



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

# Lätta på gasen och gör skillnad

- en kvalitativ studie om uppföljning av eco-driving

Anders Christensson  
Jakob Nilsson

Grupp 13  
2013-06-13

Handledare:

Hervé Corvellec

C-uppsats

VT 2013

## SAMMANFATTNING

**Vad:** Kandidatuppsats, Logistics Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg, VT13.

**Författare:** Anders Christensson, Jakob Nilsson.

**Titel:** Lätta på gasen och gör skillnad – en kvalitativ studie om uppföljning av eco-driving.

**Handledare:** Hervé Corvellec

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att visa på uppföljningens roll för en långsiktig bränslebesparing och ett minskat miljöavtryck genom eco-driving.

**Frågeställningar:**

- 1. Vilken inverkan har eco-driving på åkerier?*
- 2. Vilken betydelse har uppföljning av eco-driving?*

**Metod:** Vi använt oss av en kvalitativ metod för vår studie. Insamling av primärdata har skett genom intervjuer som till största delen varit semi-strukturerade för att skapa djup och förståelse. Sekundärdata har bestått av tidigare forskning inom området i form av vetenskapliga artiklar.

**Slutsatser:** Eco-driving är en effektiv metod för att spara bränslekostnader och miljöpåverkan. För att det ska fungera på längre sikt är det viktigt att följa upp körningen. Samtidigt är inte uppföljning en universallösning, utan det liksom annat arbete innebär resurser och tid. En välplanerad budgetering kan indikera på vad förändringen kan komma att innebära. Att se till miljöpåverkan istället för kostnader hade kunnat leda till ytterligare minskad miljöpåverkan.

**Nyckelord:** Uppföljning, eco-driving, åkeri, miljö, kostnad

## FÖRORD

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Hervé Corvellec som under uppsatsens fortskridande hjälpt oss på rätt väg. Utan den hjälp vi erhållit från honom hade kvalitén på uppsatsen inte blivit densamma. Vidare vill vi tacka de anställda från båda företagen som ställt upp med information och varit tillmötesgående och hjälpsamma. Slutligen vill vi rikta ett särskilt tack till företrädarna för lastbilsföretaget. Deras information och hjälpsamhet i ett tidigt skede var orsaken till vårt ämnesval.

Helsingborg, juni 2013

Anders Christensson

Jakob Nilsson

## Innehållsförteckning

<b>1.0</b>	<b>INTRODUKTION</b>	<b>6</b>
1.1	BAKGRUND	6
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	9
1.4	FALLSTUDIE	9
1.5	DISPOSITION	10
<b>2.0</b>	<b>TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>11</b>
2.1	KORT OM UPPFÖLJNING	11
2.2	VARFÖR UPPFÖLJNING?	12
2.3	METODER FÖR UPPFÖLJNING	13
2.3.1	<i>Kontroll- och mätsystem</i>	13
2.3.2	<i>Balanserat styrkort</i>	15
2.3.3	<i>Uppföljning av nyckelhändelser</i>	16
2.3.4	<i>Möten</i>	17
2.3.5	<i>Feedback</i>	18
2.3.6	<i>Projekthanteringssystem</i>	19
<b>3.0</b>	<b>METOD</b>	<b>21</b>
3.1	FÖRHÅLLNINGSSÄTT	21
3.2	FÖRETAGSVAL	22
3.3	URVAL	22
3.3.1	<i>Respondenter</i>	23
3.4	INTERVJUER	23
3.5	TRANSKRIBERING	26
3.6	SEKUNDÄRDATA	27
3.7	VALIDITET, RELIABILITET OCH ETISKA ÖVERVÄGANDE	27
<b>4.0</b>	<b>EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>29</b>
4.1	FÖRETAGEN	29
4.2	VARFÖR ECO-DRIVING?	29
4.3	UPPFÖLJNINGENS ROLL	30
4.4	MÄTA ECO-DRIVING	33
4.5	UPPFÖLJNINGSSYSTEM	34
4.5.1	<i>Skapa ett uppföljningssystem</i>	35
4.6	ÅTERKOPPLING	37
4.7	VARFÖR UPPFÖLJNINGSSYSTEM?	38
4.8	SKAPA FÖRSTÅELSE	39
4.9	SVÅRIGHETER VID ECO-DRIVING	40
4.10	SVÅRIGHETER VID UPPFÖLJNING	42
<b>5.0</b>	<b>DISKUSSION</b>	<b>44</b>
<b>6.0</b>	<b>SLUTSATSER</b>	<b>48</b>

<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>50</b>
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>54</b>

## 1.0 Introduktion

*Följande avsnitt är en inledning till vår studie och en kortfattad presentation till bakgrunden vilken är nödvändig för att ge läsaren en helhetsbild av uppsatsen. Vidare följer uppsatsens problemformulering, syfte, frågeställning och fallstudie.*

### 1.1 Bakgrund

Ett flitigt debatterat ämne som lämnar få av oss oberörda är globala miljöproblem. Stigande oljepriser och sinande fyndigheter kombinerat med höga utsläpp av koldioxid är en ekvation som inte är hållbar. Det finns idag en allmän uppfattning om att vi måste minska vår miljöpåverkan.

Åkerinäringen är det transportslag som, näst efter flyg, står för de största utsläppen av koldioxid (Lumsden, 2012). EU spår att transportererna inom Europa kommer att öka med 50 procent de närmsta tio åren. Orsaken är att det finns få alternativ till vägtransporter. Tåg- och sjötransporter släpper ut mindre per tonkilometer (Vägverket, 2007), men har svårt att upprätthålla samma servicegrad med leveranser från dörr till dörr som lastbilar klarar av. Idag är leveranssäkerheten en av de avgörande kvalitetsfaktorerna för transporter vilket gör vägtransporter till det mest attraktiva transportmedlet. Det innebär att vägtransporter inte har någon likvärdig konkurrent idag och anses av vissa vara oersättliga (Åkerihandbok, 2013).

Bränslekostnaden står för en betydande del av åkeriernas kostnader. Minskad resursanvändning, i åkerinäringens fall i form av bränsle, leder logiskt sett till minskade kostnader. Då tekniska innovationer, åtminstone hittills, inte hinner med att minska koldioxidutsläppen i samma takt som de ökar blir andra lösningar viktiga. För största möjliga effekt bör lösningar som går att applicera på alla fordon, oavsett ålder och teknisk beskaffenhet, premieras. I Sverige finns miljöpolitiska mål gällande sänkta hastigheter på vägarna, något som beräknas sänka koldioxidutsläppen (Lumsden, 2012). Idéerna har funnits sedan länge men har aktualiserats mer i och med allmänhetens ökade miljömedvetenhet och globala krav på minskade koldioxidutsläpp. Ett sätt att minska kostnader i kombination med minskad miljöpåverkan är så kallad eco-driving, en förändring av förarnas körbeteende med syfte att minimera bränsleförbrukningen (Harvey et al. 2013).

Genom utbildning i eco-driving kan förare enligt McKinnon (2010) spara upp till tio procent bränsle. Eco-driving har på senare tid blivit en viktig strategi över hela världen för att minska bränslekostnaderna och reducera utsläppen av koldioxid. Eco-driving innebär utnyttjande av

olika körtekniker för att spara bränsle och minska utsläppen. Utbildningar i eco-drivning syftar till att förändra förarnas beteende genom generella tips som att hålla hastighetsbegränsningarna, accelerera lugnt, växla tidigt, planera körningen samt att underhålla fordonet noggrant. Ytterligare tips är att anpassa hastigheten efter trafikrytmen och att sakta ner försiktigt när trafiken stannar (Barth & Boriboonsomsin, 2009). Utbildningar i hur förare kan förändra sitt körbeteende bedöms ha stor potential och vara en kostnadseffektiv lösning för att minska bränsleförbrukningen och utsläppen (Beusen et al. 2009). Hittills har det inte varit möjligt att reglera eco-driving genom lagar. Det går däremot att använda statliga verktyg för att komplettera andra offentliga politiska instrument. Ett exempel är att EU säger att eco-driving ska inkluderas i körkortsutbildningen (Barkenbus, 2010). Eco-driving är väletablerat bland Europas åkerier och många chaufförer har blivit utbildade i det, eller är åtminstone medvetna om vad det innebär och hur det fungerar.

Enligt Beusen et al. (2009) och Harvey et al. (2013) är eco-driving ett effektivt sätt att minska miljöpåverkan för ett åkeri, men att satsningen utan uppföljning ofta misslyckas då chaufförerna tenderar att efter avslutad eco-driving-kurs återgå till sina ursprungliga körbeteenden. Att arbeta mot uppsatta miljömål som inte nås är inte bara kostsamt och resurskrävande, utan rent av kontraproduktivt. Genom kontinuerlig uppföljning av eco-driving tror vi miljöpåverkan orsakad av vägtransporter minskas, samtidigt som bränslekostnaderna för åkeriet minskas. Harvey et al. (2013) menar att de satsningar som hittills gjorts på utbildning i eco-driving inte givit önskat resultat, framför allt beroende på att en av de viktigaste parametrarna i branschen är kravet på leverans i rätt tid. Minskningen av bränsleförbrukningen som ett resultat av eco-driving framstår som underordnad leveransprecisionen och är svårare att mäta, samt ger inte samma konkurrensfördel (Åkerihandbok, 2013). Harvey et al. (2013) menar att det är möjligt att genomföra bränslebesparingar genom eco-driving utan att göra avkall på restiden och att det till och med kan vara mer tidseffektivt.

I uppsatsen kommer vi delvis utgå ifrån uppföljning av organisationsförändringar. Vi menar att införa eco-driving i ett åkeri är en organisatorisk förändring baserat på French och Bells (1999) definition av densamma. Författarnas definition säger att förändringar kan se ut på flera olika sätt: planerad eller oplanerad, omfattande eller endast innebära mindre modifikationer. När ett åkeri tillämpar eco-driving kan det liknas vid en modifikation av körbeteende. Det kan även

liknas vid en planerad förändring då det ofta innebär att flera avdelningar blir involverade. Brist på uppföljning av förändringsprocesser ses av många litterära författare och forskare som orsaken till utebliven framgång (Sveningsson & Sörgärde, 2007). Att införa en förändringsåtgärd och sedan inte se till utfallet under en längre period genom uppföljning, har i flera fall visat på bristfälliga långsiktiga resultat (Tonnquist, 2006).

## 1.2 Problemformulering

För att tillämpa eco-driving krävs det inga specifika motorer eller bilar, utan det går att tillämpa på alla motoriserade fordon, i vårt fall lastbilar. Forskning om eco-driving och vilka miljöbesparingar det kan innebära finns det mycket skrivet om. Tester av eco-driving har visat goda resultat i form av minskade utsläpp och bränsleförbrukning. Trots det finns studier som visar att många chaufförer efter avslutad eco-driving-utbildning återgår till sitt ursprungliga körbeteende en kort tid efter avslutad kurs. Barret et al. (2006) hävdar att så få som 25 procent av storskaliga organisatoriska förändringar är framgångsrika. Uppföljning är en företeelse många forskare, bland annat Sveningsson och Sörgärde (2007), menar ofta förbises och är en viktig anledning till att förändringsprojekt inom organisationer ofta misslyckas.

Vi kommer använda oss av tidigare forskning kring förändring och projektförändring för att driva vår tes om uppföljning. Orsaken till att vi även väljer forskning som baseras på projekt är att förändringar ofta utförs i projektform (Munns & Bjeirmi, 1996). Både Rozenes et al. (2006) och Anderssen et al. (2006) nämner system för uppföljning som en viktig aspekt för en framgångsrikt genomförd projektförändring. Författarna Andersen et al. (2006), De Falco och Macchiaroli (1998) och Rozenes et al. (2006) menar att det finns förhållandevis lite forskning kring kontinuerlig uppföljning av förändringsarbete. I kombination med rådande miljösituation ansåg vi det lämpligt att sammanföra studierna med kontinuerlig uppföljning av eco-driving. Lesjak och Vehovar (2005) menar att det trots tillgången på mätsystem finns många organisationer som inte använder sig av någon formell metod för att följa upp förändringsprojekt.

Att som åkeri investera i kurser som sedan inte ger någon långvarig effekt gynnar varken miljön eller åkerinäringen. Vi tycker därför det är intressant att se till olika metoder för uppföljning och se hur de förhåller sig till hur åkerinäringen arbetar med uppföljning av eco-driving.



### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att visa på uppföljningens roll för en långsiktig bränslebesparing och ett minskat miljöavtryck genom eco-driving.

#### *Frågeställningar*

- 1. Vilken inverkan har eco-driving på åkerier?*
- 2. Vilken betydelse har uppföljning av eco-driving?*

### 1.4 Fallstudie

Fallstudien har genomförts på ett av de större logistik- och transportföretagen i Sverige, samt på en lastbilstillverkare som är ett av Sveriges största företag och säljer lastbilar och tjänster kopplade till lastbilar. Lastbilstillverkaren har utvecklat ett system som har till uppgift att följa upp förarnas körbeteende och miljöpåverkan vid eco-driving, som åkerierna kan få ta del av mot betalning.

## 1.5 Disposition

### **Teoretisk referensram**

Den teoretiska referensramen utgör grunden för den teori med vars hjälp vi analyserat vårt empiriska material. I teorikapitlet presenterar vi teorier kring uppföljning, samt redogör för metoder för uppföljning. Kontroll- och mätsystem, balanserat styrkort, nyckelhändelser, möten, feedback och projekthanteringssystem är de olika metoderna för uppföljning.

### **Metod**

Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod där framför allt djupintervjuer använts för insamling av empiriskt material. För att styrka intervjuerna och enklare kunna generalisera har vi även använt oss av tidigare forskning inom området.

### **Empiri och analys**

I det här kapitlet analyserar vi vårt insamlade empiriska material med hjälp av den teoretiska referensramen.

### **Diskussion och slutsats**

I avsnittet diskuterar vi det resultat vi erhållit genom analysen och drar slutsatser av det. Diskussionen och slutsatserna utgår ifrån den frågeställning och det syfte vi valt.

