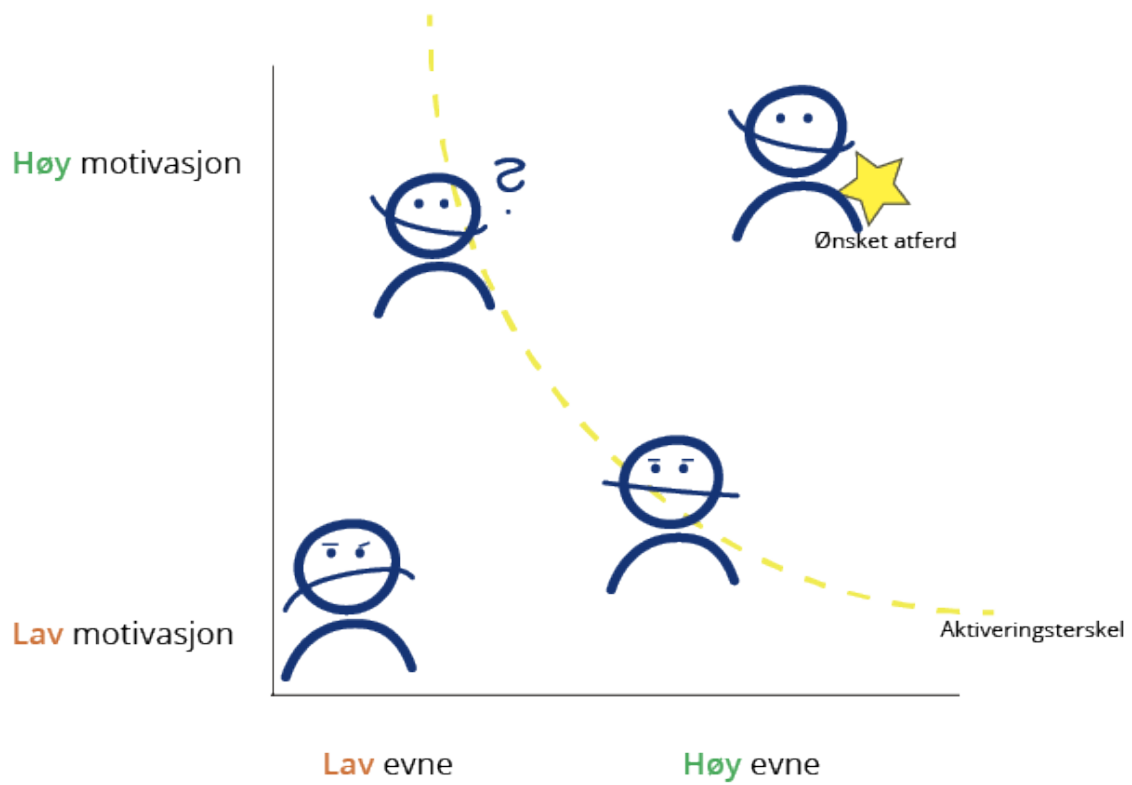
Med utgangspunkt i Dynafleet og observasjoner, intervju og teoretiske funn fant jeg det hensiktsmessig å grovt kategorisere sjåførene etter deres kjøreatferd.

Atferdsmodellen FBM som ble introdusert tidligere kan her benyttes til å plassere sjåførene etter varierende grad av atferd.

Det å kjøre miljøvennlig bidrar til å redusere utslipp som skader planeten, men er en kompleks oppgave som består av mange hundre forskjellige suboppgaver (Walker, Stanton & Young, 2001).

Vi kan tenke oss at evnen til å utføre disse oppgavene, sett i en helhet som atferden "økokjøring", vil variere hos ulike sjåførere. Som tidligere nevnt innebærer dette utnyttelse av bakketopper, å forutse trafikken, holde jevn fart og så videre.

I henhold til FBM kan vi da plassere sjåførere langs en akse fra lavt evnet til høyt evnet til å utføre disse oppgavene. I tillegg vil vi også ifølge modellen kunne plassere sjåførene på akser som går fra lavt motivert til høyt motivert.



Egen tolkning av FBM av B.J. Fogg.

“Stjernesjåførene”, eller de som ligger aller høyest på rangeringen, kan sies å være både motivert og evnet til å bedrive økokjøring (“Høy-høy”: Høyt motivert og høyt evnet).

Disse har kommet seg over den aktiveringsterskelen som avgjør om atferd skjer eller ikke. De har også blitt trigget i stor nok grad, for eksempel ved at de har fått tilbakemelding på kjøring gjennom Dynafleet-appen. Dette kan være at de har fått bekreftet at de kan å kjøre optimalt, og fortsetter derfor med dette.

Denne type sjåfører vil ligge helt opptil stjernen i modellen som tilsier at dette er ønsket atferd. “Knutsen i 100” med score 100 er et eksempel på en slik type sjåfør.



En annen type sjåfører er de som gjerne vil bli bedre eller best, men som av ulike grunner ikke får det helt til. Dette skyldes ofte at de rett og slett ikke helt vet hva som må til for at de skal kjøre bedre. Disse sjåførene kan sies å være motiverte, men ikke tilstrekkelig evnet til å krysse aktiveringsterskelen ("Høy-lav").

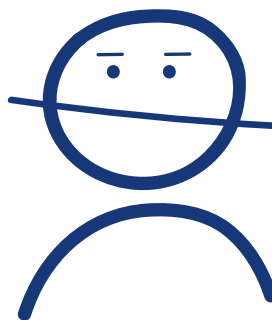
Ofte er det ikke mye som skal til, men de trenger allikevel det lille dyttet for å komme på andre siden av terskelen slik at ønsket atferd finner sted. Dette kan ifølge modellen gjøres ved å gjøre atferden enklere, for eksempel med informasjon og opplæring.



En tredje type sjåfør kan også plasseres i modellen - sjåføren som vet hvordan atferden kan skje, men som ikke er tilstrekkelig motivert til å gjøre det som kreves ("Lav-høy"). Heller ikke her vil sjåføren da krysse terskelen.

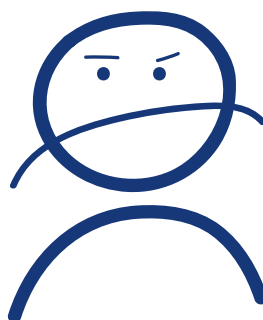
Selv om mange mener at de aller fleste sjåførere ønsker å kjøre best mulig, er det ikke alle som har denne innstillingen. Enkelte har det som skal til evnemessig, men de mangler gjerne fokus, interesse og oppmuntring fra eier eller ledelsen for å faktisk kunne kjøre mest mulig økonomisk.

Det er ikke nødvendigvis slik at sjåføren bevisst motsetter seg å kjøre økonomisk, men hvis vedkommende ikke får en oppfatning av at dette er ettertraktet atferd, vil det heller ikke være slik at sjåføren fokuserer på dette under kjøring.



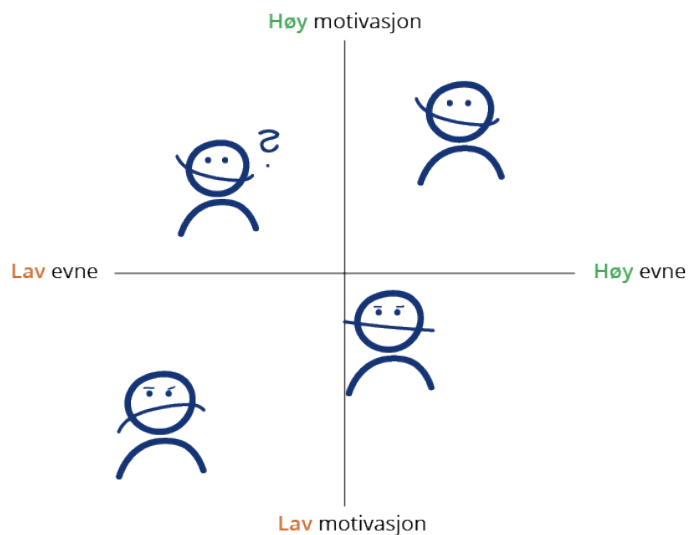
Som en fjerde type sjåfør kan man tenke seg sjåføren som hverken er motivert eller evnet til å kjøre mest mulig økonomisk ("Lav-lav"). Dette er derimot oppfattet å være en svært liten gruppe mennesker, og disse er heller ikke ønsket som arbeidstakere hos bedriftene.

Selv i et presset marked der det trengs flere og flere sjåførere, er det ikke mange bedrifter som ønsker å ansette en sjåfør som ikke er interessert i å gjøre jobben sin skikkelig. Denne sjåførtypen kan derfor anses som en lavt prioritert persona.



Oppsummert kan man da ut fra FBM plassere sjåførene i et grid, delt inn etter motivasjon og evne til å kjøre mest mulig økonomisk og dermed miljøvennlig. "Høy-høy"-sjåføren er tilstrekkelig motivert og evnet. "Høy-lav" er motivert, men mangler informasjon og kunnskap til å krysse terskelen. "Lav-høy" er en evnet sjåfør, men mangler drivkraften for å legge i det lille ekstra. Til slutt er det "Lav-lav"-

sjåføren, som det antas finnes et minimum av. Dette er en sjåfør som er hverken evnet eller motivert til å kjøre optimalt.



Konseptutvikling

Med utgangspunkt i de viktigste elementene som var avdekket hittil i prosessen, satte jeg i gang med idégenerering og konseptutvikling.

Jeg hadde nå fått inntrykk av at konseptet blant annet måtte spille på sjåførenes indre motivasjon, at Dynafleet (som et symbol på flåtestyringsystemer) burde inkluderes i stor grad og at de beste sjåførene måtte utnyttes på et eller annet vis.

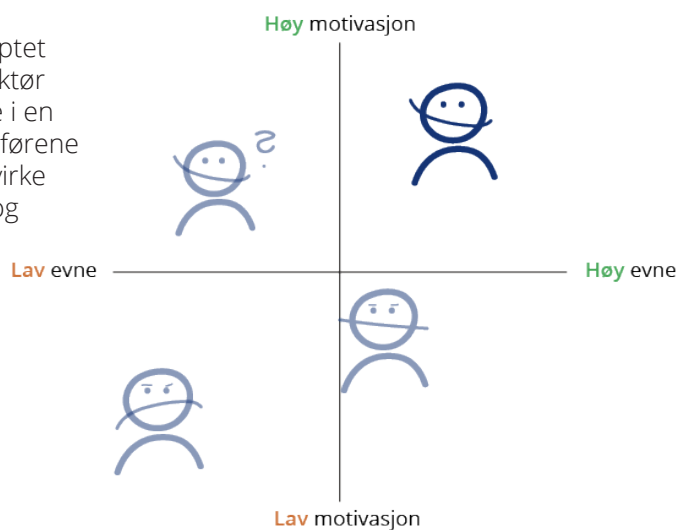
Idégenerering

Opprinnelig idé var å foreslå et sertifiseringsprogram for bedriftene med Enova som avsender.

Her var det tenkt at sjåførene ved hjelp av en tilstrekkelig Dynafleet-score kunne kvalifisere seg til å oppnå en form for utmerkelse, og at bedriften dermed kunne skilte med et visst antall utmerkede sjåførere for å selv kunne få nytte av sertifiseringen. Grunnen til dette var å kunne styrke bedriftene i markedet, samtidig som sjåføren føler at han eller hun bidrar og kan utgjøre en forskjell.

Enova var tenkt som hovedavsender i dette konseptet fordi de er en statlig, seriøs aktør med stor kredibilitet, og at de i en sertifisering går god for at sjåførene kjører tilnærmet optimalt vil virke styrkende for både sjåføren og deres bedrift.

I henhold til de ulike sjåførtypene som ble generert som personas, var tanken å la de av "høy-høy"-sjåførene med best score i Dynafleet få bli Enova-ambassadører. Sjåførene ville da ha et ønske om å oppnå høy nok score til å bli ambassadør, jobbe målrettet mot dette, og dermed oppnå prestisje og anerkjennelse blant kolleger og ledelse.



Jeg diskuterte denne ideen med Enova for å høre hvilke umiddelbare tanker de hadde rundt det å være bak en slik sertifisering.

De mente det var svært positivt og hensiktsmessig å gro frem ildsjelene i bedriftene, men stilte spørsmål ved hvilken kjennskap sjåførene og bedriftene har til Enova. Vil en sertifisering gi status dersom avsenderen er ukjent for de det skal gjelde? Sannsynligvis ikke. Og hvilken merverdi har det å være en ambassadør - hva er det et symbol på?

Ambassadørrollen vil være tett knyttet opp til sertifiseringen, og vil da stå med samme avsender. Dersom Enova ikke har god nok kjennskap hos målgruppen, hva vil da en slik ambassadørrolle og sertifisering være et symbol på?

I tillegg ble det diskutert hvilken effekt en slik sertifisering har på de andre sjåførene, altså de som ikke har "god nok" Dynafleet-score.

Konseptet løfter opp de beste sjåførene, men det mangler å inkludere de som kanskje trenger hjelpen aller mest; nemlig "høy-lav"-sjåføren som ikke helt får det til, og "lav-høy"-sjåføren som ikke ser hensikten.

