

Måten vi gjør tingene på hos oss

En kvalitativ studie av hvordan tilrettelegging for fysisk aktivitet på arbeidsplassen kan ha innvirkning på organisasjonskulturen.

Marit Hillestad

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomistyring, mai 2015

FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på hektiske og arbeidskrevende år med både jobb og studier. Studiet har vært både lærerikt og nyttig. Etter mange år i jobb har det vært godt med noen knagger å henge erfaringer på. En erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomistyring har knyttet dette godt sammen. Nye kunnskaper og redskaper er ervervet for fortsettelsen på et enda, forhåpentligvis, langt yrkesliv. Jeg er glad for å være i mål med studier og oppgave.

En stor takk til veileder Tor Dahl-Eriksen for tilgjengelighet, informasjon, konstruktiv og snarlige tilbakemeldinger. Med din veiledning de siste månedene ble det mulig å komme i mål på en tilfredsstillende måte.

Jeg vil takke til de som har stilt opp som informanter, de gav meg innsikt i sine tiltak og organisasjoner og delte sin erfaring og viten med meg.

En stor takk til alle rundt meg, familie, venner og kolleger som alle på sitt vis har bidratt med interesse for det jeg har holdt på med, råd og støtte. Sist men ikke minst, en stor takk til Arne, for din tålmodighet, støtte og gode råd, for tilstedeværelse, korrekturlesing og språkvask, turgåing og mat på bordet når arbeidsdagene ble for lange.

Tromsø, april 2015

Marit Hillestad

SAMMENDRAG

Tema for oppgaven er forholdet mellom organisasjonskultur og fysisk aktivitet. Jeg vil se på om det har noen betydning for organisasjonskulturen når bedrifter tilrettelegger for fysisk aktivitet for de ansatte, og på hvilken måte dette kan ha betydning.

Problemstilling og problemområde for oppgaven tar utgangspunkt i organisasjonskulturen som sosialt fenomen. Sosial tilhørighet og inkludering i et kollegium kan ha en betydning både for arbeidstaker og arbeidsgiver.

Arbeidsmiljøloven setter krav til arbeidsmiljøet og om tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø. Arbeidslivet spesielt, har gjennom politisk initierte tiltak de siste årene, blir oppfordret til å være mindre inaktive. Problemstillingen for oppgaven er:

Hvilke tiltak gjøres i et utvalg organisasjoner for å fremme fysisk aktivitet i blant ansatte, og i hvilken grad og på hvilken måte har slike tiltak innvirkning på organisasjonskulturen i organisasjonene?

Metoden er kvalitative individintervju. Leder og tillitsvalgte/HMS ansvarlige i tre ulike bedrifter som har tilrettelagt for fysisk aktiviteter for sine ansatte, er blitt intervjuet. I tillegg er det brukt litteratur som tar for seg forholdene rundt fysisk aktivitet på arbeidsplassene. Intervju og litteratur er analysert og diskutert opp mot teori om organisasjonskulturer.

Hovedfunnene er at tilrettelegging for fysisk aktivitet har en positiv innvirkning på organisasjonskulturen i de utvalgte bedrifter. Det er en arena for sosial samhandling og relasjoner mellom ansatte opprettes, det virker inkluderende og sosialt samlende på organisasjonskulturen. Det er godt oppslutning om de tilrettelagte tiltakene, det virker inkluderer og flere engasjerer seg i fysisk aktivitet. Lederne er selv er fysisk aktive og aktivt med på tiltakene. Gjennom lederrollen signaliseres at dette er viktig og har en verdi for organisasjonen. Felles tilrettelegging for fysisk aktivitet i bedrifter kan påvirke organisasjonen positivt og være med å skape et inkluderende og sosialt fellesskap i organisasjonskulturen.

INNHOLD

1.0. Innledning.....	1
1.1 Tema og aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Presisering av problemstillingen.....	3
1.4 Identifisering av variabler.....	4
1.5 Avgrensninger.....	5
1.6 Oppgavens oppbygning.....	5
2.0 Teoretisk referanseramme.....	7
2.1 Begrepsavklaringer.....	7
2.1.1 Kultur.....	7
2.1.2 Organisasjon.....	8
2.1.3 Organisasjonskultur.....	8
2.2 Teori om organisasjonskultur.....	9
2.2.1 Organisasjonskultur som sosialt fenomen.....	9
2.2.2 De ulike kulturelle nivåene.....	10
2.2.3 Læringsperspektivet.....	11
2.2.4 Den riktige måten.....	12
2.3 Hvordan organisasjonskulturer endres.....	13
2.4 Teoriens relevans.....	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Valg av metode.....	16
3.1.1 Intervju.....	17
3.1.2 Dokumentanalyse.....	18
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	20
3.3.1 Beskrivelse av bedriftene.....	20
3.3.2 Gjennomføring av intervju.....	21
3.3.3 Valg av dokumenter.....	22
3.4 Validitet og reliabilitet.....	22
3.5 Forskningsetiske vurderinger.....	24
4.0 Empiri og analyse.....	26
4.1 Tiltak i bedriftene.....	26
4.2 Den sosiale konteksten.....	29
4.3 Den kulturelle konteksten.....	31

4.3.1 Artefakter.....	31
4.3.2 Verdier og normer.....	33
4.3.3 Grunnleggende antakelser.....	34
4.4 Læringsperspektivet.....	35
4.4.1 Nytilsatte.....	37
4.4.2 Subkulturer.....	38
4.5 Den riktige måten.....	39
4.6 Oppsummering.....	42
5.0 Konklusjon.....	44
6.0 Referanseliste.....	46
Vedlegg.....	48

1.0. Innledning

Denne oppgaven vil ta for seg forholdet mellom organisasjonskultur og fysisk aktivitet. Jeg vil se nærmere på om det har noen betydning for en organisasjonskultur om de ansatte er i fysisk aktivitet, der bedriftene selv har initiert tiltakene, og på hvilken måte denne fysisk aktivitet kan ha betydning for organisasjonskulturen.

1.1 Tema og aktualisering

Når tema skulle velges var emnene arbeidsmiljø, ledelse og organisasjonskultur emner fra fagområdet i studiet noe jeg kunne tenke meg å fordype meg i.

Organisasjonskulturen som sosialt fenomen for vår sosiale jobbtilhørighet og inkludering i et kollegium, spiller en viktig rolle i forhold til interesse for jobb og arbeidsplass. Arbeidsplassen er for mange en viktig arena for nettopp tilhørighet, muligheter for tilbakemeldinger og for selvfølelsen. Å kunne gå på jobb gir for mange mening i tilværelsen og struktur på hverdagen. Dette er en arena vi bruker en stor del av livet på, og trivsel på jobb har stor betydning og påvirker den generelle trivselen i livet for øvrig. Gjennom arbeidet skapes mange sosiale arenaer, der noen bringes med inn i private sfærer mens andre forblir jobbrelaterte. Her skjer læring og utvikling av arbeidstakeren, men også av mennesket. Organisasjonskultur er «noe som sitter i veggene» på den enkelte arbeidsplass og i liten grad nedskrevne regler. Kultur og organisasjonskultur kan være noe udefinerbart og vanskelig å få tak på. Begrepene vil bli nærmere definert og forklart seinere i oppgaven.

Med egen arbeidsmessig tilhørighet i et idrettsmiljø, egeninteresse for fysisk aktivt i form av friluftsliv og myndighetenes sterke fokus på folkehelse og fysisk aktivitet de siste årene, var det et annet emne, fysisk aktivitet, som var relevant, tidsaktuelt og politisk korrekt. Befolkningen generelt, men også arbeidslivet spesielt blir oppfordret til å være mer fysisk aktive for både bedre helse og bedre arbeidshverdag. Man kan si at implisitt antas at fysisk aktivitet innenfor arbeidslivet vi bidra positivt til å utvikle organisasjonskulturen.

Relasjonen mellom fysisk aktivitet og organisasjonskultur ble et tema det ville være interessant å se nærmere på.

Temaet synes å være aktuelt gjennom et politisk initiert og aktualisert samfunnsoppdrag der et folkehelseperspektiv står sentralt. Initiativet kommer til uttrykk gjennom Stortingsmeldinger og NOU-rapporter og andre statlige finansierte forskningsrapporter der effekten og fordeler med en fysisk aktiv livsstil er fokusert. Noen eksempler på dette fra siste tiår kan bl. a være:

- Resept for et sunnere Norge, St.meld nr 16 (2002-2003)

- Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009, departementene.
- Lov om folkehelsearbeid (Folkehelseloven), 2012
- Folkehelsemeldinga, Meld. St. 34 (2012-2013)

Jeg har søkt etter temaet «organisasjonskultur og fysisk aktivitet» i ulike søkefunksjoner. (BIBSYS, Google Scholar, Google, andre søkemotorer). Fysisk aktivitet gir god respons mot tema der fysisk aktivitet er idrett og trening, som forebygging og behandling, spesielt av psykisk helse. Organisasjonskultur gir god respons på organisasjonskultur som fenomen og i ulike sektorer av arbeidslivet. Jeg finner to masteroppgaver fra 2011 og 2012 som omhandler fysisk aktivitet og hvilken påvirkning dette har på arbeidslivet. Den ene ser på sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utviklingen av prestasjonskultur. Den andre er en «kvalitativ studie av treningsinstruktører og deltakere i lys av helsefremmende arbeid i organisasjoner». Førstnevnte er tilgjengelig i sin helhet og lest, den andre er ikke tilgjengelig i sin helhet, bare med en oppsummering. Jeg kan ikke spore annen forskning på sammenhenger mellom fysisk aktivitet og organisasjonskultur.

I Norge har vi en arbeidsmiljølov som er unik og som setter sterke krav til arbeidsmiljøet og om tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø. Det settes krav til så vel det fysiske (AML § 4-4) som det psykososiale arbeidsmiljøet (AML § 4-3). Loven setter også krav om tilrettelegging for fysisk aktivitet, *Vurdering av tiltak for fysisk aktivitet* (AML § 3-4).

De fleste av oss tilbringer en stor del av livet som arbeidstaker og vi blir en del av et sosialt fellesskap i jobbsammenheng, en organisasjonskultur. Jeg tar som utgangspunkt at forholdene rundt sosiale relasjoner og arbeidsglede påvirker motivasjon, trivsel på jobb og fellesskapet som finnes på arbeidsplassen. Dette vil ha konsekvenser for arbeidstaker både profesjonelt og privat. Det vil også ha betydning for arbeidsgiver og bedriften, først og fremst ved å være en bedrift der ansatte trives, noe som vil gi bedriften et positivt renommé. Dette vil kunne medføre en mindre turn-over blant ansatte, mindre fravær og en bedre og høyere produksjon i bedriften.

Hvem som skulle undersøkes? Undersøkelsesenheterne måtte bli arbeidsplasser, organisasjoner, der det var tatt noen grep og satt i verk tiltak for fysisk aktivitet blant de ansatte. Aktivitetene bør ha vært tilgjengelig over en viss periode eller ha en regelmessighet, slik at det kan være mulig å si noe om påvirkning og endringer som en konsekvens av fysisk aktivitet. Egen arbeidsplass (Idrettshøgskolen) var ikke aktuell da fysisk aktivitet her er en forutsetning og viktig integrert aktivitet. Jeg er en del organisasjonskulturen her, det kan bli vanskelig å ivareta objektiviteten når kulturen skal analyseres.

En god grunn til å studere organisasjonskultur, er ifølge Jacobsen og Thorsvik 2011:115, «...antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess.....en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er.»

Om en kultur kan være en årsak til suksess, vil en kultur også kunne være en årsak til fiasko og middelmådigheter. Initiativ til felles tiltak som skulle være samlende og gi felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan under gitte vilkår virke mot sin hensikt, resultatet uteblir eller tvert imot, splitter og segmenterer arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen.

1.2 Problemstilling

En problemstilling er et spørsmål om *hva* en ønsker et svar på, *hvem* skal undersøkes, undersøkelsesenehetene, og i *hvilken* sammenheng, kontekst, dette skal gjøres. Dette må avgrenses gjennom konkrete variabler som presiserer temaet. I tillegg skal det forankres i teori for å kunne være en empirisk undersøkelse. (Jacobsen 2012).

Temaet for oppgaven vil være organisasjonskultur og hvordan ledelse kan påvirke dette gjennom bruk og tilrettelegging for fysisk aktivitet.

Min problemstillingen er:

Hvilke tiltak gjøres i et utvalg organisasjoner for å fremme fysisk aktivitet i blant ansatte, og i hvilken grad og på hvilken måte har slike tiltak innvirkning på organisasjonskulturen i organisasjonene?

1.3 Presisering av problemstillingen

Problemstillingen bærer preg av å være åpne spørsmål. Jeg har ikke noen klare hypoteser om dette og trenger ny kunnskap. Jeg trenger kunnskap som kan være med på å forklare om det er noen sammenheng mellom fysisk aktivitet og organisasjonskultur.

Det finnes mye forskning på organisasjonskultur og forholdene rundt denne. Likeledes finnes det mye forskning på fysisk aktivitet og hva en oppnår gjennom å være fysisk aktiv.

Kombinasjonen av organisasjonskultur og hvordan fysisk aktivitet kan være et virkemiddel for denne, ser det ut for å være lite av.

Problemstillingen er eksplorerende og har behov for å avdekke ny kunnskap om fenomenet fysisk aktivitet og hvordan det kan påvirke organisasjonskultur. Jeg vil finne ut hva dette

fenomenet består av, og bruke teori for å analysere og se om det kan være en årsakssammenheng mellom fysisk aktivitet og organisasjonskultur. Problemstillingen er også forklarende (kausal) i det den ønsker å se på årsaken til at noe skjer (Jacobsen 2012).

1.4 Identifisering av variabler

Undersøkelsen er tenkt gjennomført i noen ulike bedrifter i Alta og Tromsø som har satt inn tiltak for økt fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Alle ansatte i bedriften og deres grad av fysisk aktivitet vil være en uavhengig variabel. Det vil trolig være ulik grad av deltakelse blant de ansatte selv om arbeidsplassen tilrettelegger for økt aktivitet. Her vil en kunne finne alle grader av fysisk aktivitet, fra de som er og har vært aktive idrettsutøvere i lang tid, til de som er minimalt aktive, til tross for arbeidsplassens tiltak for økt aktivitet.

De avhengige variablene vil være det som skjer, endres, styrkes eller svekkes i organisasjonskulturen på bakgrunn av økt innsats for fysisk aktivitet. Jeg vil undersøke i hvilken grad tiltak for fysisk aktivitet kan ha noen påvirkning på kulturer i organisasjonene og om det oppstår det noen endringer i det sosiale felleskapet på bakgrunn av dette.

Jeg har valgt tre mulige virkninger av hvordan økt innsats for fysisk aktivitet kan komme til uttrykk. Dette er verst-best tenkelige scenarier og et middels senario. Dette er ikke noen endelige og absolutte definisjoner på utfall. Det vil ligge muligheter i grensene mellom de ulike senarioene og andre muligheter enn beskrevet, kan tenkes å forekomme.

Jeg ønsker å bruke denne inndelingen for å se hvordan de bedriftene jeg undersøker, passer inn i eller kan rangeres etter de mulige scenariene, på bakgrunn av tiltak for fysisk aktivitet, og om dette har noen effekt på organisasjonskulturen.

- **En integrerende effekt** på hele organisasjonen. Tiltakene virker positivt og integrerende på hele organisasjonen selv om kanskje ikke alle blir like aktive. Tiltakene virker oppbyggende slik at fortellingen om «det store vi» får gode vilkår. Organisasjonen fremstår som en resultatorientert, aktiv og samlet organisasjon, hvor trivselen er stor og alle deltar og viser engasjement for fellesskapet og organisasjonen. Organisasjonen samlet står for resultatene og resultatene er blitt bedre. Konkurransen er rettet mot eksterne organisasjoner.
- **Den effektløse muligheten.** Tiltakene responderes av et fåtall eller de som i utgangspunktet var fysisk aktive. De forblir aktive, møtes og trener sammen og får mye positivt ut av det. De øvrige i organisasjonen lar seg ikke berøre av tiltakene og

engasjerer seg heller ikke i hva «de aktive» foretar seg. Det er ingen endinger i organisasjonskulturen som kan tilskrives en økt innsats for fysisk aktivitet.

- **En splittende og segregerende effekt.** Satsingen fører til at en gruppe responderer og trener sammen mens andre ser med mistenksomhet på aktiviteten. Det oppstår ulike subkulturer der de som trener representerer en gruppering og de mistenksomme som ikke trener representerer en annen gruppering. Det kan også finnes andre subkulturer og grupperinger av ansatte som ikke finner seg til rette verken blant de aktive eller de mistenksomme. Alle subkulturene ser på hverandre med mistenksomhet og splid skapes innad i organisasjonen. Organisasjonen fremstår som splittet med interne motsetninger der det trekkes i mange retninger og fellesskapet er fraværende. Resultat er avhengig av enkeltindivider. Konkurranseskraften er intern, resultatene er uten forbedringer og medarbeiderne ser på hverandre som konkurrenter.