## 2.0 Teoretisk referensram

*Kapitlet inleds med en allmän presentation av uppföljning. Vad uppföljning innebär, vilket syfte har det, hur det går till samt vilka problem det kan innebära. Det leder sedan vidare till ett avsnitt om varför uppföljning av förändringsarbete är viktigt. Där resoneras vi kring uppföljningens betydelse vid en förändring. Därefter redogör vi för ett antal olika metoder för uppföljning. De metoder vi inkluderar är kontroll- och mätsystem, balanserat styrkort, uppföljning av nyckelhändelser, möten, feedback och projekthanteringssystem.*

### 2.1 Kort om uppföljning

Uppföljning är enligt Rozenes et al. (2006) ett sätt att övervaka förändringsprojekt och ett verktyg för att kunna se skillnaden mellan förväntat och upplevt resultat vid sådana projekt. Njaa (2008) anser att uppföljning är viktigt då det kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande vid en förändring. Även Rozenes et al. (2006) stödjer Njaas (2008) tes och menar att glappet mellan förväntat och upplevt resultat kan bli större vid en förändring om uppföljning inte görs. Management Control är en process som hjälper chefer att påverka de anställda inom en organisation till att implementera organisationens strategier, bland annat genom uppföljning (Anthony & Govindarajan, 2007). Det är viktigt att vara medveten om risken av att en uppföljning som baseras på de i förväg uppsatta målen. Det kan ge ett snävt och ibland missvisande resultat av den totala processen. Orsaken är att de uppsatta kriterierna är det enda som granskas, vilket kan leda till att andra aspekter missas eller ignoreras (Liu & Walker, 1998). Genom att se till hela processen kan eventuella oväntade effekter identifieras och åtgärdas eller undvikas. Ett annat problem är att målnivåerna kan se olika ut beroende på vem som satt upp dem (Liu & Walker, 1998). Det är därför angeläget att personen eller personerna som ansvarar för uppföljningen är medvetna om att de uppsatta målen är baserade på vissa uppfattningar och intressen från uppdragsgivaren.

För att målen ska uppfattas som rimliga menar Liu och Walker (1998) att de ska sättas av personer som förstår helheten och komplexiteten av förändringen och vilka delar inom organisationen som påverkas av den. Andra faktorer som påverkar uppföljningen kan vara hur många hierarkiska nivåer organisationen har, antal enheter, områden och specialiseringar, samt hur oberoende dessa avdelningar är av varandra (Williams, 1999). Vid en förändring är det viktigt att nå ut till de inblandade och skapa en förståelse om vilka mål som ska eftersträvas,

eftersom uppföljningen grundas efter dem (Liu & Walker, 1998). Liu och Walker (1998) menar också att det är viktigt att ta hänsyn till att olika personer som deltar i både förändringsprocessen och i uppföljningen presterar olika mycket och ser resultatet på olika sätt. Det leder till att uppföljningen kan påverkas av vem som gjort vad.

## 2.2 Varför uppföljning?

Organisationer måste dra lärdom av tidigare förändringar och händelser, för att undvika upprepade misslyckade förändringsinsatser (Gustafson et al. 2003). Genom ett ständigt lärande minimerar organisationen risken att behöva bruka genomgripande och kostsamma lösningar för att ta igen den uteblivna utvecklingen, till exempel genom anlitan av externa konsulter (Lindley & Wheeler, 2000). Kennerley och Neely (2003) nämner kontrollsystem som ett exempel på uppföljning som syftar till att mäta hur organisationsförändringen fortskrider. Loo (2002) menar att det vanligen görs en *utvärdering* i slutet av ett förändringsprojekt, men att det inte är tillräckligt. Förändringsprocessen bör mätas kontinuerligt genom uppföljning även efter själva projektet avslutats.

Organisationer som inför uppföljningssystem kan skapa en oberoende överblick av verksamheten (Njaa, 2008). Njaa (2008) menar att ett uppföljningssystem kan hjälpa förändringsprojektet på banan och även utgöra skillnaden mellan framgång och misslyckande. Rozenes et al. (2006) menar att utebliven uppföljning riskerar att generera ett större glapp mellan planerad förändring och utförd förändring, vilket stärker Njaas (2008) resonemang, genom att inte följa upp riskerar man att effekterna av förändringsarbetet avtar eller till och med uteblir. Även Sandkull et al. (2008) belyser vikten av uppföljning i samband med organisationsförändringar, vilket även Sveningsson och Sörgärde (2007) gör. Båda visar genom sina studier hur resultaten av organisationsförändringar har uteblivit på grund av utebliven eller otillräcklig uppföljning. Sveningsson och Sörgärde (2007) beskriver hur organisationsförändringarnas planerade uppföljning tenderar att minska eller helt försvinna under arbetets gång, vilket kan vara en bidragande orsak till att resultaten ofta blir bristfälliga. Tonnquist (2006) menar att uppföljning av projektresultatet är nödvändiga för att säkerställa att de planerade förändringarna rör sig åt rätt håll. Upptäcks det att förändringarna inte realiserar enligt planen, bör en mer noggrann uppföljning göras för att reda ut vad som gått fel och hur det ska göras rätt (Tonnquist, 2006).

## 2.3 Metoder för uppföljning

Vid uppföljning av en förändring är det viktigt att rätt uppföljningsmetod används. Det finns flera olika metoder för uppföljning och en metod behöver inte nödvändigtvis vara tillämpbar på alla typer av organisatoriska förändringar (Scott et al. 2003). Valet av en lämplig metod för uppföljningen hjälper de som styr förändringsarbetet att ge rätt feedback till medarbetarna, vilket ökar pålitligheten, bibehåller energin hos dem, ger ökat självförtroende och är stimulerande. Liu och Walker (1998) anser att utfallet av uppföljningen kommer att visa om resultatet av förändringen var lyckad eller inte.

Syftet med uppföljning av förändringsarbete är både att uppskatta hur verkligheten förhåller sig i jämförelse med uppställda mål – man tittar i backspegeln, men också att driva på utvecklingen så att förändringsprocessen fortskrider – man tittar framåt. Uppföljningsmetoder som olika kontroll- och mätsystem fokuserar på den första delen, men för att säkerställa att utvecklingen fortsätter i önskad riktning är metoder som möten och feedback mer effektiva. Däremellan befinner sig balanserat styrkort och nyckeltalsmetoder. Det man mäter är det som händer, ”*What gets measured gets done*” (Kaplan och Norton, 1996). Det är således viktigt att mäta rätt parametrar.

### 2.3.1 Kontroll- och mätsystem

Ett kontrollsystem visar på glappet mellan planerat resultat och vad som faktiskt uppnåtts (Anthony & Govindarajan, 2007). Chenhall (2003) menar att definitionen av Management Control har utvecklats ifrån att endast se till finansiella aspekter till att omfatta ett bredare spektrum av uppgifter. Det inkluderar extern information om marknader, kunder, konkurrenter, ickefinansiell information som rör produktionsprocesser, förutsägande information och ett brett utbud av mekanismer för beslutsstöd, och informella personliga och sociala kontroller. Management Control inkluderar följande punkter i sina formella system som Anthony och Govindarajan (2007) presenterar:

1. Strategisk planering
2. Budgetförberedelser
3. Utvärdering
4. Uppföljning av utförandet

Målet med mätsystem är att utvärdera hur organisationens strategi implementeras (Anthony & Govindarajan, 2007). Neely (1999) delar upp ett mätsystem i tre olika delar, individuella mätningar, antal mätningar samt infrastruktur som fungerar som stöd och tolkning. Det är viktigt att mätsystemet är konsekvent och tydligt ger enkelt och logiskt resultat (Neely, 1999). Ett mätsystem bör enligt Kennerly och Neely (2003) bestå av bland annat process och personal. Med process menas att mätningen ska ske genom process som granskar, ser till förändringar och utveckling av förändringen. Personal syftar till att de som arbetar med mätsystemet ska ha kompetens till att kunna reflektera över, förändra och utveckla systemet. Både Bradley (2002) och Johnson et al. (2001) förespråkar de mjuka värdena gällande lärande, attityder och prestationer som viktiga parametrar att räkna in. Mätsystemet ska vara flexibelt, kunna anpassas till insamlingen, analysen och rapporteringen av data.

Slutligen är det viktigt att mätinstrumentet stämmer överens med organisationens företagskultur. Enligt Bauer et al. (2004) är indikationer på bra mätsystem inom organisationer en samverkan mellan strategi, kritiska framgångsfaktorer och mått på olika nivåer. Det är viktigt att mätsystem och prestationer ses som en del i det vardagliga arbetet och i organisationskulturen. Anthony och Govindarajan (2007) menar också att det är viktigt att hitta en balans mellan interna och externa kontroll- och mätsystem. Allt för ofta görs det misstag mellan dessa olika element vilket genererar felaktigt tolkade resultat (Anthony och Govindarajan, 2007).

Trots att det inom många organisationer är allmänt vedertaget att kontrollsystem är viktiga är det förhållandevis få som genom systematiska processer hanterar sina mätsystem (Kennerley & Neely, 2003). Istället använder de flesta organisationer monetära mätsystem, som endast mäter kostnader, vilket Kennerley och Neely (2003) inte anser vara tillräckligt som mått på en förändrings framgång. Det stöds tidigare av Chenhalls (2003) resonemang. Även Rozenes et al. (2006) hävdar att så få mätparametrar som enbart tid och pengar inte ger tillräckligt underlag, utan att även syfte och mål bör inkluderas. Sammantaget kan dessa aspekter ge en indikation på förändringens status just nu och var den är på väg (Rozenes et al. 2006). Enkelheten i mätsystemen som endast tar upp kostnad och tid som parametrar är orsaken till att de trots sina svagheter ofta används (Rozenes et al. 2006). Bradley (2002) menar att finansiella aspekter liksom tidsaspekter är viktiga, men att de som underlag för goda bedömningar inte ger ett tillräckligt resultat. Chenhall (2003) riktar emellertid kritik mot kontrollsystem, Management

Control och menar att utvecklingen sällan har visat på några direkta resultat. Stora resurser läggs på olika kontrollsysteem, men det finns lite dokumentation gällande framgångsrika sådana (Chenhall, 2003).

### 2.3.2 Balanserat styrkort

Kaplan och Norton (1996) beskriver Balanced Scorecard (balanserat styrkort) som ett utvecklat kontroll- och mätsystem som fortfarande framhåller finansiella mått som en viktig sammanfattning av lednings- och affärsresultat. Till skillnad mot flera andra vanligt förekommande kontroll- och mätsystem belyser balanserat styrkort en mer generell och integrerad uppsättning mätningar av till exempel nuvarande kunder, interna processer, anställda och systemets prestanda för ett långsiktigt ekonomiskt resultat (Kaplan & Norton, 1996). Även Sanger (1998) menar att mätningar av finansiell natur är användbara, men har klara brister. Det därför att de tittar bakåt på vad som varit snarare än framåt. Sanger (1998) menar att det utöver finansiella mätningar är viktigt att ett mätsystem kan förutse framtida beteenden och prestationer, men samtidigt se tillbaka och reflektera kring vad som hänt tidigare. Det balanserade styrkortet är enligt Sanger (1998) en metod för att mäta prestationer samt utveckla strategier, genom analys av aktiviteter. Kaplan och Norton (1996) menar att styrkortet inte är tänkt som en ersättning till finansiella mått, utan snarare ett komplement.

Bradley (2002) menar att balanserat styrkort bör vara ett sammanhängande feedback- och utvärderingssystem och vara integrerat i exempelvis ett förändringsarbete. Genom att ta hänsyn till tidigare pilotprojekt, granskningar och kommunikation av feedback menar Bradley (2002) att det skapar ett lärande inom organisationen. Det behövs för att visa berörda parter att förändringen kommer leda till framgång. Vidare menar Sanger (1998) att dessa framgångar kan mätas genom det balanserade styrkortets fyra perspektiv. De fyra perspektiven är finansiellt perspektiv - hur de ser på ägare, kundperspektiv - hur kunderna uppfattar dem, internt perspektiv - vilka interna processer som är viktiga och inlärnings- och innovationsperspektiv - hur organisationen ska lära och utvecklas. Genom att identifiera dessa fyra perspektiv blir det enklare för organisationen att identifiera förändringspotential. Mått på kvalitet från de fyra perspektiven kan vara kundnöjdhet, finansiell stabilitet, organisatorisk utveckling, kvalitet och kvantitet i innovationer, processhastighet, utnyttjandegrad, miljöpåverkan och kostnadseffektivitet (Bradley, 2002). Samma författare menar att måtten behövs anpassas till vad som är relevant i

sammanhanget, oberoende vilken nivå det rör sig om, kundnivå, ägarnivå, bolagsnivå, avdelningsnivå, gruppnivå eller individnivå.

Kaplan och Norton (1996) ifrågasätter emellertid om det verkligen är så att de fyra perspektiven i alla lägen är tillräckliga eller ens nödvändiga. De menar snarare att det är beroende på omständigheter och bransch. Vissa organisationer kan behöva fler nyckelfaktorer än fyra och vissa kan behöva färre. Syftet bör enligt Kaplan och Norton (1996) vara att mäta de faktorer inom organisationen som ger fördelar och framsteg, att mäta rätt värden för ändamålet. För att organisationen ska kunna lära sig om och utveckla sitt balanserat styrkort rekommenderar Kaplan och Norton (1996) statusmöten som utvecklingsteamet ska hålla tillsammans. Författarna anser att processbaserat lärande av affärssystem, såsom balanserat styrkort, är viktigt för en framgångsrik implementering.

### **2.3.3 Uppföljning av nyckelhändelser**

Uppföljning av nyckelhändelser påminner om balanserat styrkort. Njaa (2008) anser att ett antal nyckelhändelser i förändringsarbetet väljs ut. Uppföljningen utgår sedan ifrån dem. Enligt honom är det en användbar metod för en effektiv uppföljning. Nyckelhändelserna ska finnas definierade vid uppstart av projektförändringen, under planeringsprocessen och precis före driftstart och slutligen vid efterföljande implementering (Njaa, 2008). Gustafson et al. (2003) menar att förändringsarbetet kan följas upp genom olika poängsystem och att det bör göras flera gånger under förändringsprocessen. Sanger (1998) menar att nyckeltal, har till syfte att mäta ett fåtal utvalda faktorer, så kallade nyckeltal för ett mer korrekt och rättvisande resultat av företagets effektivitet och prestation. Tanken med nyckeltal är inte enbart att mäta ett antal, på förhand utvalda värden, utan att mäta rätt värden för ändamålet (Sanger, 1998). En mätform är KPI, Key Performance Indicator, som värderas efter en modell. I modellen ska prestationsmål definieras, poäng ordnas efter överenskomna skalor, definiera betydelser för de olika KPI:erna, visa på inom vilken tidsperiod data ska sammanställas och presenteras, samt erbjuda möjlighet för användarna att återkoppla. Orsaken till poängskalorna är för att resultatet ska kunna redovisas på ett enklare och tydligare sätt (Sanger, 1998). Det är viktigt att ledningen kan tolka resultatet av nyckelfaktorerna för att kunna förmedla resultatet så att samtliga medarbetare förstår. Shahin och Mahbod (2007) belyser att kostnaden som analys och extraarbete KPI innebär för en



organisation kan vara svår att motivera. KPI kan innebära många olika mätvärden och därför rekommenderas att välja ut de för ändamålet mest viktiga mätvärden.