Iterering

Etter tilbakemeldinger fra original idé ble konseptet iterert.

Sertifiseringsideen virker ikke særlig hensiktsmessig på dette stadiet. En sertifisering kan virke enkelt å foreslå, men krever omfattende implementering og arbeid for å være vellykket. I tillegg valgte jeg også å se bort fra Enova som hovedavsender i denne sammenhengen på grunn av den antatte kjennskapen hos sjåførene og bedriftene.

I en videreutvikling av konseptet bør de to andre typene sjåfører, altså "høy-lav" og "lav-høy" involveres mer, samt at konseptet må knyttes tettere opp mot de andre aktørene.

I den originale ideen ble det mest fokus på koblingen mellom en allerede god sjåfør og bedriften, og det virket som om hensikten med en slik en sertifisering var å la dette være mest gunstig for bedriften, og ikke nødvendigvis sjåføren i like stor grad.

Individuelle behov og fordeler med økokjøring

Jeg måtte tenke gjennom hva jeg ønsker at en slik ambassadørrolle skal være et symbol på.

Først og fremst må det symbolisere at sjåføren er en utmerket sjåfør, men det er samtidig viktig at motivasjonen og evnen denne sjåføren sitter på kan deles med flere, slik at økokjøring får et større fokus, og slik at det tilrettelegges for at flere sjåførere kan bli bedre.

Deretter bør det få positive ringvirkninger, både for bedriften, bransjen og andre aktører.

Derfor kan det være nyttig å se på hvilke grep som kan gjøres for

å få involvert de andre sjåførene ytterligere, samt fokusere på et mer "gi-og-ta"-forhold mellom sjåfør og andre aktører.

I første omgang kan man da se på hvilke fordeler økokjøring ved bruk av Dynafleet har på for de ulike involverte.

Sjåføren ønsker å...

- ...ha et godt rykte
- ...være en god sjåfør
- ...være ettertraktet i et stadig mer konkurransepreget marked
- ...føle seg stolt over å kjøre godt
- ...ha en behagelig arbeidshverdag
- ...få optimalt utnytte av bilen
- ...holde seg informert og oppdatert

Bedriften ønsker å...

- ...kutte kostnader og utgifter
- ...være anerkjent som en bedrift som har gode sjåførere
- ...bli valgt av transportkjøpere i et stadig pressende marked med konkurranse og bærekraftige dokumentasjonskrav
- ...hevde seg blant konkurrenter
- ...ha lojale og fornøyde ansatte
- ...bidra til samfunnet og miljøet (CSR)

Dynaflleet ønsker å...

- ...selge flere brukergrensesnitt og biler
- ...ha fornøyde brukere
- ...ha et godt rykte som en sikker og bærekraftig bidragsyter
- ...være best på markedet
- ...redusere utslipp

NLF ønsker å...

- ...bidra til at lastebilnæringen har et godt rykte
- ...ha fornøyde medlemmer
- ...bidra til økt fokus på økokjøring
- ...være en bærekraftig representant

Transportkjøpere ønsker å...

...bruke seriøse og bærekraftige aktører til å transportere sine varer

Enova ønsker å...

...få flere til å ha et bærekraftig fokus i driften

... redusere utslipp fra lastebilnæringen

...anerkjennes for bærekraftig arbeid

...jobbe for å innfri visjonen om lavutslippssamfunnet

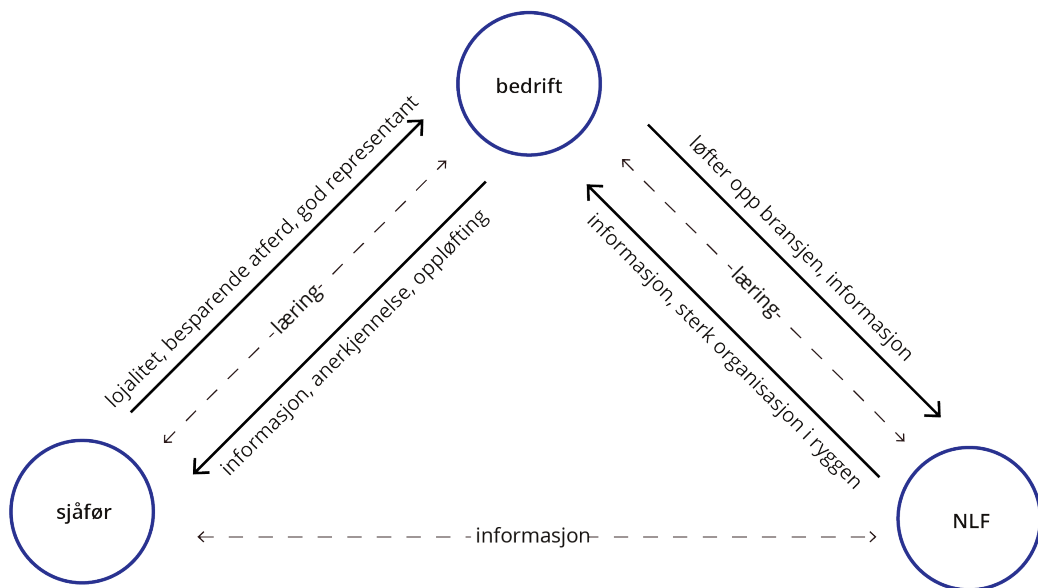
Sjåføren lærer om økokjøring av Dynafleet, kolleger, bedriften og også egen research, i tillegg til prøving og feiling. Sjåføren kan også lære bort til bedriften - både ledelsen og kolleger, og lærer på den måten selv.

Dersom eier og ledelsen er motivert for, og interessert i, økokjøring selv, er det mer tilrettelagt for at eier lærer sjåfør, og oppmuntret til stadig bruk av Dynafleet.

Flåtestyringsdata fra hvordan sjåføren og bedriften kjører kan brukes til å informere NLF slik at de kan gjøre tilpasse sine kommunikasjonsstrategier til

bedriftene og til samfunnet ellers. De fungerer for mange som en nyhetskanal, og de kan bidra til å påvirke andre eiere/sjåførere til å bruke Dynafleet mer aktivt.

Sjåføren, bedriften og NLF, for å representere lastebilbransjen, er derfor blitt satt i et system som viser fordelene av relasjonene de har til hverandre, og er basert på bruk av Dynafleet for å kjøre mer miljøvennlig.



Konsept

Systemet presentert i forrige avsnitt leder til en mer helhetlig versjon av forrige konseptidé.

I likhet med den ideen er også denne basert på et slags ambassadørprogram, men sikter å forsterke de individuelle fordelene, samtidig som den spiller på nytteforholdene aktørene har seg imellom. Hovedtanken bak dette programmet er nokså likt det forrige konseptet; det handler fortsatt om å løfte opp de beste sjåførene.

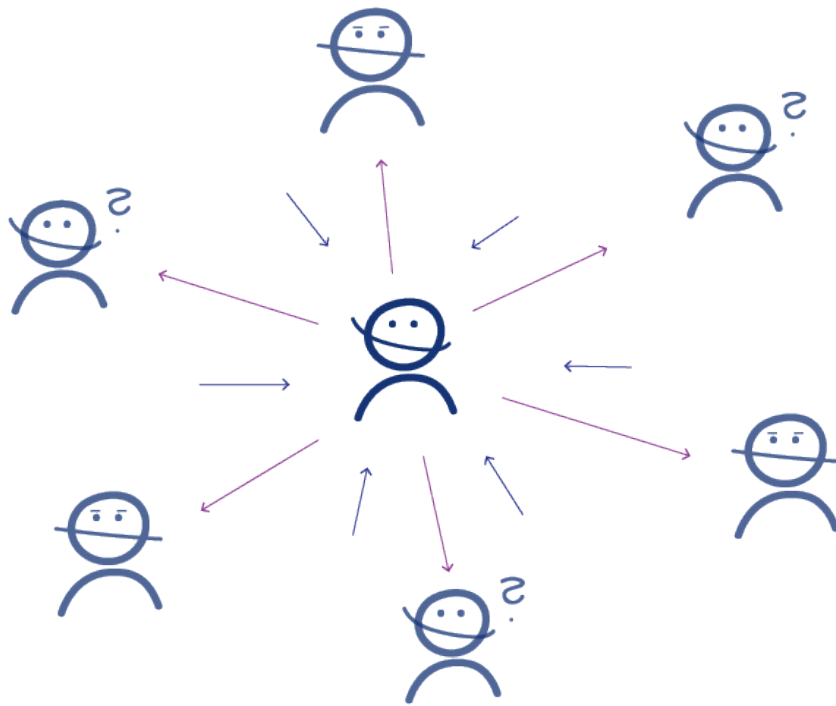
“Mentoren”

I motsetning til tidligere, fokuseres det her på hvordan disse sjåførene kan dele sin kunnskap og erfaring, og dermed være i stand til å hjelpe både “høy-lav”-sjåføren og “lav-høy”-sjåføren til å krysse aktiveringsterskelen og kjøre mer økonomisk. “Høy-høy”-sjåføren kan da både bidra med informasjon og kunnskap, samtidig som vedkommende er med på å spre interesse og iver rundt økonomisk kjøring. “Høy-høy”-sjåføren vil fungere som en mentor og rollemodell for sine kolleger, og blir også et mer naturlig bindeledd mellom ledelse og sjåførere. I henhold til teorien om “deliberate practice” vil det å lære av en mentor ha stor innvirkning på det å bli bedre. I stedet for å kalle en sjåfør for ambassadør, vil vedkommende heller kunne få en utmerkelse som nettopp “mentor” i bedriften, et ord som spiller på anerkjennelse, visdom og rådgivning.

Ifølge Administrativt Forskningsfond (AFF) er fokuset i en mentorrelasjon først og fremst at mentoren skal

sørge for utvikling og læring, men mentoren må også føle at det gir noe tilbake. Foruten at mentoren får anerkjennelse fra sine kolleger ved å bli utnevnt til rollen, får de også ansvar og tillit til å være med på å utvikle andre mennesker.

Det å være med på hjelpe andre sjåførere å bli bedre vil sette i gang refleksjoner også hos mentorene, som fører til bevisstgjøring og læring også for dem (Administrativt Forskningsfond, 2014).



Ifølge deliberate practice-teorien har "Høy-lav"-sjåføren et godt utgangspunkt for å bli bedre i og med at vedkommende er motivert, men må, gjerne sammen med mentoren og/eller ledelsen, sette seg konkrete og realistiske delmål og jobbe målrettet mot å nå disse. Dette kan for eksempel være å klatre ett poeng på utrulling i løpet av to uker.

Denne sjåføren mangler informasjon og forklaring på hvordan å bli bedre, og dette er noe mentoren kan bidra med.

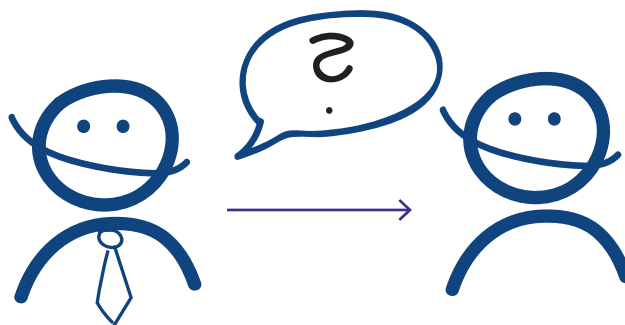
"Lav-høy"-sjåføren mangler motivasjon, og mentoren kan her bidra med å spre interesse rundt økokjøring, samt synliggjøre og konkretisere fordelene det medfører for å prøve å øke motivasjon hos sjåføren.

Det er fortsatt tenkt at mentoren skal benytte seg av Dynafleet for å veilede andre sjåførere. Dette kan være hensiktsmessig særlig for å evaluere prestasjon i etterkant av kjøring. Det finnes allerede elementer i Dynafleet som passer inn i teorien om deliberate practice, som for eksempel at sjåføren får umiddelbar feedback fra appen etter en kjøretur, da appen tracker kjøreatferd i sanntid. På samme måte kan denne type feedback fungere som en trigger som skal til for å skape atferdsendring, ref. FBM.

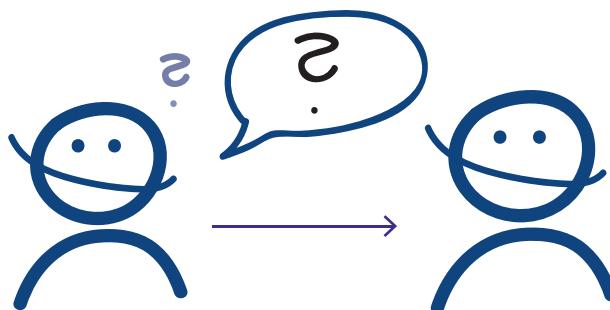
I tillegg til poeng, fargekoder og andre gamification-elementer som gir tilbakemelding for sjåføren, vil mentoren også kunne sørge for mer utfyllende og forklarende feedback tilpasset den enkelte sjåføren.