1.5 Avgrensninger

Jeg har valgt å ha fokus på de sosiale og kulturelle forholdene internt i bedriften for å se hvordan tiltak for fysisk aktivitet virker inn på organisasjonskulturen. Jeg velger å se på de interne forholdene da det er her kulturen skapes og utvikles. Det er de «daglige» konsekvensene for en organisasjons ansatte som er av interesse. Hvordan de ansatte sosialiseres og integreres i en organisasjonskultur og hva dette har å si for trivsel og samhold på arbeidsplassen.

Utvalget er begrenset til bedrifter som hadde iverksatt tiltak for ansatte. Det måtte være noe mer rundt disse tiltakene enn «muligheter for en times trening i arbeidstiden». Tiltakene måtte ha et element av fellesskap i seg.

1.6 Oppgavens oppbygning

I første kapittel har jeg redegjort for valg og relevans for oppgaven. Problemstillingen er presentert og forklart og de ulike variablene for mulige utfall er omtalt.

I kapittel to tar jeg for meg den teoretiske rammen for oppgaven. Jeg vil først ta for meg begrepene kultur og organisasjonskultur før jeg kommer inn på organisasjonskultur som sosialt fenomen. Valgte modell for organisasjonsteori presenteres og forklares kort med tre ulike nivåer i organisasjonskulturen. Jeg har også med teorier for hvordan organisasjonskultur kan endres, påvirkes og forsterkes.

Kapittel tre tar for seg valg av metode og forskningsdesign, oppgavens validitet og reliabilitet, før jeg kommer inn på de forskningsetiske vurderingene som er gjort. Kapittel fire er empiri og

analyse. Jeg har valgt å skrive dette i samme kapitel for å kunne presentere mine funn opp mot teori og diskutere dette fortløpende.

I det femte kapitlet oppsummerer og konkluderer jeg mine funn, og ser på hva årsaken (kausal) til endringer i organisasjonskulturen kan være.

2.0 Teoretisk referanseramme

I dette kapitlet vil jeg presentere den teoretiske rammen jeg vil benytte i oppgaven. Valget av oppgave er organisasjonskultur og jeg vil begynne kapitlet med å gi en forklaring av begrepene kultur, organisasjon og organisasjonskultur. Begrepet kultur er «opphavet» til begrepet organisasjonskultur. Hva er forskjellen mellom begrepene? Hva er det som skiller disse to begrepene og hvorfor studeres organisasjonskultur. Jeg har valgt Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur, som ifølge Jacobsen og Thorsvik 2012, er den mest referert i organisasjonslitteraturen. Jeg vil på grunnlag av denne forklare den sosialt konteksten, de ulike nivåene, læringsperspektivet og den riktige måten i organisasjonskulturen. Videre vil jeg se på endringer og mulighetene for å påvirke endringer i organisasjonskulturen, før jeg ser på hvilken relevans den teoretiske rammen har for problemstillingen i oppgaven.

2.1 Begrepsavklaringer

2.1.1 Kultur

Begrepet kultur kommer fra det latinske *cultura* som betyr dyrke, dyrking eller pleie.

Begrepet brukes i mange ulike sammenhenger og det finnes mange ulike forklaringer på begrepet kultur. De ulike fagtradisjonene har sine definisjon og forståelse av begrepet og bruker dette ulikt.

Om det generelle kulturbegrepet kan det sies at det har et vidt omfang og brukes om særskilte og forfinede uttrykkene i et samfunn; musikk, kunst, teater, skjønnlitteratur, dans osv. Det fanger også inn alt som inngår i beskrivelsen av et samfunn. Når vi snakker om kultur, så er det et sosialt fenomen og noe som oppstår i sosialt felleskap. Kultur er noe som sier hva som er gyldig, gjenkjennelig og akseptert, kodene for hvordan vi kan forstå ting, hendelser og symboluttrykk og anviser hvordan vi skal innrette oss i forhold til dette i et fellesskap med andre. Disse grunnfestede oppfatningene er felles for en gruppe mennesker, for eksempel en nasjon eller en mindre organisasjon, og det påvirker adferden til medlemmene i gruppen, størrelsen på gruppen er ikke avgjørende. Kulturen er med å gjøre kommunikasjon mellom mennesker mulig da medlemmer av den samme kulturen forstår hverandres handlinger og har klare normer for hva som er godt og dårlig, rett og galt. Dette gir oss også muligheten til å sette grenser for medlemskap. På samme måte som kultur er grunnlaget for kommunikasjon, er det også en form for filter og fordømmelse. Forhold som ikke er kjent eller uten betydning i kulturen, blir tolket som fremmed eller feil og kan bli avvist (Strand 2004).

2.1.2 Organisasjon

En organisasjon består av to eller flere mennesker som har et felles formål ved at de er sammen. Organisasjonen er opprettet for å løse en oppgave og realisere mål. Menneskene samhandler med hverandre for å oppnå de definerte mål. De ulike sidene av arbeidet vil bli fordelt for at samarbeidet skal gi mest mulig effekt.

Jacobsen og Thorsvik (2011:13) presenterer Etzionis (1983) definisjon av organisasjon: «*En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*».

2.1.3 Organisasjonskultur

På begynnelsen av 1980-tallet begynte organisasjonsforskere å studere organisasjonskultur som et eget fenomen. Definisjonen av organisasjonskultur er omtrent like mangfoldig som definisjonen av kultur. Organisasjonskultur har vært et begrep der bedrifter og etater har definert sine verdigrunnlag som skal bidra til organisasjonens praktiserende kultur. Det de fleste definisjonene sier om kultur og organisasjonskultur, er at det er «noe» som befinner seg i en gruppes hoder og som påvirker måten folk oppfører seg på. Dette «noe» er felles og delt for flere, for de fleste i organisasjonen og dermed et kollektivt fenomen. «Noe» utvikles i miljøet rundt en kultur og nye medlemmer som kommer til, sosialiseres inn i dette (Bang 1998).

Det som er felles i de fleste forståelser av organisasjonskultur, er at det er noe subjektivt men felles for en gruppe mennesker, i en og samme organisasjon. Det er en regelmessighet i atferd i en samhandling på bakgrunn av et felles sett normer og verdier. Det finnes spilleregler for hvordan en klarer seg og nyanserte må lære seg disse (Strand 2004).

Det som i prinsippet skiller organisasjonskultur fra generelle kulturbegreper er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Dette har betydning for hvordan vi forstår hva organisasjonskultur er, hvordan den oppstår og utvikles og for hvilken effekt kulturen i en organisasjon kan få (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Det finnes flere gode grunner for å studere organisasjonskultur. En av disse er antakelsen om at kultur kan være viktig for å forklare organisasjoners suksess eller fiasko. Felles opplevelser, tilhørighet og fellesskap i en organisasjon vil kunne ha effekter på organisasjonsmedlemmenes adferd. Gjennom en felles forståelse av fellesskapets normer og verdier vil man kunne oppnå en styrket organisasjonskultur som igjen vil kunne være med å styrke organisasjonsstrukturen. En sterkere kultur kan være med å styrke motivasjon, tillitt og solidaritet i organisasjonen. Et fellesskap preget av tillitt og solidaritet, der usikkerhet er redusert ved at det finnes en felles forståelse av hvordan tingene henger sammen og internaliserte felles mål og verdier, vil kunne bidra til bedre motivasjon for å yte, tillitt mellom ledelse og ansatte og ansatte i ulike enheter.

Tillit kan være et alternativ til overvåkning og kontroll, noe som kan være kostnadseffektivt for en organisasjon. En sterk organisasjonskultur vil også kunne ha sine negative sider dersom det utvikles av dysfunksjonelle kulturer der effekten av formelle styringsmekanismer svekkes (Jacobsen og Torsvik 2011).

2.2 Teori om organisasjonskultur

Edgar Scheins (1928) forklaring av organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.» (Jacobsen og Torsvik 2011)

På bakgrunn av Scheins definisjon av organisasjonskultur vil jeg sette fokus på organisasjonskulturen som et sosialt fenomen. Jeg vil se på hvordan tilretteleggingene for fysisk aktivitet som gjøres i bedriftene, kan bidra til eller påvirke det felles sett av verdier, normer og holdninger som finnes. Hvordan læringsperspektiv fungerer i organisasjonen og bidrar til intern integrasjon. Den riktige måten sees i sammenheng med tradisjoner for fysisk aktivitet i arbeidslivet.

2.2.1 Organisasjonskultur som sosialt fenomen

Når vi snakker om kultur er fellesskap et sentralt begrep. Størrelsen på fellesskapet eller gruppen er ikke relevant, men menneskets behov for å oppleve sosial tilhørighet, bli akseptert av andre, stabilitet og mening i tilværelsen er av stor betydning.

Kultur er et sosialt fenomen og oppstår bare i sosiale fellesskap (Jacobsen og Torsvik 2011).

Når enkeltindivider blir sosialisert inn i fellesskap og internaliserer de mål og verdier som ligger i dette fellesskapet, kan det også skapes motivasjon for ytelser. En sterk organisasjonskultur kan gi en opplevelse av tilhørighet og aksept, fremme samarbeid og koordinering og redusere usikkerhet gjennom at det finnes klare normer og verdier for sammenhenger og hvilke valg som skal gjøres.

Det vil være ulike faktorer som virker inn på hva slags kultur som får utvikle seg i en organisasjon. Bang 1998 skiller ut tre viktige faktorer som virker inn på hva slags kultur som utvikler seg i en organisasjon; omgivelsene, medlemmene og historien.

Omgivelsene, det miljøet og de forhold en organisasjon lever under. Det politiske systemet i landet, nasjonal og lokal kultur, teknologibruk, krav om utdanningsnivå og de lover og regler organisasjonen er pålagt vil være med å prege organisasjonen.

Organisasjonens medlemmer vil være en vesentlig faktor for kulturutviklingen i en organisasjon. Menneskene og deres intellektuelle og følelsesmessige utrustning, personlighet, livserfaring og utdanning vil være med å påvirke det sosiale fellesskapet i en organisasjon.

Med organisasjonens historie siktes det til alle erfaringer organisasjonen erverver seg gjennom sitt livsløp. Mennesker med ulik bakgrunn blandes og skal organisere seg slik at de får utført et arbeid, samtidig som de utsettes for en rekke hendelser i og utenfor bedriften. Denne interaksjonen som oppstår mellom organisasjonens ulike medlemmer som sammen jobber for å oppfylle organisasjonens mål, vil føre til at det etableres en del felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Dette vil prege utfordringene som organisasjonen opplever, hvordan utfordringene håndteres og hvor vellykket disse handlingene er.

Edgar Schein identifiserte sju dimensjoner vi kan benytte for å skille ulike kulturer fra hverandre:

1. Hvordan forholdet mellom organisasjoner og omgivelser oppfattes
2. Hvilket syn en har på menneskets handlinger
3. Hvordan organisasjonen kommer fram til «sannhet»
4. Hvordan organisasjoner betrakter tid
5. Hvilke betraktninger man har om menneskelig natur
6. Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker
7. Hvilket syn man har på konflikt

Ved å kombinere disse ulike dimensjonene vil en få mange ulike typer kulturer. Dette kan være et nyttig utgangspunkt for å karakterisere ulike kulturer (Jacobsen og Torsvik 2011).

2.2.2 De ulike kulturelle nivåene

Organisasjonskultur kan sees på tre ulike kulturelle nivåer bestående av artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. For å forklare og forstå organisasjonskultur trenger vi innsikt i sammenhengen mellom disse ulike tre nivåene.



Vi trenger en innsikt i sammenhengen mellom artefakter, verdier og grunnleggende antakelser for å forstå og forklare hva som er organisasjonskultur. Muligheten ligger i å tenke grundig igjennom hvordan man analyserer kultur ved å gå fra artefakter, via verdier og normer til grunnleggende antakelser for deretter å trekke konklusjoner tilbake igjen. (Jacobsen og Thorsvik 2011)

Om grunnleggende antakelser sier Jacobsen og Thorsvik 2011:123, «*Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, som ikke er diskutabile, og som derfor er vanskelige å utfordre og vanskelig å endre.*» De grunnleggende antakelsene er ofte ubevisste og det som tas for gitt.

Verdier og normer følger ofte naturlig ut fra hvilke grunnleggende antakelser man har. Verdier er hva som er ønskelig og godt, som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta. Normer er de uskrevne reglene for hva som er passende i ulike sosiale sammenhenger. Hva som regnes for passende kan variere mellom ulike organisasjoner og roller en innehar. I de fleste tilfeller vil normer være etterfulgt av sanksjoner, der det tildeles en straff for å ha brutt normene (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Artefaktene eller de fysiske uttrykkene er de synlige sidene ved organisasjonskulturen, det synlige uttrykket for kultur, det som kan observeres og det som organisasjonen velger å omgi seg med. Artefaktene er de kulturelle symbolene som formidler kulturelementene i organisasjonen og den informasjonen organisasjonen ønsker å formidle gjennom kulturelementene. Artefaktene må tolkes og tillegges en mening før de kan virke som et symbol. Symbolenes sentrale funksjon er å reflektere organisasjonskulturen, påvirke organisasjonsmedlemmenes tenkning og atferd ved å bringe frem internaliserte verdier og normer, gjøre det enklere for den enkelte i organisasjonene å dele erfaringer og gjøre det klarere hvem organisasjonen er. Artefakter kan være det menneskene sier, menneskelig adferd og fysiske gjenstander (Jacobsen og Thorsvik 2011).

2.2.3 Læringsperspektivet

Schein påpeker at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan en tilpasser en virksomhet til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Dette skjer gjennom to forhold:

- Ekstern tilpasning, hvor forholdet og tilrettelegging til omgivelsene, kunder, leverandører, konkurrenter og andre eksterne parter vektlegges
- Intern integrasjon, hvor intern kommunikasjon og samarbeid er i fokus. Den interne integrasjonen er også viktig for at alle i fellesskap kan bidra til realisering av organisasjonens mål (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Nye medlemmer i en organisasjon vil mer eller mindre bevisst læres opp og sosialiseres inn i den rådende kulturen. Nye medarbeideren tilpasser seg organisasjonens kultur, tankesystemer og adferdsmønstre for å «passe inn» i organisasjonen. En medarbeider som ikke finner seg til rette i en organisasjon vil avslutte arbeidsforholdet etter kort tid. En viss seleksjon skjer også gjennom utvelgelsesprosesser ved ansettelse, den personen som tilbys ansettelse har i tillegg til de formelle kravene som stilles, vist sider ved sin person som synes å passe inn i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2013).

Ved bruk av Scheins definisjon av organisasjonskultur kan det forstås som at det finnes bare en felles og enhetlig kultur i en organisasjon. Dette er han klar over at ikke er tilfelle og tar høyde for at det kan finnes ett mangfold av kulturer i en organisasjon som kan være preget av både tvetydighet og konflikter (Jacobsen og Torsvik 2011).

Ifølge Bang 2013 kan man betrakte en organisasjon som både én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer på samme tid. Joanne Martin 1992 refererer til dette som differensieringsperspektivet, som retter oppmerksomheten mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonen og forholdet mellom dem. En subkultur kan utvikles i en mindre enhet av en organisasjon av medlemmer som har hyppig og nær kontakt med hverandre. De vil utvikle felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen. De samhandler og over tid gjør de seg felles erfaringer, deler ulike utfordringer og reaksjoner som følger av handling. Utviklingen av et felles sett med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger vil også stimuleres når medlemmene deler felles personlige karakteristika som f. eks alder, kjønn, utdanning, sosial klasse og personlig verdisystem. Subkulturene kan ha ulike orienteringer, overlape hverandre og stå i konflikt og motarbeide hverandre.

2.2.4 Den riktige måten

Schein understreker at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. En kultur vil stadig bli testet opp mot virkeligheten gjennom praksis, skulle de grunnleggende antakelsene vise seg å være feil, vil kulturen sannsynligvis endres. Organisasjonskultur har i tillegg noe med følelser å gjøre. Organisasjonskultur dreier seg ikke bare om hva vi oppfatter og tenker, men også hva vi føler for det vi opplever gjennom jobben, vil være med å prege menneskene og kulturen de er en del av.

