

KAPITTEL 2

Helseledelse på arbeidsplassen – sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere bak organisatoriske prestasjoner

Rune Bjerke

Høyskolen Kristiania

Abstract: The Norwegian Institute of Public Health («Folkehelseinstituttet») (FHI) states that Norway faces several major health challenges. Sick leave is 6%, costing companies and the state tens of billions annually. The FHI proposes, with the support of the Public Health Act («Folkehelseloven») and the national strategy «HelseOmsorg21», that preventive measures should be developed against the negative lifestyle factors to decrease the number of new cases in the life-reducing disease group. The purpose of this chapter is to answer why and how organizations should develop a healthy performance culture through strategic health care management supported by additional health, environmental and safety («HMS») directives. Based on cross-disciplinary theorizing, a definition of a healthy performance culture is proposed. This type of culture consists of dimensions such as health objectives, shared health values, supportive health environment, openness, goal-oriented and value-based behavior of leaders and employees, and a winning mindset. The chapter also underscores the importance of the related individual HR drivers like fun at work, engagement, physical and mental health. The company cases Schibsted/VG, Gjensidige, Findus and Wilhelmsen and findings from in-depth interviews show that health-promoting activities may be the result of a HR strategy, or just individuals' initiative and voluntariness among the companies' sports enthusiasts. The case of Findus exemplifies an ongoing development toward a healthy performance culture and the importance of leaders' participation. The findings support the theoretical model showing the relations between a healthy performance culture,

Sitering av denne artikkelen: Bjerke, R. (2020). Helseledelse på arbeidsplassen – sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere bak organisatoriske prestasjoner. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 2, s. 53–86). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch2>
Lisens: CC-BY 4.0.

individual HR drivers and organizational performance. A framework for developing a healthy performance culture is presented.

Keywords: Healthy performance culture, employee mental and physical health, workplace health management, HR-strategy, physical activity programs

Innledning

Det totale sykefraværet blant den sysselsatte befolkningen i Norge er på ca. 6 %, og har vært forholdsvis stabilt de siste årene (Høydahl, 2020). Mange helseproblemer ender i sykefravær og tapte årsverk (Andersen & Nossen, 2018; Folkehelseinstituttet, 2018b). Kostnadene ved sykefravær er betydelige. En HR-medarbeider hos Nordic Choice Hotels uttalte at med personalkostnader på 2,9 milliarder i 2015 vil hver % i redusert sykefravær utgjøre kostnadsbesparelser på kr. 20–25 millioner (Bjerke, 2016). Bjerke og Elvekrok (2020) viser at Aker ASA, i rollen som sponsor for det norske skilandslaget, reduserte sykefraværet med 0,5 %. Gjennom sponsor-samarbeidet og det helsefremmende programmet rettet mot ansatte tilsvarte denne reduksjonen en besparelse på kr. 50 millioner. Derfor er det interessant å stille spørsmål om det er et potensial for verdiskapning blant norske organisasjoner ved å utvikle en helsekultur (Golaszewski, Hoebbel, Crossley, Foley & Dorn, 2008). Det er nemlig dokumentert at fysisk trening kan redusere sykefravær og støtte utviklingen av en organisatorisk helsekultur (Golaszewski et al., 2008). Dessuten er dårlig helse forbundet med en betydelig reduksjon i arbeidsytelse, noe som indikerer at helsefremmende tiltak kan ha en positiv innvirkning på prestasjonen (Ford, Cerasoli, Higgins & Decasare, 2011). Samtidig har flere studier har tatt opp ulike kilder til arbeidsstress, forårsaket av for eksempel lange arbeidsdager, overtid, tidspress og uklare roller/rolletvetydighet (Crawford, LePine & Rich, 2010; Kamarck et al, 2005). Stress påvirker også ansattes fysiske og psykiske helse negativt, noe som fører til at organisasjoner og samfunnet blir belastet økonomisk (Bono, Glomb, Shen, Kim & Koch, 2013). Slik kan vi si at arbeidstageres mentale og fysiske helsetilstand utgjør en del av den norske folkehelsen.