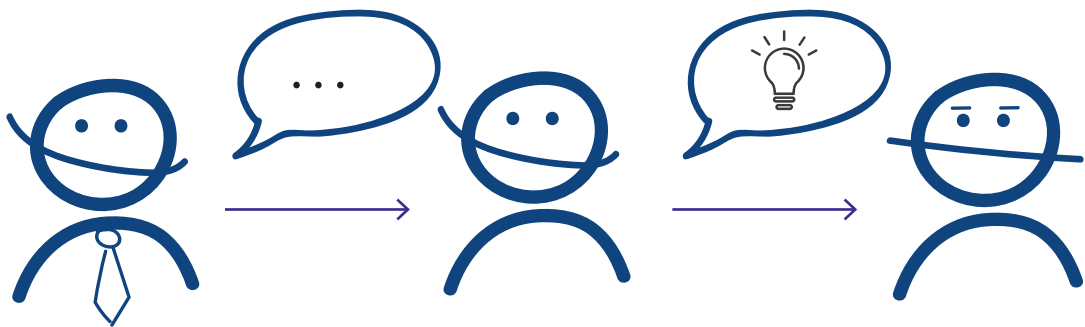
Hvordan kan ordningen fungere i praksis?

I bedriften jobber det en veldig dyktig sjåfør som både kjører sikkert, har fokus på drivstoffeffektivitet og er produktiv. Sjåføren har en veldig god score i Dynafleet, og ligger gjerne øverst på rangeringen. Sjåføren er genuint opptatt av økokjøring og det å få optimalt utbytte av bilen. Ledelsen har kartlagt et forbedringspotensiale hos de fleste andre sjåførene i bedriften, og ingen ser ut til å ha et like stabilt nivå som den dyktige sjåføren. Sjåføren blir derfor spurt om å være mentor i bedriften for å samarbeide med og veilede sine kolleger, og takker ja til dette ansvaret. Utnevnelsen gjøres høytidelig med et håndfast bevis, for eksempel med en kontrakt med ansvarsområder.



“Høy-lav”-sjåføren sliter med teknikken. Sjåføren ønsker å bli bedre, og tar derfor kontakt med en mentor i bedriften for å få vite hva som kan gjøres. Mentoren kan vise ved hjelp av egen erfaring, og være med på å sette delmål for sjåføren. Her kreves oppfølging og tett samarbeid.





“Lav-høy”-sjåføren er ikke motivert. I motsetning til “høy-lav” er det ikke sannsynlig at sjåføren tar kontakt med mentoren i dette tilfellet. Her er det viktig at ledelsen klarer å plukke opp dette, for å videre diskutere med mentoren hva som kan gjøres, og oppfordre mentoren til å komme med noen velmente anbefalinger til sjåføren.

Gjennom intervju har jeg avdekt at det å demonstrere hjelpende tiltak i små steg og over lenger tid har effekt. Mentoren bør her først fokusere på å bygge et godt samarbeidsforhold med sjåføren, for deretter å foreslå metoder og teknikker vedkommende kan prøve, uten å virke befalende eller moraliserende.

I de små bedriftene vil det kunne være enklere å skape og opprettholde kommunikasjon mellom sjåførene, mentorene og ledelsen, men i de mellomstore bedriftene kan man forsvinne i mengden. Det kan derfor tenkes at det i enkelte tilfeller kan være hensiktsmessig å danne grupper eller avdelinger, slik at en mentor tilegnes til en av disse.

Hvorfor denne ideen?

Konseptet bygger opp under stolthetsfølelsen som er så viktig for bransjen, og kan bidra til å endre samfunnets oppfatning av lastebilnæringen som en versting. Det er hensiktsmessig å ha mentorer som er troverdige, og som de andre sjåførene allerede har et godt etablert forhold til.

Troverdighetsargumentet har vært en gjentakende faktor i samtaler med aktører. I fokusgruppen ble det nevnt at kursing som ble gitt av en bussjåfør ikke var troverdig nok for dem. "Hvorfor skal vi høre på en bussjåfør fortelle oss om hvordan vi skal kjøre lastebil?". I tillegg ble det nevnt et eksempel av tjenesteseelgerne, der en tidligere kollega sluttet på grunn av det som subjektivt ble oppfattet som manglende troverdighet.

Forbedring av sjåførenes kjørestil er i dette konseptet er resultat av anbefaling, veiledning og individuelt tilpasset hjelp, og ikke en moraliserende pekefinger fra ledelsen.

Det nytter ikke å si "du skal", men heller "kanskje du skal prøve...", akkompagnert med eksempler og instruksjoner.

Diskusjon med aktører

Før konseptet ble ytterligere utviklet, diskuterte jeg det med aktørene jeg har vært i kontakt med tidligere i prosessen.

Det er tro på at et slikt konsept kan bidra til en verdiskapende kommunikasjon innad i bedriften, ved at mentoren blir bindeledd mellom ledelse og sjåfører, samt bindeledd mellom tjenesteselgere av Dynafleet og sjåfører. Det sies at å bruke de sjåførene som brenner mest for yrket, bransjen og kjøringen i seg selv virker smittende på andre. Dette kan være selve nøkkelen til å skape en intern forankring i bedriften, og det å ha mentorer eller "guruer" innad i bedriften er en god måte for å spre bevissthet rundt økokjøring på.

For å skape og opprettholde en positiv økokjøringskultur i en bedrift er det viktig å ha påminnere som

forteller at dette er viktig, og det blir sagt at mentoren med fordel kan fungere som en slik påminner for både kolleger og ledelse. Det diskuteres at dette er særlig viktig i ansettelsessammenheng, slik at en nyansatt både kan få innføring bedriftens verdier og kultur via mentoren når det gjelder økokjøring.

Videre poengteres det at konseptet må utvikles slik at det er troverdig og oppfattes å ha verdi, hvis ikke kan det fremstå som uten betydning. Ved å ansvarliggjøre flere aktører vil det være mindre sannsynlig at fokuset på økokjøring forsvinner, og man kan heller utnytte forholdene aktørene har til hverandre på en god måte.

Ansvarliggjøring

Etter innspill og tilbakemeldinger fra aktørene kan det være nyttig å se nærmere på hvilke roller de ulike bør spille i dette konseptet for at det skal ha mest mulig verdi. Ifølge blant andre Herzberg er økt ansvar en viktig motivasjonsfaktor på arbeidsplassen.

Mentorens rolle er å veilede kolleger i hva som er god kjøring basert på egne erfaringer og kunnskap. Vedkommende får ansvar for å være en pådriver for økonomisk kjøring, og for å tilby hjelp til sine kolleger slik at de kan forbedre sin prestasjon. Sammen med kollegene kan mentoren hjelpe med å sette små, realistiske delmål som de sammen jobber mot.

Mentoren har også ansvar for å være en aktiv kobling mellom tjenesteselegere og sjåførere. Ved å belyse problemområder som sjåførene har for tjenesteselegerne vil det bli lettere for dem å foreslå hvordan mentorene kan hjelpe på best mulig måte. Slik vil

tjenesteselegernes kompetanse også kunne bidra til å hjelpe flere sjåførere enn å gå direkte på hver sjåfører.

Bedriftsledelsen må hele tiden ha fokus på økokjøring, og forstå at dette har verdi både for bedriften i seg selv, men også kulturen i bedriften. De har derfor ansvar for å belyse at dette er noe attraktivt som hele bransjen vil nyte godt av, og må bidra med informasjon til sjåførene på en sånn måte at slik verdibyggning kan gjøres mulig.

Ledelsen, som har tilgang til fullstendig oversikt over sjåførenes kjørestil i Dynafleet, må inkludere mentoren i dette slik at mentor får innsikt i ulike barrierer og styrker det kan jobbes med. I tillegg bør ledelsen anbefale sjåførere å samarbeide med mentorer i bedriften for å bli bedre.

For å bygge opp en felles ansvarsfølelse bør bedriften søke å oppdatere alle sjåførene på

hvordan det går med firmaet, ettersom flere sjåførere har etterspurt dette. I dialog med den ene av Dynafleet-selgerne viste han meg et eksempel som synliggjorde virkningen av økokjøring. Dette dreide seg om en kunde som fra en periode til en annen hadde hatt mindre fokus på økokjøring enn ellers, og dermed falt i score i Dynafleet. Kunden har i denne perioden hatt dårligere hastighetstilpasning fart og mer tomgang. Dette utgjør i kundens tilfelle et merforbruk på 0,4 liter per mil på de totalt fire bilene bedriften eier og disponerer. Med det antatte kjørte mil per år utgjør dette en

merkostnad på nesten 160 000 kr, og betyr at bedriften må omsette for nesten 5 000 000 kr mer for å tjene like mye som det man sparer på 0,4 liter på mila per bil.

Slik info kan gjøre både sjåføren og bedriften mer bevisst på effekten økokjøring har. Dette kan enten implementeres i grensesnittet til Dynafleet, eller de kan selv sende ut en form for statusrapport. Her kan sjåføren få mer håndfast informasjon, ved å vise i kroner og øre hvor mye sjåføren bidrar til å spare, men samtidig koble det opp mot CO₂-utslipp.

For eksempel kan sjåføren få vite at ved å klatre så og så mange poeng i Dynafleet, har vedkommende vært med på å spare bedriften for x antall kroner og utslipp tilsvarende x antall minutter med tomgang. Dette kan være med på å vise sjåføren at økokjøring er viktig, og understreker at alle bidrag nytter.

Sjåførene må tørre å gå ut av komfortsonen, og selv ta ansvar for å kontakte mentor eller bedriften for å få veiledning og hjelp til forbedring.

NLF må promotere og bevisstgjøre hvilke fordeler en mentor kan medføre til ledelsen i bedriften og til bransjen generelt. De som forbund spiller en viktig rolle for å holde bedrifter og sjåførere oppdatert og informert om hva som hendelser og utvikling i næringen.

NLF vil være ansvarlig for å oppfordre bedriftene til å igangsette et slikt mentorprogram hos bedriftene, som igjen vil oppfordre sine sjåførere til å bli mentor. Det er viktig at dette ikke oppfattes som et krav eller noe som virker som et ork for hverken bedrifter eller sjåførere. Det kan være hensiktsmessig at det er de regionale NLF-avdelingene som direkte tar kontakt med bedriftene.

Tjenesteselgere av Dynafleet vil ha en rådgiver-/tilretteleggerrolle for mentorene. Disse blir på en måte mentorens mentor. De har i tillegg ansvar for å opprettholde Dynafleet på et teknisk tilfredsstillende nivå, og sørge for at bedriftene får utnyttet funksjonene til verktøyet på best mulig måte. Dynafleet blir på mange måter "bruksanvisningen" til sjåførene, og det er derfor viktig at den er enkel og intuitiv å bruke for at sjåførene skal få best utbytte.

Enova vil kunne fungere som en sparringpartner med NLF på hvordan de bør kommunisere til bedriftene og sjåførene. De bør samtidig oppmuntre NLF til å spre informasjon om Kunnskapstilbudet for økt fokus på tiltakene de foreslår der. Mentorkonseptet ses ikke på som et konkurrerende tiltak til dette. Tvert i mot ses det heller på som et supplerende et, og som et bidrag til bærekraftig mobilitet.

Fordeler

Ved at det introduseres en mentorordning i bedriften vil det bidra til en mer miljøvennlig kjørekultur.

Mentorens kunnskap og erfaring om økokjøring kan gagne flere, og det å se andre som man selv har hjulpet lykkes virker motiverende.

Ordningen skaper eller forsterker et bindeledd mellom ledelsen og sjåførere, og kan være særlig viktig i de bedriftene i målgruppen som er i det øvre sjiktet ansattmessig.

Mentorordningen er for sjåførere, av sjåførere, noe som gjør den troverdig. Det vil være mer inspirerende å lære av noen som tidligere har vært der man selv er, og som man har kjennskap til fra før.

Mulige utfordringer

En slik ordning krever forankring i ledelsen. Dersom det ikke finnes/er tilstrekkelig interesse eller motivasjon her, vil et slikt program sannsynligvis ikke starte opp.

Sjåførere møtes ikke så ofte, så fysiske møter og planlegging i forbindelse med veiledning og samarbeid kan bli vanskelig.

Mentoren kan føle at bedriften "skyver" ansvaret over på den individuelle ansatte.

Det kan være mangel på sjåførere som er kvalifisert til å bli mentor i bedriften. På samme måte kan det i de aller minste bedriftene være flere mentorer enn ikke, og dette kan muligens medføre at ordningen mister tyngde.



Forutsetninger

Bedriften må aktivt bruke flåtestyringsverktøy, eller må ha en annen måte å måle sjåførenes ytelse på.

Selv om en sjåfør har tilstrekkelig score/atferd til å bli utnevnt som mentor, bør vedkommende få invitasjon/spørsmål fra ledelsen først. Både fordi det kan hende at sjåføren av ulike grunner ikke ønsker å være mentor, men også fordi det gjør det litt mer høytidelig og ærefullt.