Schein sier klart fra at han ikke antar at alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer, det er ikke uvanlig at man kan finne et mangfold av kulturer preget av tvetydighet og konflikter. Det legges vekt på de trekk ved kultur som et resultat av menneskers behov for å oppleve sosial

tilhørighet, bli akseptert av andre og for stabilitet og mening i tilværelsen. Utvikling av organisasjonskultur blir resultatet av menneskers streben etter å skape mening i måten vi lever sammen i et fellesskap på, gjennom sammenhenger, helhet og stabilitet (Jacobsen og Torsvik 2011).

2.3 Hvordan organisasjonskulturer endres

I en organisasjon er det ulike faktorer som påvirker kulturen som vokser fram. Den menneskelige faktoren, er den som skal skape og bære fram kulturen. Den menneskelige faktoren består av enkeltindivider med ulik personlighet, bakgrunn og forutsetninger som skal bekle ulike roller i en organisasjon. Disse skal være med å påvirke og definere hva som er riktig og galt, sant og usant, viktig og uviktig for organisasjonen. Menneskene er underlagt omgivelsesbestemte faktorer bestående av nasjonal og lokal kultur som er bestemt ut fra organisasjonens geografiske plassering. Bransjetilhørighet påvirker organisasjonen og hvilke oppgaver som skal utføres. Lover og regler gitt av myndighetene vil også påvirke hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene.

Organisasjonen har ulike mål for sin eksistens og alle medlemmene i organisasjonen trenger ikke ha nøyaktig samme oppfatning av målet. Den interaksjonen som oppstår mellom medlemmene i forsøk på å samordne aktivitetene sine for å nå organisasjonens mål, vil føre til at det etableres felles forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene. Organisasjonskulturen som utvikler seg vil være påvirket av samspillet mellom disse tre faktorene: mennesker, omgivelsesbestemte faktorer og de hendelser som organisasjonen opplever gjennom sin historie (Bang 2013).

For at en endring skal kunne vokse, må det finnes drivkrefter som driver endringene frem. Det finnes ytre og indre drivkrefter. De ytre drivkreftene er årsaker til endringer som ligger i organisasjonens omgivelser som for eksempel teknologiske forhold, konkurranseforhold eller at politiske forhold endrer seg. De indre drivkrefter finner vi når det er ubalanse mellom det vi kan kalle interne elementer i en organisasjon, for eksempel ubalanse mellom struktur og kultur, mellom maktforhold og struktur. Drivkreftene fungerer som et press på organisasjonen for å skape et samsvar mellom interne forhold – struktur, mål og strategi, kultur og maktforhold - og de mange krav som omgivelsen stiller. Skillet mellom indre og ytre drivkrefter er ikke klart og entydig, men kan i mange tilfeller flyte over i hverandre (Jacobsen 2006).

Utgangspunktet for at en endring skal være en vellykket og god prosess, er forankring i organisasjonens ledelse. Hvem som helst i en organisasjon kan igangsette eller bidra til et vellykket resultat. I korthet består en endringsprosess i hovedsak av tre ulike faser: opplysning,

endring og reetablering. Erkjennelse at gamle måter å gjøre ting på ikke lenger er nok, se etter og velge nye løsningsmetoder, for så å implementere nye metoder i organisasjonen (Martinsen 2010).

Organisasjonskulturen kan påvirkes på flere måter. I følge Schein er det fem mekanismer som gir best mulighet for påvirkning og forsterkning av ulike sider ved en kultur.

- Gjennom oppmerksomhet: Leders prioriteringer, verdier og interesser formidles gjennom lederen etterspør, måler, kommenterer, roser og kritiserer. Denne kommunikasjonen kan lederen gi gjennom planlegging og oppfølging av aktiviteter. Utforming av systemer og prosedyrer kan brukes for å fremheve betingelser og aktiviteter, samtidig som det som det kan redusere tvetydigheter og uklarheter.
- Reaksjoner på kriser kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger i organisasjonen. En leders reaksjoner kan gi sterke signaler om verdier og oppfatninger i krisesituasjoner. Også følelsesmessige aspekter knyttet til kriser vil kunne gi sterke signaler.
- Lederen som rollemodell: Ledere kan kommunisere verdier og forventninger gjennom egne handlinger, særlig kan handlinger som går ut over det som forventes av stillingen ha effekt. Innføring av ulike tiltak eller prosedyrer der ikke er i samsvar med handlingen, gir uttrykk for at den verken er viktig eller nødvendig. Utforming av omgivelsene kan reflektere grunnleggende verdier i en organisasjon.
- Belønning. Belønning, formell og uformell oppmerksomhet eller fraværet av belønning og oppmerksomhet forteller noe om hva som er viktig eller ikke viktig. De betingelsene som settes og måten oppmerksomheten utføres på, er sterke signaler for påvirkning av kultur en leder kan gi.
- Kriterier for utvelgelse og avskjedigelse. Ledere kan påvirke kulturen ved å definere kriterier for å rekruttere, velge ut, forfremme eller avskjedige personer. Verdier kan også kommuniseres ved å gi riktig informasjon om hvilke betingelser og hvilke krav som stilles for å lykkes i organisasjonen (Martinsen 2010).

Med utgangspunkt i Scheins definisjon av organisasjonskultur som et sett grunnleggende oppfatninger, normer og verdier, vil det finnes flere nivåer i en organisasjonskultur. Kjernen i enhver kultur er de grunnleggende antakelser som sier hvordan vi oppfatter verden og hvordan ting henger sammen. Disse følges av sett med normer og verdier, som er hva vi synes er riktig og bra og som styrer våre handlinger (Jacobsen 2006).

Endringer i en organisasjonskultur må derfor skje gjennom et press på organisasjonen eller ved at aktører har et ønske om endring. Endringene skjer gjennom endringer av de grunnleggende antakelsene i organisasjonen, de ansattes virkelighetsoppfattelse og endringer av de verdier og holdninger som påvirker og styrer våre handlinger.

2.4 Teoriens relevans

Jeg har valgt å bruke Den sveitsiske professoren Edgar Scheins (1928) modell for organisasjonskultur i denne oppgaven. Han er den som er mest referert i organisasjonslitteraturen (Jacobsen og Torsvik 2011) og har flere sentrale poeng som jeg finner relevant i forhold til hva jeg ønsker å forklare i min oppgave.

Organisasjonskultur sees på som et sosialt system, begrenset til en organisasjon. De grunnleggende antakelsene former verdier og normer i organisasjonen og er med å skape dens artefakter. Dette kan være med på å gjøre det mulig å gjenkjenne og forklare kulturen og hva som skjer i en organisasjon. Kulturen baseres på læring, og organisasjonskulturen kan utvikles gjennom mestring, tilpassing og integrasjon.

Kulturen i en organisasjon vil bare opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig.

Sammenhengen mellom artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser i organisasjoner, vil gi en mulighet for analyse og forståelse av kulturen i informantenes bedrifter. Scheins syv dimensjoner av kulturer vil kunne hjelpe meg til å gi en beskrivelse av de ulike kulturene. Gjennom en beskrivelse av de enkelte bedrifters kulturer, vil det være mulig å si noe om hvordan ulike mekanismer for læring, påvirkning og forsterkning av organisasjonskulturen skjer. Hvordan kulturen dannes, læres og hvordan endringer tilpasses i organisasjonene. Dette vil være interessant for å kunne gi et svar på oppgavens problemstilling.

3.0 Metode

Forskningsdesignet og metoden beskriver en systematisk fremgangsmåte for innsamling av data som skal gi svar på en problemstilling, hvordan informasjon blir samlet inn og hvordan den seinere blir behandlet og presentert. Det er viktig at den informasjonen som blir samlet inn er gyldig og relevant (valid) og den må være pålitelig og troverdig (reliabel). I tillegg er det etiske vurderinger om hva og hvordan informasjonen og informantene skal behandles (Jacobsen 2012).

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den valgte metodisk tilnærmingen for å belyse problemstillingen min. Først vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign og hvilke kriterier som er vektlagt. Videre vil jeg ta sette fokus på valg av datainnsamlingsmetode, oppgavens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil jeg si litt om de forskningsetiske vurderingene som er gjort.

3.1 Valg av metode

For å besvare oppgaven har jeg valgt en kvalitativ forskningstilnærming med intervju som metode. Jeg har også gjort bruk av en del dokumenter som på ulike vis omtaler bruken av fysisk aktivitet i arbeidslivet.

En kvalitativ tilnærming er valgt ut fra et ønske om en nyansert beskrivelse av hvordan mennesker forstår og tolker en situasjon og fordi problemstillingen er på et relativt abstrakt nivå og har behov for eksplorering, det er behov for å få fram nyansert data (Jacobsen 2012).

Formålet med et intervjuet er å innhente informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider av en situasjon. Det kvalitative intervjuet er godt egnet til å få innsikt i andres erfaringer, tanker og følelser (Dalen 2011).

Dokumentundersøkelser kan egne seg godt når det er ønskelig å få tak i hvordan andre mennesker har tolket en situasjon eller hendelse og når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt eller gjort. I likhet med intervju, får vi vite hva andre mennesker sier og mener (Jacobsen 2005).

Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjonen i deres sosiale virkelighet. Dette skal gi en dypere innsikt i hvordan mennesker forholder seg til sin livssituasjon, sin livsverden. Livsverden omfatter personens *opplevelse* av sin hverdag og hvordan vedkommende forholder seg til denne (Dalen 2011).

En fordel ved bruk av kvalitativ forskningsmetode er at jeg i liten grad kan påvirke hvilken informasjon jeg får, det blir åpenhet i forhold til hvilken informasjon respondentene vil gi. Ved

bruk av spørreskjema ville svarene være forhåndsbestemt og det unike ved den enkelte bedriften vil kunne bli mer utydelig. De nedtegnede kildene er ikke så spontane og ofte mer reflekter og gjennomtenkt enn intervju. Dokumenter skiller seg også fra intervjuer ved at de sier noe om hva menneskene faktisk har gjort.

En av utfordringene ved kvalitativ metode er at den er ressurskrevende. Det tar mye tid å gjennomføre intervjuene og analysere data i etterkant. En annen utfordring er at jeg har kun noen få bedrifter jeg intervjuer og det vil være vanskelig å generalisere ut fra dette. Mine respondenter blir mer eksempler på hvordan ting kan fungere. Erfaringene fra disse bedriftene vil sannsynligvis være erfaringer også andre kan gjøre seg nytte av.

Utfordringene ved kildebruk er det store mangfoldet av potensielle og mulige kilder. Det må foretas kildekritiske og kontekstuelle vurdering av kildene før de kan brukes. Kildene må være relevant i forhold til det som skal studeres og de må være autentiske, være hva de tilsynelatende fremstår som. I tillegg til å være autentisk, må kilden også være troverdig. Dokumenter kan inneholde feilaktig informasjon fordi de kan være utformet for å fremme bestemte interesser (Grønmo 2007).

3.1.1 Intervju

Jeg valgte et halvstrukturert eller semistrukturert intervju for å kunne fokusere på temaet som var valgt for oppgaven. Gjennom en intervjuguide utarbeidet jeg faste spørsmål med åpne svar. Intervjuguiden ble bygd opp rundt sentrale temaer og spørsmål som skulle dekke de viktigste områdene i denne studien.

Jeg mener denne åpne og semistrukturerte intervjumetoden vil egne seg godt til mitt formål, jeg fikk en åpen tilnærming til respondentene. Jeg har relativt få respondenter (totalt 6). Det var av interesse å få fram hva den enkelte mente om organisasjonskulturen og om denne påvirkes av bedriftens satsing på fysisk aktivitet. Det er derfor interessant å se hvordan de enkelte fortolker og legger mening i hva som påvirker og hvordan dette eventuelt kan komme til uttrykk i de enkelte bedriftene.

Intervju som metode er mindre styrt enn det en lukket tilnærming som for eksempel et spørreskjema ville ha vært. Det er lettere å behandle store mengder tall enn store mengder ord. Jeg har likevel valgt intervjumetoden da jeg mener dette vil gi meg de beste svarene på problemstillingen min. Jeg mener jeg vil få bedre svar ved å stille åpne spørsmål og informanten må tenke ut svarene selv. Det er gjennom deres egne formuleringer av den internaliserte organisasjonskulturen vi kan forstå hvordan deres egen adferd lar seg styre.

Informasjonen som kommer fram i intervju vil være ustrukturerte data. Det er en fare for at min tolkning kan bli fremtredende når jeg skal sile ut det jeg mener er viktig og relevant for oppgaven. Hva som siles ut og gjøres relevant styres imidlertid av de teoretiske begrepene som er valgt for problemstillingene, slik at personlige tolkninger reduseres til et minimum.

Intervjuers forståelse, førforståelse, tilegnet gjennom litteratur eller egen erfaring, gir intervjuer en forståelseshorisont som åpner for størst mulig forståelse av hva informantenes opplevelser og uttalelser. Intervjuers førforståelse er viktig i utviklingen av forståelse og seinere tolkning av informantenes utsagn og beretninger om aktuelle hendelser og opplevelser (Dalen 2011).

Min forståelse og førforståelse er tilegnet dels gjennom egen erfaring og gjennom litteraturen. Jeg har vært i et yrkesaktivt liv i mange år og med ulike arbeidsplasser. Kulturen på arbeidsplassene har vært varierende. Interessen for fysisk aktivitet, friluftsliv, har jeg alltid hatt med meg, og jeg har erfaring med effektene av fysisk aktivitet, først og fremst som privatperson men også i jobbsammenheng. Studier med organisasjonskultur og dens betydning har gitt meg en ny forståelse for hva dette har å si for ledelse, endring og utvikling i et arbeidsmiljø.

Intervjumetoden har en fortolkende tilnærming til datagrunnlaget. Dette er en tilnærming som bygger på at mennesker skaper og konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Dermed blir virkeligheten mangfoldig og presentert etter den enkeltes opplevelser og oppfatninger (Dalen 2011).

Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Det var som sagt få respondenter og jeg traff to på hver enkelt bedrift, en representant fra ledelsen og en representant fra de ansatte. Jeg valgte å intervju disse hver for seg, slik at de kunne snakke friere uten å ha en annen part tilstede under intervjuet. Jeg brukte opptaksutstyr under intervjuet slik at jeg kunne konsentreres meg om selve intervjuet og ikke om å notere svarene underveis. Informasjonen jeg fikk, ble deretter transkribert og bearbeidet for videre analyse. Dette gav meg muligheten til å få med direkte sitater og uttalelser fra informantene og intervjuet kunne gjennomgås flere ganger.

Informasjonen ble på denne måten mindre fortolket enn om jeg hadde tatt notater underveis. Ulempene med tekniske hjelpemidler er naturligvis tilstede i alle former av at ting ikke fungerer som det skal og når det skal, til at noen lar seg distrahere og blir tause når tekniske hjelpemidler kommer fram. Det er også en fare for at respondentene ikke snakker like fritt som de kanskje kunne ha gjort uten lydopptak. Lydfiler slettes ved innlevering av oppgaven.

3.1.2 Dokumentanalyse

Problemstillingen gir grunnlag for ulike avklaringer som må gjøres når det gjelder fokus for datainnsamlingen. Avklaring av hvilket tema som skal prioriteres under datainnsamlingen og

hva som skal sees etter under den systematiske gjennomgangen av innholdet i tekstene. Hvilke typer av tekster som skal velges, hva slags tekster kan inneholde relevant informasjon og som kan vektlegges for videre bruk, skal også avklares (Grønmo 2007).

Fysisk aktivitet i sammenheng med arbeidslivet er tema for valg og prioritering av tekster. Det er behov for å se etter tekster som begrunner bruk av fysisk aktivitet i forbindelse med arbeid og hvilke mulige konsekvenser dette kan ha. Også hvilke insitament, forventninger, tilrettelegginger og reguleringer finnes i forhold til fysisk aktivitet i arbeidslivet.

Å finne tekstene som skal analyseres er en del av forberedelsene. Offentlige og allment tilgjengelige tekster gjør søket enkelt, de er lett tilgjengelig og kan benyttes av alle. Jeg har valgt å bruke offentlige publikasjoner og kilder. Dokumentene er nærmere presentert i avsnitt 3.3.

Hermeneutikk er "læren om tolking" og danner et vitenskapsteoretisk fundament for den kvalitative forskningens sterke vekt på forståelse og fortolkning. Det sentrale er å fortolke utsagn ved å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart oppfattes, budskapet må settes inn i en sammenheng eller en helhet.

Forståelsesprosessen er ikke bare karakterisert ved at den enkelte delen forstås ut fra helheten, men også ved at helheten forstås ut fra den enkelte delen. Dette beskrives som den hermeneutiske sirkel, det finnes ikke noe eksakt utgangspunkt og heller ikke noe eksakt sluttpunkt. Dette utvikles videre i et stadig samspill mellom helhet og del og mellom forsker og tekst og forskerens førforståelse, en hermeneutisk spiral (Dalen 2011).