De personer som är involverade i processen bör ha stor insyn och god förståelse för hur processen fungerar. Uppföljningen kan enligt Njaa (2008) bestå av till exempel intervjuer och formulär, eller de båda kombinerade. Det är viktigt att de svarande får agera anonymt för att få ett rättvisande resultat.

#### 2.3.4 Möten

Uppföljning genom möten är en uppföljningsmetod som går ut på att förändringsgruppen samlas och går igenom och överblickar förändringens nuvarande status (Francisco, 2007). Olika mätsystem som kontroll- och mätsystem kan enligt Rozenes et al. (2006) ge indikation på förändringens nuvarande status och vart den är på väg. Liu och Walker (1998) framhåller vikten av förståelse från de involverade medarbetarna inom en förändring. Genom möten kan förståelse skapas och Kaplan och Norton (1996) menar att statusmöten med utvecklingsteamet är en användbar strategi för att skapa förståelse och lärande om balanserat styrkor inom företaget.

Francisco (2007) framhåller möten som ett bra sätt att följa upp sina förändringsinsatser, men att det idag hålls för många möten. Inom arbetsplatser finns i flera fall en utbredd ovilja mot möten. Francisco (2007) menar att det beror på att många möten hålls efter standardiserade former och upplevs som onödiga av de anställda, istället för att ses som en viktig och kontinuerlig process, som det enligt författaren borde göra. Det finns en tendens att möten uppfattas som något som stjälar viktigt tid och att resultaten av dem uteblir. Kanter (2004) hävdar dock att möten för uppföljning av förändringsprocesser är viktiga för att minimera motstånd mot förändringar. Risken är att motståndarna ytterligare fördröjer eller förhindrar förändringen, samtidigt som det kan skapa positions- och intressekonflikter inom organisationens olika avdelningar. Motstånd mot förändringar är utbrett och även Sveningsson och Sörgärde (2007) belyser problemet. Viktigt vid dessa uppföljningsmöten är att förändringsledaren är väl förberedd och kan bemöta det motstånd som finns och istället visa på vilka möjligheter det kan ge (Kanter, 2004). Emellertid menar Kanter (2004) att klara besked och fakta är det mest vitala vid dessa möten, samtidigt som Francisco (2007) påvisar vikten av en agenda som efterföljs under mötena. Genom en agenda menar Francisco (2007) att uppföljningsmötena upplevs som mer meningsfulla.

Meningsfulla möten innebär enligt författaren att de ska ha ett klart syfte och mål, involvera rätt personer till rätt uppgifter och använda sig av tidigare erfarenheter.

Walton (2006) framhåller, i likhet med Francisco (2007), vikten av kontinuerlig uppföljning genom möten, så kallade statusmöten. Genom statusmöten menar författaren att eventuella problem som uppstått identifieras så tidigt som möjligt för att minimera skadan de kan orsaka förändringsprocessen. Även Taskinen och Smeds (1999) stödjer Waltons (2006) idé om tidig problemlösning. De menar att förändringsarbeten som mäts genom milstolpar eller mål snabbt måste kunna reagera på operationella mått likt kvalitet, ledtid, leveranstider och servicenivå, och att dessa bör kunna följas upp på veckobasis. För att se till helheten i förändringsprocessen menar Walton (2006) att det bör hållas möten månadsvis som är mer omfattande.

### 2.3.5 Feedback

Silverman et al. (2005) menar att feedback på prestationer är viktigt för ett företags anställda. Feedback kan förmedlas på olika sätt, exempelvis genom personliga möten. Harvey et al. (2013) menar att det är avgörande hur feedback förmedlas. Positiv feedback föredras framför negativ, hellre från en människa än en dator, för mycket kan bli överdrivet, för lite kan vara ineffektivt, alltför specifik eller för generell riskerar att inte fungera alls och sättet som informationen presenteras på och huruvida mottagaren kan göra något med informationen är viktigt. Feedback är lämpligt för olika kontroll- och mätsystem som inte endast mäter de finansiella aspekterna, utan även de mer mjuka värdena (Silverman et al. 2005). Liu och Walker (1998) anser att feedback fungerar som ett slags informationssystem som tar hänsyn till tidigare genomförda förändringar och visar på hur de nya målen ska nås. Feedback är ett sätt att följa upp de mjuka värdena i ett förändringsarbete och även Smith (2003) menar att det är viktigt att lyssna på medarbetarna för att ett förändringsprojekt ska bli lyckat. Liu och Walker (1998) menar att feedback hjälper de anställda att förstå hur de uppnår förändringsmålen. Silverman et al. (2005) menar att organisationer som inte ger feedback till sina anställda riskerar att dessa blir mindre produktiva och motiverade. DeNisi och Kluger (2000) anser att den allmänna uppfattningen ofta är som Silverman (2005) menar, men att det inte alltid behöver gälla.

I organisationer med dåligt utvecklade feedback-system riskerar det att leda till mer negativa än positiva konsekvenser. Risker som DeNisi och Kluger (2000) belyser är att om de mål den anställda arbetar mot inte ser ut att uppfyllas kan den anställde ge upp tidigare än utan feedback.

Vidare menar författarna att feedback kan vara distraherande för den anställda och att det finns en risk att fokus enbart läggs på det som tagits upp vid senaste feedback-tillfället. Återkoppling som grundar sig på feedback från olika håll inom en organisation kallas 360-gradig feedback. Tanken är att feedback inte endast ska komma från chefer och ledning, utan från olika avdelningar inom organisationen och på så vis vara mer oberoende (Newbold, 2008). Tanken är att den anställda, genom 360-graders feedback, ska få en insikt om hur dennes prestation och beteende påverkar verksamheten i stort, både operationellt och personligt. Rätt genomförd kan 360-gradig feedback vara ett användbart redskap för en organisations ledning för att se till enskilda individers eller grupperns prestationer (Newbold, 2008). Risken enligt Cannon och Witherspoon (2005) är att 360-gradig feedback blir för personlig, med angrepp som följd, istället för att fokusera på den anställdas prestationer. Cannon och Witherspoon (2005) resonemang att feedback inte alltid genererar nytta styrker DeNisi och Klugers (2000) resonemang som syftar till att feedback kan generera mer onyttä än nytta.

### 2.3.6 Projekthanteringssystem

Projekthanteringssystem är en annan metod för uppföljning och är ett sätt att strukturera upp driften av en förändring. Driftstrukturen gör det lättare att följa upp förändringen (Eve, 2007). Systemet hjälper till att driva förändringen genom mätning och återkoppling till de inblandade. Det kan liknas vid en kombination av tidigare nämnda uppföljningsmetoder. Vid förändringsarbete som sker med små steg över tid, är projekthanteringssystem ett lämpligt uppföljningsverktyg. Eve (2007) belyser att flertalet stora organisationer satsat stora summor på just sådana system, men som de inte kunnat dra någon egentlig nytta av. Orsaken till det menar Eve (2007) är att organisationerna inte lyckats anpassa sig för att stödja dessa projekthanteringssystem. Författaren menar att de som lyckats införa dessa system med positivt utfall är de organisationer som lyckats kombinera fokus på att utveckla sin kunskap och kompetens, samt stödjandet av dem. Bäst effekt menar Eve (2007) ges om de anställda inom organisationen förstår nyttan av systemet. Andra värden som Eve (2007) belyser som viktiga för projekthanteringssystemens framgång är att personalens kompetens för systemet är tydligt definierat, utmätt, förstått, samt är utvecklat i kombination med formella erkännanden, belöningar och status - feedback. För att nå dessa aspekter menar Eve (2007) att mentorskap och coaching kan vara behövligt. Även lärande menar författaren är viktigt och att det finns kompetens som är lämplig för projekthanteringssystemets ändamål. Målet med lärandet är att på

både individ- och organisationsnivå generera högre prestationer, vilket ska leda till ett effektivare förändringsarbete.

I kapitlet har vi behandlat olika uppföljningsmetoder vid förändringsarbete och -projekt i organisationer. Vi har visat på vad uppföljning är och varför det är ett viktigt göromål vid förändringsarbete. Genom ett lyckat uppföljningsarbete är chanserna för ett framgångsrikt förändringsarbete större. Olika metoder för uppföljning har visats, där vi även inkluderat kritik och svårigheter med dessa.

## 3.0 Metod

*I det här kapitlet förklarar och motiverar vi de metodval vi har gjort. Det för att läsaren ska få en insikt i hur vårt empiriska material samlats in. Här förklarar vi vad vi gjort och varför vi gjorde det.*

### 3.1 Förhållningssätt

Begreppen deduktion, induktion och abduktion är alternativ för att relatera teori och empiri till varandra. I studien har vi valt en abduktiv ansats som kan ses som en kombination av deduktion och induktion. Abduktion innebär att först forma ett hypotetiskt mönster, ett förslag till en teoretisk struktur. Därefter provas hypotesen eller teorin på nya specifika fall. Fördelen med det abduktiva förhållningssättet är att vi som forskare inte behöva låsa oss på samma sätt som om vi endast arbetat efter ett deduktiv eller induktivt förhållningssätt (Patel & Davidsson, 2003). Författarna framhåller samtidigt att det finns risker med ett abduktivt förhållningssätt. Till exempel att våra tidigare erfarenheter och forskning styr arbetet.

Syftet med studien har varit att undersöka vad begreppet eco-driving betyder för yrkeschaufförer och företagsledningen och deras uppfattning om behovet av uppföljning. Senare jämförde vi med lämpliga metoder för uppföljning. Vi ville dessutom uppskatta hur parterna i den mån de utövar eller förespråkar eco-driving faktiskt följer upp utfallet. Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod eftersom vi då kunnat utforma och omformulera frågorna efter hand som intervjuerna fortskridit och snarare diskuterat ämnet med våra respondenter. Därmed anser vi att vi fått en bättre inblick i vad som sker i praktiken. Om vi använt en kvantitativ forskningsmetod hade vi endast fått svar på de frågor vi utformat och därmed missat djupen i svaren. Alvesson och Deetz (2000) menar att kvalitativ forskning skapar förutsättningar för bredare och rikare beskrivningar. Vidare säger de att enkätundersökningar, som är en kvantitativ datainsamlingsmetod, ofta ses som ytliga och helt skilda från vardagens praktik och att de på grund av det är föga användbara.

Vår fallstudie har vi valt att basera på kvalitativ data så som ord och åsikter snarare än siffror. Målet var att nå vetskap om vad respondenterna faktiskt tycker och tänker om eco-driving och uppföljning. Det fick bäst presenterat genom kvalitativa intervjuer istället för kvantitativa enkäter. Kvale (1997) framhåller att siffror är enklare att redovisa resultat genom än vad kvalitativa beskrivningar och tolkningar är. I det här fallet är det dock beskrivningar och

tolkningar som är det intressanta. En begränsning med nämnda metod är att det är svårare att sammanställa och analysera resultatet än om det varit standardiserade enkätfrågor (Jacobsen, 2002).

### 3.2 Företagsval

Vi började med att fråga oss själva om vi behövde ha ett eller flera företag för vår fallstudie. Yin (2009) menar att flera fall, istället för ett, ger ett mer robust material som ger högre validitet och vi valde därför två fallföretag istället för ett som var tanken från början. Vi var ute efter att visa på vikten av uppföljning av eco-driving generellt sett och inte endast se till hur ett företag arbetar med det. Miles och Huberman (1994) menar att flera företag ger bättre underlag för generaliserbarhet och underlättar teoretiska förklaringar. Lastbilar är den gemensamma nämnaren för de båda företagen även om de verkar inom olika branscher. Det ena företaget tillverkar lastbilar och kringtjänster och det andra är ett företag inom åkerinäringen.

### 3.3 Urval

Vi har använt de personer vi intervjuat för att nå andra personer som varit relevanta för vår undersökning. Tillvägagångssättet kan liknas vid det som Bryman (2009) kallar snöbollsurval. De individer vi från start valt att intervjua baseras på bekvämlighetsurval och för att vi ansåg de lämpliga för ändamålet. Bekvämlighetsurvalet baseras på de företag vi vänt oss till och de individer som arbetar där var enklast och mest logiska att använda oss av. Vi kontaktade två personer, båda inom ledande positioner inom respektive företag. Båda företagen har lastbilar som kärnverksamhet, det ena tillverkar dem och det andra använder dem rent praktiskt. Det tillverkande företaget utvecklar även kringtjänster till lastbilar. Båda dessa personer hjälpte oss sedan genom att förmedla kontakt till andra relevanta personer.

Från lastbilsföretaget har vi intervjuat deras Fuel Service Manager, som är huvudansvarig för utvecklingen av deras uppföljningstjänst för eco-driving. Han hänvisade oss sedan till en tjänstesäljare från en annan avdelning, som även agerar bränslerådgivare i uppföljningstjänsten. Från logistik- och transportbolaget intervjuade vi miljö- och kvalitetschefen. Genom honom förmedlades kontakt till transportledaren på ett åkeri anlitat av logistik- och transportbolaget. Vi intervjuade även en chaufför från nämnda åkeri. För att få ytterligare bredd intervjuade vi två andra chaufförer, en kvinnlig och en manlig. Vi ansåg att det var intressant att se till båda

perspektiven, hur ledningen ser på eco-driving och uppföljningen och hur chaufförerna uppfattar det i praktiken.

För att inte peka ut något specifikt företag valde vi att anonymisera dem. Av respekt mot respondenterna valde vi att även anonymisera dem. I studien är namnen inte relevanta, utan snarare individens position inom företaget. Trost (2010) menar att vid forskningsintervjuer och liknande förutsätts diskret behandling av svaren. En intervju ska vara en relation mellan oss som intervjuar och respondenten (Trost, 2010).

### **3.3.1 Respondenter**

1. 2013-04-11 - Logistik- och transportföretag, miljö- och kvalitetschef, i uppsatsen kallad Miljö- och kvalitetschef
2. 2013-04-16 - Lastbilstillverkande företag, Fuel Service Manager, i uppsatsen kallad Projektledare
3. 2013-04-24 - Åkeri, chaufför, i uppsatsen kallad Chaufför P
4. 2013-04-24 - Åkeri, chaufför, i uppsatsen kallad Chaufför R
5. 2013-04-26 - Åkeri, chaufför, i uppsatsen kallad Kvinnlig chaufför
6. 2013-04-13 - Åkeri, transportledare, i uppsatsen kallad Transportledare
7. 2013-05-10 - Lastbilstillverkande företag, tjänstesäljare, i uppsatsen kallad Tjänstesäljare

### **3.4 Intervjuer**

Vårt mål har varit att få en nyanserad bild av hur eco-driving verkligen utnyttjas och sedan följs upp. Eftersom vi sökte respondenternas personliga uppfattning ansåg vi att djupintervjuer var att föredra. Vid en intervju ges även spelrum för olika riktningar och intervjupersonen kan tala relativt fritt, vilket ger en mer korrekt uppfattning om vad personen anser (Bryman, 2009). Genom intervjuerna bad vi intervjupersonen att utveckla sina svar ytterligare när det var något vi ansåg viktigt och ville veta mer om. Frågorna kunde omformuleras och anpassas efter respondentens svar och vilket fokus han eller hon hade på ämnet. Vi har använt oss av semi-strukturerade intervjuer, för att erbjuda respondenten flexibilitet och samtidigt få en mer

övergripande syn på vad denne tyckte. Ryen (2004) menar att semi-strukturerade intervjuer hjälper forskaren att få svar på förutbestämda teman.