Det må settes kriterier for å være mentor. Dette kan for eksempel være en minimumsscore i Dynafleet, og/eller en pedagogisk fremtoning og interesse. Dersom scoren faller betraktelig over en viss tid, eller mentoren mister interesse, bør rollen frys/suspenderes. Det samme gjelder dersom det er enighet blant de andre sjåførene om at mentoren ikke er egnet for rollen.

Mentorordningen skal være frivillig, og det skal være lov å trekke seg,

både for mentor og den som mottar hjelp.

Mentorrollen må tilegnes en sjåfør som også ønsker å lære selv. En som kun er opptatt av å vise hva den selv kan, uten noen genuin interesse for hva andre har å bidra med, kan fremstå som masete og forstyrrende.

Ifølge service designs fem prinsipper bør det være et fysisk bevis på konseptet. Dette kan gjøres subtilt ved at mentoren og ledelsen inngår en kontrakt som signeres av begge parter. Det kan også gjøres mer synlig ved at mentoren får et klistremerke på bilen som sier "Spør meg!". En slik tilnærming kan signalisere at rollen er ment for å være informerende og delende, ikke glorifiserende. Det viser at sjåføren har kunnskap og er imøtekommende.

Bedriften bør selv se an hvilket nivå de bør legge seg på. Dette kan gjelde både hvilken poengsum som skal være minimumskrav, hvor mange mentorer de skal ha, og hvor mange som skal veiledes til et gitt

tidspunkt. God gjennomføring krever kommunikasjon og planlegging mellom bedrift og mentor. Det er viktig å huske at alle mønner drar, og at atferdsendring kan ta lang tid.

Volvo Safety Ambassadors

Det kan være interessant å se på et program Volvo lanserte som har noen av de samme ideene som mentorkonseptet.

Tidlig på 2000-tallet satte Volvo Car Group igang et ambassadørprogram i Kina der de første 60 forbrukerne som kjøpte en spesifikk Volvo-modell ble rekruttert som "Volvo Safety Ambassadors". Disse ambassadørene fikk reise fra Kina til Gøteborg i Sverige for å besøke Volvo Safety Center for å selv kunne få se og oppleve sikkerheten Volvo legger i bilene de selger. Vel tilbake i Kina ville de deretter bli talspersoner for kunnskap om bilsikkerhet i Kina.

Markedet reagerte så positivt på dette, at langt flere enn 60 personer kjøpte den spesifikke Volvo-modellen i løpet av de

første dagene. Dette førte til at Volvo oppjusterte tallet på sikkerhetsambassadørene til 200 (Volvo Car Group, 2004).

Dette var altså en ikke-monetær belønning, selv om man kan argumentere for det motsatte i form av at kjøperne fikk en tur til Gøteborg. Inngangsbilletten, altså det å kjøpe en helt ny bil, vil derimot kunne sies å være såpass dyr at den kan anses å ikke rettferdiggjøre "gratis" tur til Sverige. Man kan heller anta at det er følelsen av viktighet og anerkjennelse, samt et bidrag til fellesskapet i form av å lære bort sikkerhet, som er hovedmotivasjonen i dette tilfellet.

Konklusjon

Mentorkonseptet gir fremtidige muligheter og utfordringer. Det kan bidra til anerkjennelse av både sjåfører og bransjen ved at de tar et standpunkt og innfører bærekraftige tiltak. NLF har her en viktig rolle med å være et talsrør for næringen, og på den måten få endret meninger om, og holdninger til, sjåfører. Dersom man klarer å spille på og inkludere flere aktører, spres bevisstheten, og dette motiverer muligens flere kjørere til å bruke Dynafleet eller andre flåtestyringsverktøy.

Det handler ikke først og fremst om penger for sjåførene, men det handler om anerkjennelse og å bli sett som en god sjåfør, noe som motstrider stereotypene.

Målet med dette konseptet er ikke at alle skal bli mentor, men heller at det tilrettelegges for å bli bedre til å kjøre miljøvennlig, samt å ha et mer bevisst forhold til egen kjøring og kjørestil.

Det tar tid å bygge opp et konsept, og det kan ta tid å bygge troverdighet rundt det. Løsningen er ikke sett som et isolert tiltak på veien mot et mer miljøvennlig samfunn, men heller som en del av et helhetlig fokus bransjen må ha.

Diskusjon

I oppgaven har jeg kun vurdert Dynafleet, og løsningen er også basert på dette systemet. Andre store merker som Scania, Mercedes Benz og MAN har sine egne flåtestyringssystemer, men grunnen til at jeg valgte å se bort fra disse var hovedsakelig på grunn av at alle aktørene jeg var i kontakt med, brukte Dynafleet aktivt i sin daglige drift. I tillegg har det vært langt lettere å finne informasjon om dette systemet enn de andre som er tilgjengelige, og det virker som Dynafleet har kommet hakket lenger med tanke på design av brukergrensesnitt.

Dersom jeg hadde valgt å ikke basere så store deler av oppgaven på Dynafleet, kunne den nok sett ganske annerledes ut, så dette har vært en ganske viktig begrensning.

Foruten fokusgruppen i Oslo, har aktørene jeg har vært i kontakt med stort sett vært basert i Trøndelag. Det kan derfor være regionale forskjeller med tanke på fokusområder, problemer og behov i bransjen som ikke er hensyntatt. Jeg skulle også likt å få snakket med enda flere sjåførere i

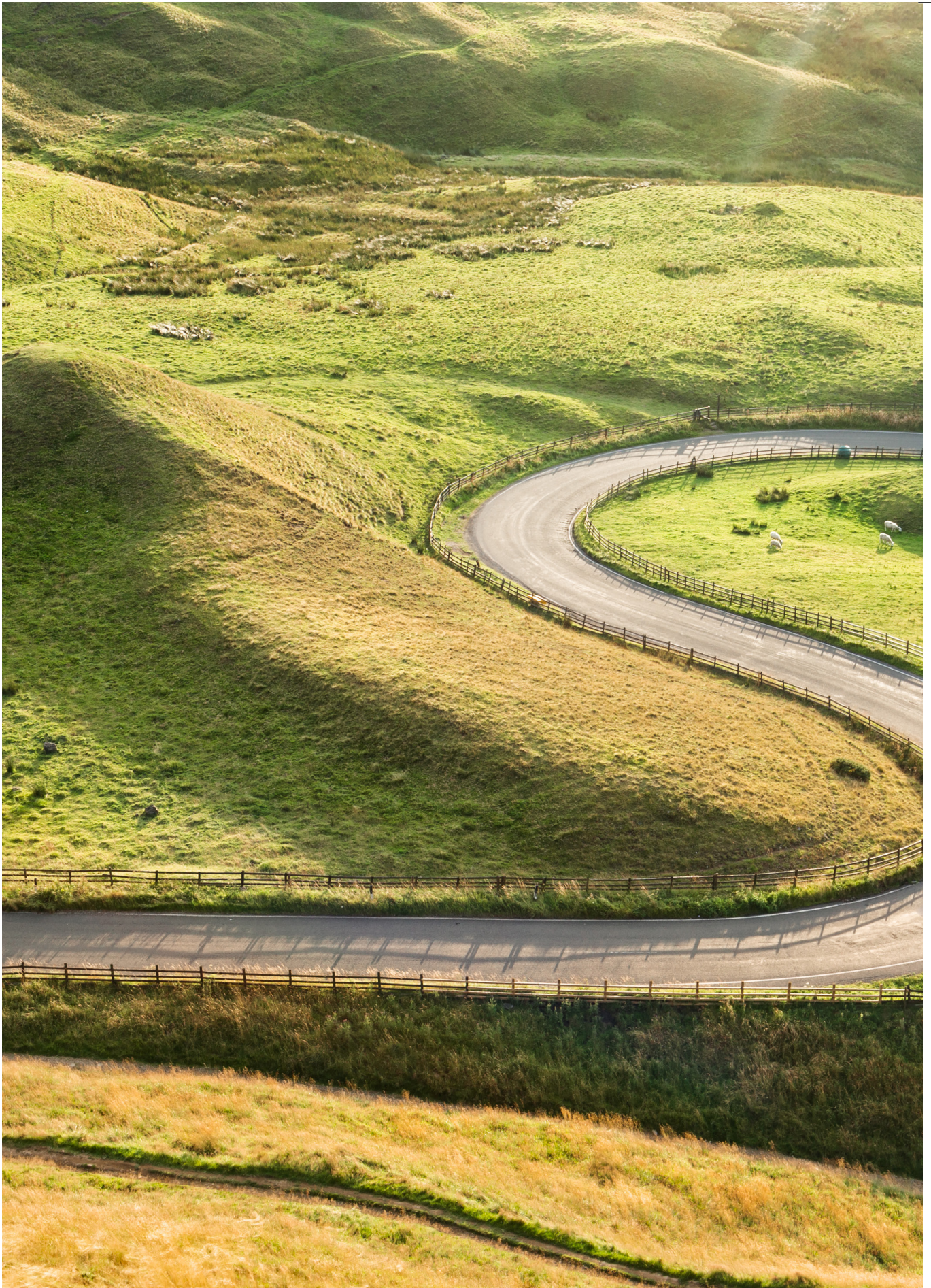
løpet av prosessen, også gjerne de som ikke bruker Dynafleet. Jeg har likevel prøvd å få et så nyansert bilde som mulig ved å lese meg opp på nasjonale tidsskrifter og nettsider.

Det er fortsatt flere deler av konseptet som ikke er på plass, og det kunne nok blitt mer detaljert og konkretisert dersom jeg hadde hatt mer tid. Jeg kunne for eksempel ha tenkt meg å lage et forslag til en plan for implementering av konseptet i bedriftene, basert på blant annet teorien om *deliberate practice*. En slik plan hadde vært spennende å teste i praksis, men det er noe som ville ha gått over lenger tid. Det hadde også vært interessant å sett på hvor mange mentorer det maksimalt er hensiktsmessig å ha i bedrifter av ulik størrelse.

Den originale ideen om sertifisering kunne blitt forsket litt mer på, og mentorkonseptet kunne potensielt ha utviklet seg til å få en offisiell og troverdig avsender. Denne avsenderen bør i så fall være uavhengig av bedriftens medlemskap eller tilhørighet for

å oppnå anerkjennelse i en større samfunnssammenheng. Det kan derfor tenkes at det på sikt kan utvikles til å ha en offisiell sertifiseringsfunksjon, da enkelte aktører har nevnt at dette kan gjøre at de stiller sterkere i det stadig økende konkurransemarkedet.

Jeg skulle likt å se mer på hvilke individuelle fordeler rollen medfører mentoren. Det kan på sikt tenkes at mentoren får være med i møter med NLF (eller andre foreninger/samlinger) enten nasjonalt eller regionalt der deres stemme blir hørt, og på den måten være med på å påvirke bransjen i større grad.





Evaluering

Denne prosessen har vært litt som en berg- og dalbane. Det har både vært veldig spennende og givende, og det har til tider vært veldig frustrerende. I etterkant sitter jeg igjen med et inntrykk av at dette er en bransje med mye potensiale og mange muligheter. Jeg er blitt mer bevisst på viktigheten av lastebilnæringen, og har samtidig sett hvilket stort ansvar de har på veien mot en langt grønnere hverdag.

Jeg har i løpet av prosessen lært mer om meg selv og om hvordan jeg jobber. Selv om det har vært krevende å skrive en masteroppgave alene, har det har vært en stor fordel å samarbeide med Enova. De har fungert både som sparringpartnere og informasjonsformidlere, og det å kunne sitte og jobbe i kontorlandskap med dem har vært særdeles hensiktsmessig.

Jeg har blitt kjent med en helt annen gruppe mennesker, og jeg er overveldet over hvor godt jeg har blitt mottatt av samtlige. Det er tydelig at dette er en gruppe som er stolt av hva de gjør, og som har lyst til å vise og dele det med andre. Jeg har ubevisst tatt til meg tankesett og teknikker for å bruke så lite drivstoff som mulig når jeg selv kjører bil, og det er først nå jeg virkelig ser hvor mange lastebiler det kjører på veiene her i landet. Kanskje enda viktigere er det først nå at jeg innser hvilken uvurderlig jobb de gjør.

“Vehicles are one of the best modes of transportation. Relationships are one of the best vehicles of transformation.”