De opplysningene jeg får inn, skal settes inn i en sammenheng. Hvilken rolle spiller satsing og tilrettelegging av muligheter for økt fysisk aktivitet inn i organisasjonen og organisasjonskulturen. De enkelte utsagnene fra informantene kan ha et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart oppfattes. Utfordringen blir gjennom forståelse for utsagnene og ved bruk av forforståelsen av meningsinnholdet, å kunne komme fram til samspillet mellom helhet, organisasjonskultur og del, fysisk aktivitet.

3.2 Forskningsdesign

Undersøkellesdesignet beskriver hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres med hensyn til problemstilling og datainnsamling. Det en må ta stilling til er om studien er beskrivende (deskriptiv) eller forklarende (kausal) og om den går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv).

Tidligere i oppgaven har jeg konkludert med at problemstillingen bærer preg av å være et åpne spørsmål, den er eksplorerende, det er behov for å avdekke ny kunnskap om fenomenet fysisk

aktivitet og organisasjonskultur. Jeg har funnet lite stoff om denne koblingen og ønsker med en kvalitativ undersøkelse å få mer kunnskap om dette fenomenet. Problemstillingen er også beskrivende, deskriptiv. Den tar sikte på å beskrive forholdet til og fokus på fysisk aktivitet og hvordan dette kan ha innvirkning på organisasjonskulturen, mer enn den er ment å forklare hva som skjer.

En eksplorerende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data og som går i dybden. Dette medfører ofte behov for færre undersøkelsesobjekter hvor en konsentrerer seg og går i dybden av disse, enn mange undersøkelsesobjekter som behandles overfladisk. Undersøkelsen blir et intensivt opplegg som vil egne seg for en kvalitativ datainnsamling (Jacobsen 2012).

3.3 Datainnsamlingsmetode

Min datainnsamling er gjort ved intervju, individintervju, i tre tilfeldige valgte bedrifter i Alta og Tromsø. Valg av bedrifter er gjort ut fra kjennskap til at det er satt i verk tiltak for fysisk aktivitet i bedriften.

3.3.1 Beskrivelse av bedriftene

- Elektrobedrift med tilknytning til kjede som medlemsbedrift. 34 ansatte i alderen fra 19 til 60 års alder. Mange er unge. Det er mest menn, kun to kvinner i bedriften. Daglig leder har vært ansatt i bedriften som daglig leder i 18 og år hadde jobbet 10 år i bedriften før det. Tillitsvalgte har vært ansatt siden 1989 og har vært tillitsvalgt i 12-15 år. Utdanningsnivået er bredt, fra høyere universitetsutdannelse til fagarbeidere og lærlinger. Bedriften har oppdrag på forskjellige byggeplasser, dette medfører at deler av de ansatte ukependler og er borte på anlegg i lengre perioder. Leder var aktiv mosjonist, tillitsvalgt var positiv til fysisk aktivitet med lite aktiv selv de siste årene. Organisasjonen vil bli omtalt som bedrift E i analysedelen
- IT bedrift, lokalkontor av et større konsern med kontorer spredt rundt om i hele Norge. I Norge er det ansatt ca 1600, ved lokalkontoret er det 25 ansatte. Alderssammensetningen for lokalkontoret er fra 18 til 62 år og kjønns sammensetningen er 95% menn. Daglig leder har vært ansatt i bedriften i 1 ½ år, HMS ansvarlige i 6 år, vel ett år som HMS ansvarlige. Utdanningsnivået i bedriften er fra lærlinger til høyere universitetsnivå. Begge respondentene var positive til fysisk aktivitet og trimmer jevnlig. Organisasjonen omtales som bedrift D.
- Finansinstitusjon med kontorer i hele Norden. På lokalkontoret er det 30 ansatte, fordelt på flere divisjoner eller avdelinger. Aldersspredning fra ca 30 år og til pensjonsalder.

Kjønns sammensetningen er omtrent 50/50. Daglig leder har vært ansatt i 8 år og tillitsvalgte har vært ansatt i litt over 13 år. Vedkommende har vært tillitsvalgt og verneombud de tre siste årene, og en periode på to år som tillitsvalgt tidligere. Det rekrutteres blant kandidater med bachelor utdanning. Begge respondentene var positive til fysisk aktivitet og trente jevnlig selv. Bedriften omtales som F.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i løpet av februar og mars 2015. Jeg møtte en og en informant fra bedriftene i bedriftenes lokaler hvor intervjuene ble gjennomført. Jeg valgte å intervjuer både leder og tillitsvalgt/HMS-ansvarlig som representerer de ansatte, da det ville være interessant å se om de har lik oppfatning av både hensikten med tilretteleggingen og effekten den har.

Jeg hadde i forkant hatt telefonisk og /eller mail kontakt med leder i bedriften og forespurt om de ønsket å bli intervjuet (vedlegg 1). Jeg valgte å ikke sende ut intervjuguiden til informantene i forkant da jeg ønsket at svarene jeg fikk skulle være spontane og ikke forberedt og planlagt. De fikk likevel vite at intervjuet ville handle om den tilretteleggingen for fysisk aktivitet som var gjort og om organisasjonskulturen i bedriftene.

Jeg hadde på forhånd lagd en intervjuguide (vedlegg 2). Intervjuguiden ble bygd opp med en innledning hvor jeg fortalte om hensikten med intervjuet og hva jeg holdt på med, noen spørsmål om respondenten og bedriften for å avklare respondentenes forhold til fysisk aktivitet og forholdene i bedriften. De neste spørsmålene var i tilknytning til min forståelse av organisasjonskulturen og hva jeg ønsket å avdekke hos informantene i forhold til de ulike nivåene i organisasjonskulturen, de kulturelle sammenhengene og hva som oppfattes som de riktige måtene hos bedriftene.

Intervjuguiden inneholder noen hovedspørsmål og mange underspørsmål til hvert hovedspørsmål. Hovedspørsmålene var det jeg ønsket å spørre om, og jeg hadde tilstrebet mest mulig åpne spørsmål for å få tak i det informantene mente var viktig og for at de skulle kunne beskrive forholdene med mest mulig med egne ord. Jeg ønsket i minst mulig grad å styre informantene for å unngå at informantene svarte det jeg mente var viktig (Jacobsen 2012). De mange underspørsmålene var tenkt som hjelpespørsmål og påminnelser for egen del om intervjuene skulle «gå i stå» eller for «å hente inn» et intervju som var i ferd med å forsvinne bort fra temaet.

Jeg hadde forberedt meg godt før intervjuene ble gjennomført. Min rolle var å være lyttende og få informantene til å fortelle mest mulig selv om det de oppfatter som viktig. Det ble ikke tatt notater underveis da lydopptak ble benyttet. Notater i tillegg ville bli forstyrrende og jeg ville

ikke klare å holde fokus på informanten og hva denne fortalte. Intervjuene ble beregnet å ta ca en time. Intervjuene ble i etterkant transkribert, slik at jeg kunne organisere og analysere data for videre bearbeiding.

3.3.3 Valg av dokumenter

Til dokumentstudien har jeg valg følgende tekster:

- Petter Larsens bok **Hele folket i idrett. Glimt fra norsk bedriftsidretts historie**. Boka er valgt for å kunne gi en historisk bakgrunn for utviklingen av bedriftsidretten og dens historie og tradisjon i norsk arbeidsliv.
- **Arbeidsmiljøloven**. Lovens formål er blant annet å sikre et arbeidsmiljø som trykker ansettelsesforhold, bidrar til et inkluderende arbeidsliv og gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon.
- **Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009**. Utgitt av Helse og sosialdepartementet i samarbeid med flere (7) andre departement. Handlingsplanen skal begrense faktorer som skaper fysisk inaktivitet og fremme fysisk aktivitet i befolkningen. Det er en mobilisering for bedre folkehelse gjennom økt fysisk aktivitet.
- **Fysisk aktivitet i arbeidslivet** (Killingstad og Thorsen); er et temahefte med fokus på fysisk aktivitet i arbeidslivet.
- **IA avtalen**: Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, en samarbeidsavtale mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. Avtalen bygger på aktivitet gjennom arbeid fremmer helse og tidlig iverksetting av tiltak kan hindre frafall i arbeidslivet.
- **To tidligere masteroppgaver**:
 - «Better life, better work» er en undersøkelse av sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utviklingen av en prestasjonskultur. Oppgaven er skrevet av Inger Einvik, HiNT 2012.
 - «Fysisk aktivitet i arbeidstiden» er en kvalitativ studie av treningsinstruktører og deltakere i lys av helsefremmende arbeid i organisasjonen. Oppgaven er skrevet av Lill Jee Fladeby UiO 2012. Bare sammendraget er tilgjengelig.

3.4 Validitet og reliabilitet

I enhver undersøkelse er det viktig å minimere problemer knyttet en undersøkelses gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet).

Validitet er en betegnelse på hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle eller undersøke. Datas validitet handler om utvalg og innsamling av data. Er data relevante for det jeg

ønsker å undersøke? Er viktig data oversett? Målet er å samle inn data som er relevante for å få svar på problemstillingen og inkluderer alle de data som er av betydning (Jacobsen 2012).

Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet og om hvor pålitelige data er. Kilden eller dataens kvaliteter må vurderes. Dersom data ikke er pålitelig vil de ikke være egnet til å kaste lys over problemstillingen (Jacobsen 2012).

Opgavens validitet vil i stor grad være knyttet til utvalget av respondenter og spørsmålene i intervjuguiden, utformingen av disse. Utfordringen ligger i å forme spørsmålene slik at de fanger opp og avdekker det problemstillingen spør om. Det ble foretatt prøveintervju med to bedriftsledere som ikke er blant respondentene og heller ikke i målgruppen. I etterkant er intervjuguiden bearbeidet. Noen av spørsmålene trengte mer presise spørsmålsformuleringer for å bedre fange opp problemstillingen, og flere spørsmål ble lagt til.

Bedrifter ble valgt ut fra kriterier om at det måtte være bedrifter der det var fokus på fysisk aktivitet for de ansatte og at tiltakene var av en viss varighet og regelmessighet. Flere bedrifter ble utelukket da tiltak for fysisk aktivitet bar preg av å være engangstilfeller.

Jeg valgte å bruke leder og en av de ansatte, tillitsvalgt/HMS-ansvarlig, i samme bedrift som respondenter. Her ville jeg kunne oppleve at partene kunne ha helt forskjellig syn på det som skjer i bedriften. Leder vil se tingene fra en leders ståsted, mens tillitsvalgt representerer de ansatte, de kan ha ulikt syn og interesse for tiltakene som er iverksatt.

Det ble brukt lydopptak for å minske risikoen for at informasjon skulle gå tapt. Det ville også gi meg muligheter for å bruke sitater og sikre at uttalelsene er det respondenten faktisk sa.

Respondentene fikk vite i forkant av intervjuene, hvilke tema de ville bli spurt om. Intervjuene foregikk i bedriftenes lokaler i lukkede møterom. Respondentene virket bekvem i situasjonen.

I dokumentstudiet kan mitt perspektiv ha påvirket utvelgingen og tolkingen av tekstene jeg har valgt. Tekster ble valgt og tolket for å kunne gi et best mulig svar på problemstillingen. Valget av offentlig tilgjengelige tekster er med på å begrense min tolkningsmulighet.

Med hensyn til oppgavens reliabilitet, troverdighet, er det et spørsmål om «*de som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen*» (Jacobsen 2012:225).

Om min væremåte påvirket intervjusituasjonen i en så stor grad at dette medførte at resultatene ble farget av meg, er vanskelig å vurdere. Det kan kontrolleres om en annen intervjuer oppnår de samme resultatene med samme intervjuguide. Dette er ikke mulig å kontrollere innenfor

denne oppgavens rammer, men dette er noe som hele tiden må vurderes i analysen av resultatene.

3.5 Forskningsetiske vurderinger

I enhver forskning og undersøkelse er det etiske vurderinger som må foretas. Det er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og de det forskers på i Norge.

Det første er kravet, er kravet om et informert samtykke. Det betyr at den som skal undersøkes skal delta frivillig, vedkommende må være i stand til selv å bestemme om, og velge fritt om en vil delta. Vedkommende må da ha fått tilstrekkelig informasjon om hva som skal undersøkes, hensikten med undersøkelsen og hva opplysningene som blir gitt skal brukes til, hvilke fordeler og ulemper dette kan medføre. Det er også et krav at denne informasjonen skal være forstått (Jacobsen 2012).

Alle respondentene er forespurt om deltakelse og fikk opplysninger om hva jeg skulle undersøke og hva jeg skulle bruke dette til. Det vil være vanskelig å vurdere om opplysningene ble forstått, men det er voksne, yrkesaktive mennesker som er med i undersøkelsen og all grunn til å anta at dette ble klart mottatt.

Det neste er krav på privatliv. Her må det gjøres vurderinger i forhold til hvor følsom og hvor privat informasjonen som blir innhentet, er. Her vil det være individuelle forskjeller for hva som oppleves som følsomt og privat. Personalopplysningsloven definerer hva som karakteriseres som sensitive opplysninger, §2, pkt 8. Jo mer sensitiv informasjon og jo lenger inn i privat sfære vi beveger oss, jo sterkere tiltak for å sikre informantene, må settes inn. Anonymitet for informantene er et ideal en bør arbeide etter, det bør ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen 2012).

I denne undersøkelsen er det ikke spørsmål av verken sensitiv eller personlig art. Det er heller ikke brukt navn på verken bedrifter eller enkeltpersoner som har vært respondenter i oppgaveteksten. Dermed er kravet om privatliv ivaretatt for respondentene.

Det er ikke søkt om konsesjon fra datatilsynet for denne undersøkelsen. Det er gjort ut fra vurderinger om at dette ikke er påkrevd, det er ikke opprettet personregistre og data er anonymisert (Jacobsen 2012).

Krav på å bli korrekt gjengitt, i størst mulig grad skal en gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Her er det viktig å være bevisst på reduksjon av detaljer og mangfold i analysen (Jacobsen 2012).

Bruken av lydopptak gjør det mulig å sjekke at respondenten virkelig sa det jeg oppfattet og i hvilken sammenheng det ble sagt. Lydopptakene oppbevares som lydfiler frem til at oppgaven er ferdigskrevet. Ved levering vil filene slettes og alt transkribert materiell makuleres.

4.0 Empiri og analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere den empirien jeg har samlet inn, fra intervjuene og fra dokumentene. Problemstillingen for oppgaven var; **Hvilke tiltak gjøres i et utvalg organisasjoner for å fremme fysisk aktivitet i blant ansatte, og i hvilken grad og på hvilken måte har slike tiltak innvirkning på organisasjonskulturen i organisasjonene?**

Jeg vil først se på hvilke tiltak og valg av fysisk aktivitet de ulike bedriftene jeg har intervjuet tilbyr til sine ansatte. Med utgangspunkt i tiltakene vil jeg se på hvordan disse kan virke inn på den sosiale og kulturelle konteksten i bedriftene. Jeg vil se hvordan artefaktene, de synlige uttrykket for organisasjonskulturen, benyttes i sammenheng med fysisk aktivitet, hvordan verdier og normer formes av dette og hvordan det påvirker den grunnleggende antakelsen i bedriftene. Dette drøftes opp mot de ulike kulturdimensjonene som benyttes og hvilke mekanismer for påvirkning og forsterkning av kulturen som gjøres eller som forsøkes gjort.

Gjennom læringsperspektivet vil jeg se på hvordan intern integrasjon i organisasjonskulturen i bedriftene tilpasses, og hvor den rådende kulturen blir lært bort til nye medlemmer. Hvordan læres og sosialiseres de ansatte i bedriftene, inn i et miljø der fysisk aktivitet står sentralt og en del av kulturen.

Den riktige måten forstås som bedriftenes måte å oppfatte, tenke og føle på i forholdet til fysisk aktivitet. Jeg har valgt å ta ett historisk tilbakeblikk på hvordan fysisk aktivitet i arbeidslivet har lange tradisjoner i norsk arbeidsliv, gjennom etablering av bedriftsidrett, utviklingen av arbeidsmiljøloven til det politiske engasjementet de siste årene for økt fysisk aktivitet samfunnet.

I analysen brukes både begrepet bedrift og organisasjon. Jeg bruker begrepet bedrift når jeg omtaler de organisasjonene jeg har vært i kontakt med. Organisasjon brukes i generell omtale.

4.1 Tiltak i bedriftene

De tre bedriftene jeg har vært i kontakt med og intervjuet leder og tillitsvalgte i, har hatt ulike tiltak for fysisk aktivitet for sine ansatte. Alle respondentene med unntak av en tillitsvalgt, beskrev seg selv som fysisk aktive. Ingen er aktiv idrettsutøver, men som en av de uttalte: *«liker å trene og holde meg i form.»* Respondentene beskriver tiltakene omtrent likt, den som ikke selv er aktiv, forteller ikke om alle tiltakene som leder i samme bedrift, forteller om. I intervjuene viser alle interesse og entusiasme for hva og hvorfor tiltakene er iverksatt.