Folkehelseloven, som trådte i kraft 1. januar, 2012, er basert på fem viktige prinsipper: medvirkning; bærekraft; helse i alt vi gjør; føre var; sosial

utjevning (Helse- og omsorgsdepartementet, 2019). Samtidig er visjonen til den nasjonale strategien HelseOmsorg21 (av 2014): kunnskap, innovasjon og næringsutvikling for bedre folkehelse (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014). Folkehelseloven fastslår også at alle sektorer har et ansvar for folkehelsen (helsesektoren og alle forvaltningsnivåer). Det er nemlig flere utfordringer med den norske folkehelsen. Folkehelseinstituttet (FHI) rapporterte at hovedårsakene til sykdom og redusert helse i Norge er muskel- og skjelettsykdommer, psykiske plager og lidelser, hjerte- og karsykdommer og kreft. Årlig behandles omkring 70 000 for hjerte- og karsykdom, og det oppdages mer enn 30 000 krefttilfeller hvert år. Nesten 6 % av de under 75 år bruker antidepressiva, og årlig vil en av fem voksne oppleve en psykisk lidelse. Antall personer som må leve med diabetes stiger, og omkring 10 % av de voksne røyker daglig. FHI slår fast at mange inntar for mye sukker og er fysisk inaktive (Folkehelseinstituttet, 2018a).

Denne sykdomsbyrden koster mye. De totale helseutgiftene for befolkningen er i 2019 beregnet til å bli 372 milliarder kroner. Behandlingskostnadene står for så mye som over 25 % av statsbudsjettet på 1377 milliarder, mens kun 2,5 % ble brukt til forebyggende helsearbeid (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Bare fedme er beregnet til å koste Norge 68 milliarder kroner årlig. Professor i medisin ved Universitetet i Oslo, Jøran Hjelmesæth, uttaler at det er en klar sammenheng mellom fedme og hjerte- og karsykdom, hjerneslag, enkelte kreftsykdommer, diabetes og psykiske lidelser (Bordvik & Hafstad, 2019). FHI foreslår at det bør rettes forebyggende tiltak mot livsforkortende livstilfaktorer (FHI, 2018b). Fysisk aktivitet har vist seg å beskytte mot flere sykdommer og tilstander som hjerte- og karsykdommer, høyt blodtrykk, diabetes 2 og overvekt (Pronk & Kottke, 2009), og det er anbefalt minst tre treningsøkter i uken av forholdsmessig høy intensitet for å oppnå positiv effekt på sykefraværet (Proper, van den Heuvel, De Vroome, Hildebrandt & Van der Beek, 2006). Gitt at sosial interaksjon, nære relasjoner, nok fysisk aktivitet, normalt blodtrykk og ren luft er livsforlengende faktorer (Holt-Lunstad, Smith, Baker, Harris & Stephenson, 2015), kan en del av løsningen ligge her. Som vist over, organisasjoner kan jobbe med forebyggende helsearbeid og de livsforlengende faktorene for å forbedre den mentale og fysiske helsen hos den sysselsatte delen av befolkningen på 2,7 millioner personer (for året 2019) (Statistisk sentralbyrå, 2020b).

Derfor handler dette kapitlet om hvordan bedrifter og organisasjoner kan ivareta ansattes mentale og fysiske helse gjennom nedfelte HR-strategier og utviklingen av en helsekultur eller en sunn prestasjonskultur. I henhold til de Waal (2007) kjennetegnes en prestasjonskultur med blant annet et vinnende tankesett, utmerkede resultater i alt hva organisasjonen gjør, delte kjerneverdier og identitet, en følelse av fellesskap, åpenhet, frihet og autonomi. En helsekultur defineres som en sosial og organisatorisk konstruksjon med et sett av felles kjerneverdier, antagelser og forventninger som styrer hvordan ansatte tenker, føler og oppfører seg for å forbedre personlig og ansattes helse (Golaszewski et al., 2008). Ved å se nærmere på casene Findus, Schibsted/VG, Gjensidige, og Wilhemsens, undersøker jeg hvordan noen norske bedrifter organiserer tilretteleggingen av helsefremmende aktiviteter ved hjelp av tre forskningsspørsmål. De omhandler helsekultur/sunn prestasjonskultur, motiver (hvorfor og hvordan) bak tilretteleggingen av fysiske aktiviteter og hvordan fasiliteter og strukturelle faktorer kan spille inn:

1. Er det indikasjoner på at norske bedrifter utvikler en helsekultur eller en sunn prestasjonskultur?
2. Hvordan og hvorfor tilrettelegger bedriftene fysisk aktivitet på arbeidsplassen?
3. Hva slags fasiliteter og strukturelle faktorer tilbys ansatte?

Formålet med å undersøke hvordan og hvorfor noen norske arbeidsgivere legger til rette for fysisk aktivitet på arbeidsplassen, inngår i en større sammenheng: Et slikt helseløft kan også føre til en bedring i folkehelsen generelt, noe som igjen kan redusere sykefraværet og samfunnskostnadene. For å skape slike verdier, trengs en sunn prestasjonskultur – en hybrid mellom helsekultur og prestasjonskultur, som nedenfor presenteres som et nytt begrep.

Tidligere forskning og et tverrfaglig perspektiv

Kapitlet legger til grunn et tverrfaglig perspektiv, som i hovedsak bygger på ulike retninger innen organisasjonsteori, organisasjonspsykologi,

psykologi og helsefremmende ledelse. Et hovedargument er at både en sunn prestasjonskultur og de individuelle HR-driverne må pleies og utvikles for at ansatte, bedriften eller organisasjonen skal prestere. Organisasjonskultur, sunn prestasjonskultur, ansattes kompetanse, ansatte-driverne (f. eks. engasjement, mental og fysisk helse), og deltakende lederskap blir argumentert for å være HR-relaterte drivere av organisatoriske prestasjoner i denne teoridelen (se også figur 1). Teoretiseringen utgjør bakgrunnen for de tre forskningsspørsmålene som fremmes. Den teoretiske drøftingen akkumuleres i figur 1, som illustrerer et teoretisk (idealistisk) bilde på hvordan organisatoriske prestasjoner kan forbedres i et HR-prespektiv. De blir fulgt opp under metode, funn, diskusjon og konklusjon.

Organisasjonskultur og sunn prestasjonskultur

Organisasjonskultur er en viktig HR-relatert driver for organisatoriske prestasjoner, som også vist i figur 1. Schein (1985) argumenterer for at organisasjonskultur består av artefakter, verdier, normer og lederes grunnleggende antakelser («sannheter/tankegods» om f.eks. en måte å løse bestemte oppgaver på). Artefakter kan være kontorer, kunst, språk, kleskode, historier, seremonier, ritualer og atferd (Schein, 1985; Wilson, 2001). I henhold til Denison (1990, 2000) består organisasjonskulturen av de fire målbare dimensjonene visjon/misjon/verdier, tilpasningsdyktighet, involvering og samhandling/samsvar. En positiv organisasjonskultur, bestående av medarbeidernes støtte for visjonen, misjonen og verdiene, sammen med involvering, tilpasningsevne og konsekvent samhandling over lang tid, vil ha en positiv innvirkning på bedriftens økonomiske resultater, effektivitet og lønnsomhet (Denison, 1990, 2000, 2001; Denison & Mishra, 1995; Nikpour, 2017). Som en grunnleggende driver av organisasjonens prestasjoner har kulturen også en viktig påvirkningskraft på ansattes engasjement (Nikpour, 2017).