- Kate McGahan

Referanser

- Abras, C., Maloney-Krichmar, D., & Preece, J. (2004). User-centered design. *Bainbridge, W. Encyclopedia of Human-Computer Interaction. Thousand Oaks: Sage Publications, 37(4)*, 445-456.
- Administrativt Forskningsfond (AFF). (2014, 25. november). Mentor og adept: læringen skal gå begge veier. Hentet fra <https://aff.no/mentor-og-adept-laeringen-skal-ga-begge-veier/>
- Beck, L. C., Trombetta, W. L., & Share, S. (1986). Using focus group sessions before decisions are made. *North Carolina Medical Journal, 47(2)*, 73.
- Bråten, R. T. & Sved, B. (2017, 20. september). Disse yrkene har lavest status. Hentet fra <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2014/08/27/Disse-yrkene-har-lavest-status-10062700.ece>
- Burton, K. (2012). *A study of motivation: how to get your employees moving*. (Mastergradsavhandling, Indiana University). Hentet fra https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf
- Copenhagen Institute of Interaction Design. (2008). What is Service Design? Hentet fra <http://ciid.dk/symposium/sds>
- Dahlvig, A. (2011). *The IKEA edge: Building global growth and social good at the world's most iconic home store*. McGraw Hill Professional.
- Dam, R. & Siang, T. (2018, desember). Personas - A Simple Introduction. Hentet fra <https://www.interaction-design.org/literature/article/personas-why-and-how-you-should-use-them>
- Design Council. (2015). The Design Process: What is the Double Diamond? Hentet fra <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011, May). Gamification. using game-design elements in non-gaming contexts. *In CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems* (pp. 2425-2428). ACM.
- Deterding, S. (2012). Gamification: designing for motivation. *interactions, 19(4)*, 14-17.
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009). Motivating People: Getting Beyond Money. *McKinsey Quarterly, 1(4)*, 12-15.
- Doyle, S. (2004). The Manager's Guide to Motivating Employees. *Amherst: HRD, Print*.
- Eason, K. D. (2014). Information technology and organisational change. CRC Press.
- Ehn, P. (2017). Scandinavian design: On participation and skill. *In Participatory design* (pp. 41-77). CRC Press.

- Elvik, R. (2014). Belønning av miljøvennlig kjøring. Hentet fra <https://www.tiltak.no/b-endre-transportmiddelfordeling/b-5-mobilitetsplanlegging-og-kampanjer/belønning-av-miljøvennlig-kjøring/>:
- Enova. (2018). Om Enova. Hentet fra <https://www.enova.no/om-enova/>
- Enova. (2018). Utfasing av støtteprogram for energiledelse. Hentet fra <https://www.enova.no/bedrift/meldinger/utfasing-av-stotteprogram-for-energiledelse/>
- Ericsson, K. A. (2004). Deliberate practice and the acquisition and maintenance of expert performance in medicine and related domains. *Academic medicine*, 79(10), S70-S81.
- Fogg, B. J. (2009). A behavior model for persuasive design. In *Proceedings of the 4th international Conference on Persuasive Technology* (p. 40). ACM.
- Fonteiijn, M. (2008). One line of Service Design - the list [Blogginnlegg]. Hentet fra <http://www.31volts.com/en/2008/03/one-line-of-service-design-the-list/>
- Fors, C., Kircher, K., & Ahlström, C. (2015). Interface design of eco-driving support systems—Truck drivers' preferences and behavioural compliance. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 58, 706-720.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. New York: NYU Press.
- Gamified UK. (2017). 52 Gamification Mechanics and Elements. Hentet fra <https://www.gamified.uk/user-types/gamification-mechanics-elements/>
- Gold, R. L. (1957). Roles in sociological field observations. *Soc. F.*, 36, 217.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees.
- Holm, S. F. (2017, 3. november). Nøkkelen til god motivasjon. Hentet fra <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- IKEA. (2017). IKEA 2017 by numbers. Hentet fra https://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/ikea-highlights/2017/facts-and-figures/index.html
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kliever, J. (2017). Get Better at Anything: 6 Steps of Deliberate Practice. Hentet fra <https://medium.com/the-crossover-cast/get-better-at-anything-6-steps-of-deliberate-practice-19830bfc9460>
- Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Langdridge, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*. Essex: Pearson Education Limited.

Ledernytt. (2016, 31. desember). Mysteriet motivasjon. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/mysteriet-motivasjon.5168851.html>

Liebes, T. (1984). Ethnocriticism: Israelis of Moroccan Ethnicity Negotiate the Meaning of "Dallas". *Studies in Visual Communication*, 10(3), 46-72.

Manzini, E., & Rizzo, F. (2011). Small projects/large changes: Participatory design as an open participated process. *CoDesign*, 7(3-4), 199-215.

Merg, P. M., & Wardrum, B. H. (2018, 3. januar). Volvo solgte flest lastebiler i 2017. Hentet fra <http://www.yrkesbil.no/artikkel.php?aid=49175>

Miljødirektoratet. (2018, 14. desember). Klimagassutslipp fra transport. Hentet fra <http://www.miljostatus.no/tema/klima/norske-klimagassutslipp/utslipp-av-klimagasser-fra-transport/>

Morgan David, L. (1997). Focus groups as qualitative research. *Qualitative Research Methods Series*, 16(2).

Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.

Naturvernforbundet. (2018). Norges Klimamål. Hentet fra https://naturvernforbundet.no/klima/norsk_klimapolitikk/norges-klimamal-article31620-131.html

Nielsen, J. (1993). *Usability engineering*. Elsevier.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. In *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (8th ed., p. 830). Irwin McGraw-Hill.

Norges Bilbransjeforbund. (2015). Nistad foredrag. Hentet fra http://www.nbf.no/getfile.php/02_20150602_Nistad_Foredrag%20NBF%20Oslo%202%20%20juni%202015.pdf

Norges Lastebileier-Forbund. (2018). Om NLF. Hentet fra <https://lastebil.no/Om-NLF>

Norges Lastebileier-Forbund. (2018). Sommerveien. Hentet fra <https://lastebil.no/tags/view/Temaer/sommerveien>

Norman, D. A., & Draper, S. W. (1986). User centered design. *New perspectives on human-computer interaction*, 3161.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). (2018). Grønt skifte: 10 begreper du må kunne. Hentet fra <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/gront-skifte-10-begreper-du-ma-kunne/>

Olerud, K. (2017, 14. desember). Grønt skifte. Hentet fra https://snl.no/grønt_skifte

Olsen, G. (2004). Persona creation and usage toolkit. Hentet fra https://darmano.typepad.com/for_blog/olsen_persona_toolkit.pdf

Parkes, A. M., Reed, N., & Ride, N. M. (2005). Fuel efficiency training in a full-mission truck simulator. *In Behavioural Research in Road Safety 2005: Fifteenth Seminar* (pp. 135-146).

Posten Norge. (2018, 15. mars). Miljøtiltak i Posten og Bring. Hentet fra <https://www.postennorge.no/om-oss/baerekraft/miljo/miljotiltak-i-posten-og-bring>

Posten Norge (2017). *Baerekraftrapport 2016*. Hentet fra <https://www.postennorge.no/om-oss/baerekraft/miljo/B%C3%A6rekraftrapport2016.pdf>

Rouse, M. (2017, mars). What is fleet management? Hentet fra <https://whatis.techtarget.com/definition/fleet-management>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

Sagberg, I. (2017, 7. november). Arbeidsmotivasjon. Hentet fra <https://snl.no/arbeidsmotivasjon>

Sanders, E. B. N. (2003). From user-centered to participatory design approaches. *In Design and the social sciences* (pp. 18-25). CRC Press.

Skogstad, K. (2018, 5. juni). Flere tusen sparer penger - fordi de kjører pent. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/9898464/>

Solvik-Olsen, T. (2018, 4. januar). Behov for en mer rettferdig konkurranse om godstransport på vei (i Europa) [Debattinnlegg]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/debattinnlegg-av-samferdselsminister-solvik-olsen-behov-for-en-mer-rettferdig-konkurranse-om-godstransport-pa-vei-i-europa/id2583546/>

SpareBank1. (2018). Spinn. Hentet fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/privat/forsikring/smart-bilforsikring/spinn.html>

SSB. (2018, 26. januar). Virksomheter. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>

Statens Vegvesen. (2019, 9. januar). Klasse C (lastebil). Hentet fra <https://www.vegvesen.no/forerkort/har-forerkort/Hva+har+du+lov+a+kjore/Lastebil+%28klasse+C+og+CE%29>

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, Inc.

Stølen, S.I. (2017, 14. august). Baner vei for Fair Transport. Hentet fra <https://lastebil.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/2017/Baner-vei-for-Fair-Transport>

Stølen, S.I. (2018, 26. september). Bekreftet: Lånekassefinansiert lastebilutdanning fra 2019. Hentet fra <https://lastebil.no/Aktuelt/Nyhetsarkiv/2018/Bekreftet-Laanekassefinansiert-lastebilutdanning-fra-2019>

Teigen, K. H. (2018, 24. august). Motivasjon. Hentet fra <https://snl.no/motivasjon>.

Tellevik, F. (2017, 7. april). Omdømme [Blogginlegg]. Hentet fra <http://www.tungt.no/transportmagasinet/omdomme-2066580>

Tellevik, F. (2017, 7. april). På riktig side. Hentet fra <http://www.tungt.no/transportmagasinet/pa-riktig-side-2095187>

Tellevik, F. (2018, 26. juli). Knutsen i 100. Hentet fra <http://www.tungt.no/transportmagasinet/beste-pa-dynaflleet-5254805>

Tellevik, F. (2018, 14 oktober). Marius - kollega eller fiende? Hentet fra <http://www.tungt.no/transportmagasinet/vlantana-norge-6690362>

Utdanningsdirektoratet. (2014). *Læreplan i yrkessjåførfaget Vg3 (YRK3-02)*. Hentet fra <https://www.udir.no/kl06/YRK3-02/Hele/Formaal>

Volvo Car Group. (2004, 22. januar). Volvo Cars Recruit More "Safety Ambassadors in China". Hentet fra <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/4931>

Volvo Trucks Australia. (2018). Driver's Fuel Challenge 2018. Hentet fra <https://www.volvotrucks.com.au/en-au/services/drivers-fuel-challenge.html>

Volvo Trucks Norge. (2018). Driver Challenge 2018. Hentet fra <https://www.volvotrucks.no/no-no/news/driver-challenge-2018.html>

Walker, G.H., Stanton, N.A. and Young, M.S. (2001). Hierarchical Task Analysis of Driving: A New Research Tool. In M.A.Hanson (Ed), *Contemporary Ergonomics*, Taylor & Francis Ltd., London, 435-440.

Young, M. S., Birrell, S. A., & Stanton, N. A. (2011). Safe driving in a green world: A review of driver performance benchmarks and technologies to support 'smart'driving. *Applied ergonomics*, 42(4), 533-539.

Zoe, E. (2018, 11. juli). The 2018 Gamification At Work Study. Hentet fra <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>

Appendiks

Hvem: Generasjonsbedrift med 14 ansatte like utenfor Trondheim

Hvordan: Deltakende observasjon i form av å følge sjåføren en hel arbeidsdag kombinert med spørsmål underveis

Det er i dette notatet gitt fiksjonelle navn til eier og sjåfører

Bedriften ble etablert av nåværende eiers bestefar i 1935, og leverer varer til en av Norges største dagligvarekjeder. Jeg sitter på i lastebilen med Per, som i tillegg til å være sjåfør også er eier og daglig leder i generasjonsbedriften. Han kan fortelle at han er utdannet bilmekaniker, har siden kjørt opp til førerkort for lastebil, og har nå kjørt i over 25 år.

Jeg møter opp på avtalt sted like før kl. 07 på morgenen, hvor Per er i gang med å laste på flere paller med ulike varer. Disse varene skal leveres til fem dagligvarebutikker på vei til Stjørdal. Jeg introduserer meg, forklarer hensikten med at jeg er med, og hva oppgaven min omhandler. Når Per får vite at det dreier seg om miljøvennlig kjøring, blir han fort entusiastisk, og styrer umiddelbart samtalen over på Dynafleet. Dynafleet er Volvos eget flåtestyringssystem som både hjelper sjåføren til å kjøre bedre, samt gir en oversikt over drivstoffytelsen til hver enkelt sjåfør. Han er ivrig etter å vise hvordan systemet fungerer, og hvilke tilbakemeldinger og råd som dukker opp under kjøring, samt hvor mye mer lettvtint det er å kjøre ved hjelp av adaptiv cruise control. Som eier har Per oversikt over alle sjåførers ytelse, men hver enkelt sjåfør ser kun sin egen prestasjon. Jeg spør ham om sjåførene sammenligner seg med hverandre, men han tror at det heller er mer individuelt, og at man konkurrerer mot seg selv. Idet vi kjører inn i en tunnel, ringer en av de ansatte, Kristian, for å avklare noe. Jeg får snakke med Kristian etterpå, og han forteller at han er utdannet lastebilsjåfør, og har kjørt for bedriften i seks år etter å ha startet der som lærling. Jeg spør ham om hvor mye fokus det er på miljøvennlig kjøring i utdanningen, og da kan han fortelle at det har blitt mer fokus på det nå de siste par årene enn da han tok utdanningen. Han sier videre at han bruker Dynafleet og cruise control aktivt, men at det ligger mest intuitivt og i bakhodet underveis i kjøringen. Samtidig sier han at han kan kjøre så fint og forsiktig han bare vil, men uansett må man jo ta hensyn til medtrafikanter og sørge for at trafikken flyter godt. Jeg spør videre om de har noen form for intern konkurranse blant sjåførene. Han sier da at de ikke kan sammenligne seg helt, fordi det er veldig variert kjøring. Dette kan avhenge av blant annet terreng, rute og last. Allikevel er det litt artig å være på toppen av lista, sier han - det gir prestisje.