Fra Handlingsplan for fysisk aktivitet, s 6: *«For voksne og eldre kan fysisk aktivitet være en kilde til avkobling, sosialt samvær, følelse av mestring og glede over å være i god fysisk form.»* I tillegg

beskytter fysisk aktivitet mot en rekke sykdommer, det er en kilde til glede, livsutfoldelse og positive mestringsopplevelser.

Bedrift E har tidligere hatt fast treningstime og spilt fotball sammen, men dette falt bort. De siste 2-3 årene har bedriften lagd sin egen interne konkurranse rundt kommunens arrangement av toppturer i sommerhalvåret. Deltakelse på toppturene registreres og premieres i bedriften. Dette har etter begge respondentenes mening, blitt meget godt mottatt blant alle ansatte og de fleste deltar på en eller flere turer. En av respondentene i bedriften nevner også en mulighet de har fått til å få utført årlige fysiske tester gjennom idrettslabben til UIT. Resultatene gjøres kjent internt i bedriften og de med best forbedring frem til neste test, blir premiert. Dette har skapt mye aktivitet og mange har begynt å trene. Han nevner også årlige skistafetter med en samarbeidende og oppdragsgivende bedrift, der begge bedriftene stiller med lag som konkurrerer mot hverandre. Begge nevner tilrettelegging for de som jobber på anlegg og er borte på ulike byggprosjekt hele uka. Bedriften dekker treningsavgiften i helsestudio for disse og flere kommer seg ut av «brakka» og i aktivitet etter arbeidstid. Begge respondentene nevner andre tiltak som felles bowlingkvelder, fisketurer og firmaturer, men at dette er mer rene sosiale tiltak uten noen tanker om fysisk aktivitet. Det brukes ikke arbeidstid til trening, dette er i all hovedsak noe de ansatte gjør på fritiden. Unntaksvis kan noen av testene ved UIT bli gjennomført innenfor arbeidstiden.

Begge respondentene fra bedrift D beskriver den som en kulturstyrt bedrift, der fysisk aktivitet og spesielt sykling er sentralt. Dette er og har vært en del av kulturen i organisasjonen lenge/siden starten. Mye av aktiviteten styres fra sentralt hold, lokalt støttes de aktivitetene som gjøres nasjonalt. Det gjøres også lokale tiltak. Bedriften betaler for medlemskap i Norges Sykkelforbund og har bedriftslag som deltar i større sykkelritt som Trondheim – Oslo og Arctic Race of Norway. Lokalkontoret har siden januar i år, 2015, organisert en felles spinning time for sine ansatte hver uke. Det leies sal og instruktør for de ansatte, det er ingen andre er tilstede på denne treningstimen. Timen er lagt til ettermiddagstid og utenfor arbeidstid. Informantene anslår at 60-70 % av de ansatte deltar på denne timen og mange av de bruker dette for å forbedre seg til sommerens sykkelritt. Ut over sommerhalvåret er det stor deltakelse på sykkelritt, og det er deltakelse på mange ulike nivå, alt fra de som gjennomfører et lengre ritt, til ansatte som er med på å tilrettelegge, organiserer og som supportere. Treningsavgift på treningssenter dekkes også av bedriften. Hvor mange som benytter seg av dette nevnes ikke. De har også sporadiske tiltak av ulike slag som skihelg i Narvik, time på kampsportsenteret, klatring og andre aktiviteter, som kan gi nye impulser. De fleste av de ansatte er i større eller mindre grad fysisk aktive på fritiden, uten at bedriften tilrettelegger for dette.

Bedrift F hadde tidligere støtte til treningsavgiften på treningssenter for sine ansatte. Dette var kun betaling av avgiften til de som allerede var aktive og ingen flere ble rekruttert til økt aktivitet og trening. For tre år siden ble bedriftshelsetjenesten ved bedriften vurdert. Utfallet av dette ble et bytte av bedriftshelsetjeneste hvor blant annet en helseundersøkelse og et tilbud om en fast treningstime for de ansatte ble et resultat. I 1 ½ -2 år har bedriften hatt et tilbud til de ansatte om en felles treningstime, der det gis fri i arbeidstiden for trening. Hver mandag morgen er det organisert trening i regi av bedriftshelsetjenesten, først ei økt med oppvarming på sykkel så ei økt med «tøy og bøy». I treningssalen er det kun ansatte fra bedriften som deltar. I etterkant er det et frokosttilbud, før de ansatte går på jobb. Tilbudet gis et antall ganger i vår- og høsthalvåret. Tilbudet vurderes fra halvår til halvår før det videreføres. Begge respondentene forteller om stor deltagelse på treningstimen. De er begge klar over at det er noen av de ansatte som ikke deltar på treningstimen, noen som ikke vil og noen som ikke kan på grunn av fast møtetid på samme tidspunkt.

Arbeidsmiljøloven § 3-4, 2. ledd, pålegges arbeidsgiver «å vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant arbeidstakerne». Denne plikten er oppfylt når arbeidsgiveren kan dokumentere at fysisk aktivitet er vurdert i tilknytning til systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet i bedriften. Det er med andre ord, en plikt til å vurdere tiltak, ikke et krav om at det skal iverksettes tiltak. Det foreligger ikke noen plikt til å bruke tiltak som eventuelt iverksettes. (Arbeidstilsynet)

Alle de tre bedriftene jeg har hatt kontakt med, hadde vurdert og iverksatt tiltak for fysisk aktivitet for sine ansatte. Måten dette ble gjort på varierte, to hadde faste treningstimer for sine ansatte en gang i uka, en av disse hadde treningstiden lagt i arbeidstiden. Den tredje bedriften hadde lagt til rette for felles aktivitet gjennom intern konkurranse mellom de ansatte basert på deltagelse og forbedring. To av bedriftene hadde ikke hadde trening lagt til arbeidstiden, respondentene for disse bedriftene fortalte også om mer sporadiske tiltak der de ansatte møttes til mer fysisk aktivitet.

I Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009 er fysisk aktivitet definert som «*all kroppslig bevegelse produsert av skjelettmuskulatur som resulterer i en vesentlig økning av energiforbruket utover hvilenivå*». (s.10) «*Voksne og friske eldre anbefales å være i aktivitet i minst 30 minutter hver dag med moderat til høy intensitet. Moderat aktivitet tilsvarer rask gange. Aktiviteten kan deles inni kortere perioder i løpet av dagen, for eksempel av ti minutters varighet (SHdir2000b)*». (s 12)

Alle respondentene forteller om god deltagelse blant de ansatte på de tiltakene som iverksettes av bedriftene. Ingen av bedriftene krever deltagelse, alle respondentene understreker at

tiltakene er tilbud og frivillig, ingen presses til å delta. Alle er også klar over at det er noen, «*en håndfull*» som ikke deltar på tiltakene.

Bedriftene har både vurdert tiltak og igangsatt tiltak, noe som er ut over hva arbeidsmiljøloven forventer. Tiltakene som er satt i gang dekker ikke anbefalt minstekrav, men bedriftene har gitt de ansatte et godt utgangspunkt for å komme i gang. Det fortelles av de fleste deltar, dog at noen ikke gjør, uten at dette har noen konsekvenser.

Leders holdninger vil kunne ha betydning for hvordan fysisk aktivitet og holdninger til fysisk aktivitet implementeres og forankres i bedriftene og i bedriftenes organisasjonskultur. I følge Schein kan lederne påvirke organisasjonskulturen gjennom flere kanaler. Ledere kommuniserer sine prioriteringer, verdier, interesser og hva han tror på, gjennom hva som gis en systematisk oppmerksomhet. Leder kan også være en bevisst rollemodell gjennom sin synlige adferd (Bang 2013).

Lederne i alle tre bedriftene er selv fysisk aktive og har lagt til rette for at de ansatte også skal komme i fysisk aktivitet. De gir dette oppmerksomhet gjennom tiltak, arrangement og annen tilrettelegging, oppfordringer til deltakelse, premieringer og gir fysisk aktivitet plass i bedriftene. De er også selv rollemodeller ved å delta i de aktivitetene de tilrettelegger for. Dermed kommuniserer de verdier og forventninger gjennom egne handlinger. Lederne gir den fysiske aktiviteten som gjennomføres i og utenom bedriftens regi systematisk oppmerksomhet og forteller at det er viktig gjennom å selv være rollemodeller og delta i aktivitetene på lik linje med de andre ansatte.

4.2 Den sosiale konteksten

Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. En organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Som omtalt i teorikapitlet kan organisasjonskultur også skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er et sentralt behov hos de fleste mennesker. Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, og gi den enkelte følelsen av tilhørighet som tilfredsstillende slike sosiale behov (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Oppslutningen rundt tiltakene beskrives av informantene som god, i alle tre bedriftene. Alle var klar over at det var noen ansatte de ikke fikk med seg og at det er ulike grunner til dette. Ingen av bedriftene brukte noen form for tvang eller press mot de som ikke deltok i de organiserte aktivitetene bedriftene hadde, men inviterte gjerne til deltakelse. Alle understreket viktigheten av å ha respekt for de som ikke kan eller vil delta i fysisk aktivitet. Alle bedriftene har også andre

sosiale tilbud som ikke var av fysisk art, som bowling, middager, tradisjonelle julebord og liknende.

Bedriften D la også til rette for annen aktivitet i tilknytning til fysiske arrangement. Det finnes flere aktiviteter og arbeidsoppgaver rundt arrangement og dette ble utnyttet, eller som en av informantene sa: *«Vi trenger også folk som kjører pikkpakket vårt fra Lillehammer til Oslo når vi selv sykler.»* Å kunne være med på arrangement, vil kunne være inkluderende for mange, og flere kan være med uten å måtte delta i de fysiske utfordringene. *«Det å tilrettelegge for felles ting og ha de sosiale øynene er veldig viktig.»*

Fra bedrift F fortelles det at der arbeider i utgangspunktet hver avdeling med sitt. Den ukentlige treningstimen har blitt en arena og møteplass på tvers av avdelingene. Det er blitt mer sosialt, dette er noe som gjøres i fellesskap og på tvers av avdelingene. De opplever at de får kontakt med kolleger de ellers ikke har hatt kontakt med: *«de du møter på trening, det blir fort dem du tar kontakt med når du skal ha samspill på tvers av avdelingen.....og i kantina».* Den ukentlige treningstimer, mer omgang med hverandre, har også resultert i at flere har begynt å trene regelmessig som aldri har trent tidligere og de trekker hverandre med til mer trening, også på fritiden. Flere har begynt å trene sammen, og det er meldt på lag til Midnight Sun Maraton og Tromsøkarusellen.

Begge respondentene i bedrift F, forteller også om positive effekter etter at treningstilbudet kom i gang: *«Det skaper en positiv start på uka som vi tar med oss på jobb,... blir «kvikk» i hode.... bevisst på at vi er kommet seint i gang, og nå må jeg bare -være effektiv.»*

Arbeidsmiljølovens formål, §1-1a, første ledd: *“å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon”.*

De ansattes positiv respons på tiltak som er igangsatt og implementeringen av dette i den uformelle praten i organisasjonene, kan tyde på at dette er tiltak som er med på å skape et arbeidsmiljø som er godt og arbeidsplassen blir en arena for et sosialt fellesskap. Således er også arbeidsmiljølovens §1-1 innfridd. Det skapes noe felles i organisasjonene som kan utvikle seg til en felles kultur, dette kan også virke både helsefremmende og meningsfylt for organisasjonene. En meningsfylt arbeidssituasjon vil for mange være forbundet med et fellesskap. Fellesskapet vil finnes i den yrkesmessige delen av arbeidssituasjonen, men noe mer utover dette i form av noe som er felles og sosialt sammenbindende vil være med på å styrke og fremme et fellesskap i organisasjonen.

En respondent i bedrift E forteller at han opplever tiltakene som er satt inn som noe samlende, *«man har gjerne en felles aktivitet og interesse som en nødvendigvis snakker mer om».* I perioder

med mye aktivitet er dette blitt et samtaleemne når de møtes, de gjør erfaringsutvekslinger. Etter et foredrag av ansatt ved UIT i forbindelse med de testene de gjør, har de også fått «*et begrepsapparat rundt dette med O2-opptak og testing, hvilken form du er i, puls og treningsfremgang*». «*Vi har fått en diskusjon rundt det og folk er blitt mer oppmerksom på sin egen fysikk og helse*».

Organisasjonskulturen er integrerende, et sosialt lim som gir medlemmene identitet og sørger for utvikling av et sosialt fellesskap som gjør at de kan kommunisere, forstå og samarbeide med hverandre, intern integrering. Gjennom integreringen av felles modeller for hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre innad i organisasjonen. I tillegg genererer den lojalitet og engasjement og gir organisasjonen stabilitet og kontinuitet over tid (Bang 2013).

4.3 Den kulturelle konteksten

For å forklare og forstå organisasjonskultur, er innsikt i sammenhengene mellom artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser i det vi studerer. De grunnleggende antakelsene avdekkes når vi blir kjent med hva som finnes av felles verdier og normer og vi kan bedre tolke og forstå de synlige symbolene, artefaktene (Jacobsen og Thorsvik 2011).

4.3.1 Artefakter

Som artefakter i denne sammenhengen har jeg sett på hvilke synlige uttrykk for kultur bedriftene bruker, hvor innsatsen for fysisk aktivitet kan være et virkemiddel. Dette kan vises gjennom utadrettet virksomhet, f.eks markedsføring, rekruttering, symbolbruk (logo).

Bedriftenes bruk av fysisk aktivitet i utadrettet virksomhet, som bedriftenes ansikt utad, varierte mye fra den ene bedriften til den andre.

Bedrift F hadde ingen markedsføring eller annen utadrettet bruk av den tilretteleggingen og treningsvirksomheten de hadde for sine ansatte. Pr dags dato hadde de heller ingen sponsoravtaler med idrettslag. Det ble påpekt at bedriften var en IA-bedrift og agenda for treningen var et tiltak for de ansatte, «*- for at vi skal ha et godt miljø og friske folk*»

Tilretteleggingen av fysisk aktivitet begrunnes med IA- avtale, bedriftshelsetjeneste og helse, trivsel for arbeidstakerne.

IA avtalens overordnede mål er: «*Å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet*».

Også i Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009 tar opp forholdene mellom inkluderende arbeidsliv og bedriftshelsetjenesten. Her heter det at «*En velfungerende bedriftshelsetjeneste kan*

være en viktig bidragsyter i oppfølgingen av intensjonene om et inkluderende arbeidsliv» (s 44). Handlingsplanen trekker også frem at muligheten for fysisk aktivitet i arbeidstiden har vært vellykkede tiltak for mer inkluderende arbeidsliv.

Respondentene i bedrift F forankrer ikke tilretteleggingen for fysisk aktivitet til kulturen i bedriften, det brukes heller ikke som noe virkemiddel i utadrettet virksomhet som f.eks rekruttering, sponsorvirksomhet eller omdømme. De innfrir myndighetenes forventninger og intensjonene i IA avtalen. Ut fra hva respondentene forteller kan det også se ut for at dette har en betydning for kulturen i bedriften.

Bedrift D ser på seg selv som en attraktiv arbeidsgiver som tenker på og tar vare på arbeidstakerne sine. Hele konsernet har sterk satsing på sykling og bruker dette aktivt og bevisst i beskrivelsen av organisasjonskulturen. Dette bruker de også i den utadrettede virksomheten i forbindelse med markedsføring, branding og merkevarebygging. Også i rekrutteringssammenheng brukes dette *«-ikke spesifikt sykling, men at det er en aktiv bedrift som har det gøy på jobb»*. Det brukes bilder og videoer fra aktiviteter der organisasjonen har vært med, for å skape et inntrykk av hvem de er. På intranettet har de en egen sykkelshop hvor konsernets treningsutstyr og treningstøy kan kjøpes av de ansatte. Ved deltakelse i sykkelritt stiller organisasjonens deltakere i felles sykkeldrakt med organisasjonens farger og logo. Også kunder inviteres til deltakelse i arrangement og stiller under bedriftens logo.

Kulturuttrykket i organisasjonen er synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som bærere av kulturinnholdet (Bang 2013).

Bedrift D mener selv at de har en klar forståelse av sin organisasjonskultur og hvilket uttrykk de ønsker å formidle. Dette viser de også tydelig gjennom bedriftens utadrettede virksomhet, gjennom markedsføring, rekruttering og omdømme og kan avleses direkte. Bruken av aktiviteter, invitasjon av kunder, gjenkjennelig trenings utstyr og sykkeldrakter i arrangement uniformerer deltakerne og de blir godt synlig i omgivelsene. Dette ønsker de å oppnå og det ser det og ut som at de klarer.