Verdier er viktige for organisasjonens identitet og organisasjonskultur (Bjerke & Ind, 2007; de Chernatony & Cottam, 2006; Ind & Bjerke, 2007) og verdier blir levert av mennesker (Mellor, 1999). Basert på organisasjonens verdier, må ansatte prestere og levere gode produkter, tjenester og

opplevelser for at organisasjonen skal bli forbundet med positive assosiasjoner og blir foretrukket fremfor andre alternativer (Bjerke, 2016; Bjerke & Ind, 2007). Det underliggende i beskrivelsene er at kultur kan påvirke og bli påvirket av individer. Den kan sees på som en delt hukommelse formet av implementerte verdier og tidligere erfaringer som styrer fremtidig handling. Den delte hukommelsen forsterkes og viderebringes gjennom dialog, konversasjon og historiefortelling. Som figur 2 illustrerer, representerer organisasjonskulturen fundamentet for utviklingen av en sunn prestasjonskultur, her forstått som en hybrid mellom helsekultur og prestasjonskultur.

Organisasjoner har muligheten til å etablere en støttende helsekultur for tilrettelegging av fysiske aktiviteter for ansatte og et helsefremmende miljø (Amlani & Munir, 2014; Pronk & Kottke, 2009). En helsekultur kan beskrives på tilsvarende måte som en organisasjonskultur, som kjennetegnes ved et kollektivt tankesett og handlingsmønster, formidlet formelt eller uformelt, basert på felles verdier. En helsekultur baserer seg også på felles verdier, hvorav enkelte av disse styrer atferden mot målet om å styrke ansattes helse (Golaszewski et al., 2008; Lin & Lin, 2014). Helsekulturen fordrer et organisatorisk helsemiljø, basert på kulturelle faktorer som verdier, normer, berøringspunkter og ritualer, og strukturelle faktorer som fasiliteter, service og administrativ støtte (Golaszewski, Allen & Edington, 2008). En helsekultur trenger helsefremmende planlegging, men må også evalueres underveis. Hoebbel, Golaszewski, Swanson & Dorn (2012) diskuterer normer, verdier, sosial støtte, berøringspunkter og klima som hjelpende faktorer i utviklingen av en helsekultur. De ulike tilnærmingene til begrepet helsekultur viser bredde og overlapping, noe som kommer frem hos McLeroy, Bibeau, Steckler & Glanz (1988), som presenterer en økologisk modell for helsefremmende intervensjoner. Her diskuteres både individuelle og sosiale faktorer, som kan ses i sammenheng med tidligere nevnte kulturelle og strukturelle elementer. Den økologiske modellen baserer seg på følgende faktorer: Intrapersonelle (kunnskap, holdning, atferd, ferdigheter osv.); mellommenneskelige (sosiale nettverk, sosiale støttesystemer osv.); institusjonelle (organisatoriske egenskaper, regler og forskrifter); fellesskapsrelaterte (relasjoner mellom organisasjoner og institusjoner); offentlige (lokale, statlige og nasjonale lover).

Som nevnt over består en sunn prestasjonskultur av både helsekulturelle og prestasjonskulturelle faktorer. André de Waal (2007) hevder at kulturen til en høypresterende organisasjon er preget av blant annet et vinnende tankesett og utmerket kvalitet i alt i hva den foretar seg. I tillegg argumenterer Kaliprasad (2006) i en studie om prestasjonskulturer at ansattes kompetanse og kontinuerlig utdanning, arbeidsgrupper og lederskap er suksessfaktorer for å prestere blant de absolutt aller beste i bransjen. Sullivan (2005) trekker frem HR-avdelingens ansvar for å utvikle en prestasjonskultur gjennom arbeid med HR-strategien. En slik strategi skal være fremtidsrettet, og må bestå av utviklingsprogrammer som setter de ansatte i stand til å påvirke hele organisasjonen og spesielt kortsiktige- og langsiktige mål. Det er likevel de ansattes deltakelse som er den viktigste forklaringsvariabelen for måloppnåelse for organisasjonen (Shahzad, Iqbal & Gulzar, 2013). Deltakelse handler om å være involvert i organisasjonskulturen, og om engasjement i en individuell kontekst (se figur 1). Basert på forståelsen av organisasjonskultur, helsekultur og prestasjonskultur definerer jeg i denne sammenheng en *sunn prestasjonskultur* som

En type organisasjonskultur som kjennetegnes av felles helseverdier, normer, ritualer, fellseskapsfølelse og et støttende miljø som skal bidra til å nå sosiale og helserelaterte mål, slik at ansatte settes i stand til å prestere blant de beste i bransjen/sektoren gjennom felles vinnende tankesett og ansatteatferd, uten mentale eller fysiske belastninger.