Etter telefonsamtalen sier Per at Kristian som regel alltid ligger blant topp tre på lista over de "beste" sjåførene. "Det er noen som stusser litt på hvorfor de har lik poengsum,

men ulik rangering”, sier han. De tre som ligger på henholdsvis første, andre og tredjeplass kan alle ha samme score, men de blir rangert litt forskjellig. Alle sjåførene deres ligger på 91 poeng (av 100) eller bedre. “Det er små marginer som avgjør rangeringen”, fortsetter han. Han forteller også at Volvo kan gå inn og justere nivået, slik at man må kjøre enda penere for å få samme score. På den måten må man hele tiden jobbe for å opprettholde den gode scoren.

På spørsmål om sjåførene får velge bil selv, så svarer Per at de får være med på å bestemme mye, men at de stort sett kjøper Volvo uansett. Dette virker det som om sjåførene foretrekker, og Per forteller også at han bestandig har handlet hos Volvo. “Jeg kjenner folkene, og jeg får veldig god behandling der”, sier han. De bytter ut bilene sine omtrent hver fjerde eller femte år for å kunne imøtekomme krav og standarder. Han kan fortelle at det er veldig viktig å ha en selger som virkelig forstår hva bilen skal brukes til, og som har kunnskap om motor og lignende. “Jeg har en sjåfør som inntil nylig kjørte en litt gammel bil”, sier han. “Så kom han til meg og spurte om vi ikke kunne kjøpe ny bil til ham. Jeg svarte at det kunne vi dessverre ikke gjøre, men det han ikke visste, det var at nybil ble bestilt til ham. Noen måneder senere, på julebordet, bad jeg ham reise seg, og så bad jeg ham sjekke telefonen sin. Der hadde jeg sendt ham et bilde av den nye bilen i produksjon. Han ble målløs”, forteller Per stolt. Det er tydelig at han som eier ønsker å gjøre det beste for sine ansatte, og vise at man setter pris på dem.

Fremme på kontoret møter jeg Morten. Han kjører lastebil av og til, men sitter mest med administrative- og organisatoriske oppgaver. Han tror behovet for å kjøre mer miljøvennlig var størst for 3-4 år siden, før de begynte å bruke cruise control og Dynafleet. På bakgrunn av at det fremstår som om alle sjåførene kjører slik de gjør intuitivt, spør jeg ham om han tror sjåførene ville kjørt like bra dersom de plutselig hadde kuttet ut de hjelpemidlene de har i dag. “Det hadde helt sikkert ikke blitt like bra kjøring, selv om mange har dette såpass innøvd nå”, sier han. “Cruise control og utrulling utgjør den største delen av økonomien, det er dette som gjør at vi sparer mest penger”, forteller Morten. Han tror derimot at en av fordelene med å bruke app er at sjåførene kan knytte det opp mot konkurranser. “Det er kommet ønske fra sjåførene om å lodde ut premie oftere”, sier han, og forteller om den gangen to av sjåførene vant det han kaller en drømmetur til Gøteborg for å besøke Volvo-fabrikken. Morten forteller at Volvo bruker bedriften som et kroneksempel på hva som er god kjøring, noe som gjenspeiles i de høye scorene til sjåførene. Det er slett ikke vanlig at alle sjåførene i en bedrift ligger på 91/100 og oppover. I og med at de ikke er flere enn 14 ansatte, så kan man jo tenke seg at dette gjør at man ikke føler at man drukner i mengden av medkonkurrenter, og dermed også har større sjanse til å vinne. Samtidig understrekes det at sjåførenes kjøring er veldig variert med tanke på ulike parametre som for eksempel rute og type terreng, slik at en ren sammenligningskonkurranse uten å hensynta dette vil føles urettferdig.

Jeg spør Morten om han kan fortelle litt om de som jobber som sjåfører hos dem. Han forteller at de er en sammensveiset gjeng, og flere har tilknytning gjennom familie og slektskap. En god del av dem bor også i samme nabolag. "Det blir jo litt sånn når man bor på en såpass liten plass", sier han. Jeg spør Morten om de har høy turnover i bedriften. Det kan han avkrefte, og sier de har veldig lojale ansatte, men han mener jo også at dette blant annet kan skyldes nettopp de tette båndene han nettopp har beskrevet. I tillegg sier Morten at de legger til rette for at de ansatte skal trives så mye som mulig. De gjør det lett å få fri når de trenger det, tilpasser kjøreruter- og tider slik at det skal passe sjåførene, og de prøver å gjøre arbeidsdagen så god som mulig.

På kontoret kommer også Åsmund innom for å spise lunsj. Han er en av de eldste sjåførene, og også en av de med lengst fartstid. Han forteller at han ikke bruker appen så ofte, men at han heller fokuserer på å kjøre best mulig med cruise control. Det fremstår som om han ikke er opptatt av å kunne bruke appen heller, og at denne nesten anses som unødvendig i hans øyne. Han er allikevel en av de som ligger i toppsjiktet på rangeringslista.

Tilbake i lastebilen, og Per forteller om deres eldste sjåfør. Vedkommende nærmer seg 70 år, og var i starten svært skeptisk til å skulle aktivt bruke cruise control under kjøring da dette ble lansert for omtrent fire år siden. Han motsatte seg å bruke dette, fordi han mente at han kjørte like godt, om ikke bedre, uten å bruke teknologi til å hjelpe seg. De andre sjåførene i bedriften var langt mer positive til å begynne å bruke cruise control. "Men til slutt ble han faktisk helt tilhenger av det", forteller Per. Vendepunktet for denne sjåføren kom da Volvo selv hadde kursing med sjåførene, og viste dem fordelene med cruise control, fremfor å bare fortelle om det. "Det var først da det gikk opp for ham at dette var et veldig nyttig hjelpemiddel", sier Per, og fortsetter med å fortelle at denne sjåføren nå er blant de som kjører aller best (og med aktiv bruk av cruise control).

Under en av- og pålessing av varer i en stor terminal, kommer enda en sjåfør fra bedriften innom. Han kan fortelle at han er ansatt via et rekrutteringssamarbeid som NAV og NLF har for de som ønsker seg jobb innen sjåføreryrket (Egge & Kleven, 2016). Han bekrefter det Morten har fortalt om et fleksibelt og trivelig arbeidsmiljø. "Det aller viktigste for å være motivert til å kjøre godt for bedriften din, må jo være at en trives på jobb", sier han.

Avslutningsvis spør jeg Per om hva han tenker om en slags "miljøsertifisering" fra Enova dersom de består ulike krav og kjører i henhold til en viss standard. Dette tror han kan være en veldig god idé, og han forteller at han har tenkt på å ISO-sertifisere bedriften via NLF, men at ressursene rett og slett ikke strekker til. "Vi har dessverre ikke tid slik det er i dag", sier han. "Men det hadde definitivt styrket oss".

Referanser:

Egge, J.H. & Kleven, R. (2016). Slik skaper NAV flere yrkessjåfører. Hentet fra <https://www.nrk.no/trondelag/slik-skaper-nav-flere-yrkessjaforer-1.13243822>

Hvem: Fire lastebileiere, fasilitator fra et kommunikasjonsbyrå, to representanter fra Enova

Hvordan: Fokusgruppe arrangert av Enova

Hvor: Norges Lastebileierforbund (NLF) i Oslo

Varighet ca 3 timer, pluss lunsj.

Fokusgruppen starter med en hilserunde rundt bordet, før representantene fra Enova forklarer hensikten med prosjektet de nå ønsker å realisere. "Vårt mål er å hjelpe transportbransjen", blir det blant annet sagt. Deretter tar fasilitator over, og ber lastebileierne på tur fortelle litt om deres hverdag, og hvordan deres firma er strukturert:

Lastebileier 1:

Eier fem biler, og driver hovedsakelig med containertransport. Bruker både Scania og Volvo.

Lastebileier 2:

Eier sju biler, og driver med entreprenørvirksomhet, og innen anlegg og asfalt i Oslo/Akershus-området. Har 25 ansatte, men har "ikke nok sjåførere". Kjører MAN.

Lastebileier 3 (den mest pratsomme, og kanskje den mest "kritiske"):

Eier 18 biler som driver innen landbruk. Forteller stolt at firmaet er blant Norges eldste, og de har holdt det gående i 82 år. Drives og eies av far, bror og ham selv. Har 18 ansatte, og kjører i tillegg selv. Bruker mest Volvo, fordi verkstedet er nærmest.

Lastebileier 4: Eier tre biler, og har fire ansatte. Driver innen anlegg.

Fasilitator ønsker deretter at eierne skal fortelle litt om hvem sjåførene som jobber hos dem er, og hvilke biler de kjører. Eier 3 kan fortelle at de som ønsker å bli lastebilsjåfør hos ham stort sett er ungdommer som kommer fra landbruket. "Harrystilen på bygda hjelper oss", sier han. "De liker å skru og mekke på biler, og er oppvokst med det". Selv om lastebileierne har egne preferanser på biler, og bruker noen merker mer enn andre, så er de veldig opptatt av å presisere at sjåføren stort sett får velge hvilken bil han/hun ønsker selv. Dette skaper et bedre eierforhold til bilen, som igjen fører til at sjåføren er mer nøye med tanke på vedlikehold og ansvar. "Gutta får det de har lyst på - sjåfør og bil er en enhet", sier eier 3. Han sier videre at han tror sjåføren får en bedre arbeidshverdag og presterer bedre i jobben dersom vedkommende får bestemme mest

mulig selv. "Jeg kjøper alltid det dyreste interiøret, den beste stolen og så videre. Dette gjør jeg for at sjåføren skal få det best mulig på jobb, for da blir det bedre for alle, stort sett".

Å legge til rette for at sjåføren skal trives best mulig på jobb er en viktig investering. Eier 2 forteller at lojaliteten hos sjåførere er relativt lav, og det er ofte små marginer som kan avgjøre om de heller starter å jobbe hos noen andre. "Dette kan være at du får 5 kr mer i timen en annen plass, så hopper de av", sier eier 2. Det at de får en bil de føler eierskap til, samt en god lønn, er de viktigste forutsetningene for at de forblir på samme arbeidsplass. Eier 2 fortsetter med å fortelle at han sliter med å ha nok sjåførere. "Jeg har nok påvirket bilvalgene til sjåførene litt for mye, så det kan kanskje være derfor".

Midtveis i fokusgruppen ønsker fasilitator å vise en film som Enova har laget. Filmen er spilt inn på Stjørdal, og viser en ung sjåfør som kommer kjørende med et stort, skinnende rødt vogntog. Sjåføren er tydelig stolt av bilen sin, og viser frem og forklarer hvilken kjørestil han selv har. Deretter filmes det inne på kontoret hos det lastebileier, som skriver opp et regnestykke for hvor mye diesel og dermed hvor mye penger man kan spare dersom man utfører visse tiltak. Etter filmen er slutt, småflirer et par av lastebileierne i fokusgruppa. "Dette er jo gammelt nytt", sier en av de. "Dessuten, dersom målet her er å kjøre miljøvennlig, så er jo det første sjåføren bør gjøre å demontere de kraftige lysene han har i fronten på bilen. Det vil føre til bedre aerodynamikk, som igjen vil føre til lavere forbruk av drivstoff". Det fremstår som om alle fire lastebileiere har relativt god peiling og innsikt i dette området. De er derimot litt skeptiske til nullutslippsfartøy i form av el-biler. "Jeg vet ikke helt om el er noe for oss. Hvor skal vi få strømmen fra? Det forurenser kanskje like mye også...", sier den ene. "Det er ingen som tror på fossilfrie biler innen 2025. Gratulerer med dagen, liksom", fortsetter en annen. De påpeker at for å få anbud utenlands, må man forholde seg til det de bruker der - og det er gjerne mindre miljøvennlige biler enn det det satses på her til lands.

Det kommer frem at grunnen til at eierne ikke har tro på nullutslippsfartøy, er at myndighetene ikke legger til rette for dette. Et eksempel de kommer med er biodieselfirmaet Habiol, som ble tvunget til å legge ned da det ble innført avgift på drivstoffet i 2009 (Nilsen, 2014). "Miljømessig må jo biodiesel være helt ideelt", sier en av eierne. "De (myndighetene) sier at de tenker miljø, men til syvende og sist så er det jo penger de tenker egentlig".