Genom att hålla frågorna på semi-strukturerad nivå försökte vi undvika ledande frågor och därför få en mer nyanserad bild av hur det faktiskt ser ut. Det visade sig i vissa fall svårt och ibland märkte vi att vi utan att tänka på det styrde respondenten. Kvale (1997) menar att ledande frågor är svåra att exkludera och kan ha en viktig funktion. Att i vårt fall inte använda oss av, till viss del ledande frågor, hade gjort det svårt att få ändamålsenliga svar. Målet var att undvika att få de svar vi *ville få* eller *förväntade oss att få* och istället få de svar som *beskriver verkligheten*. När vi skrev intervjufrågorna försökte vi utforma dem så att de inte skulle vara för inriktade på specifika områden, utan snarare lämna utrymme för respondenten att svara utifrån ett bredare perspektiv. Istället för att fråga ”Vad tycker du om uppföljning?” frågade vi ”Har du något exempel där uppföljning fungerat bra eller dåligt inom din organisation?”.

En av intervjuerna vi genomförde kan betraktas som det som Bryman (2009) kallar *nästan helt ostrukturerad*. Vi inledde med en fråga för att sedan fortsätta som ett samtal där vi fick information som vi emellanåt kommenterade och följde upp med ytterligare frågor. Intervjun kan liknas vid ett vanligt samtal och kom att vara användbar i vår studie. Vi styrde i stort sett inte respondenten alls, utan denne fick tala fritt. Då transkriberingsprocessen hade blivit allt för omfattande efter samtalet valde vi att inte spela in samtalet. Istället antecknade vi och sammanfattade därefter det relevanta materialet. Widerberg (2002) menar att ett sådant sammandrag, istället för inspelning och transkribering kan vara att föredra. Ett sammandrag visar tolkningen av samtalet och ger en helhetsbild av intervjun. Man kan även få mer information som inte kommit med i inspelningen, som till exempel kroppsspråk och reflektioner av dessa. En sammanfattning kan dessutom utföras, läsas och användas direkt (Widerberg, 2002).

I efterhand insåg vi att inspelning hade varit bra eftersom vi insåg att vi glömt mycket av vad respondenten sa i vilket sammanhang. Det var vårt första intervjutillfälle och vi förstod därför inte på förhand vikten av inspelning. Samtidigt som Widerberg (2002) framhåller sammanfattningar menar hon att fullständiga transkriberingar ger möjlighet till analys av språk, uttryck, sätt att tala, avbrott och tystnader. Vidare menar hon att transkriberingar kan användas för att se och lära sig hur man fungerar som intervjuare. Vi lärde oss däremot av de första intervjuerna vi inte spelade in, att det hade varit bra att spela in alla intervjuer. Dessutom menar



Kvale (1997) att den stora fördelen med kvalitativa intervjuer är deras öppenhet. Det finns ingen standardteknik med regler som säger att man måste göra på ett visst sätt. Däremot framhåller han att det finns ett antal standardval man bör ta hänsyn till, bland annat om intervjuerna ska spelas in eller antecknas. I nämnda fall använde vi oss endast av att anteckna.

På grund av tidsbrist hos en del respondenter fick vi ersätta ansikte-mot-ansikte-intervjuer mot telefonintervjuer. Vi fick tillfredsställande svar även genom telefonintervjuerna och tycker inte det vara sämre för vår studie. Dock hävdar Bryman (2009) att det vid kvalitativ forskning inte bara är viktigt vad respondenten säger, utan även *hur den säger det*, vilket vi gick miste om. Vidare ger en personlig intervju mervärde på så vis att kroppsspråk och gestikulation kan avläsas (Jacobsen, 2002). Positivt med telefonintervjuerna var att transkribering gick relativt snabbt och trots det uteblivna djupet vid intervjuerna fick vi relevanta svar som både överraskade och bekräftade.

En av intervjupersonerna var svår att nå och när vi till slut fick kontakt visade det sig att han varken hade tid till personlig intervju eller telefonintervju. Vi skickade därför frågorna till honom via e-mail och fick även svar via e-mail. Naturligtvis fick vi inte så djupa svar som vi kunnat få om vi genomfört en djupintervju och gick därför förmodligen miste om information som kunnat vara användbar. Vi ansåg trots det att respondenten var viktig och kom med relevanta svar för studien. Däremot visade det sig under analysprocessen att hans svar var ganska vaga och därför inte gick att använda sig av på samma sätt som de muntliga intervjuerna. Förmodligen berodde det på att vi inte förstod varandra eller kunde utveckla frågorna, så han svarade kortfattat på varje fråga.

Efter varje enskild intervju har vi analyserat den data vi erhållit för att identifiera om någon ny frågeställning tillkommit som eventuellt gjorde att vi behövde vända oss till ytterligare någon individ för att få en djupare förståelse, vilket vi också gjorde i några fall. Thomasson (2002) menar att det är frågeställningen som avgör det antal intervjupersoner som krävs. Vidare menar hon att för uppsatser, likande den här, krävs mellan fem och tio olika intervjuer. Vi genomförde totalt sju stycken.

### 3.5 Transkribering

Under första intervjun fick vi tekniska problem med inspelningen. Efter intervjun visade det sig att vi bara lyckats spela in cirka 15 minuter av nästan två timmar. Som tur var, och på grund av att det var första intervjun, antecknade vi separat på papper under intervjuns gång. I efterhand är vi glada att vi antecknade och kunde på så sätt sammanställa materialet och i efterhand skriva en sammanfattning. Ryen (2004) menar att det kan vara bra att anteckna vid sidan av inspelning om det i efterhand visar sig gå fel med inspelningen, vilket det gjorde i vårt fall. Trost (2010) menar att man bör pilotköra intervjufrågor innan man genomför intervjuer. Efter de två första intervjuerna märkte vi att vissa frågor var bristfälliga och att vi som intervjuare pratade mer än nödvändigt. Trost (2010) framhåller att vi som intervjuar inte ska höras mer än nödvändigt. När vi lyssnade på första intervjun märkte vi att vi använde oss av onödiga ord och ljud som ”mm” ”ja” ”precis” och så vidare. När vi insåg det försökte vi endast tala vid frågor och eventuella följdfrågor. Hade vi pilotkört hade vi antagligen sluppit dessa misstag.

Efter sammanställandet skickade vi några skriftliga frågor till samma respondent för kompletterande svar. Det fungerade bra, men vi kunde inte använda materialet vi fick genom den fysiska intervjun för att citera och vi kunde inte heller ge samma fokus på detaljer som vi kunnat om vi istället spelade in. De skriftliga svaren vi fick kunde vi däremot använda som citat.

Vid resterande intervjuer fungerade tekniken bättre. Bryman (2009) belyser vikten av inspelning för att inte distrahera sig själv med att anteckna under tiden. Det kan ta fokus från exempelvis kroppsspråk och gestikulationer som kan vara viktiga att ta hänsyn till vid analys och transkribering. Ryen (2004) menar att transkribering är viktigt då det startar en tankeprocess som senare är användbar vid analys av materialet. Eftersom vi var två som intervjuade valde vi som säkerhet att en av oss antecknade. För att inte blotta intervjufrågorna förvarade vi dem i anteckningsblocket samtidigt. Det för att inte distrahera respondenten då vi ville att denne skulle ha fullt fokus på aktuell fråga.

Bryman (2009) talar även om att inspelning kan göra respondenten obekvämt, vilket kan ge missvisande svar. Eftersom vi spelade in på våra mobiltelefoner tror vi att vi minskade den obekväma känslan. En mobiltelefon som ligger på bordet ansåg vi mer diskret än en mikrofon i ansiktet på respondenten. Vi fick inget intryck av att någon av respondenterna på något vis påverkades av inspelningsprocessen, även om de förmodligen gjorde det indirekt. Att möta oss,

som respondenterna inte har träffat tidigare, riskerar att få respondenten att känna sig obekvämt (Trost, 2010). Känner sig respondenten obekvämt är det rimligt att det påverkar deras svar (Bryman, 2009).

### **3.6 Sekundärdata**

För att komplettera intervjuerna valde vi att använda oss av sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar. Halvorsen (1992) framhåller att man sparar tid och resurser genom att använda sig av sekundärdata. Användning av redan tillgängligt material gav dessutom en större bredd i undersökningen än vad de sju intervjuerna hade gjort enskilt. Vid val av sekundärdata granskade vi först materialet så att det verkligen varit aktuellt som underlag. Bryman (2009) menar att dokument inte behöver vara objektiva och därav behöver granskas kritiskt. Eftersom vi endast använt oss av vetenskapliga artiklar som sekundärdata tror vi oss ha förhindrat allt för subjektivt och vinklat material. De vetenskapliga artiklar vi använt oss av handlar om eco-driving samt uppföljning av eco-driving. Således tidigare forskningsmaterial om ämnet vi själva undersöker. Författarna till de vetenskapliga artiklarna är Barkenbus (2010), Barth och Boriboonsomsin (2009), Beusen et al. (2009) samt Harvey et al. (2013).

### **3.7 Validitet, reliabilitet och etiska övervägande**

Enligt Trost (2010) är trovärdigheten ett av de största problemen med kvalitativa studier och intervjuer. Yin (2009) framhåller validitet som problematiskt då det är svårt för oss som forskare att förhålla oss subjektivt till materialet. Trost (2010) menar att man måste kunna visa läsarna hur den data som mottagits och analyserats är trovärdig. För att visa att vår data är insamlad på seriöst sätt och relevant för ändamålet, finns samtliga transkriberingar och sammanfattningar intressenter att tillgå. Tidigare i metodkapitlet har vi beskrivit hur vi formulerat våra frågor, något Trost (2010) menar stärker trovärdigheten. På så vis menar han att läsaren lätt kan avgöra om intervjumaterialet är trovärdigt. Vidare menar Trost (2010) att för många direkta citat från intervjuerna är tvivelaktigt. Vi ansåg snarare motsatsen, då vi med många och förhållandevis långa citat, både visar läsaren vad respondenten faktiskt säger samt att vi visar vilket material vi analyserar.

Bryman (2009) belyser vikten av etik vid kvalitativa intervjuer. Eftersom båda deltagande företag är privata var vi noga med att informera respondenterna om syfte, vad undersökningen kan bidra med för dem, hur den ska genomföras och att de har rätt att avstå från att svara på

frågor och avbryta intervjun om så önskas. Dessutom, som tidigare nämnt, valde vi att anonymisera samtliga respondenter och företag.

För att få en mer generell bild av verksamheten i stort utformade vi frågorna på ett sätt som satte branschen i fokus, snarare än det specifika företaget. Det gör att det materialet vi har är applicerbart inte bara på de företag vi undersökt utan på hela branschen. Bryman (2009) hävdar att generaliserbarhet vid kvalitativ forskning kan vara problematiskt. Kritikerna menar att det är omöjligt att dra generella slutsatser med enbart ett fåtal respondenter. Då vi valde respondenter från olika organisationer, både kvinnliga och manliga och i varierande åldrar, hoppades vi nå en förhållandevis bred målgrupp som kunde fungera i generellt syfte. Samtliga respondenter var relevanta för undersökningen då de arbetar inom den ämneskategorin vi undersökte något Trost (2010) menar stärker validiteten. Även sekundärdatan var relevant då den behandlar tidigare forskning inom området. För att få hög reliabilitet avgränsade vi oss till sekundärdata i form av endast vetenskapliga artiklar.

För att validiteten av intervjuerna skulle bli så stor som möjligt erbjöd vi samtliga intervjupersoner att läsa och eventuellt korrigera materialet från deras intervjuer. Det gjorde vi för att undvika direkta missförstånd, av respekt för respondenterna, samt för att inte gå miste om detaljer som kunde påverka arbetet. Det var dock ingen som ansåg det nödvändigt. Flera av respondenterna var däremot intresserade av att läsa uppsatsen efter att den slutförts, vilket vi samtyckte till. Trost (2010) menar att är rimligt att en intervjuperson som avvarat tid till en intervju har rätt att läsa uppsatsen.

## 4.0 Empiri och analys

*I följande kapitel redovisar vi vårt empiriska material och analyserar det utifrån den teoretiska referensramen. Här jämför och kritiskt granskar vi de praktiska erfarenheter som empirin givit utifrån teorin. Vi söker efter likheter, skillnader och motsägelser som kan vara intressanta för att driva studiens tes. Analysen visar på vikten av uppföljning, samtidigt som kritik och problematisering riktas mot det. Tidigare har vi talat om förändring i olika termer som företagsförändringar och organisationsförändringar. Hädanefter kommer vi använda oss av orden förändring och förändringsprocess.*

### 4.1 Företagen

Logistik- och transportföretaget finns på 13 orter i Sverige och har sitt högkvarter i Helsingborg. Det är ett av Sveriges större logistik- och transportföretag och sysselsätter cirka 1 500 åkare. Företaget omsätter årligen 2 700 miljoner kronor. De ligger långt fram i satsningen gällande miljöarbete. Genom sin position kan företaget ställa krav på sina åkare, så att de uppfyller uppsatta miljökrav.

Lastbilstillverkaren är en av Sveriges två största och har snart funnits i 100 år. Företag är idag en av världens ledande tillverkare av lastbilar och tjänster till dem. Över 95 procent av produktionen består av tunga lastbilar över 16 ton. Lastbilarna säljs i 140 länder världen över och tillverkaren sysselsätter cirka 115 000 personer.

### 4.2 Varför eco-driving?

För att minska utsläppen av växthusgaser från transportsektorn försöker beslutsfattare att öka användandet av mer bränslesnåla fordon och alternativa bränslen. En annan metod för att minska koldioxidutsläppen från vägtransporter är effektiv ruttplanering (Barth & Boriboonsomsin, 2009). Miljö- och kvalitetschef arbetar som miljö- och kvalitetschef på logistik- och transportbolaget. Han menar att ingenting kan ersätta diesel som bränsle för vägtransport, varför eco-driving är en bra metod för att utnyttja diesellastbilarna bättre. Det finns andra tekniska lösningar, exempelvis gasdrivna lastbilar, men kostnaderna för dessa är betydligt högre än för motsvarande konventionella lastbilar. Det gör eco-driving till en attraktiv metod för minskad bränslekonsumtion och miljöpåverkan. Eco-driving går dessutom att tillämpa på alla befintliga lastbilsmodeller.