I avsnittene over har jeg teoretisert omkring organisasjonskultur og utviklet definisjonen av en sunn prestasjonskultur. Det første forskningsspørsmålet handler om hvordan norske bedrifter, hvor det er krav om måloppnåelse og prestasjoner, tenker preventivt i forhold til ansattes helse.

Forskningsspørsmål 1: Er det indikasjoner på at norske bedrifter utvikler en helsekultur eller en sunn prestasjonskultur?

Individuelle HR-drivere av organisatoriske prestasjoner

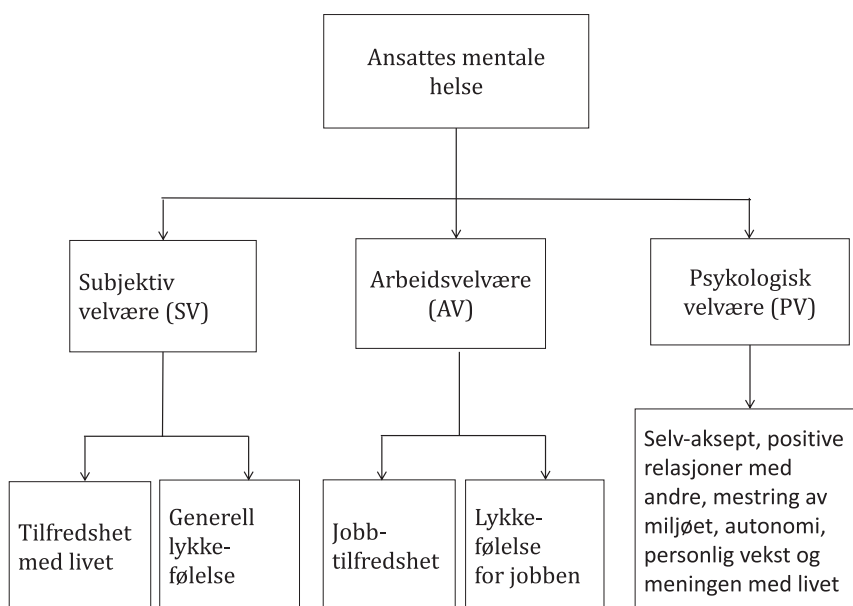
Læring og utvikling har en positiv påvirkning på ansattes trivsel, produktivitet og lønnsomhet (Watkins & Marsick, 2003). Gjennom utvikling

og transformasjonsprosesser blir disse individuelle ressursene omdannet til en kollektiv kompetanseressurs, som kan settes i sammenheng med bedriftens prestasjoner (Ployhart & Moliterno, 2011). Selv om de ansattes individuelle kompetanser må utvikles og pleies, er det kanskje den kollektive kraften som ligger i en organisasjonskultur som er hoved-driveren til en sunn prestasjonskultur (som vist i figur 1).

Ansatte-drivere består av faktorer som påvirker enkeltindividets atferd og prestasjoner på jobb. Disse driverne, som er sammenkoplede med organisasjonskulturen og sunn prestasjonskultur (se figur 1), er blant annet engasjement, mental og fysisk helse. Helse har blitt definert av Verdens helseorganisasjon (WHO) som tilstedeværelse av fysisk, mentalt og sosialt velvære (Tetrick & Quick, 2003). Jones, Molitor og Reif (2019) anslo at helsefremmende aktivitetsprogrammer på arbeidsplassen (de blir kalt velværeprammer i USA og består antagelig av mindre fysisk aktivitet og mer behandling) tilbys til over 50 millioner amerikanske arbeidere. Til tross for at noen studier viser blandede resultater fra slike programmer (Baicker, Cutler, & Song, 2010; Berry, Mirabito, & Baun, 2011) tyder mye på at godt utformede og gjennomførte programmer kan gi økt helse-tilstand og økonomiske fordeler (Conn, Hafdahl, Cooper, Brown & Lusk, 2009; Downward & Rasciute, 2011; ten Brummelhuis & Bakker, 2012; Goetzel et al., 2014). HR-avdelingen må derfor utvikle et konkurransefortrinn på ledelse av menneskelige ressurser og/eller arbeidsstyrkens produktivitet (Sullivan, 2005).