I forbindelse med temaet spør fasilitator om hvilke tiltak de gjør for å redusere drivstofforbruket. En eier forteller at de gjennomgår tomgang månedlig for å se om de kan bli bedre der. En annen vil presisere at det ikke nødvendigvis er reduksjon i dieselforbruk som vil utgjøre den største besparelsen. Han forteller at de sparer mye penger på å kjøpe riktig type bil til riktig formål, med tanke på motorytelse o.l. "Alle sjåførene mine har en egen app, og på den kontrollerer de seg selv hver dag", sier lastebileier 2. Han tar frem appen og viser hvordan den fungerer. Den gir en total poengscore basert på ulike kriterier som

utrulling, bremsing og så videre. Han forteller at sjåførene bruker appen i lunsjen til å sammenligne seg med hverandre for å se hvem som er den "beste" sjåføren. "Det er en intern konkurranse som bare de driver med, selv holder jeg meg unna". Fasilitator følger opp med å spørre om det premieres for beste kjøring. "Nei, her er det prestisjen som er driveren, vi har ingen premie", sier eieren. Han mener pengepremier ikke fungerer. Videre kan han fortelle at han plukker ut en av sjåførene til å "ha litt makt over gutta", som han selv sier, til å være pådriver for å bruke appen. Denne pådriveren må være en som er høyt respektert blant resten av de ansatte, og vil også kunne si ifra direkte til sjåføren dersom kjøringen ikke er bra nok. Eieren sier han har mer tro på denne tilnærmingen enn at han som sjef kommer med pekefingeren. "Men vi kan ikke kjeft på sjåføren dersom forbruket overstiger på en dag", presiserer han. Han fortsetter med å si at det er vanskelig å kun forholde seg til appen for å måle prestasjon, fordi det er veldig varierende kjøring. "Rutene varierer veldig, og det vil være vanskelig med en god målbar kjøring". Det vil derfor ikke være rettferdig med premiering når rutene er så ulike.

"Det er viktig å bygge opp stoltheten til sjåføren", sier en av eierne. "Vi må få sjåføren god", fortsetter han, og presiserer at sjåføren må roses dersom han/hun gjør en god jobb. Han kan også fortelle at det er fokus på å ha regelmessig kontakt med de ansatte, enten de er innom kontoret, eller over telefon mens de er ute på jobb. På spørsmål om hvordan sjåførene informeres om, og holdes oppdatert på, miljøvennlig kjøring, svarer eierne at mange av sjåførene leser seg opp på nettet. Andre har også egne forum på nett, og de snakker om det innad i bedriften. "Det skaper bevisstgjøring", sier en. Samtidig er det ikke alle sjåførene som er like interessert i å lese seg opp på dette på fritiden. Noen av eierne forteller at flere av sjåførene kun ser dette som en jobb, og når klokka er 16, så drar de hjem, og bryr seg ikke mer etter det. Andre igjen har lastebilkjøring som en genuin interesse, og liker å holde seg oppdatert til enhver tid på hva som skjer i bransjen.

På spørsmål om hvordan type medium sjåførene kan tenkes å treffes best, er det en eier som foreslår at Enova kan sende ut en flyer/folder med sparetips, altså tips til hvordan man kan spare både drivstoff og slitasje på bilen. "Ville de lest det?", spør en fra Enova. "Ikke hvis det var på papir!", kommer det fra en av eierne. "Det må være levende, og ha litt humor", fortsetter han. Han presiserer at et nyhetsbrev på mail eller lignende hadde vært mer passende for yngre sjåførere. "Kanskje papir passer best for eldre sjåførere", sier han. "Jeg har to sjåførere som ikke engang har e-post. Ikke bryr de seg om telefon heller".

Helt mot slutten av fokusgruppa spør den ene eieren om hva Enova kan gjøre for lastebilnæringen utover det de allerede gjør i dag (å gi støtte til miljøfremmende tiltak). Den ene representanten fra Enova svarer at de "ønsker å hjelpe eierne til å hjelpe sjåførene"; å hjelpe de svakeste opp. Det presiseres at gruppen som har møtt opp denne dagen ikke nødvendigvis er blant de som trenger hjelpen mest, men at de allikevel kan

bidra til å skape bedre innsikt i bransjen, samt komme med gode råd og anbefalinger. En av eierne sier at målet da må være å faktisk bruke flåtestyringsverktøyene i bilen mer og bedre.

Referanser

Nilsen, T. (2014). Direktør: -Vi ble lurt trill rundt. Hentet fra <https://www.aa.no/nyheter/direktor-vi-ble-lurt-trill-rundt/s/1-81-7380527>

Hvem: Regionsjef NLF, NLF-prosjektleder, to ansatte hos en stor transportbedrift, meg
Hvordan: Fellesmøte i regi av NLF
Hvor: NLFs lokaler i Trondheim

NLF arrangerte 30 sjåførmøter rundt om i landet i løpet av høsten 2018. Målet med disse møtene er å gjøre NLF-bedriftene enda tryggere på veien. Opprinnelig skulle møtet i Trondheim arrangeres uka før, men måtte flyttes til avholdte dato. Dette tror NLF er grunnen til at så få deltok. Møtet foregår i form av en presentasjon i regi av NLF. Det var et interessant møte, men det tilførte ikke like mye til oppgaven som jeg hadde håpet. Hadde det kommet flere sjåførere, så kunne det blir mer diskusjon enn det ble.

Agenda for kurset er:

- Skadeforebygging
- Hastighet og forbruk
- Holdninger
- «Fremtidens sjåfør»

Det blir snakk om at de fleste sjåførere har hjerte til bilen sin, og de aller fleste vil kjøre kun ett merke. Dette merket er ofte den bilen de starter med som fersk yrkessjåfør. Den ene fra transportbedriften forteller om noen som forsøkte å tilby sjåføren penger for å velge et annet merke. "Noen sa ja, andre sa ikke sjans i havet", sier han. Kollegaen tilfører - "hvis vi sier at vi kun skal gå for et visst merke, så slutter halvparten"

Den ene fra transportbedriften føler at de begynner å bli litt for store, slik at mentaliteten om "om jeg er litt uheldig med bilen, så har ikke det noe å si", vokser fram. Det blir lett å stikke seg litt unna. "Hva kan jeg gi" har blitt til "hva kan jeg få" - i ferd med å miste ansvarsfølelsen i bransjen. Regionsjefen foreslår da at de kan prøve å organisere seg i mindre enheter eller team, med egne ansvarsområder. "Det er ikke alltid man evner å se viktigheten av seg selv i det store og hele i store bedrifter", sier han.

En del av kurset dreier seg rundt Fair Transport. Dette er en merkevare fra NLF og If, og fungerer som en slags sertifisering. Det kommer innspill fra de oppmøtte rundt dette på at det er for lett å få en slik sertifisering.

Hvem: Yrkesfaglærer ved en videregående skole
Hvordan: Semistrukturert intervju

Undervisningen til yrkessjåførlinja foregår over 19 uker. Den består av seks moduler, hvorav alle de første fem modulene må være bestått før siste modul igangsettes, og man deretter er ferdig utdannet. Skolen har helt ny Volvo, samt litt eldre Scania som elevene får prøvekjøre.

Jeg starter samtalen med å fortelle om problemstillingen i oppgaven min. Læreren sier det foregår en drakamp mellom politik og forskning. Han viser til da myndighetene gikk ut og sa at diesel er framtida, og at det bør ikke brukes bensin lenger. "Plutselig forbyr de diesel", sier han. Videre kan han fortelle at han har ingen tro på ren el-drift i transportnæringen. Dette underbygger han med produksjonen av litiumbatteri, som han mener er skadelig for både mennesker og miljø, og som trenger enorme ressurser for å kunne produseres.

Jeg spør om han kan fortelle litt om forholdet mellom sjåfør og bil, og hvor tidlig man bestemmer seg for hvilket merke som gjelder. "Alle" har et favorittmerke, sier han, og dette er gjerne noe de har med seg fra barnsbein av. Dette gjelder særlig de som er født inn i generasjonsbedrifter. "De får inn merke via far eller onkel".

Læreren viser frem Dynafleet. Det er foreløpig også ganske nytt for ham, så han forteller at han tenker å kjøre seg noen runder for å teste systemet og se hva som påvirker de ulike verdiene. I siste modul av opplæringsløpet får elevene gjennomgang av de ulike verdiene for å se hvor de kan kjøre bedre.

Som motivasjonsfaktorer for å kjøre best mulig bruker de besparelse av drivstoff, literpris, "hva koster det" og utrulling. Det er også brukt julebord som motivasjonsfaktor, f.eks. "hvis dere klarer de og de tallene på kjøringa, så ligger gullkortet i baren". Han forteller om at han og en tidligere kollega pleide å ha intern konkurranse seg imellom som gikk ut på å kjøre billigst mulig. Dette var på 90-tallet, da prisen på bensin gikk kraftig opp, og drivstofforbruk var noe man måtte begynne å ta ekstra hensyn til. Elevene liker også å konkurrere mot hverandre om å ha best mulig kjørestil. Læreren forteller at han i den forbindelse prøver å overbevise elevene om å ikke konkurrere mot hverandre, men heller mot seg selv. Han forteller at han kan sende ut en elev på den samme ruta både 10, 20 og 30 ganger, og plutselig begynner eleven å se et bedringsmønster. "I tillegg kommer man jo frem på like kort, eller til og med kortere, tid", sier læreren.

Han startet som lærer i 2006, og da var det en helt annen fremstilling av verdier. På den tiden klarte man ikke å synliggjøre forbruket like mye, så da var det heller ikke like mye

fokus på det. Nå er det flere parametre som vises til enhver tid i bilen under kjøring som gjør at man lettere kan følge med, og så eventuelt justere seg etter hvert.

Jeg spør om det kan tenkes at man eventuelt kan koble på andre aktører i utdanningsløpet for å sette mer fokus på miljøvennlig kjøring. "Ja", sier læreren, "men ikke dersom det blir ren el-forelesning". Han mener det bare er positivt at det kan komme andre for å lære bort. Han forteller om et kurs som arrangeres av en transportbedrift i nærheten som kommer innom av og til for å fortelle om avfallshåndtering og behandling av farlige stoffer.

Det uttrykkes ikke eksplisitt i utdanningen at miljøet spares ved å kjøre bedre, men dette er jo en fin følge, sier læreren, og tilføyer "Dette er mitt ansvar overfor samfunnet". Han mener at man uansett må jobbe ut ifra den situasjonen man er i. "Er det en bratt grusbakke og du må komme deg opp med tung last, så må man jo bare gjøre det uten å tenke for mye på hva man bruker", sier han. Selv om det er fint at man sparer miljøet, så tror læreren at den største motivasjonsfaktoren for å spare drivstoff og kjøre bedre er økonomi. Dette begrunner han med at fortjenestene er så marginale i dag. Man sparer drivstoff for å spare penger, så blir miljøet en bonus. Han mener det føles nytteløst å tenke at man skal "redde verden" ved å kjøre mer miljøvennlig når man tenker på hvor mye forurensning det er ellers i verden. Han trekker fram myndighetene igjen. "Det er enkelt for myndighetene å si at man er med på å spare miljøet, men til syvende og sist er det penger det går på".

Jeg spør om elevene føler stolthet over å skulle bli lastebilsjåfører. Det kan læreren bekrefte. De skjønner og vet at "Uten lastebilen stopper Norge".

Hvem: To tjenesteseilere av Dynafleet og Volvo
Hvordan: Semistrukturert intervju

Hovedhensikten med intervjuet var å kartlegge hvordan selgerne lærer bort Dynafleet hos sjåførere.

Innledningsvis forklarer jeg hensikten med besøket, og sier jeg er interessert i å vite hva som ligger bak suksessen med opplæringen. Selger 1 åpner med å si at servicegrad og tilgjengelighet sannsynligvis er hovedgrunnen til at de har et så godt forhold til kundene sine. Han forteller at sjåførene kan ringe til ham stort sett når som helst for å få hjelp. "Jobben vår er å gjøre kunden lønnsom", forteller han. Begge selgerne har selv bakgrunn fra sjåførbransjen, og dette mener de er med på å skape troverdighet når de snakker med kundene sine. Dersom det de sier ikke oppfattes som troverdig, vil det heller ikke gå gjennom. De følger opp med en historie om en tidligere kollega som ikke hadde denne erfaringen, og som, til tross for at vedkommende var god i jobben, ikke følte seg godt nok egnet til å lære opp sjåførere. "Vedkommende følte rett og slett ikke at h*en strakk til, selv om vi som kolleger følte jobben ble gjort mer enn godt nok. Denne subjektive følelsen av å ikke fremstå som troverdig nok førte til at vedkommende sluttet i jobben", forteller Selger 1.

Selgerne bidrar med opplæring både av nye sjåførere, samt erfarne sjåførere som bytter til ny bil. "Vi driver jo egentlig med voksenopplæring", sier Selger 1. Han sier videre at de ofte blir kontaktet av sjåførere som er vant til å ha en høy poengsum i Dynafleet-appen, men som faller nedover når de bytter til en ny bil. Det som førte til suksessfull kjøring på en bil, gjelder ikke nødvendigvis på en annen bil. Appen gjennomgår de før de starter å kjøre, slik at de vet hvordan de kan følge med på egen kjørestil. I tillegg har de faste sjåførmøter en gang i året, der de tar en gjennomgang på hvordan det går, og hva som kan gjøres annerledes.