Bedrift E ønsker å fremstå som en aktiv og engasjert bedrift. De er aktive med å sponse idrettslag og deltar på forskjellige sponsorarrangement. Bedriften har fått oppmerksomhet i lokalavisen i forbindelse med konkurransen med samarbeidsbedriften og testingen på UIT. Dette ble det en avis-sak ut av og de fikk mye oppmerksomhet i etterkant. Bedriften bruker ikke dette bevisst i profileringen av seg selv *«-jeg tror nok at en del av omgivelsene oppfatter at vi er over gjennomsnittlig interessert i sport og aktivitet.»*

Innholdet av uttrykket kan ikke direkte avleses som bedriftens kultur og må først fortolkes for å finne hvilken betydning de har i organisasjonen (Bang 2013). Kulturuttrykket hos bedrift E er ikke like tydelig som hos bedrift D. Bedrift D sier selv at de har en klar forståelse av hva de ønsker, mens bedrift E ikke sier dette i klartekst. Respondenten sier selv at han *«tror omgivelsene oppfatter at vi er interessert...»*. De ønsker å fremstå som en aktiv og engasjert bedrift. Bedriften har ikke selv definert sin fysiske aktivitet, sponsorvirksomhet av aktivitet og omtalte media omtale som et kulturelt uttrykk de ønsker å ha. Hvilken symbolverdi det er ønskelig at omverden skal oppfatte, kan dermed bli noe diffust.

Jacobsen og Thorsvik (2011) sier om dette at selv om artefaktene kan være enkle å observere betyr det ikke at de er enkle å forstå, de må tolkes. Artefaktene kan tolkes ulikt av ulike individer og grupper

4.3.2 Verdier og normer

Verdier innebærer ifølge Schein at man har tatt et bevisst valg om at noe er godt og noe er dårlig. Normene er de uskrevne reglene om hva som er passende å gjøre i ulike situasjoner. (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Bedriften D beskriver idrett og fysisk aktivitet som en del av organisasjonskulturen. Dette har en verdi i bedriften og det finnes uskrevne regler om at idrett og fysisk aktivitet er gyldig, gjenkjennelig og akseptert av alle i bedriften. Respondentene fra bedriften brukte en analogi mellom det å bruke fysisk aktivitet som organisasjonskultur og måten de ser på de daglige arbeidsoppgavene på: *«Det er en prestasjonskultur i bedriftskulturen hvor vi faktisk skal prestere og vi konkurrerer hver dag, om det er i form av offentlige anbud eller tilbudskonkurranser til privat sektor, så er det en konkurranse og vi må stille på startstreken hver dag.»*

De to andre bedriftene hadde ikke samme bevissthet rundt bruken av fysisk aktivitet som en del av organisasjonskulturen. De har en annen motivasjon for bruk av fysisk aktivitet i bedriftene. Bedriftene F så på tilretteleggingen som et tilbud til de ansatte om fysisk aktivitet og trening med utgangspunkt i en helsemessig gevinst. Bedriften var *«opptatt av at ansatte er i så god form som mulig.»* Respondenten i bedriften E begrunner tiltakene med *«et forsøk på å skape et mer aktivt arbeidsmiljø og gjøre noe positivt i lag og samle seg om noe.»*

«I tillegg til at fysisk aktivitet forebygger en rekke sykdommer er aktiviteten også en kilde til glede, livsutfoldelse og positive mestringsopplevelser. Fysisk aktivitet påvirker humøret, gir energi, reduserer stress, bedrer forholdet til egen kropp og fremmer sosialt samvær.» (Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009:10).

Alle ansatte i en organisasjon er en viktig faktor for hva slags kultur som får utvikle seg. De ansatte har i disse tre bedriftene vist en positiv holdning til de tiltakene som er iverksatt, gjennom stor deltakelse. Det er å anta at opplevelsen av fellesskap og sosial tilhørighet blant de ansatte har en verdi. Aktivitetene blir ofte et samtaleemne i den uformelle kontakten mellom de ansatte i bedriftene. Alle tre bedriftene mente også at sykefraværet i bedriften var lavt og trivselen god, det er å anta at effekten av et fellesskap rundt fysisk aktivitet kan ha en medvirkende årsak til sykdomsforebygging, glede, overskudd og sosialt samvær, slik som det omtales i Handlingsplanen.

«Kulturen vil gi forutsetningene for hva som er virkningsfullt, men også gi svar på spørsmålene om hva som er gyldig, gjenkjennelig og akseptert» (Strand 2004).

Bedrift E bruker sanksjoner, premiering, som virkemiddel for verdien av fysisk aktivitet. Det er premiering av de som har vært på alle toppene og de med beste forbedring av testresultater fra Idrettslabben. Lederen gir dermed effektive signaler om fysisk aktivitet som en verdi for bedriften (Bang 2013).

4.3.3 Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene i organisasjonen, sammen med organisasjonenes felles sett av verdier, normer og artefakter danner det kulturelle uttrykket. De grunnleggende antakelsene i organisasjonen, blir den enkelte bedrifts «slik vi gjør det hos oss».

Alle bedriftene har, uavhengig av bevissthet og begrunnelse for det de gjør, tiltak for fysisk aktivitet med en forutsetning om at dette skal ha en virkning på organisasjonen. Bedrift D mener at de har det helt klart for seg at dette er en del av en kultur, bedrift F har de ansattes helsemessige forhold som begrunnelse, mens bedrift E bruker begreper som «..gjøre noe positivt i lag og samle seg om noe.»

I teorikapitlet har jeg omtalt de grunnleggende antakelsene som noe som ofte er ubevisste og noe som tas for gitt. De får dermed karakter av å være en sannhet (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Bedrift D mener at fysisk aktivitet er en del av kulturen, de er bevisst på dette og trekker dette fram i mange sammenhenger. Det er det de styrer ut fra, sier og gjør. Hvorvidt dette er bevisst (styrt) eller ubevisst (tar for gitt), kan være vanskelig å tolke for en utenforstående.

De to andre bedriftene definerer ikke den fysiske aktiviteten som en del av organisasjonskulturen. Tiltakene som er satt inn i bedriftene med økt fysisk aktivitet kan bli en del av en kultur og en forutsetning for noe som er virkningsfullt. Respondenten i bedrift E beskriver tiltakene og den interne registreringen av deltakelse på kommunens toppturer som

noe som virket positivt på samholdet og som «*et kjempebra tiltak*». Respondentene fra bedrift F forteller også om positive tilbakemeldinger og god oppslutning rundt treningstimen. Dette kan for begge bedriftene bli «slik vi gjør det hos oss» og beskrives som en del av organisasjonskulturen.

For å skille de ulike kulturene fra hverandre kan Scheins kulturdimensjoner benyttes (Jacobsen og Thorsvik 2011). Det vil være et spinkelt grunnlag å karakterisere organisasjonskulturen i bedriftene på bakgrunn av bare fysisk aktivitet. Det vil være flere faktorer som spiller inn i en organisasjonskultur. Hvilket syn de har på relasjonen mellom mennesker og forholdet mellom organisasjon og omgivelser er det sagt noe om, dette drøftes videre i analysen.

4.4 Læringsperspektivet

Læring viser til hvordan en tilpasser en virksomhet til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Kulturen utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon slik at alle i fellesskap kan bidra til at organisasjonens mål kan realiseres (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Respondentene i bedrift E forteller om mye positivitet rundt toppturene og registreringene av disse. Det diskuteres hvilke topper en har vært på og noen har vært på tur i lag. Det har vært fokus på det og skapt mye oppmerksomhet i bedriften og på byggeplasser hvor de er. «*Så ser vi at vi har klart å oppfordre noen som vi vet er veldig stillesittende til å komme seg ut på tur. Mange av de som er aktive har flyttet aktiviteten sin over til å ta en topptur i stedet for en joggetur langs veien. Så har vi en liten håndfull som vi ser at vi har klart å få opp av sofaen om ettermiddagen og det har vi sett at vi har fått en varig endring på hos noen.*» Den største effekten er likevel at det skaper positivitet, det snakkes om det og de drar hverandre med på tur.

I bedrift F er det tilsvarende erfaringer. De har ansatte som ikke har vært aktive men som har begynt å trene fast på treningssenter ut over den felles treningstimen bedriften har. De forteller om «*flere ansatte som har begynt å trene som en følge av at vi har startet med dette her og som også trener ut over det vi gjør på jobb*» Det har vært en terskel å komme over for mange. Dette har også vært en måte å bli kjent med et treningssenter på, finner frem, få noen kjente ansikter og vite hvordan ting fungerer. Barrieren for å gå på et treningssenter er brutt for noen.

Kulturen virker integrerende på organisasjonsmedlemmene, i tillegg til å gi medlemmene modeller for handlinger, virker organisasjonskulturen som et «sosialt lim.» Dette er med på å gi medlemmene en felles identitet og utvikle et fellesskap (Bang 2013).

Begge disse bedriftene forteller om en positiv erfaring de ansatte har fått ved å delta i fysisk aktivitet. Dette har ført til at ansatte har endret vaner med hensyn til fysisk aktivitet, flere deltar på toppturer og på treningssenteret, og de trekker hverandre med på aktivitetene. Det skapes felles opplevelser, engasjement og begeistring, flere har vært på samme fjelltopp eller felles treningstime. De vil ha med seg felles erfaringer og sosialt fellesskap som kan være med å bygge en felles identitet i bedriftene.

«Fysisk aktivitet påvirker humøret, gir energi, reduserer stress, bedrer forholdet til egen kropp og fremmer sosialt samvær» (Killingstad og Thorsen 2012:10).

Relasjonen mellom menneskene og synet på menneskenes handlinger er to av Scheins kulturdimensjoner som det legges vekt på i alle tre bedriftene (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Det legges til rette for at de ansatte skal ha noe som er felles og samlende og som kan være med å danne grunnlag for et sosialt og samlende fellesskap. Ikke alle er like aktive men de inviteres med av de som er mer aktiv. Det tas et ansvar for at alle skal inkluderes best mulig. De som av ulike årsaker ikke deltar i de fysiske aktivitetene blir respektert for dette uten å bli satt til side i de sosiale sammenhengene.

Ledere kommuniserer hva de tror på og hvilke verdier og antakelser de har, gjennom hva de viser systematisk oppmerksomhet (Bang 2013). Lederne i alle bedriftene er selv interesserte og deltakende i fysisk aktivitet. De tilrettelegger og gjennomfører ulike tiltak i bedriftene og er positive til forslag til aktiviteter fra de ansatte.

Som også nevnt tidligere i oppgaven, forteller respondentene i bedrift E at de bruker virkemidler som belønning i form av premiering for å ha vært på alle toppene og til de tre med best forbedring av testresultater fra Idrettslabben. Lederen gir dermed effektive signaler om fysisk aktivitet som en verdi for bedriften (Bang 2013).

Innsats for fysisk aktivitet belønnes og gis oppmerksomhet, de ansatte lærer hva som blir verdsatt. Flere ansatte har begynt å trene, de yter en innsats for å oppnå belønning. Om omfanget av belønningen i seg selv er motivasjonen kan nok diskuteres, men signalene om hva som har verdi og normene for dette er gitt. De ansatte bekrefter ønsket adferd og læring er skapt.

I teorikapitlet tar jeg for meg hvordan kultur påvirker læring i organisasjoner. Organisasjonskultur kan påvirke hvilken informasjon som er viktig og sentral, hvilke mekanismer og sammenhenger som finnes for hva som er passende eller riktig i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2011).

I alle bedriftene var respondentene positive til fysisk aktivitet, og lederne var også selv aktive i ulik grad. De så på tiltakene som var satt inn som viktige og riktige for bedriften og så på resultatene av dette som ønskelig og fordelaktig for bedriften.

Lederne opptrer som rollemodeller gjennom sin synlige atferd (Bang 2013). Lederne i alle tre bedriftene er selv fysisk aktive og deltar på tiltakene som er igangsatt.

I bedrift D er bedriftskulturen basert på en prestasjonskultur med fysisk aktivitet og trening som virkemiddel. Dette er godt innarbeidet i bedriften og alle er godt kjent med kulturen og hva den står for. De er 23 ansatte lokalt og beskrives som «*en godt sammensveiset gjeng.*»

Informantene i bedrift E beskriver tiltakene som noe som skaper fellesaktiviteter og engasjement. Det å gjøre noe annet sammen enn bare jobben er viktig og vil være positivt for arbeidsmiljøet. De har snakket om å ta i bruk «Endomondo» for registrering av aktivitet og knytte dette opp mot aktivitet på jobb. Tiltakene er positive og det er ønsket eller planer for videreføring og utvikling, mer av treningsaktiviteten som utføres på fritid kan knyttes mot arbeidsaktivitet. I bedrift F har de endret tiltakene fra subsidiering av enkeltansattes treningsutgifter til ukentlige fellestrening for ansatte, i etterkant av dette er det blitt dannet løpegrupper og flere har meldt seg på til MSM og Tromsøkarusellen. Det er gjort og det gjøres vurderinger av eksisterende tiltak. Tiltakene har fått ringvirkninger i form av økt fysisk aktivitet for flere av bedriftenes ansatte.

Engasjement, deltakelse og positiv holdning hos ledelsen sender ut signaler om at dette er noe virksomheten ser på som viktig. Lederadferd blir viktig for virksomheten også i denne sammenheng (Killingstad og Thorsen 2012).

Lederne er selv rollemodeller og kommuniserer verdier og forventninger ved selv å være aktiv. Engasjerte ledere oppmuntrer og iverksetter aktiviteter, setter tema på dagsorden og skaper en involvering hos alle gjennom å gi de ansatte et eierforhold til tiltakene.

4.4.1 Nytilsatte

Schein legger vekt på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer. På den måten sosialiseres nyansatte inn i gruppens meningsverden og lærer hvordan ting skal oppfattes og forstås, hva som er riktig og galt og hva som er «kjørereglene» eller passende atferd i gruppen (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Ingen av informantene i bedriftene nevner noen spesielle tiltak for nytilsatte. Det eneste som nevnes er nyansatte i bedrift E som har ønsket å komme inn i testprogrammet. De har fått tilbud om å være med på neste testing og starter med denne som første test. Så kan de se hvor de står i

forhold til de som har testet tidligere, få en forbedring, kunne se resultatet sitt i forhold til de andre. Nytilsatte i bedriftene blir presentert for bedriften, kulturen, arbeidsmiljøet, arbeidsoppgaver, tilbudene om fysisk aktivitet inkludert, som en del av det å være ny på en arbeidsplass.

For de fleste av oss, har arbeidsplassen stor betydning. Den gir muligheter for å treffe andre, struktur på hverdagen og tilhørighet gjennom et arbeidsfellesskap. Yrkesrollen er en kilde til sosial identitet og opplevelsen av personlig mestring. For at en arbeidsplass skal være en arenaen for dette, må det finnes et sosialt fellesskap, en kultur i bedriften. Kulturen på en arbeidsplass, organisasjonskulturen er det som får de ansatte til å finne det meningsfylt å være der, oppleve et fellesskap og en tilhørighet med kolleger.

4.4.2 Subkulturer

Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap men det er heller ikke uvanlig at det innenfor organisasjoner oppstår ulike subkulturer, mindre sosiale grupperinger med en egen kultur. Disse kan ha en egen orientering, overlape hverandre eller stå i motsetning til hverandre og være konfliktskapende (Jacobsen og Torsvik 2011).

Bedrift E har ikke oppfattet noen negative tilbakemeldinger eller registrert at tiltakene oppfattes negativt eller ekskluderende for noen. Bedriften har ansatte som er mer aktiv enn andre, disse trekker gjerne med seg noen av de mindre aktive på toppturer eller treninger. De som ikke er interessert, lar være å delta og det blir respektert. Den delen av staben som er borte og jobber på anlegg, blir godt kjent med hverandre. Det er ikke faste arbeidslag og en sirkulasjon av hvem som er tilstede, vil det være i takt med byggeprosessen. Det fortelles om mye sosialt mellom de ansatte generelt sett, og at det legges til rette for ulike aktiviteter for å skape samhold.

Respondentene beskriver et aktivt og inkluderende arbeidsmiljø der det er plass til flere typer mennesker med ulike interesser. Det oppleves ikke av noen av respondentene at noen føler seg ekskludert eller utenfor selv om de ikke ønsker å delta i fysiske aktiviteter.

For bedrift F er treningstimene noe som er felles for bedriften og virker samlende på arbeidsmiljøet. I det daglige jobber de avdelingsvis og har lite felles.