### 4.3 Uppföljningens roll

Flera respondenter framhåller att eco-driving utan uppföljning innebär att förväntat resultat uteblir. Chaufför R är chaufför och hans erfarenhet av eco-driving är att utan uppföljning återgår chaufförerna till sitt gamla körbeteende relativt snabbt. Rozenes et al. (2006) menar att det är en vanlig företeelse vid förändringar inom företag.

Ja, innan vi började med detta system hade vi ett annat system där vi var lite sämre på uppföljningen. Då funkade det jättebra den första tiden efter utbildningen, sen var man tillbaka till sina gamla rutiner igen. Så det, att köra eco-driving, är det lite mer fokuserad körning. Man får använda huvudet mer, man kan inte bara trycka in farthållaren och sen när det kommer en rondell så tvärnitar man och på med farthållaren igen. Utan det är lite mer, man får använda huvudet. Det orkar man egentligen inte. Kan man slippa det är det rätt skönt (Chaufför R, 2013).

Målet med eco-driving är enligt flera personer vi intervjuat att minska bränslekostnaderna för företaget. Miljö- och kvalitetschef beskriver att vid införandet av eco-driving är det vanligt att de aktuella chaufförerna får gå en kurs, vilket innebär en kostnad för åkeriet. Sveningsson och Sörgärde (2007) menar att resultatet av en förändring kan utebli om ingen uppföljning utförs, vilket bekräftas av Chaufför R:s iakttagelser från tidigare försök inom åkeriet. Resultatet blir med andra ord ökade kostnader, men inga långvariga besparingar. Det kan liknas vid Rozenes et al. (2006) resonemang om att glappet mellan förväntat resultat och faktiskt resultat riskerar att bli större om uppföljning av en förändring uteblir.

Chaufför R beskriver hur åkeriet tidigare arbetade efter ett eco-driving-system som inte fokuserade på uppföljning. Körningen fungerade bra en kort tid efter utbildningen, men snart var man tillbaka till ursprungligt körbeteende. Om uppföljning inte sker blir det svårt att mäta om förändringen var värd att genomföra och om satsningen bör fortsättas (Rozenes et al. 2006). Eco-driving ger vanligtvis en besparing på fem till tio procent sett över en längre tid (Barkenbus, 2010). Det är viktigt att se den procentuella bränslebesparingen över en längre tid. På så vis menar Tonnquist (2006) att man kan se om förändringen löper som tänkt och eventuella fel kan identifieras och korrigeras.

Uppföljning av körbeteendet ska ske ett par gånger i månaden, enligt Chaufför R. Enligt honom är risken annars att chaufförerna efter en tid återgår till ursprungligt körbeteende. Beusen et al. (2009) menar att de pedagogiska effekterna efter en kurs i eco-driving kan variera kraftigt mellan olika förare. Vissa förare använder vad de har lärt sig under kursen och fortsätter förbättra sitt miljövänligare körbeteende, medan andra förare glömmer vad de lärt.

Utbildar man chaufförer, att man kanske har en gång per år eller vart annat år så man inte glömmet av det. Då vill chauffören köra så om man bara har kunskap (Kvinnlig chaufför, 2013).

Kvinnlig chaufför är även hon chaufför och är av en annan uppfattning än Chaufför R när det kommer till frekvensen av uppföljning. Chaufför R ser helst att uppföljning sker månadsvis, medan kvinnlig chaufför tycker det räcker en gång per år eller vartannat år. Beteendeteorier bekräftar att om en individ inte kan se eller känna resultat av sitt handlande, antingen direkt eller genom uppföljning, är det osannolikt att individen fortsätter sitt förändrade beteende i framtiden (Barkenbus, 2010). Det visar på olikheter mellan respondenterna, men ger samtidigt en indikation på att någon form av uppföljning är viktig för ett långsiktigt lärande. Flera av respondenterna framhåller vikten av att uppföljning av eco-driving sker på kontinuerlig basis. Njaa (2008) menar att genom balanserat styrkort ses förändringen ur ett mer långsiktigt perspektiv, vilket är i linje med Chaufför R:s uppfattning om uppföljning.

Uppföljning är ju viktigt i allt du gör. För om du säger, nu ska vi göra detta och sen bryr du dig själv inte om det från ledningens sida, då är det ju dömt att misslyckas. Har man bestämt sig för något måste man visa att det betyder något. Att man hela tiden får feedback på det. För annars skiter man i det. Det går en månad och det har inte hänt något och man ser inget resultat på det man gjort. Utan de fortsätter bara att ringa och stressa dig. Då bryr man sig inte längre. Jag kan dra ett exempel. Det var när vi skulle tvätta våra bilar och hålla dem väldigt fina. Under hösten är det ju dåligt väder och bilarna blir skitiga snabbt. Då skulle vi få en viss tid varje vecka där vi skulle tvätta, ungefär en gång i veckan skulle vi tvätta. Vi fick aldrig den här tiden, utan körningarna var viktigare. De kunde inte avsätta en halvtimme för att skölja över bilen. Och då bryr man sig inte heller. Hade man tio minuter över, inte fan gick vi ut och tvättade bilen. Utan då satt vi och tog det lugnt och pausade i stället. Vilket gjorde att bilarna inte blev tvättade och det blev ingen ökad standard på hur pass bra vi skötte bilarna. Och så är det ju, det är uppföljning. Säger man en sak från ledningens sida så måste man följa det och visa att detta är något vi verkligen menar och avsätter tid för er att följa detta. Annars är det ingen mening med det. I alla fall anser jag det (Chaufför P, 2013).

Vid åkeriet där Chaufför P var anställd fanns det en tendens att ledningen som satte upp förändringsmålen inte visade något intresse av hur det gick och inte tog hänsyn till vilka som påverkades. För att genomföra en förändring menar Liu och Walker (1998) att man behöver nå ut och skapa förståelse hos de inblandade om vilka mål som krävs. Liu och Walker (1998) framhåller även vikten av att de uppsatta målen ska vara rimliga och att den som sätter målen bör förstå helheten och komplexiteten av förändringen. Chaufförerna skulle få tid avsatt varje vecka för att tvätta bilarna. Den utlovade tiden som skulle avsättas till biltvätt, gick istället till fler körningar. Om chaufförerna väl fick några minuter över, stressade de inte iväg för att tvätta bilarna, varför ledningens tanke att underhålla bilarna bättre rann ut i sanden. Tiden som skulle avsättas till bilvård aktualiserades aldrig. Företaget hade liknande problem med sparsam körning. Ledningen menade att chaufförerna skulle köra sparsamt, men stressade dem samtidigt att hinna

med så många körningar som möjligt varje dag. Om ledningen inte avsätter den tid som krävs för att utföra de uppgifter som förändringen kräver riskerar det att leda till det som Alvesson och Sveningsson (2007) talar om, att uppföljningen rinner ut i sanden och att resultatet av förändringen uteblir.

Kvinnlig chaufför och det åkeri hon är anställd vid arbetar med eco-driving, dock utan uttalad uppföljning. Åkeriets tanke är att eco-driving egentligen ska följas upp kontinuerligt men att de inte gjort det på över två år. Alvesson och Sveningsson (2007) menar att det är vanligt att den tilltänkta uppföljningen vid en förändring tenderar att försvinna under arbetets gång. Det indikerar att så är fallet gällande eco-driving vid åkeriet där Kvinnlig chaufför är anställd. Kvinnlig chaufför tror dock inte behovet av uppföljning är avgörande för ett bra resultat av eco-driving. Hon framhåller istället vikten av eget ansvar, vilket i sig innebär att man bibehåller sin eco-driving. Vidare menar hon dock att det kan bero på att hon är kvinna.

För det första så är det inte vanligt att tjejer kör lastbil så vi är kanske mer öppensinnade. Har man tänkt börja köra lastbil så har man kanske tänkt i andra banor annars och tjejer överlag kör mycket lugnare och ska någon vara hemma vill de att jag ska låna deras bil istället för någon kille för vi tjejer rent generellt kör lugnare och är mer försiktiga (Kvinnlig chaufför, 2013).

Det är svårt att avgöra huruvida könet är den avgörande faktorn. Kvinnlig chaufför nämner även åldern som viktig. Yngre chaufförer har i sin förarutbildning fått lära sig om så kallad eco-driving. Kvinnlig chaufför menar att yngre förare generellt sett är mer öppna mot förändring än vad äldre människor som kört väldigt länge är. Hon är av uppfattningen att hennes kön gör att hon framför sin lastbil på ett mer miljövänligt sätt som dessutom leder till mindre slitage på bilen. Vidare tror Kvinnlig chaufför att uppföljning som sker en gång per år eller vartannat år räcker för att bibehålla det mer miljövänliga körbeteendet. Att följa upp så sällan är mer att likna uppföljningen vid en utvärdering, vilket Loo (2002) menar inte är tillräckligt. Det indikerar att Kvinnlig chaufför förmodligen, med rätt typ av uppföljning som sker på kontinuerlig basis, kan sänka sin bränsleförbrukning och därmed även sin miljöpåverkan ytterligare. Samtidigt menar Beusen et al. (2009) att det kan variera mellan olika chaufförer och att vissa fortsätter sitt mer miljövänliga körande även utan uppföljning.



#### 4.4 Mäta eco-driving

Projektledare på lastbilsföretaget menar att vid eco-driving är det viktigt att se till andra aspekter än endast bränsleförbrukning och kostnader. Eftersom eco-driving grundar sig i ett förändrat körbeteende, menar han att antal inbromsningar, stillastående vid rödljus, backkörning och så vidare, är relevanta parametrar. Övriga aspekter som topografi och väglag är något som chaufförer inte kan påverka. Vid implementering och uppföljning av eco-driving är finansiella aspekter inte tillräckliga som mätsystem hävdar Projektledare.

Jag fick ju alltid feedback på hur mycket jag hade kört och mina bränslekostnader. Men det handlar lite om intresse också. Var det någon som misskötte sig fick man reda på det (Chaufför P, 2013).

Rent ekonomiska mätvärden kan i vissa fall vara missvisande ur flera aspekter. Kennerley och Neely (2003) menar att endast monetära aspekter riskerar att inte ge ett rättvisande mått på förändringens, i detta fall eco-driving:ens framgång. Endast antal körningar under en viss tid, och bränslekostnad som parametrar ger ett missvisande resultat på vad förändringen inneburit. Rozenes et al. (2006) hävdar att även mål och syfte är viktiga att inkludera utöver finansiella aspekter. I fallet med eco-driving kan det innebära minskade koldioxidutsläpp och miljöpåverkan, samtidigt som kostnaden minskar för åkeriet. Att finansiella aspekter till trots används beror enligt författarna mycket på dess enkelhet. Siffror som kostnader och antal förbrukade liter är enklare att mäta än mjuka värden.

Projektledare talar om eco-driving som en långsiktig process som egentligen aldrig tar slut. Genom balanserat styrkort tar man enligt Bradley (2002) hänsyn till fyra olika perspektiv som hjälper företaget att identifiera förändringspotential. Förutom finansiella aspekter inkluderas kundernas uppfattning, vilka interna processer som är viktiga och hur organisationen kan utvecklas och lära med i beräkningarna. Kaplan och Norton (1996) är kritiskt inställda till om det alltid behöver vara fyra perspektiv och menar istället och det kan vara både fler och färre. För ett åkeri som arbetar med eco-driving skulle det i enlighet med Kaplan och Nortons (1996) resonemang eventuellt räcka med ett fåtal mätvärden - ett baserat på miljöpåverkan, ett på bränslebesparingar och ett på leveranssäkerhet som exempel när det handlar om att eco-driving. I de flesta fall, likt Chaufför P, är dock de finansiella värdena fortfarande centrala.

”Det räcker inte att bara titta på bränsleförbrukningen. Det finns många osäkra parametrar” (Projektledare, 2013). Njaa (2008) menar att uppföljning av nyckelhändelser i likhet med

balanserat styrkort mäter olika prestationer. Det kan vara en bra väg för effektiv uppföljning inom åkerinäringen för att se till fler parametrar än bara kostnader. Inom eco-driving skulle sådana nyckeltal exempelvis kunna gälla kostnader, koldioxidutsläpp, kundnöjdhet, samt tidsaspekter. Det påminner om de värden som även kan integreras med balanserat styrkort. Att mäta ett fåtal, men för ändamålet rätt värden, ger en mer korrekt och rättvisande bild av vad som åstadkommit (Kaplan & Norton, 1996). Det stödjer Projektledares tidigare resonemang. För att mäta förändringsresultatet framhåller Njaa (2008) anonyma intervjuer och formulär som gångbart. Samtidigt är det något som riskerar att stjåla viktig tid från chaufförernas kärnverksamhet.

#### 4.5 Uppföljningssystem

Transportledare är transportledare på ett åkeri och arbetar aktivt med uppföljning av eco-driving. Även han menar att kontinuerlig uppföljning är viktigt för att undvika att chaufförerna återgår till sina ursprungliga beteenden. Via ett uppföljningssystem får Transportledare tillgång till data från varje enskild förare och bil. Data analyseras sedan och berörd chaufför får återkoppling en till fyra gånger i månaden, dels från Transportledare själv, men även från andra chaufförer. Newbold (2008) framhåller 360-graders feedback som en användbar uppföljningsmetod. Åkeriet Transportledare är anställd på arbetar på ett sätt som har flera likheter med 360-graders feedback där återkopplingen ska komma från flera olika nivåer inom organisationen. ”Om man inte följer upp kontinuerligt och uppmuntrar så faller man lätt tillbaka till gamla rutiner igen. Detta har vi varit med om tidigare” (Transportledare, 2013). Återkopplingen till chaufförerna vid Chaufför P:s åkeri var baserad på deras bränslekostnad i relation till körsträcka. Det gav ett enkelt resultat som visade hur mycket bränsle som gick åt per körd mil.

Åkeriet Chaufför R är anställd vid använder idag ett system för uppföljning. Uppföljningssystemet är en typ av kontroll- och mätsystem som utvecklats just för eco-driving. Syftet med systemet är att mäta olika parametrar som både rör körbeteende och bränsleförbrukning. Systemet tar hänsyn till fler parametrar än endast kostnader och inkluderar även mjuka värden vilket Johnson et al. (2001) också förespråkar.

På åkeriet har vi ett system från X som heter Y. Där man kan gå in och faktiskt för varje bil kolla precis hur mycket den, både bil och chaufför hur mycket han rullar, hur mycket han använder motorn på rätt sätt, växlar vid rätt tillfällen, om han bromsar i onödan. Man kan kolla på olika parametrar hur, för att hjälpa chauffören att köra så bränsleekonomiskt som möjligt (Chaufför R, 2013).