I en tidligere studie har jeg (Bjerke, 2016) argumentert for en type konseptuell modell som viser de tre hovedkomponentene av ansattes mentale helse, nemlig subjektivt velvære, arbeidsvelvære og psykologisk velvære. Modellen vist i figur 1 tar utgangspunkt i kunnskap om ansattes generelle velvære (Page & Vella-Brodrick, 2009) og trivsel på arbeidsplassen (Grant & Ashford, 2008). Tilfredshet med livet og generell lykkefølelse utgjør subjektivt velvære, og arbeidsvelvære består av jobbtilfredshet og lykkefølelse for jobben. Jobbtilfredshet er definert som en følelse som kjennes når vi opplever psykologisk vekst gjennom prestasjon, anerkjennelse, arbeidsinnhold, ansvar og avansement (Herzberg, 2003). Selv-aksept, positive relasjoner med andre, mestring av miljøet, autonomi, personlig vekst og mening med livet er elementene i psykologisk velvære. Det er

dokumentert positive sammenhenger mellom jobbtilfredshet, motivasjon og prestasjoner (Parker et al., 2003), og mellom sportsaktiviteter og følelsen av velvære (Downward & Rasciute, 2011). Også lønnsstrategier og strategier for å skape meningsinnhold i ansattes jobboppgaver har en positiv innflytelse på jobbtilfredshet og engasjement (Luna-Arocas & Camps, 2008), som igjen kan koples til bedret helse og velvære (Loehr, 2005). Disse funnene indikerer også en sammenheng mellom fysisk og mental helse.



Figur 1 Ansattes mentale helse.

Kilde: Bjerke, 2016.

En studie med temaet «Gøy på jobben», som her er definert som en ansatt-driver (se figur 2), viste at morsomme aktiviteter (konkurranser, sosiale arrangementer, «team building» og feiringer av arbeidsprestasjoner) kan ha en gunstig effekt på ansattes prestasjoner. Men «innpakningen av moroa» må være forenlig med organisasjonens strategi, resultater og de ansattes kompetanse (Tews, Michel & Stafford, 2013). Gøy på jobben ble i en annen studie delt inn i de tre kategoriene morsomme aktiviteter, sosialisering blant kolleger og ledelsens tilrettelegging for gøy og moro.

Studien konkluderte blant annet med at gøy på arbeidsplassen virker forsterkende på relasjoner mellom ansatte (Tews, Michel & Allen, 2014). I tillegg har «moro på jobben» en positiv påvirkning på jobbtilfredshet (Karl, Peluchette, Hall-Indiana & Harland, 2005).

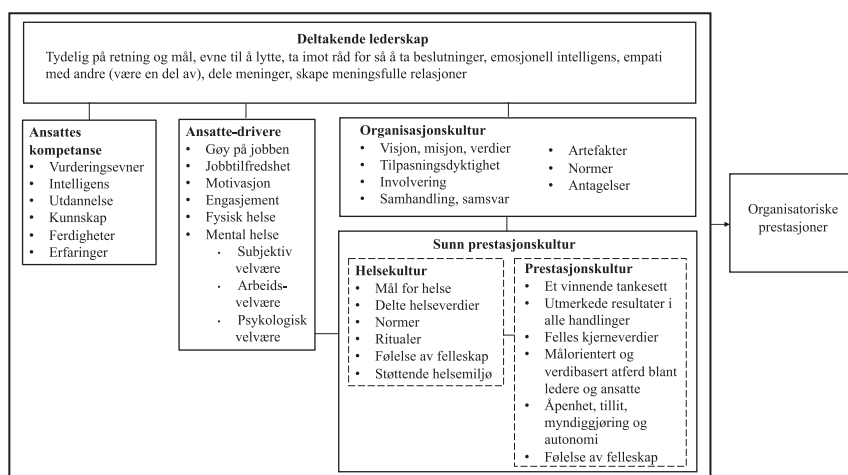
Ifølge Loehr (2005) er fordelene ved ansattes engasjement og entusiasme større verdibidrag til arbeidsgiveren samt bedret fysisk helse og velvære. Ansattes engasjement kan skapes gjennom samkjøringen mellom lederskap, jobbinnhold og individuell kompetanse (Wildermuth & Pauken, 2008). Bakker og Demerouti (2008) konkluderte med at engasjerte ansatte er mer kreative, produktive og forberedt på å legge inn en ekstra innsats. Arbeidsengasjement er positivt relatert til arbeids glede, organisatorisk engasjement og god helse, og en helsekultur kan etableres ved å utvikle et organisatorisk helsemiljø (Golaszewski, Allen & Edington, 2008).