Treningstimene blir den regelmessige felles møteplassen i bedriften. De som ikke kan eller vil delta, blir ikke oppfattet som «out-sidere» i arbeidsmiljøet. Hvordan de selv opplever det er usikkert.

Subkulturer kan, som omtalt i teorikapitlet, utvikles i organisasjoner. Subkulturer utvikles i en mindre enhet av organisasjonen av mennesker som har hyppig og nær kontakt med hverandre. Disse utvikler felles holdninger og forståelsesmåter når de er mye sammen (Bang 2013).

På spørsmål om det finnes subkulturer i bedriftene, er svaret negativt fra alle respondentene. For bedrift D forklares dette med at lokalkontoret er et lite miljø, 23 ansatte, og at de «*er en godt sammensveiset gjeng.*» Samhandling ble trukket fram som noe som var viktig for bedriften, både innad på kontoret og mellom avdelinger og ulike kontor. Kontorlokalene var heller ikke egnet for å stikke seg vekk (åpent kontorlandskap) og at aktivitet ble brukt for å aktivt for å bygge kultur. Med hensyn til spinningtimene ble det vektlagt at det ble invitert til dette med «*hvem er med denne gangen?*» De var seg bevisst at lange sykkelritt ikke var for alle, det ble tilrettelagt for alternative aktiviteter i tilknytning til rittene og det finnes andre aktiviteter for de ansatte også.

Respondentene i fra alle tre bedriftene forteller om et felles og samlende arbeidsmiljø med stor trivsel og sosialt fellesskap. Dette kan godt være rett, men hvordan den enkelte ansatte opplever fellesskap og tilhørighet gjennom fysisk aktivitet kan ikke vurderes, enkeltmedlemmene ikke er spurt og har ikke fått uttale seg. Dette er en svakhet ved undersøkelsen.

Det er små enheter alle bedriftene jeg har vært i kontakt med og nok lettere å bygge en felles kultur enn det er i større organisasjoner. Fysisk aktivitet i regi av bedriftene er en prosess i organisasjonen som kan fremme utviklingen av en felles forståelse. Schein beskriver typer av begivenheter som kan skape denne følelsen av noe felles, en felles følelse, handling eller erfaring. Bedriftenes uformelle arrangementer øker følelsen av et fellesskap fordi medlemmene sammen er blitt løst fra de bånd som tradisjonelt sett binder dem sammen og fordi de viser sider av seg som kan gjøre de mer sårbare ovenfor de andre medlemmene. Schein kaller dette felles emosjonell utladning (Bang 2013).

Med bruk av uformelle felles aktiviteter i små bedrifter er det enklere å skape den tilliten som trengs for å få flest mulig med og også inkludere mindre aktive i en felles organisasjonskultur.

4.5 Den riktige måten

Fysisk aktivitet i arbeidslivssammenheng er ikke et nytt tema i Norge. Dette har vært diskutert i samfunnsdebatten ved flere anledninger også tidligere, men bakgrunn og begrunnelse er endret. I dag er behovet for økt tiltak for fysisk aktivitet begrunnet i inaktivitet og et samfunn der maskiner og teknologi er i ferd å overta mange av de arbeidsoppgavene som før ble utført av fysisk arbeid. Går vi vel 100 år tilbake var argumentasjonen det motsatte.

Høsten 1908, på et møte i Mekanikernes forening i Kristiania kom det første initiativet til dannelse av en turn og idrettsforening blant de organiserte og arbeiderne i byen. Begrunnelsen for initiativet var "... arbeidsfolk så tidlig ble slitte og sløve, at usunde verksteder eller ensidig arbeid for en stor del hadde skyld i dette....hvis arbeiderne ville drive legemsøvelser så legemet blev harmonisk utviklet og derigjennom kraftigere, så ville også interessen for organisasjonen vokse"(Larsen 1982).

Våren 1909 hadde fagforeningene gitt sin tilslutning og valgt representantene sine. Den 24. mars ble det avholdt et konstituerende møte, først med et foredrag om idrettens betydning, før den første arbeideridrettsforeningen i Norge, sannsynligvis også i Norden, ble dannet. Navnet ble Arbeidernes Turn- og Idrettsforening (Arbeidernes TIF) som fra 1916 ble til Fagforeningenes Idrettsforening. Dette var det første faglige forsøk på å få kroppsarbeidere til å drive idrett og den første spiren til det som seinere skulle bli bedriftsidrett (Larsen 1982).

Utfordringen i arbeidslivet i 1960-årene, spesielt i industrien, var klare tendenser til økende fremmedgjøring og sviktende engasjement i det daglige arbeidet. Dette hadde negative virkninger, både for produktivitet, kvalitet, arbeidsmiljø og helse.

Arbeidslivsforsker og psykolog Einar Thorsrud (1923-1985) gjennomførte et pionerarbeid rundt arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på 1960- og 1970-tallet, gjennom ledelse av et stort feltforskningsprosjekt som ble gjennomført i samarbeid mellom LO og NAF (nå NHO). Prosjektet ble kalt «Industrielt demokrati-program, IDP. Programmet hadde en vid organisatorisk, samfunnsmessig og politisk ramme. Gjennom dette prosjektet ble seks grunnleggende jobbkrav formulert. Dette var jobbkrav som burde være oppfylt for å ivareta arbeidstakerens muligheter til å få dekket behovene for innhold i jobben. Disse jobb-behovene ble innarbeidet i arbeidsmiljøloven av 1977, formulert som psykologiske jobbkrav (Kaufmann og Kaufmann 2013) og videreført i Arbeidsmiljøloven av 2005. I denne loven er det kommet til flere bestemmelser som ivaretar forholdene mellom arbeid, helse og arbeidsmiljø (Ot.prp.nr-49: 2004/2005).

I dag tilbyr bedriftsidretten mer enn 50 ulike aktiviteter til flere enn 320.000 medlemmer. De er Norges 3. største særforbund under Norges idrettsforbund.

I Håndbok for Norges Bedriftsidrettsforbund, formålsparagrafen heter det: «*Norges bedriftsidrettsforbund skal fremme en aktiv livsstil og trivsel gjennom holdningsskapende arbeid og tilbud om aktiviteter, tjenester, produkter og kompetanseutvikling*». «*All idrettslig aktivitet skal bygge på grunnverdiene idrettsglede, felleskap, helse og ærlighet*». *Organisasjonen er «en sammenslutning av alle bedriftsidrettslag som organiserer bedriftsidretten og som er medlem av Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF)*» (bedriftsidretten.no).

Respondent i bedrift F har fortalt om påmeldinger til Tromsøkarusellen som en effekt av den ukentlige treningstimen. Det er utviklet en interesse for mer trening og aktivitet blant de ansatte, og et etablert treningsfellesskap gir trygghet til mer trening og aktivitet i fellesskap med de som allerede trener sammen. Deltakelse på Tromsøkarusellen er nytt av i år og dette er i regi av Bedriftsidretten i Troms og Finnmark, Norges Bedriftsidrettsforbund.

Bedrift D betaler for medlemskap i Norges Cykelforbund og deltar med bedriftslag, på større sykkelritt som f.eks Den store styrkeprøven og Arctic Race of Norway. De har deltakere fra kontoret lokalt og fra kontorer rundt om i landet, alle deltar på samme bedriftsidrettslag.

I følge Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009 er fysisk aktivitet er en kilde til helse, trivsel og en kilde til avkobling, sosialt samvær, følelse av mestring og glede over å være i god fysisk form. I tillegg beskytter fysisk aktiviteter mot en rekke sykdommer og tilstander.

Med hensyn til helsemessige forhold som stress, mestring av arbeidsbelastninger og sykefravær, var det ingen av respondentene som kunne vise til noen sykmeldingsstatistikk som viste noen endring i fraværet i bedriften etter at tiltak ble satt i verk. Ingen av bedriftene hadde heller dette som begrunnelse for økt fokus på aktivitet. En av respondentene i bedrift E forteller fra egen erfaring «... *det henger nøye sammen med hva slags form jeg er i og hva slags evne jeg har til å tåle stress og arbeidsbelastning. Det tror jeg gjelder kollegene mine også.*»

I forholdet til arbeidsmotivasjon og trivsel forteller respondentene om gode forhold. Dette kan sees i forhold til at de også melder om liten sykemeldingsproblematikk.

En respondent fra bedrift D kommenterer arbeidsmotivasjonen i bedriften som veldig høy og begrunner det med bedriftens tilrettelegging for sosiale og felles opplevelser. Det trekkes også fram jobbansvar og fleksibilitet for den jobben du skal gjøre. Alle har 100% ansvar for eget arbeid, fleksitid og det de driver med. Det er ingen 0800 -1600-jobb, hvor man stempler ut og inn, og med dagens teknologi er det mulig å gjøre en jobb fra andre destinasjoner enn kontoret. Dette er det åpning for, og er med på å styrke trivsel og motivasjon for å bidra med det lille ekstra. «...*at det er romslighet det tror jeg er viktig, og at man stoler på folk, stoler på mennesker, på individene. Jo mer rigide kontrollrutiner man legger på, jo mindre trivsel.*»

Handlingsplanen for fysisk aktivitet 2005-2009 trekker også fram at arbeidsgivere kan ha fordeler av fysisk aktive arbeidstakere ved at de er friskere, mer opplagte og tilfreds. Fysisk aktivitet påvirker den mentale tilstanden vår ved å gi økt velvære, bedre humør, bedre evne til å mestre stress og reduserte muskelspenninger. Handlingsplanen viser også til at det er gjort studier som viser at økt fysisk aktivitet på arbeidsplassen gir redusert sykefravær.

Organisasjonskulturen er med på å styre atferd ved å gi ansatte modeller for ønsket handling i organisasjonen. Dette gjør at vi i hverdagen har et felles sett av oppfatninger for hvordan vi skal forholde oss til en kompleks omverden, de eksterne tilpassingsproblemer. Historier kan være en måte å formidle verdier og antakelser på (Bang 2013).

Utviklingen av bedriftsidretten og bestemmelsene som ivaretar forholdene mellom arbeid, helse og arbeidsmiljø i arbeidsmiljøloven, er politiske verdier og måter å løse problemer på, som er formidlet til arbeidstakere og ledere over lang tid. Dette er blitt sannheter som ikke lenger diskuteres, det er «*slik vi gjør det*».

Alle respondentene ble spurt om de kunne tenke seg at de kunne oppnådd de sammen resultatene med andre aktiviteter og tiltak i bedriftene. Bare en av respondentene så dette som en mulighet, denne var selv ikke fysisk aktiv. Denne informanten så begrensinger i andre aktiviteter for å få med flest mulig som gikk på ulike interesser og aldersforskjeller. Verdien av fysisk aktivitet kan se ut for å være mer allmenn og for flere av respondentene var egen forankring i idrett en viktig faktor. I tillegg kommer det offentlige fokuset på trening og helse. Som en av respondentene sa: «*jeg føler jo at vi er litt i tiden med å bry oss om trening og helse*».

Bedriftene jeg har vært i kontakt med har ulike begrunnelse og bevissthet for tilretteleggingen av de fysiske aktivitet de tilbyr. På bakgrunn av historien kan dette også sees å være den riktige måten. De kan bli stående som eksempler på hva og hvordan dette kan gjøres.

4.6 Oppsummering

Jeg har sett på ulike tiltak som kan gjøres for å fremme fysisk aktivitet blant ansatte i tre ulike bedrifter. Analysen er gjort på bakgrunn av intervju med seks respondenter fra tre ulike bedrifter og ved bruk av aktuell litteratur. Jeg har sett på i hvilke grad og på hvilken måte tiltakene har hatt innvirkning på organisasjonskulturen i bedriftene.

I henhold til gjeldende lovverk, arbeidsmiljøloven, og generelle anbefalinger fra myndighetene, er det satt forventninger til arbeidsgiver om vurdering av tiltak for fysisk aktivitet for arbeidstakere.

Jeg har tidligere i oppgaven beskrevet tre mulige senarier for tenkelige utfall av tiltak for fysisk aktivitet og hvordan dette kunne påvirke organisasjonskulturen. Mulighetene jeg har sett på var en integrerende effekt, en effektløs mulighet eller en splittende og segregerende effekt.

Alle bedriftene har fortalt om tiltak der de fleste deltar på de aktivitetene det legges til rette for. Det er noen i hver bedrift som av ulike årsaker ikke deltar. Det fortelles også om økt motivasjon for mer trening ut over det som bedriftene tilrettelegger for, og at de ansatte trekker hverandre

med på disse aktivitetene. Bare en av bedriftene har tilrettelagt for trening i arbeidstiden, noe som ikke ser ut for å ha noen effekt på deltakelse og oppslutning i disse tre tilfellene. Tiltakene har hatt en integrerende effekt, der de ansatte involverer og etablerer fellesskap i organisasjonen, også ut over arbeidstiden.

Bedriftene har også fortalt om tidligere tiltak der bedriften finansierte treningsavgiften for de som ønsket å trene på treningssenter. Dette er kuttet ut eller supplert med andre tiltak da dette alene ikke hadde noen effekt. De som trente tidligere, fortsatte å trene og ingen nye kom til. Tiltakene var en effektiv mulighet der de som var aktive forble aktive, ingen nye kom til og ingen endringer i organisasjonskulturen kunne tilskrives en innsats for fysisk aktivitet.

Det fortelles om tettere fellesskap og sosiale relasjoner ved at de ansatte har noe de gjør felles, et felles samtaleemne med felles referanser. Det kan se ut for at det er dannet en felles oppfatning av at fysisk aktivitet er bra, det har en verdi for det enkelte mennesket men også for fellesskapet og samholdet i bedriftene. Det er, eller er i ferd med å bli en del av «hva vi gjør her hos oss». Fysisk aktivitet har hatt en integrerende effekten i organisasjonskulturen og fellesskap og engasjement er et trekk ved bedriftene.

Aktiviteten og deltakelsen er varierende både mellom bedriftene og mellom de enkelte ansatte i de ulike bedriftene. Ved at de ansatte engasjerer seg ulikt i tiltakene for fysisk aktivitet, kunne effekten ha blitt splittende og segregerende, der noen responderer positivt på tiltakene og trener, mens andre reagerer negativt. Splid og mistenksomhet kunne ha blitt et resultat. I stedet oppleves det at interessen for fysisk aktivitet overføres mellom de ansatte i bedriftene, de inviterer og trekker hverandre med på aktiviteter og flere er blitt aktive. Nytilsatte blir også inkludert i de tiltakene som finnes, og i den eksisterende kulturen i bedriftene. Tiltakene virker positivt og integrerende, selv om kanskje ikke alle blir like aktive.

Bedriftsidrett og tilrettelegging for et godt helsemessig arbeidsmiljø, har lange tradisjoner i norsk arbeidsliv. Med tradisjoner i bedriftsidrett og politisk initierte tiltak for økt fysisk aktivitet i arbeidslivet, er dette tiltak som virker oppbyggende og integrerende for organisasjonskulturen. Fortellingen om «det store vi» får gode vilkår.

Bedriftene D, E og F har oppnådd en integrerende effekt av tilrettelegging av felles tiltak for fysisk aktivitet i bedriften. Bedriftene fremstår som resultatorientert, aktive og samlende organisasjoner hvor trivselen er stor og alle deltar og viser engasjement og fellesskap for organisasjonskulturen.

5.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan organisasjonskultur kan påvirkes gjennom bruk og tilrettelegging for fysisk aktivitet. Jeg har hatt fokus på organisasjonskulturen som et sosialt fenomen og ønsket å undersøke hvordan tilrettelegging for fysisk aktivitet i regi av bedriftene, kunne ha ulike effekter på organisasjonskulturen.

Den empiriske forskningen er gjennomført ved hjelp av kvalitativ metode, individintervju og studier av offentlige dokumenter som omhandler tiltak for tilrettelegging for fysisk aktivitet i arbeidslivet. Empirien er drøftet opp mot teori om organisasjonskultur, hvor jeg har tatt utgangspunkt i E. Scheins definisjon av organisasjonskultur.

Jeg har benyttet et lite utvalg til undersøkelsen. Bedriftene som er med i undersøkelsen, er valgt ut fra at det er bedrifter som har til rette for fysisk aktivitet for de ansatte. Utvalget er for lite til at det er mulig å generalisere. Det har heller ikke vært hensikten med denne oppgaven.

Arbeidsmiljøloven pålegger arbeidsgiver å vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet. I alle de tre informantbedriftene tilrettelegges og gjennomføres det tiltak. To har tilrettelagt for felles treningstimer, en har dette i arbeidstiden og den tredje har satt et fokus på fysisk aktivitet ved aktivitetsregistrering med belønning for deltakelse og innsats. Alle respondentene forteller om god deltakelse på tiltakene, men at noen ansatte i hver av bedriftene reserverer seg av ulike grunner. De fysiske aktivitetene er blitt noe de ansatte har felles ut over det rent yrkesmessige og dette er blitt et samtaleemne.