Uppföljningssystemet som används av åkeriet tar hänsyn till både körbeteende, lärande och prestationer, viktiga faktorer i eco-driving. Bradley (2002), och även Johnsson et al. (2001) belyser vikten av att ta hänsyn till lärande, beteenden och prestationer.

Det uppföljningssystem åkeriet Chaufför R är anställd vid förmedlar feedback på ett sätt som även det påminner om det som Newbold (2008) kallar 360-gradig feedback. Genom uppföljningssystemet förmedlas feedback både från ledning och chaufförskollegor. Vid eco-driving är det intressant att se både till individ- och gruppnivå enligt Tjänstesäljare som är tjänstesäljare på lastbilsföretaget. Han menar att det blir mer rättvist att jämföra grupper som kör inom samma område. Enligt Newbold (2008) kan organisationen på så vis se till både enskilda individers såväl som gruppers prestationer. Då feedback kommer både från människor, siffror och statistik, borde den bli både konkret och pedagogisk. Harvey et al. (2013) menar att feedback enklast tas emot från en människa än från en dator, samtidigt som Rozenes et al. (2006) lyfter fram enkelheten i finansiella siffror. En kombination av finansiella nyckeltal och feedback från människor ger en mer rättvis bild än vad de båda var för sig hade gjort.

#### 4.5.1 Skapa ett uppföljningssystem

Projektledare har varit delaktig i utvecklingen av ett uppföljningssystem för eco-driving hos lastbilsföretaget. Systemet är tänkt att inte endast se till bränsleförbrukning med finansiella mätvärden, även om bränslebesparingar i kombination med minskade utsläpp är det slutliga målet. Projektledare framhåller vikten av personlig coaching, där tips och data förmedlas till såväl chaufförer som ledning. Information och data kommer både i form av personlig feedback och som siffror. Eve (2007) framhåller vikten av coaching samtidigt som Newbold (2008) menar att feedback från olika delar av organisationen ger bäst resultat.

Förändringsprocessen måste genomsyra hela företaget, top down. Den som betalar förarnas löner måste själva se resultaten och coacha och berätta för förarna. Det fungerar inte att ge informationen direkt till förarna. Ledningen ska också bli motiverade och se att de kan spara pengar och driva förändringen genom olika motivationsfaktorer. (Projektledare, 2013).

Projektledare menar att det är viktigt att skapa en förståelse som genomsyrar hela organisationen, vilket Eve (2007) styrker. Genom att delge de olika hierarkiska nivåerna kan man både på individ- och organisationsnivå nå högre prestationer menar Eve (2007). Lastbilsföretagets uppföljningssystem kan därför liknas vid det som Eve (2007) kallar projekthanteringssystem. Skillnaden är att en förändring gällande eco-driving inte nödvändigtvis innebär arbete i

projektform. Ändå finns flera likheter mellan dem gällande uppföljningsarbete. Både Eve (2007) och Projektledare framhåller vikten av belöningar och coaching, samt vikten av att de anställda har förståelse för varför förändringen är viktig och vad den innebär. Även Tjänstesäljare belyser vikten av coaching och beskriver hur han använder det som motivation för chaufförerna.

Den är faktiskt, många har jag haft på kurs, först är man lite skeptisk till det, och tänker jag har kört lastbil i många år och kan det här. Sen så när man kör kursen, man coachar dem, då ser dem och vi mäter varje gång före och efter körning. Fan, vi sparar ju bränsle på det här. Och det jag sett är att om man kör en runda på ett vis som man gör i vanliga fall sen får man sin utbildning sin coaching sen kör man på mindre bränsle men man kör även fortare, mer flyt i din körning (Tjänstesäljare, 2013).

Syftet med coachingen är att motivera de anställda genom att informera och motivera dem kring varför eco-driving är viktigt. Tjänstesäljare framhåller att personlig feedback skapar mer förståelse än enbart siffror som ges via statistik, något som ligger i linje med hur Harvey et al. (2003) resonerar kring feedback.

Projektledare menar att utbildning inom eco-driving är en bra grund som sedan kontinuerligt kan och bör följas upp. Det kan liknas vid Eves (2007) resonemang att utveckla kunskap och kompetens - att utbildas inom eco-driving och stödjande - att följa upp eco-driving-körningen. Intressant är att Projektledare menar att deras uppföljningssystem styrkor gentemot andras är pris och enkelhet. Eve (2007) belyser motsatsen, att företag ofta lägger stora summor på system som de ändå inte klarar av att använda. Skillnaden ligger i att lastbilsföretaget erbjuder en extern person som sköter systemet och sedan vidarebefordrar informationen till berört åkeri. På så vis kan åkeriets personal arbeta med det de är bäst på och samtidigt få löpande uppföljning som gjorts externt, utanför det egna företaget. Redan för över 20 år sedan fastslogs det i en rapport att det krävs en anordning som ger föraren en omedelbar och noggrann bild av bränsleförbrukningen, men som samtidigt inte distraherar föraren och gör körningen osäker. Rapporten rekommenderade utveckling av en sådan anordning för att kunna tillverka enkla och billiga enheter (Barkenbus, 2010).

Lastbilsföretagets uppföljningssystem för eco-driving kan liknas vid en kombination av flera typer av uppföljning. Det involverar både olika kontroll- och mätsystem som mäter ett antal utvalda faktorer, likt nyckeltal eller balanserat styrkort. Data analyseras sedan av ansvarig bränslerådgivare inom företaget som sedan skickar statistik och feedback till både chaufförer och ledning. Syftet är att feedback ska komma dels från bränslerådgivaren, men även från ledning

och chaufförerna själva. Även via lastbilsföretagets uppföljningssystem förmedlas feedback på ett sätt som kan liknas vid det som Newbold (2008) kallar 360-graders feedback. Ledningen kan på så vis se både till enskilda individers körning samt till grupper. Projektledare framhåller vikten av att kunna se till grupper och inte endast individer i alla sammanhang. Att jämföra en individ som kör på platt terräng med någon som kör i bergen i Norge menar han ger ett felaktigt och orättvist resultat. Här belyser han även vikten av att mäta flera värden än endast kostnader och bränsleförbrukning. I exemplet med individen som kör på bergiga vägar i Norge menar han att mätningarna istället bör baseras på andra, för ändamålet aktuella aspekter, likt de kontroll- och mätsystem som Njaa (2008) och Kaplan och Norton (1996) belyser.

#### 4.6 Återkoppling

Uppföljningssystemet som lastbilsföretaget utvecklat är i flera avseenden likt de system som Chaufför R och Transportledare arbetar med. Skillnaden är framför allt att med lastbilsföretagets uppföljningssystem hanteras analys och statistik centralt och tillhandahålls mot betalning från åkeriet. Chaufför R:s och Transportledares data och statistik analyseras internt inom företaget, vilket innebär att de lägger tid på sådant som är utanför deras kärnverksamhet, att sköta transporter. En ytterligare skillnad är att den feedback som ges från lastbilsföretaget är anonym. Anonymiteten i kombination med det faktum att feedback förmedlas via en extern part kan förhindra mobbing och osämja på företaget. Vid 360-feedback där återkoppling ges av både ledning och anställda inom företaget menar Cannon och Witherspoon (2005) att det finns en risk att återkopplingen blir för personlig med angrepp som följd.

Delar av den feedback chaufförerna erhåller från lastbilsföretagets uppföljningssystem är i form av ett poängsystem där 100 är högst och noll är lägst. Chaufförerna poängsätts utifrån olika parametrar som utrullning, bromsning, användande av farthållare, gaspådrag och så vidare. Körbeteendet som helhet mäts och varje chaufför får ett individuellt poäng. De bästa chaufförerna får ett grönt poäng nära 100 och är redan duktiga på eco-driving. De lite sämre chaufförerna får poäng som ligger i det röda eller gula intervallet. Det är de chaufförer som har stor potential att utveckla sitt körbeteende. Störst fokus läggs därför på chaufförer som hamnar i det röda och gula intervallet. Systemet påminner om Sangers (1998) beskrivning av hur värdena av KPI bör göras om till poäng som passar i skalor. I lastbilsföretagets uppföljningssystem är

skalorna som tidigare nämnts grön, gul och röd skala. Sanger (1998) framhåller det som viktigt för att resultatet ska bli mer överskådligt och lättolkat.

Där är de som är fantastiskt duktiga som inte behöver lära sig någonting. De kan det här, riktigt, riktigt bra chaufförer finns det. Jag har kunder som 99 poäng av 100. Där är ingenting att göra. Ge honom en guldstjärna varje månad. Här, du är duktig. Det är jätteviktigt att berömma de som är duktiga. Berömma de som gör en förbättring över en tid. Och mäta, hela, hela tiden. Till dem får in de i ryggmärgen. Få dig själv att tävla med dig själv. Nästa månad ska jag nå upp här. De flesta människor har lite tävlingsinstinkt och man vill inte vara sämst. (Tjänstesäljare, 2013).

Lastbilsföretagets uppföljningssystem poängsätter de olika chaufförerna för att se hur deras körbeteende förhåller sig ur ett eco-driving-perspektiv. Gustafson et al. (2003) framhåller att förändringsarbete med fördel kan följas upp genom poängsättning. Poängsättning bör enligt Gustafson et al. (2003) ske flera gånger under processen. Via lastbilsföretagets uppföljningssystem ges poäng månadsvis. Feedback till både chaufförer och ledning sker framför allt via e-mail på kontinuerlig basis från bränslerådgivaren. Harvey et al. (2013) framhåller personlig feedback före skriftlig på dator, vilket indikerar att det finns möjliga förbättringsåtgärder. Personlig feedback är dock tidskrävande och tid är något som åkerinäringen har ont om, vilket framgick av flera respondenter.

#### 4.7 Varför uppföljningssystem?

Det finns åtskilliga studier som visar på den kortsiktiga nyttan av eco-driving. Dessvärre finns det inte många rapporter om de långsiktiga effekterna av eco-driving-utbildning (Beusen et al. 2009). Beusen et al. (2009) har granskat två rapporter angående den långsiktiga nyttan av eco-driving-utbildning. I den ena rapporten visade det sig att bussarna som övervakats i rapporterna endast sparar två procent bränsle de tolv kommande månaderna efter utbildningen. Den andra rapporten granskade bussar under två månader och visade på ett lite bättre resultat, runt fyra procent besparing. Gemensamt för båda rapporterna var att förarna efter en tid delvis gick tillbaka till ett mindre miljövänlig körbeteende, vilket resulterade i mindre bränslebesparing än vad som ursprungligen kunde hänföras till kurserna (Beusen et al. 2009). ”Viktigt att följa upp det. Det kan man säga, nu gör vi så här, så gör alla det i fem minuter och sen så blir det inte mer” (Tjänstesäljare, 2013). Tjänstesäljare menar att eco-driving på lång sikt inte fungerar utan att följas upp. Genom studier av förändringar inom organisationer visar Sveningsson och Sörgärde (2007) att den problematik som Tjänstesäljare belyser är vanligt förekommande. Även Harvey et

al. (2013) uttrycker att förare tenderar att, efter veckor eller månader, gå tillbaka till ursprungligt körbeteende om uppföljning av eco-driving inte genomförs.

Det är svårt att få gamla hundar att sitta, säger man ju. Det är ju svårt att ändra sin körstil, man har ju invand man har sen man tog körkort en gång i tiden (Chaufför P, 2013).

Chaufför P:s generella uppfattning av eco-driving är att det ofta finns ett visst motstånd till det. Det som Chaufför P beskriver är enligt Alvesson och Sveningsson (2007) en vanlig företeelse inom organisationer vid förändringsprocesser. Även Kvinnlig chaufför menar att det kan finns ett motstånd av äldre chaufförer till eco-driving, framför allt i ett tidigt skede där eco-driving introduceras.

#### 4.8 Skapa förståelse

Både Chaufför R:s och Chaufför P:s åkeri använder möten för att förmedla feedback och skapa förståelse för den besparing ett förändrat körbeteende kan ge. I Chaufför R:s åkeri är det integrerat som en del i deras uppföljningsarbete. Det motstånd som Kvinnlig chaufför och Chaufför P nämner kan motverkas genom att skapa förståelse bland de anställda genom möten (Kanter, 2004). Francisco (2007) menar att det finns en ovilja till möten, men Kanter (2004) anser att möten som hålls på kontinuerlig basis och är väl förberedda är en bra metod för att stävja motstånd mot förändringar. Det är viktigt att mötena genomförs väl för att motverka att de känns meningslösa. Francisco (2007) och Kanters (2004) resonemang visar på vikten av möten och även hur mötena genomförs.

Tjänstesäljare menar att det ofta finns en skepsis till eco-driving, men när chaufförerna förstår varför och vad det kan innebära, brukar de ändra inställning. Även Kanter (2004) menar att förståelse leder till minskat motstånd. Tjänstesäljare framhåller betydelsen av att coacha chaufförerna och motivera dem genom personliga möten, eller via telefon om det behövs. Personlig coaching och mentorskap är något Eve (2007) framhåller som viktigt. Systematisk coaching som visar på varför eco-driving är viktigt, kan vara en metod för att minska skepsisen.

Vid eco-driving är chaufförerna den faktor som påverkar resultatet mest, eftersom det är de som praktiskt genomför körandet. Chaufför R anser att chaufförernas engagemang är mycket viktigt. Liu och Walker (1998) och Smith (2003) menar att det är viktigt att ta hänsyn till och lyssna på de anställda för att lyckas med förändringen.

Jag tror det är viktigt. Det är mycket viktigt. Det är lätt för, det är en sak om chefen säger, nej ni ska köra soppasnålt, punkt slut. Och chaufförerna säger kanske bara, vad ska vi göra det för? Då tjänar bara han mer pengar. Om man inte får någon motivation, chaufförerna får ha någonting, någon morot. För annars kan man lika gärna komma till jobb och köra som en håsa. Om det bara är, ja, om man inte får förklarat för sig att, vad som händer med pengarna som sparas. Om det används till något vettigt, om det kommer nya bilar eller om det bara är så att ägarnas vinst blir större (Chaufför R, 2013).

Chaufför R:s inställning går att likna vid hur Silverman et al. (2005) beskriver att utan uppföljning och feedback tenderar de anställda att bli mindre motiverade och produktiva. Han vill se att det han gör leder till något positivt. Vidare belyser han vikten av att chaufförerna inte bara får direktiv om vad de ska göra, utan även varför de ska göra det.