Et organisatorisk helsemiljø og en sunn prestasjonskultur avhenger av deltakende lederskap som driver/påvirker utviklingen. Dette gjøres blant annet gjennom kommunikasjon om visjon, verdier og mål som er tydelig retningsgivende for ansatte (Bass & Avolio, 1993; Schein, 1985). Bjerke og Ind (2007) understreker at ledere bør jobbe for å skape en kollektiv kraft på veien mot måloppnåelser, og mener ledere skal skape entusiasme omkring prosesser som skaper ny innsikt, energi og utholdenhet samtidig som de bør oppmuntre til intuisjon og sensitivitet i møte med andres behov. Derfor kan deltakende lederskap være med på å utvikle en sunn prestasjonskultur. Engasjert, deltakende ledelse på flere nivåer er en avgjørende faktor for vellykkede helseprogrammer rettet mot ansatte (Berry et al., 2010). Ledere må dessuten være tydelige på retning og mål, vise evne til å lytte til andre og ta imot råd, for så å ta beslutninger basert på disse. Å være en deltakende leder forutsetter en god porasjon emosjonell intelligens og empati, slik at de kan dele meninger og skape meningsfulle relasjoner innenfor og utenfor organisasjonen (Bjerke & Ind, 2007). Lederne bør derfor være fysisk til stede og bli oppfattet som en del av organisasjonen og ansattfellesskapet, slik at alle medarbeiderne står sammen om prosessen «living the brand» (Ind, 2001). Dermed skapes forutsetningene for at organisasjonen kan fremstå som en samkjørt enhet som leverer konsekvente budskap, løfter, produkt- og

tjenesteopplevelser til kunder og andre interessegrupper (Bjerke & Ind, 2007; Ind & Bjerke, 2007).

I denne delen er det gjort greie for viktigheten av god helse på arbeidsplassen og relaterte individuelle HR-drivere for å prestere. Styrking av disse driverne bør være motiver for å tilrettelegge for fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Hovedargumentet i dette kapitlet er at utviklingen av en sunn prestasjonskultur bremses, og dermed prestasjonene, hvis de ansattes mentale og fysiske helse ikke blir godt ivarettatt. Derfor er det interessant å stille spørsmål om hvordan og hvorfor noen norske bedrifter tilrettelegger for helsefremmende tiltak for ansatte.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan og hvorfor tilrettelegger bedriftene fysisk aktivitet på arbeidsplassen?



Figur 2 Sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere av organisatoriske prestasjoner.