I alle tre bedriftene er leder selv fysisk aktiv og deltar i de tiltakene som arrangeres. De er selv gode forbilder og signaliserer bedriftens verdier og forventninger gjennom egne handlinger.

Bedriftene har ulik motivasjon for tiltakene som er innført og de bruker den fysiske aktiviteten ulikt i begrepet eller forståelsen for at dette er, eller kan være, en del av en organisasjonskultur. Verdien av fysisk aktivitet og hvorvidt dette er integrert som en del av kulturen i bedriftene er uklart, det kan være vanskelig å tolke.

Relasjonene mellom menneskene er en viktig kulturdimensjon. Det legges til rette for og fokuseres på at de tiltakene som er iverksatt, skal være aktiviteter som er felles og samlende. De skal kunne danne grunnlag for et inkluderende, sosialt og samlende fellesskap i bedriftene.

Synet på menneskenes handlinger er en annen kulturdimensjon som vektlegges. De som velger å ikke delta i de fysiske aktivitetene blir respekt for det og inkludert i fellesskapet. De ansatte inviterer og trekker hverandre med på treningsaktiviteter og flere er blitt fysisk aktive.

Jeg har som tidligere nevnt funnet to andre masteroppgaver med tildels sammenfallende tema. Den ene oppgaven ser på fysisk aktivitet i arbeidstiden som en helsefremmende arbeid i organisasjonen. Her er funnene at fysisk aktivitet har en positiv innvirkning på de ansatte i organisasjonen og at treningstiltakene virker samlende på medarbeiderne i forhold til det psykososiale aspektet. Nye relasjoner dannes og relasjoner får et mer personlig preg. For at treningstilbudet skal bli benyttet av medarbeiderne må tiltakene implementeres i organisasjonskulturen. Det trekkes frem at fysisk aktivitet i arbeidstiden ikke virker splittende på medarbeiderne, men samlende og oppbyggende.

Den andre oppgaven er en undersøkelse av sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur. Forfatterens konklusjonen er at det er vanskelig å se noen direkte sammenheng mellom idrettssatsingen i bedriften og prestasjonskulturen på organisasjonsnivået, men at det er skapt felles historier og de ansatte er blitt bedre kjent med hverandre gjennom tiltakene. Det trekkes også fram at de som ikke deltar i de tilrettelagte aktivitetene er stolt over å jobbe i en bedrift som tilbyr dette og i stor grad heier fram de som velger å delta. Også her konkluderes det med at idrettssatsingen i bedriften ikke har ført til splittelse i organisasjonen.

Konklusjonen på min oppgave er at tiltak for fysisk aktivitet på arbeidsplassene ser ut til å ha en positiv og inkluderende effekt på kulturen i organisasjonene. Tiltakene skaper fellesskap og samhørighet, de blir samtaleemner og aktiviteter spres i organisasjonene. Lederne er selv aktive og deltakende og bekrefter dermed for de ansatte at dette er viktig. Den integrerende effekten er det scenarioet som best beskriver denne undersøkelsen. Tiltakene virker positivt og inkluderende på hele virksomheten selv om ikke alle er like aktive. Bedriftene fremstår som resultatorientert og aktiv, med et samlet fellesskap der alle deltar og viser engasjement for fellesskapet og virksomheten. Felles tilrettelegging for fysisk aktivitet i bedrifter kan påvirke organisasjonen positivt og være med å skape et inkluderende og sosialt fellesskap i organisasjonskulturen.

Mulige forskningsoppgaver i forlengelsen av denne, kunne være å gjøre en tilsvarende undersøkelse i flere bedrifter for å se om en finner tilsvarende resultater. Dette kunne også vært ønskelig å se mer på om hvordan den enkelte ansatte opplever fellesskap og tilhørighet gjennom fysisk aktivitet. En tredje mulig videreføring av denne oppgaven kunne være å undersøke om det er fysisk aktivitet eller felles tiltak som gir fellesskapsfølelse og bygger organisasjonskultur. Kan andre virkemidler enn fysisk aktivitet være utslagsgivende på samme måte?

6.0 Referanseliste

Bøker:

- Bang, Henning 1998: *Organisasjonskultur i praksis*, Tano Aschehoug, Oslo
- Bang, Henning 2013: *Organisasjonskultur*, 4. utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Dalen, Monica 2011: *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*, 2.utg. Universitetsforlaget, Oslo
- Grønmo, Sigmund 2007: *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jakobsen, Dag Ingvar 2012: *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, 2.utg. Høgskoleforlaget, Kristiansand
- Jakobsen, Dag Ingvar 2006: *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan 2011: *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3. utg. Fagbokforlaget, Bergen
- Kaufmann, Astrid & Kaufmann, Geir 2013: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4. utg. Fagbokforlaget, Bergen
- Larsen, Petter 1982: *Hele folket i idrett. Glimt fra norsk bedriftsidretts historie*, Norges Bedriftsidrettsforbund
- Martinsen, Øyvind Lund (red) 2010: *Perspektiver på ledelse*, 3.utg Gyldendal Akademisk, Oslo
- Strand, Torodd 2004: *Ledelse, organisasjon og kultur*, Fagbokforlaget, Bergen

Artikkel:

- Bang, Henning 2013: Organisasjonskultur: en begrepsavklaring, *Tidsskrift for Norsk Psykologforening* nr 50, s 326-336
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2 (lastet ned 27.04.2014)
- Handlingsplan for fysisk aktivitet 2005-2009:
http://www.regjeringen.no/upload/kilde/hod/pla/2004/0001/ddd/pdfv/231922-fa-handlingsplan_2005-2009.pdf (lastet ned 24.04.14)
- Einvik, Inger 2011: *Better life, better work; en undersøkelse av sammenheng mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur*. Master Thesis, Høgskolen i Nord-Trøndelag <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/147233> (lastet ned 24.04.2014)

- Fladeby, Lill Jee 2012: *Fysisk aktivitet i arbeidstiden; en kvalitativ studie av treningsinstruktører og deltakere i lys av helsefremmende arbeid i organisasjonen*. Master Thesis, Universitetet i Oslo <https://www.duo.uio.no/handle/10852/30686> (lastet ned 24.03.2015)
- Killingstad, Jorunn og Thorsen, Lene Palmberg 2012: *Fysisk aktivitet i arbeidslivet, Idebanken – for et arbeidsliv som inkluderer* <http://www.idebanken.org/materiell/attachment/319249?download=true&ts=1398c0e4c98> (lastet ned 24.04.14)
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (Arbeidsmiljøloven av 2005) <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Lastet ned 23.04.2014)
- Ot.prp.nr 49(2004-2005)_Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/otprp-nr-49-2004-2005-/id396602/> (Lastet ned 25.03.2015)

Hjemmesider

- Bedriftsidrettens hjemmeside: www.bedriftsidretten.no (lastet ned 25.03.2015)
- Arbeidstilsynets hjemmeside: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=92098> (lastet ned 24.04.2014)

Vedlegg

Vedlegg 1. Brev om intervju

Hei

Tromsø, 22.01.2015

Jeg jobber som studierådgiver ved Idrettshøgskolen ved UiT Norges arktiske universitet, ved siden av jobb tar jeg en master i strategisk ledelse og økonomistyring.

Jeg er nå i gang med masteroppgaven som har en problemstilling om fysisk aktivitet og hvordan det kan virke inn på organisasjonskulturen i en bedrift.

Jeg har viafått vite at din bedrift har satt inn ekstra tiltak for økt aktivitet blant de ansatte. I den forbindelse håper jeg du kan hjelpe meg.

Det jeg ønsker er å få en prat med deg og en prat med en av de ansatte (tillitsvalgt eller HMS ansvarlig) om hvordan dere opplever denne satsingen og om dere merker noen endringer i organisasjonskulturen (arbeidsmiljøet). Estimert tid for dette vil være ca en time på hver av dere.

Samtalen vil ha form som et intervju og jeg ønsker å bruke opptaksutstyr, om det er greit for dere. Gi meg beskjed i forkant om det ikke er OK. Dette vil i etterkant bli skrevet ut for analyseformål og så slettet. Alle uttalelser og kommentarer som blir brukt i oppgaven vil bli anonymisert slik at de ikke kan spores tilbake til hverken deg eller bedriften.

Jeg ønsker ikke å sende ut en intervjuguide i forkant da jeg ønsker en åpen samtale om temaet og ikke binde denne fast i svar som er gjennomtenkt og planlagt.

Spørsmålene jeg vil stille er litt om bakgrunnen til bedriften og din rolle. Jeg vil videre komme inn på holdningene til fysisk aktivitet i bedriften og hva dere som bedrift opplever at dere får ut av dette, om dere er synlige som en fysisk aktiv bedrift, endringer som skjer i kollegiet på bakgrunn av økt fysisk aktivitet og hvordan dette påvirker organisasjonskulturen i bedriften.

På forhånd, takk for hjelpen!

Marit Hillestad

Vedlegg 2, Intervjuguide

Intervju med leder og HMS ansvarlige/tillitsvalgt på hver arbeidsplass, samme intervjuguide brukes på begge parter.

Innledning

- Min hensikt med intervjuet, antydning om hva jeg er interessert i
- Anonymitet, ingen vil bli gjenkjent/opptak vil bli slettet etter bruk
- Avklaring av begreper:
 - Fysisk aktiv: myndighetenes minstekrav til fysisk aktivitet for voksne personer; organisert eller uorganisert aktivitet i en regelmessighet og varighet tilsvarende min 3,5 t pr uke/ 0,5 t pr dag
 - Subkultur: underkultur innenfor en større kultur, et felles arbeidsmiljø hvor alle i kollegiet er samlet om felles interesser og meninger i jobbsammenheng. Subkultur en oppstykkning, flere grupperinger innen kollegiet med ulike meninger og interesser.

Bakgrunnsopplysninger om intervjuobjektet

- Stilling
- Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften/ stillingen?
- Driver du selv med noen form for fysisk aktivitet/trening? (Hvilket omfang)

Leder: Bakgrunnsopplysninger om bedriften

- Antall ansatte
- Alderssammensetning
- Kjønnssammensetning og -fordeling
- Utdanningsnivå

Grunnleggende antakelser-verdier, normer og holdninger

- Det har de siste årene vært et politisk fokus på viktigheten og riktigheten av fysisk aktivitet og redusert inaktivitet. Anbefalt aktivitet pr dag er minimum 30 min for voksne mennesker. Jeg er kjent med at bedriften har satt i gang tiltak for økt fysisk aktivitet blant de ansatte. Hvilke tiltak er gjort for å øke den fysiske aktiviteten blant de ansatte? (varige og regelmessige tiltak, sporadiske enkelttiltak og sosiale happenings)
 - Hva var motivasjonen/hvorfor ble disse tiltakene satt i gang?
 - Hvor kom initiativ/forslag/ønske om igangsetting av tiltak for økt aktivitet i bedriften fra?
 - Hvor lenge har disse tiltakene vært tilgjengelig, og er de vurdert og endret (evaluert) underveis?
 - Kunne de fysisk aktive på noen måte skilles ut/gjenkjennes i kollegiet ut ifra at de var fysisk aktiv? Kan de gjenkjennes nå?
 - Var det prat om arrangement hvor en eller flere hadde deltatt i den sosiale praten på jobb? Er det det nå?
- Effekt og virkning av igangsatte tiltak i forhold til organisasjonskulturen i bedriften, har organisasjonen endret seg?
 - Hvordan ble og blir tiltakene mottatt av de ansatte? (Hvem deltar/deltar ikke/deltar noe og hva er grunnen til eventuell reservasjon?)
 - Hva gjøres for å inkludere de som ikke deltar eller deltar mindre grad?
 - Endring i holdningen til det å være aktiv?
 - Nye relasjoner, samarbeidsparter og grupperinger i kollegiet?
 - Andre samtaletema enn tidligere?
 - Grupperinger av aktive og ikke aktive?
- Har bedriften utviklet noen synlige uttrykk/tilrettelegging som kan si noe om bedriftens forhold til fysisk aktivitet? (klesstil – treningsklær m/logo, tilgang til dusj og garderobe, treningsfasiliteter, andre tilrettelegginger som sykkelparkering/skioppbevaring)
- Hvordan vil du beskrive bedriften som «type»? (om den var en person)
 - Hvordan tror du eksterne ville beskrive den?
 - (Bruker bedriften sin fysisk aktivitet som merkevare/branding?) (visuelle uttrykk)

Læringsperspektivet -hvordan er de kulturelle sammenhengene hos mine bedrifter?

- Er organisasjonen en felles og samlende enhet eller er det flere grupperinger (subkulturer) i kollegiet?

A: Spørsmål til en samlet enhet?

- Hva er det i kulturen til organisasjonen som gjør at alle står samlet som en felles enhet?
 - Hvordan virker dette inn på arbeidsfellesskapet? (adferd og omgangstone)
 - Er det noen endringer i dette etter tiltak med fysisk aktivitet ble iverksatt?
 - Har satsingen på fysisk aktivitet hatt noen merkbare endringer på kollegiet, og i hvilken grad?

B: Spørsmål om subkulturer der de er

- Hvordan er grupperinger (subkulturer) oppstått og organisert
 - Hva har medlemmene i de ulike subkulturene til felles?
 - Hvordan virker subkulturene på arbeidsfellesskapet?
 - Er det noe som skiller/samler kollegiet på tvers av ulike subkulturer
 - Er det noen endringer i dette før/etter tiltak med fysisk aktivitet ble iverksatt?
 - Oppstår det nye (subkulturer) eller endringer innen subkulturer på bakgrunn av innsatsen rundt økt fysisk aktivitet (endringer i nettverk eller andre relasjoner, andre som prater sammen)?
 - Har satsingen på fysisk aktivitet hatt andre merkbare endringer på kollegiet?
- Er det gjort forsøk på å samle alle rundt tiltakene for økt fysisk aktivitet, fellesskap med rom for alle rundt/i en aktivitet, f.eks bedriftsidrettslag, felles treningstimer, felles arrangement eller lignende. Resultat?
 - Hvor mye av dette gjøres i arbeidstiden/på fritiden
 - Hva med de som ikke vil/kan delta
 - (Er det «riktige» tiltak som er iverksatt?)
- Nye tilsatte, hvordan integreres og sosialiseres de inn i bedriftskulturen,
 - Hvordan formidles synet på aktivitet og deltakelse til nye medlemmer
 - Hvem gjør dette?
 - Hvordan blir dette mottatt av de nytilsatte?
 - Er det etablert rutiner for å styre nyansatte i retning av fysisk aktivitet?
- På hvilken måte er ledelsen tilstedeværende og styrende i denne sammenheng.
 - Hvordan er ledelsens forhold til arrangement og deltagelse i fysisk aktivitet? (går foran som et godt eksempel)

- Skaper dette noen form for endringer i det sosiale handlingsmønsteret i bedriften med hensyn til tillit, makt, lojalitet, kommunikasjon, roller og rolleforventninger (treningskompis med sjefen..)

Den riktige måten – motivasjon, trivsel og helsegevinst

- Om en går tilbake til bedriftens opprinnelse eller bakover i tid, hva har gjort bedriften til det den er i dag?
 - Har bedriften en «historie» eller noe som er felles og som alle er bekjent og stolt av å være en del av og som har gjort den til det den er i dag?
- Har fokuset på økt fysisk aktivitet vist seg å ha noen effekt på motivasjonen eller jobbtilfredsheten blant de ansatte?
 - engasjement og begeistring
 - samspillet i bedriften
 - glede i arbeidet,
 - fornøydhets i hverdagen,
 - generell trivsel
- Har dette hatt noen innvirkning på konkurransen internt i bedriften, på hvilken måte, (positivt og samlende eller negativt og splittende)
 - Konkurransementalitet, noe som kommer bedriften og produksjonen til gode eller noe som skaper mistenksomhet og splid mellom de ansatte?
- Er det noen registrerte endringer i produktiviteten før og etter tiltakene ble iverksatt?
- Har dette hatt noen effekt på sykefraværet sammenlignet med tidligere?
 - Forskjeller mellom egenmeldt og sykemeldt fravær?
 - Annet fravær eller tilstedeværelse, fysisk eller mentalt?
 - Toleranse for stressnivå/stressmestring hos den enkelte arbeidstaker/arbeidsenhet?
- Er tiltakene «rett» for bedriften?
 - Oppnås ønsket effekt og resultat?
 - Kunne tilsvarende vært oppnådd med andre tiltak en fysisk aktivitet? (kulturtiltak, musikk....)
- Har du noe mer du ønsker å tilføye?