Att följa upp chaufförernas körning genom kontinuerliga möten framstår som ett effektivt sätt att skapa förståelse för eco-driving och minska motståndet, baserat på Kanters (2004) resonemang. Samtidigt är det viktigt att se till det faktum att möten tar dyrbar tid både från ledning och chaufförer. Den uppföljning som skedde genom möten hos både Chaufför R:s och Chaufför P:s åkeri, var inte på vecko- eller månadsbasis, utan mer sällan. För åkerinäringen kan ett fåtal större uppföljningsmöten som Walton (2006) belyser vara mer lämpligt och användbart. Genom ett fåtal sådana möten kan samtliga inblandade få en inblick i vad eco-driving innebär i ett större perspektiv. Även dessa möten tar tid, men genom att endast hålla ett fåtal möten där resultat redovisas i ett större sammanhang, kan det uppskattas mer än flera kortare möten. Kortare möten kan i chaufförernas ögon riskera ses som meningslösa. Flera korta möten där chaufförerna måste köra fram och tillbaka, tar sammanlagt mer tid än ett fåtal långa.

#### 4.9 Svårigheter vid eco-driving

Chaufför P beskrev en problematik gällande bränslebesparande körning vid åkeriet där han var anställd. Han menar att ledningen stundtals motarbetade varandra.

Vi hade tre chefer varav en inte alls var delaktig i hur företaget styrdes. Den ena var ansvarig för körningar och transportplanering och då den tredje ekonomin. Och ekonomichefen var den som hade koll på bränslekostnader och det var han som skötte alla de samtalen. De var egentligen ingen annan som brydde sig så. Men de motarbetade varandra lite. Han ville ju att jag skulle köra snålt medan den andra ville att man skulle komma i tid hela tiden och helst klara dubbla körningar alltid. Så han räknade med hur många körningar vi körde per dag. Och gärna hur mycket han kunde ta betalt. Hade man kört åtta timmar hade man kanske gjort jobb för 16 timmar på en dag. Vilket kanske genererar mer pengar för företaget och därför kommer bränslekostnaderna i andra hand, eftersom där kan vi inte spara lika mycket (Chaufför P, 2013).

Ekonomichefen framhöll bränslekostnaderna som viktiga och manade chaufförerna att köra bränslesnålt. De fick samtidigt direktiv av ansvarig transportledare att hålla tiderna och köra



fortare för att hinna med fler körningar. Genom fler körningar tjänade företaget mer pengar än de sparade vid bränsleeffektiv körning. Chaufför P:s åkeri hade inte en uttalad eco-driving-policy eller uppföljningssystem av detsamma, men arbetade trots det för att på sikt minska bränslekostnaderna. Kanter (2004) menar att förändringar inom organisationer riskerar att leda till motstånd mellan olika avdelningar. Ett sådant motstånd kunde identifieras i Chaufför P:s åkeri. Den ekonomiansvarige uppmuntrade till sparsam körning och transportansvarige manade till att köra fort.

Projektledare menar att *top down* bör gälla och att förändringen ska genomsyra hela organisationen för att fungera. Han nämner specifikt att stress från en transportledare som undrar varför bilen inte är framme i tid, inte är en bra ingrediens för en chaufför som försöker köra ekonomiskt. Liu och Walker (1998) belyser vikten av att målen med en förändring bör sättas av personer som förstår komplexiteten av förändringen och ta hänsyn till de personer som påverkas av den. Problematiken gällande motstånd mellan avdelningar i fallet med Chaufför P grundar sig i finansiella aspekter. Det visar att minskad miljöpåverkan och bränslebesparingar ses som underordnade leveransprecision. En förklaring kan vara att leveransprecision är lättare att mäta än mjuka värden (Rozenes et al. 2006). Enligt Bradley (2002) kan man genom balanserat styrkort mäta andra kvalitetsaspekter av en förändring, där han bland annat inkluderar både miljöpåverkan och kundnöjdhet som kvalitetsbarometrar. Det visar på att dessa två aspekter kan integreras och samspela för att nå ett resultat som inte endast ser till finansiella värden.

Problematiken skulle, utöver enkla finansiella mätvärden, kunna grunda sig i brist på uppföljning i fallet med Chaufför P. Eftersom åkeriet han arbetade på inte använde sig av något system för uppföljning fanns det en risk att viktig feedback mellan ledning och chaufförer uteblev. Liu och Walker (1998) belyser vikten av att nå ut till och skapa förståelse hos de som är inblandade vid en förändring. Kan man som åkeri tjäna mer pengar på fler transporter under kort tid, än vad bränslesnål körning sparar, är det förståeligt att det tillämpas. Flera respondenter med god insyn i åkerinäringen menar dock att eco-driving tvärt om gör transporterna mer tidseffektiva.

Inte det här hysteriska fram stanna, stanna och försöka ha hela fordonet rullande hela tiden, medelhastigheten ökar så gott som till 99 procent och bränsleförbrukningen minskar. Jag tror att kommer du in i detta, betyder det nog mycket mentalt, jag tror, man har en mental inställning att ju fortare jag kör, jag menar, en lastbil har ju inte så stort spann att öka sin hastighet som om du skulle köra här ifrån till Stockholm och du är sen och du håller 200 km/h istället för 100 km/h, då kommer du dubbelt så fort fram. Men en ökning på två tre km/h på en sträcka här ifrån till Stockholm ligger nog mer mentalt, jag kör fortare och kommer fortare fram. Men du gör ju inte det, det är samma med oss själva, du har brått, du gasar på. Men hade du kört i lugnt och ro, när du hade kommit ut och stängt dörren ja, då kommer kompisen och då är han framme. Så det ligger nog mentalt också (Tjänstesäljare, 2013).

Tjänstesäljare menar att det framför allt rör sig om en mental känsla att det går fortare ju mer du gasar. En lastbil har inte så stort intervall att öka hastigheten. Oftast rör det sig bara om 1-5 km/h, vilket i sammanhanget ger en ganska liten tidsbesparing. Således borde samma servicegrad kunna upprätthållas av ett åkeri som strikt kör eco-driving, jämfört med ett åkeri som inte tillämpar det. Genom kontroll- och mätsystem som följer upp körningen under en längre tid och inte endast mäter finansiella aspekter hade det kunnat visa på skillnader i Chaufför P:s åkeri. Att Chaufför P:s åkeri inte använder någon form av uppföljningssystem, kan vara orsaken till den bristande kunskapen. Hade de följt upp körning hade de sannolikt märkt att eco-driving inte behöver leda till sämre leveransprecision, utan att det snarare kan vara tvärt om. Bradley (2002) beskriver balanserat styrkort som en typ av mätsystem som bidrar till lärande inom organisationen. Genom ett lärande mätsystem som involverar fler faktorer än de finansiella hade det kunnat ge Chaufför P:s åkeri förbättringsindikatorer. Indikatorer som visar på samverkan mellan bränslebesparingar och leveranssäkerhet kan minska stressen både för chaufförer och transportledare.

#### **4.10 Svårigheter vid uppföljning**

Projektledare menar att problematiken i äldre uppföljningssystem för eco-driving låg i att ledning fick ägna arbetstid åt att granska och analysera mätningarna. De fick även avvara tid till återkoppling, vilket i sin tur drabbade chaufförerna tidsmässigt. Problematiken låg till grund vid utformningen av deras uppföljningssystem av eco-driving. Att införa uppföljningssystem, samt att hantera uppföljning i form av möten och feedback är både resurs- och tidskrävande enligt Eve (2007) och Francisco (2007). Uppföljning genom kontroll- och mätsystem, uppföljningsmöten och feedback mellan ledning och anställda, tar tid från kärnverksamheten. Tanken med det nya uppföljningssystemet är att uppföljningen ska mätas genom olika parametrar och sedan analyseras av en extern person från lastbilsföretaget. På så vis behöver åkeriföretaget inte lägga tid på att genomföra samma arbete. Nästa problem kommer vid feedback-aspekten. Samtliga

chaufförer vi intervjuat menar att tid är en dyrbar resurs. Att avvara arbetstid från chaufförerna för att kalla in dem på möten kan därför bli svårt. Francisco (2007) beskriver att möten uppfattas som något som stjälar viktig tid och att något direkt resultat ofta uteblir. Chaufför P beskriver att de ofta arbetade under tidspress och när de ibland fick tio minuter över pausade chaufförerna hellre än att sköta extra sysslor. Han menar att de vanligtvis är pressade och när det blir lite tid över är mer jobb inte alltid önskvärt. Att bli inkallad på möten för feedback på sin körning skulle i det fallet kunna leda till mer onyttä än nytta enligt DeNisi och Klugers (2000) och att den utbredda ovilja mot möten som Francisco (2007) belyser förstärks ytterligare. Chenhall (2003) riktar kritik mot kontrollsystem och hävdar att de sällan visar på några direkta resultat. Å andra sidan belyser flera andra författare nyttan av kontrollsystem, vilket skulle kunna innebära att det vitala är hur den enskilda organisationen arbetar med kontrollsystemet kan förvalta den data det ger.

I kapitlet har vi analyserat det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Det har visat på vikten av uppföljning för att eco-driving ska ge långsiktiga effekter. Vad som också framkom var den börda det kan innebära för ett åkeri. Uppföljningssystem och återkoppling till berörda parter är tids- och resurskrävande.

## 5.0 Diskussion

Utifrån det material vi granskat har vi lyckats identifiera ett antal faktorer utifrån vår frågeställning som är: *Vilken inverkan har eco-driving på åkerinäringen och vilken betydelse har uppföljning för ett lyckat resultat?*

Utifrån analysen av fallstudien visades att eco-driving är ett enkelt och effektivt sätt att minska bränsleförbrukningen för ett åkeri. Den empiriska studien visar på att eco-driving som inte följs upp sällan ger långvarig verkan. Vid allt förändringsarbete krävs tid och resurser för att driva processen, så även vid uppföljning av eco-driving.

Samtliga respondenter, oberoende av vilket företag eller bransch de arbetade inom, framhöll vikten av att minska bränslekostnaderna för åkerinäringen. Bränslekostnader är en faktor som har stor förändringspotential och eco-driving framstår som en enkel metod för att minska dem. Projektledare framhåller vikten av att uppföljning genomförs på ett hållbart sätt och att det ses som en ständigt pågående process. Likt Rozenes et al. (2006) framhåller han vikten av uppföljning som ett sätt att styra och mäta den förändring det innebär. Lika viktigt som att mäta förändringen i siffror är det att skapa förståelse för dess innebörd och att motivera de inblandade (Silverman et al. 2005).

Att följa upp eco-driving framhölls av flera respondenter som avgörande för dess framgång. Att som åkeri investera i eco-driving med kostnadsminskning som mål och sedan inte följa upp kan leda till att skillnaden mellan förväntad kostnadsminskning och upplevd blir större än tänkt. Chaufför R beskrev hur tidigare försök till eco-driving misslyckats på grund av utebliven uppföljning och att chaufförerna efter en månad var tillbaka till ursprungligt körbeteende. Flera respondenter framhöll likt Chaufför R uppföljningens roll för att lyckas minska sin bränsleförbrukning genom eco-driving, undantaget Kvinnlig chaufför. Att det kan skilja från person till person bekräftas av Barkenbus (2010). Sammantaget visar det tillsammans med Sveningsson och Sörgärde (2007) att uppföljning i de flesta fall är avgörande för att nå ett framgångsrikt resultat vid en förändring. En investering som inte ger ihållande kostnadsminskning hjälper på längre sikt varken åkeriet att minska sina kostnader eller miljöpåverkan. Genom att chaufförerna får återkoppling som leder till god förståelse och motivation kan eco-driving leda till sänkta bränslekostnader och därigenom minskad

miljöpåverkan. Eftersom eco-driving inte kräver investeringar i fordonen, fungerar på alla fordon och då bränslekostnader är en av de större kostnaderna för åkerinäringen, är det ett förhållandevis enkelt och billigt sätt att minska totalkostnaden för åkerinäringen.

Trots att eco-driving omtalas som ett miljövänligare körbeteende var det ovanligt att det omtalades i intervjuerna. Det talades istället om vilken kostnadsbesparing det gav. Tjänstesäljare nämnde som hastigast att miljöaspekten var det absolut viktigaste vid eco-driving, men utöver det talade han endast om vilken kostnadsbesparing det kan innebära. Att ha kostnadsminskning som drivkraft, samtidigt som det gynnar miljön gör det inte till en mindre miljövänlig metod. Snarare skulle det kunna vara en av nyckelfaktorerna till att det ses som en vedertagen miljöförbättringsmetod som många arbetar med.

Förutom Chaufför P och Kvinnlig chaufför (de arbetar inte med något utvecklat uppföljningssystem) beskrev resterande respondenter hur uppföljningssystemen de arbetar med, eller varit med och utvecklat, använder sig av återkoppling som kan liknas vid Newbolds (2008) 360-gradig feedback. Det visar att det finns en förståelse om dels vikten av feedback mot de som praktiskt utövar eco-driving och sättet som feedback förmedlas på. Baserat på Newbold (2008) framgår det hur viktigt det kan vara att återkoppling sker på ett sätt som minimerar motstridigheter inom organisationen och är konstruktiv och enkel. Att som i lastbilsföretagets uppföljningssystem låta en extern part förmedla feedback tar 360-feedback till ytterligare en dimension. Att inkludera en extern person, utanför företaget, som förmedlar feedback i kombination med personer från olika hierarkiska nivåer inom företaget bör motverka eventuella motstridigheter inom företaget i än högre grad.

Projektledare nämner att lastbilsföretagets uppföljningssystem är kostnadseffektivt då mätningarna och analys görs av en expert på området. Därav kan de anställda vid åkeriet ägna sig åt kärnverksamheten, att frakta gods. De statistiska värdena kommer ursprungligen från en extern och i sammanhanget oberoende part. Det leder till att den feedback som förmedlas anonymt till varje person, inte uppfattas som lika personlig som om den kommer från en anställd inom ledningsgruppen. Den externa personen skulle således kunna fungera som en faktor som både minskar osämja och mobbning, samt motverkar de intressekonflikter inom organisationens olika avdelningar som Sveningsson och Sörgärde (2007) belyser.

Det är av betydelse vilken uppföljningsmetod som används samt hur återkoppling sker och förmedlas. Olika kontroll- och mätsystem likt balanserat styrkort och nyckelhändelser kräver kunskap av de personer som använder systemen (Shahin & Mahbod, 2007). Det innebär ytterligare arbetsbörda och kompetenskrav för ett åkeri och kan dessutom leda till konsultkostnader vid implementering. Om samtliga involverade parter inom en organisation har förståelse för systemets betydelse kan det ur ett längre perspektiv leda till minskade kostnader. Att en avdelning säger kör eco-driving och en annan avdelning säger kör fort, är motsägelsefullt. Genom att mäta fler parametrar än finansiella kan förståelse för förändringens resultat bli bättre (Kaplan och Newbold, 1996). Projektledare beskrev hur finansiella mätvärden varken är tillräckliga eller rättvisande utifrån de olika chaufförernas körbeteende. Deras uppföljningssystem är uppbyggt på olika mätvärden som sedan sammanställs till poäng, i likhet med KPI (Shahin & Mahbod, 2007).