Selger 1 forteller at de aller fleste sjåførene er interesserte i å bruke appen, og ønsker å ligge på toppen av lista i sitt firma. Selv om de ikke kan se hvordan hverandre kjører, er det ingen som ønsker å være en dårlig sjåfører og ligge langt nede, sier han. Han har fått tilbakemeldinger på at appen er enkel og intuitiv å bruke, og den viser klart hvor et eventuelt forbedringspotensiale hos sjåføren ligger. Den gir derimot ikke noen råd eller tips til hvordan dette kan forbedres, men dette kan selgerne bistå med. De går gjennom de ulike scorene sammen med sjåføren for å finne hvordan de kan bli bedre, og komme med konkrete tips og råd for å oppnå dette. De er opptatt av at man ikke skal bruke pisk eller si "du skal", men heller formulere det som en anbefaling. En mer kommanderende tone motsetter de seg, sier de. Dersom man kommer med anbefalinger ofte nok, så vil sjåførene prøve det ut, og etter hvert blir det en vane dersom de ser at tiltakene fører noe med seg. Selgerne har fokus på en lettbeint stemning, og så "putter de inn alvoret

innimellom”, som de sier. Deres motivasjon i å drive med dette er (foruten å faktisk hjelpe sjåførene) å hele tiden vise og overbevise sjåførene om at de hele tiden kan kjøre bedre, og på den måten selge nye biler som er bedre enn den forrige.

Selger 1 forteller at de aller fleste sjåførene konkurrerer mot seg selv i appen, og ikke nødvendigvis mot hverandre. Toppscore i appen er 100 poeng, og da må man også ha 100 poeng på hver av de fire delene. Han forteller historien om en sjåfør som ble lovt kake av sjefen dersom han klarte å komme seg opp på 100 poeng. “Det var nok motivasjon for denne sjåføren”, sier han, og forteller videre at vedkommende brukte godt og vel et år på å nå den scoren. Da sjåføren klarte det, satte han seg et nytt mål om å opprettholde den scoren i ett helt år, uten at sjefen hadde lovt en videre belønning. Selger 1 var mentor for denne sjåføren, og forteller at veien opp mot 100 poeng ikke var helt enkel. “Det virket som vi gjorde alt rett”, sier han. “Sjåføren kjørte etter hvert helt feilfritt, og hadde 100 poeng på hver av de fire delene, men totalscore var fortsatt på 99”. Sammen kontaktet de Volvo i Göteborg for å høre hvor feilen lå. “Etter å ha mast litt på Volvo, spratt plutselig totalscoren opp til 100”, forteller Selger 1. Han har snakket med flere sjåførere som mener det er litt irriterende å ikke ha sjans til å oppnå 100 poeng, men Selger 1 sier at alt går dersom man bare vier nok tid til det.

Selger 1 tenker alltid “hvordan skal jeg lære opp akkurat denne sjåføren”, og mener en individuell tilpasning må til. Dette betyr at han er med sjåføren ute i bilen, lar sjåføren kjøre en runde, og så kommer med konkrete tips og tilbakemeldinger. “Det er viktig at dette blir tips og anbefalinger heller enn kommandoer”, sier han, og presiserer at det er viktig at man spiller på lag og får en god tone. Samtidig mener han at tiden på døgnet spiller en viktig rolle. Så langt det går, pleier Selger 1 alltid å legge opplæringen til tidlig på morgenen. “Studier viser at det er da man er mest mottakelig for læring, man har jo en slags biologisk klokke”, sier han.

På spørsmål om hva som gjør enkelte bedrifter så jevnt over gode på Dynafleet, har Selger 1 en hypotese om at eieren selv må være interessert og motivert, og forklarer videre at han tror dette smitter over på de ansatte. Dersom interessen ikke er forankret i ledelsen, vil det heller ikke spre seg nedover i hierarkiet - da vil man kun ha de som er genuint interessert som gjør en innsats, og de andre tenker at det ikke er så viktig. Eierne som derimot er interessert i økonomisk kjøring prenter dette inn hos ansatte, og det vokser frem en kultur i bedriften. Det snakkes også om viktigheten av å trives på jobb, og det å føles som en viktig del av bedriften. Selger 1 mener dette gjelder opp til en viss størrelse på bedriften. “Dersom man begynner å få for mange biler blir det ofte for mye fokus på effektivitet, og det kan føre til et dårligere arbeidsmiljø”, sier han. Han presiserer at dette selvfølgelig ikke alltid er tilfelle, men at det er en gjennomgående faktor hos flere bedrifter. Videre forteller han om

en eier som selv tok initiativ til opplæring av bedriften. "Han kom til oss og sa at han ville ha tilbake sjåførene sine uthvilt, og lurte på hva vi kunne gjøre med det". Dette var en eier som selv var sjåfør, og som var veldig interessert i økonomisk kjøring, samtidig som han var opptatt av at sine ansatte skulle ha det så bra som mulig på jobb. "Vi hadde en del opplæring med de ansatte i bedriften, og nå er det ingen som ligger under 90 poeng på Dynafleet, så dette ble jo en stor suksess", sier Selger 1. "Sjåførene kjører bedre, de stresser mindre, og i tillegg til mer fornøyde ansatte, ser eieren i kroner og liter hva som er spart på å legge om kjørestilen".

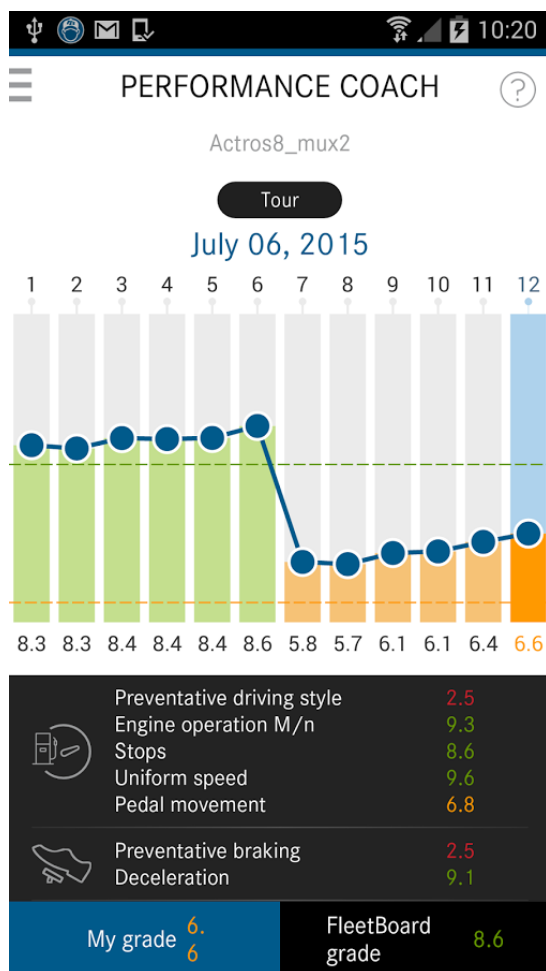
Det blir snakk om hvilken innstilling sjåførene selv har til opplæringen. Selger 2 sier at de aller fleste er interessert i å kjøre bedre, særlig fordi de ønsker å få opp tallene, men at det også er enkelte av sjåførene som har en "Hva får jeg igjen for det"-mentalitet. Da prøver han å få dem til å forstå at "det er faktisk jobben din". "Jeg pleier å si til dem: Vil du ta vare på arbeidsplassen din og jobbe her i mange år, så må man nesten gjøre en innsats for det - det er tross alt jobben din". Samtidig prøver han å overbevise sjåførene om at de får en bedre arbeidshverdag ved å kjøre bedre, i og med at de da stresser ned. Han forteller videre at de har snakket med Volvo i Göteborg om sjåførere og deres innstilling til kjøring, og Volvo deler de inn i tre typer: de som vil lære, de som vet alt, og de som er "untrainable". Selv om Volvo presenterte dette som en likt fordelt inndeling, mener selgerne at det finnes veldig få av de som er untrainable.

Selgerne forteller om en de har lært opp. Vedkommende var motstander av bruk av cruisecontrol, og mente han selv kjørte mer enn godt nok. Han kan dermed sies å falle innunder "de som vet alt" i Volvos tredeling. Tallene i Dynafleet viste at det fantes forbedringsområder, og dermed satte selgerne i gang med å sakte, men sikkert prente inn anbefalinger hos sjåføren. "Vi brukte lang tid", sier Selger 1. "Hos sjåførere som har innstillingen om at de vet alt best selv, nytter det ikke å prakke det på dem, men heller snike det litt inn underveis". Han forteller videre at han så smått begynte å spørre sjåføren om han ikke hadde tenkt på å prøve å bruke cruisecontrol. Til å starte med avfeide sjåføren dette, men etter å ha blitt spurt mange nok ganger, ga han det et forsøk. Bedringen vokste med antall forsøk, og etter hvert ble det en vane. Til tross for at sjåføren ikke bruker appen, er han stadig innom kontoret for å høre hvordan han ligger an. "Interessen for kjøringen er der, men ikke nødvendigvis interessen for å bruke en app på telefonen. Mange av de litt eldre sjåførene bruker jo bare telefonen til å ringe med".

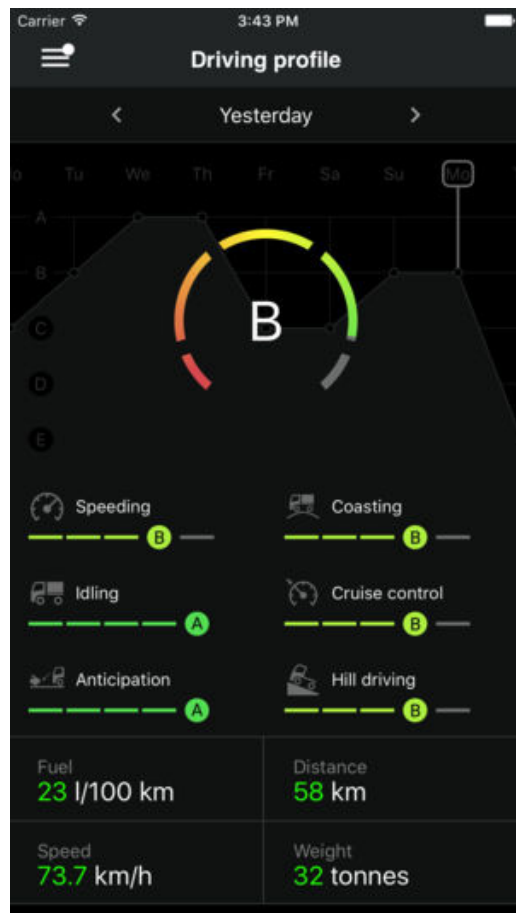
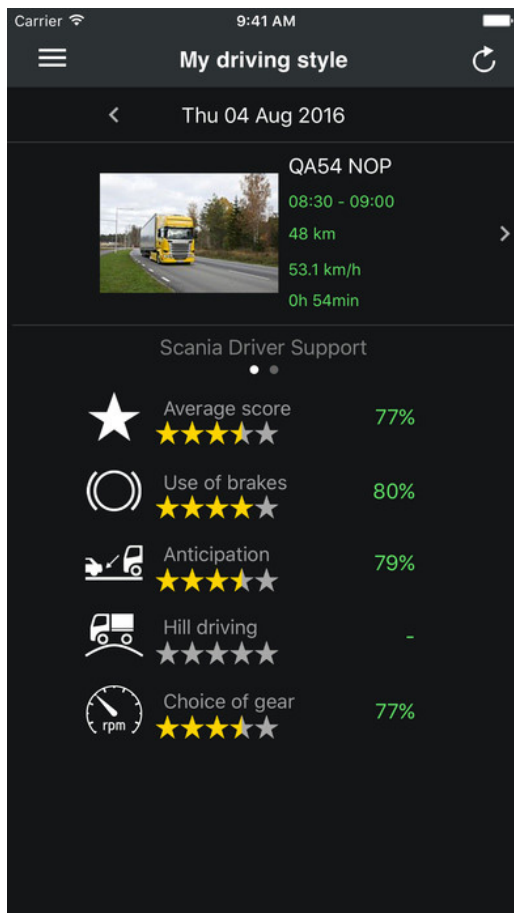
Selger 1 kan fortelle at Dynafleet kun gir tilbakemelding og poeng på kjørestil, og ikke forbruk. Selv om systemet ikke eksplisitt viser drivstofforbruk, vil gode scores i appen implisitt bety at sjåføren bruker mindre drivstoff enn en sjåfør som ikke har like god poengsum. Det at den ikke viser forbruket bidrar til at den blir mer rettferdig i

rangeringen av sjåførar, da man ofte kjører med ulike typer lass som naturlig krever mer eller mindre drivstoff. Jeg spør om sjåførene har kommet med tilbakemeldinger til appen, og særlig om det er noe de sier at de savner. "Det virker på meg som om alle synes appen er intuitiv og lett å bruke", sier Selger 1. Han presiserer at det jo finnes noen sjåførar som ikke bruker smarttelefon, og dermed ikke appen. "Det er noen som har kommentert at de ønsker å se hvordan firmaet ligger an totalt sett", fortsetter han. Slik appen fungerer i dag, kan man kun se sine egne tall, men man kan anonymisert se rangering på sjåførene.

Andre flåtestyringssystem



Eksempel fra flåtestyringssystemet til Mercedes Benz Trucks, "Fleetboard".
Skjermdump fra AppStore



Eksempel fra flåtestyringssystemet til Scania Trucks, "Scania Fleet".
Skjermdump fra AppStore