När sedan data som har processats och analyserats ska den delges chaufförer och andra berörda parter. Personliga möten som genomförs på rätt premisser visade sig vara en bra metod för att förmedla feedback (Francisco, 2007). Möten ansikte-mot-ansikte kan dock innebära problem för chaufförer. Deras arbetstid är till stor del förlagd bakom ratten och dessa möten kan generera missnöje och leda till att deras redan pressade scheman blir ännu mer pressade. Det på grund av att chaufförer har svårt att avsätta tid till fysiska möten när de utför transporter. En lösning skulle kunna vara telefonmöte, men att tala i telefon under körning innebär en säkerhetsrisk för chaufförer och andra i deras omgivning. De tillfällen som inbjuder till personlig feedback genom telefonsamtal är framför allt under vilotiderna för chaufförerna. Att spendera ledig tid på jobbrelaterade telefonmöten kan innebära övertidskostnader. Feedback i form av siffror blir således den enklaste metoden för uppföljning till chaufförerna, men kan leda till brister både i förståelse av statistik samt vikten av eco-driving. Dessutom går man miste om de pedagogiska effekterna som Harvey et al. (2013) framhåller.

Sammanfattningsvis framgår behovet av uppföljning av eco-driving för ett på sikt hållbart resultat. Samtidigt är det tidskrävande, både gällande att mäta och analysera förändringen och att delge de inblandade feedback. Att använda sig av flexibla system som passar bäst efter den egna organisationens behov framgår som den mest gångbara metoden för att lyckas. Slutligen är det

viktigt att samtliga berörda parter inom organisationen förstår betydelsen av och vad det innebär för att det ska fungera.

## 6.0 Slutsatser

Eco-driving är ett förhållandevis enkelt sätt för åkerier att minska bränsleförbrukning, med minskade koldioxidutsläpp och kostnader som följd. Eco-driving kräver inga investeringar utöver utbildning av chaufförerna och går att tillämpa på alla fordon. Vad som framgick av intervjuerna var att miljöaspekten var underordnad kostnadsfrågan. Att hinna fler körningar under en dag var i ett åkeris fall viktigare än att tillämpa eco-driving. Ett flertal respondenters svar gav indikationer på att branschens krav på leveransprecision inte påverkas negativt av eco-driving utan snarare tvärt om.

Studien visade att uppföljning har stor betydelse för att eco-driving ska fungera på lång sikt. Av respondenterna framgick det att chaufförer i allmänhet tenderar att återgå till ursprungligt körbeteende om ingen uppföljning av eco-driving görs. Det är vanligt förekommande vid förändringsarbete om ingen uppföljning sker (Njaa, 2008). Flera respondenter och den teoretiska referensramen visar på en gemensam inställning om hur viktig kontinuerlig uppföljning är.

Eco-driving och uppföljning av det framgick i fallstudien som en enkel framgångsfaktor, men visade sig även innebära extraarbete och kostnader. Det primära målet med eco-driving, utifrån respondenternas svar, är att minska kostnader. Uppföljning innebär kostnader i form av ökad administration, konsulttimmar och mätutrustning. De kostnader som uppföljning innebär riskerar att bli större än den kostnadsminskning eco-driving kan generera. Anthony och Govindarajan (2007) framhåller budgetplanering som viktig framgångsfaktor vid en förändring, i det här fallet eco-driving. Vi menar att en välgjord budget kan ge en tidig indikation om hur förändringen kommer gå och om det är värt att genomföra investeringen.

Om miljöpåverkan satts främst hade minskade utsläpp blivit det huvudsakliga målet. Eftersom kostnadsfrågan genomgående var den aspekt som respondenterna satte i första hand, menar vi att risken är att åkerier undviker att investera i långsiktiga uppföljningssystem, som medför investeringskostnader. Samtidigt är det förståeligt att kostnader är de faktorer som anses viktigast.

För åkerier som inför eco-driving är det viktigt att se förändringen ur ett större perspektiv än enbart förarutbildning som ska leda till minskade kostnader. Genom en planerad budget som visar på vilka kostnader det kan komma att innebära, men även vilka besparingar det kan ge, kan



åkerier se nyttan av eco-driving. Eco-driving är ingen universallösning som nås utan ansträngning. Utan uppföljning tenderar förändringen att avta och återgå till ursprunglig status. Att involvera en extern part som sköter uppföljningen gör att de anställda inom åkerier kan fokusera på sin kärnverksamhet, då mätningar och dataanalys görs utanför åkeriet. När mätningar görs, och feedback förmedlas av olika avdelningar inom ett företag riskerar det att leda till osämja och mobbning (Cannon och Witherspoon, 2005), något som kan minimeras genom att inkludera en extern part.

Trots det kostnadsfokus som finns innebär eco-driving och uppföljning av det minskad miljöpåverkan då utsläppen minskar när bränsleförbrukning gör det. Att som åkeri tillämpa eco-driving och följa upp det gör det möjligt att kombinera miljöfrämjande arbete med minskade kostnader. Slutligen, om eco-driving endast sparar en krona anser vi att det är värt det. Koldioxidutsläpp är ett problem och alla utsläppsreduceringar är viktiga.

## Källförteckning

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, E., Jessen, S., Birchall, D. & Money, A. (2006), 'Exploring project success', *Baltic Journal Of Management*, 1, 2, p. 127-147.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12. ed. Boston, Mass.: McGraw Hill.
- Barkenbus, J. (2010). 'Eco-driving: An overlooked climate change initiative', *Energy Policy*, 38, pp. 762-769.
- Barth, M. & Boriboonsomsin, K. (2009). 'Energy and emissions impacts of a freeway-based dynamic eco-driving system', *Transportation Research Part D*, 14, The interaction of environmental and traffic safety policies, pp. 400-410.
- Barret, M., Grant, D. & Wailes, N. (2006). 'ICT and Organizational Change: Introduction to the Special Issue', *The Journal of Applied Behavioral Science*, March 2006 42: 6-22.
- Bauer, J., Tanner, S. & Neely, A. (2004). 'Developing a performance measurement audit template - a benchmarking study', *Measuring Business Excellence*, 8, 4, pp. 17-25.
- Beusen, B., Broekx, S., Denys, T., Beckx, C., Degraeuwe, B., Gijssbers, M., Scheepers, K., Govaerts, L., Torfs, R. & Int Panis, L. (2009). 'Notes and comments: Using on-board logging devices to study the longer-term impact of an eco-driving course', *Transportation Research Part D*, 14, pp. 514-520.
- Bradley, S. (2002). 'What's working? Briefing and evaluating workplace performance improvement', *Journal Of Corporate Real Estate*, 4, 2, p. 150.
- Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Egypten: Sahara Printing.
- Cannon, M. & Witherspoon, R. (2005) 'Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement', *Academy Of Management Executive*, 19, 2, pp. 120-134.
- Chenhall, R. (2003). 'Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organizations And Society*, 28, pp. 127-168.
- De Falco, M. & Macchiaroli, R. (1998). 'Timing of control activities in project planning', *International Journal Of Project Management*, 16, 1, p. 51.
- DeNisi, A. & Kluger, A. (2000). 'Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?', *Academy Of Management Executive*, 14, 1, pp. 129-139.

- Eriksson-Zetterqvist, U. & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Eve, A. (2007) 'Development of project management systems', *Industrial And Commercial Training*, 39, 2, p. 85-90.
- Francisco, J. (2007). 'How to Create and Facilitate Meetings That Matter', *Information Management Journal*, 41, 6, pp. 54-58.
- French, L. & Bell, C. (1999). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. 6. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Gustafson, D., Sainfort, F., Eichler, M., Adams, L., Bisognano, M. & Steudel, H. (2003). 'Developing and testing a model to predict outcomes of organizational change', *Health Services Research*, 38, 2, p. 751-776.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Harvey, J., Thorpe, N. & Fairchild, R. (2013). 'Attitudes towards and perceptions of eco-driving and the role of feedback systems', *Ergonomics*, 56, 3, pp. 507-521.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, P., Cassell, C., Close, P. & Duberley, J. (2001). 'Performance evaluation and control: Supporting organizational change', *Management Decision*, 39, 10, pp. 841-850.
- Kanter, R. (2004). 'The Middle Manager as Innovator', *Harvard Business Review*, 82, 7/8, pp. 150-161, Business Source Complete.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kennerley, M. & Neely, A. (2003) 'Measuring performance in a changing business environment', *International Journal Of Operations And Production Management*, 23, 2, p. 213-229.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lesjak, D. & Vehovar, V. (2005). 'Factors affecting evaluation of e-business projects', *Industrial Management & Data Systems*, 105, 3-4, pp. 409-428.
- Lindley, E. & Wheeler, F. (2000). 'The Learning Square: Four Domains that Impact on Strategy', *British Journal Of Management*, 11, 4, p. 357-364.
- Liu, A. & Walker, A. (1998). 'Evaluation of project outcomes', *Construction Management & Economics*, 16, 2, pp. 209-219.

- Loo, R. (2002). 'Working towards best practices in project management. a Canadian study', *International Journal Of Project Management*, 20, pp. 93-98.
- Lumsden, Kenth (2012). *Logistikens grunder*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- McKinnon, A. (2010). Increasing fuel efficiency in the road freight sector. I McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M. & Whiteing, A. (red.). *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. London: Kogan Page.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Munns, A.K. & Bjeirmi, B.F. (1996). 'Paper: The role of project management in achieving project success', *International Journal Of Project Management*, 14, pp. 81-87.
- Neely, A. (1999). 'The performance measurement revolution: Why now and what next?', *International Journal Of Operations And Production Management*, 19, 2, p. 205-228.
- Newbold, C. (2008). '360-degree appraisals are now a classic: Good preparation and execution are the keys to success', *Human Resource Management International Digest*, 16, 2, p. 38-40.
- Njaa, D. (2008). 'Project Checkup', *Internal Auditor*, 65, 4, pp. 31-34.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Rozenes, S., Vitner, G. & Spraggett, S. (2006). 'Project control: Literature review', *Project Management Journal*, 37, 4, pp. 5-14.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.
- Sandkull, B, Abrahamsson, L, Andersson, E, Jansson, A, Odenrick, P, Sörgärde, N. (2008). *Illusion eller verklighet? Planerade förändringar i företag*. Studentlitteratur, Lund.
- Sanger, M. (1998). 'Supporting the balanced scorecard', *Work Study*, 47, 6/7, pp. 197-200.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). 'The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments', *Health Services Research*, 38, 3, pp. 923-945.
- Shahin, A. & Mahbod, M. (2007). 'Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting', *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 56, 3, p. 226-240.

- Silverman, S., Pogson, C., & Cober, A. (2005). 'When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback', *Academy Of Management Executive*, 19, 2, pp. 135-147.
- Smith, M. (2003). 'Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure', *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5, pp. 249-261.
- Sveningson, S. & Sörgärde, N. (2007). Organisationsförändring - från ingenjörskonst till tolkning. I Alvesson, M. & Sveningson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur
- Taskinen, T. & Smeds, R. (1999). 'Measuring change project management in manufacturing', *International Journal Of Operations & Production Management*, 19, 11, pp. 1168-1187.
- Teknikföretagen. (2011). *Utsläppen sjunker när tjänster och produkter drar åt samma håll*. <http://www.teknikforetagen.se/hem/Publicerat/Nyheter/Utslappen-sjunker-nar-tjanster-och-produkter-drar-at-samma-hall/>. (Läst 2013-05-26).
- Thomsson, Heléne (2002). *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur
- Tonnquist, B. (2006). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier utbildning.
- Vägverket. (2007). *Klimatneutrala godstransporter på väg - en vetenskaplig förstudie*. [http://publikationswebbutik.vv.se/upload/3547/2007\\_111\\_klimatneutrala\\_godstransporter\\_pa\\_vag\\_en\\_vetenskaplig\\_forstudie\\_.pdf](http://publikationswebbutik.vv.se/upload/3547/2007_111_klimatneutrala_godstransporter_pa_vag_en_vetenskaplig_forstudie_.pdf). (Läst 2013-05-24).
- Walton, J. (2006). 'Keys to a Successful System Implementation', *Techdecisions*, 8, 11, p. A24.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Williams, T. (1999). 'The need for new paradigms for complex projects', *International Journal Of Project Management*, 17, pp. 269-273.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: SAGE
- Åkerihandbok. (2013). *Transportmarknaden*. [http://www.akeri.se/sites/default/files/ahb\\_2013\\_kapitel02\\_transportmarknaden\\_0.pdf](http://www.akeri.se/sites/default/files/ahb_2013_kapitel02_transportmarknaden_0.pdf). (Läst 2013-05-24).

## Bilaga 1

### Intervjuguide ledning och administration

1. Vad heter du?
2. Vilken position har du, samt vad innebär det?
3. Hur länge har du arbetat med det du gör och vad gjorde du innan det?
4. Hur går implementeringen av ert system till och hur fungerar det?
5. Vilken information innan och under själva processen får chaufförerna?
6. Vilken feedback får chaufförerna?
7. Varför ansåg ni att det fanns ett behov av det?
8. Vilket brister ser du i de redan utformade system som finns för uppföljning av eco-driving?  
Vad är skillnaden?
9. Eco-driving för knippas med lugnare och långsammare körning, finns det en risk för att tidsaspekter blir lidande på grund av det?
10. Vi har hört att eco-driving, i och med mer planerade rutter och körning, till och med kan vara mer tidseffektivt än vanlig körning. Vad tror du om det?
11. Vad tror du är viktigt för en lyckad organisationsförändring hos ett åkeri, gällande eco-driving och uppföljning?

## **Intervjuguide chaufför**

1. På vilket sätt tillämpar ditt åkeri och du eco-driving?
2. Kan du som chaufför ge ett exempel på hur du var delaktig när eco-driving infördes?
3. Kan du beskriva vad som skedde efter införandet av eco-driving, fick ni någon återkoppling?
4. Hur fick du som tillämpar eco-driving feedback på din körning?
  - möten
  - statistik
  - övrigt
5. Vem gav dig feedback?
6. På vilket sätt fick ni information om förändringen och kände ni er delaktiga?
7. Hur tror du att ett åkeri ska arbeta för en lyckad implementering av eco-driving som är varaktig?
8. Hur tror du att ditt engagemang spelat roll vid implementering och uppföljning av eco-driving?
9. Hur tror du den generella uppfattningen bland chaufförer är när det kommer till eco-driving?
10. Hur tror du eco-driving hade fungerat utan uppföljning?