Strukturelle faktorer ved tilrettelegging av fysisk aktivitet

I en undersøkelse av fysiske helsefremmende aktiviteter på arbeidsplassen blant arbeidstakere som jobbet og bodde utenfor hjemmet (pendlere), konkluderte forskerne med at en rekke strategier som promoterer og kommuniserer tilbud av fysisk aktivitet på arbeidsplassen kan forbedre de

ansattes fysiske aktivitet (Crespo, Sallis, Conway, Saelens & Frank, 2011). Jeg har tidligere nevnt Golaszewski, Allen & Edington (2008) sin konseptuelle modell relatert til helsefremmende programmer på arbeidsplassen. Her trekkes viktigheten av støttende faktorer trekkes frem, og strukturelle faktorer blir ansett som viktigst. Støttende strukturelle faktorer, som for eksempel en egen helseportal, ble hevdet å ha en motiverende påvirkning på ansatte, noe som igjen bidro positivt til ansattes helsetilstand. Bjerke og Elvekrok (2020) konkluderte med at helseportalen til Aker, akeraktiv.no, hadde en signifikant påvirkning på ansattes motivasjon til å drive med fysisk aktivitet. Giddens, Leidner & Gonzalez (2017) fant at skritt-tellere, som støtte i et velværeprogram på arbeidsplassen, har en positiv innvirkning på ansattes bruk og trivsel, noe som indikerer et positivt forhold mellom bruk av helseteknologi og helsetilbud. Brynjolfsson, Hitt og Yang (2002) understreket at helsefremmende prosjekter trenger ledernes oppmerksomhet, og dokumenterte at en ansattportal/helseportal forbedret kommunikasjonen om helserelatert innhold. Anderson et al. (2009) oppdaget at det er mulig å forbedre ansattes vektstatus ved å endre ansattes atferd (fysisk aktivitet, matvalg og kosthold). Price, Bray & Brown (2017) gjennomførte en studie om kantinemat og informasjon om maten på en arbeidsplass med utgangspunkt i sammenhengen mellom diett og helse. De konkluderte med at ansatte var åpne for tekniske løsninger (mobilapp) som kunne gi informasjon om næringsinnhold og føre til engasjement. Det betyr at innholdet og teknologiske støtteverktøy i helsefremmende programmer bør rettes mot ansatte. Det er derfor interessant å stille spørsmål om hvilke fasiliteter og forhold noen norske bedrifter tilbyr i tilretteleggingen av fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Dermed blir det siste forskningsspørsmålet følgende:

Forskningsspørsmål 3: Hva slags fasiliteter og strukturelle faktorer tilbys ansatte?

Som nevnt over, representerer begrepene og de foreslåtte sammenhengene i figur 2 et idealistisk bilde på hvilke HR-relaterte drivere som står bak organisatoriske prestasjoner. Ved å svare på de tre forskningsspørsmålene vil det også bli avklart om hvordan praksisen er i overensstemmelse med eller avviker fra det teoretiske bildet. Nedenfor beskrives metoden som ble benyttet for å svare på forskningsspørsmålene.

Metode

Design, datainnsamling og analyse

En konseptuell tilnærming med teoretisering og et eksplorerende design ble anvendt for å søke empirisk støtte til en foreslått teoretisk modell (Creswell, Clark, Gutmann & Hanson, 2003; Bjerke & Kirkesaether, 2020). Kvalitativ data ble også samlet inn for å gi svar på «hvordan» og «hvorfor» angående tilrettelegging av helsefremmende fysiske aktiviteter på arbeidsplassen (Yin, 2017). Det ble benyttet et multippelt casedesign (Creswell et al., 2003) med de fire mini-casene Schibsted/VG, Findus, Gjensidige og Wilhemsens, og en sammenlikningstilnærming for å undersøke mulige ulikheter/likheter mellom dem (Yin, 2017). Bedriftenes helsefremmende programmer og tilrettelegging var objektene som skulle analyseres (Baxter & Jack, 2008). En trianguleringsmetode (en kombinasjon av datainnsamlingsmetoder) med intervjuer og mini-caser ble anvendt for å styrke troverdigheten og påliteligheten til studien (Golafshani, 2003; Morrow, 2005). For å oppfylle pålitelighetskriteriet (Morrow, 2005; Shenton, 2004) og for å utvikle en troverdig representasjon (Shenton, 2004) av aktivitetstilbudet til ansatte, ble både etablert teori, funn fra de fire mini-casene og fem forskjellige informanter brukt som kilder.

Basert på litteraturgjennomgangen ble det utviklet en semistrukturert intervjuguide. Hovedspørsmålene i intervjuguiden handlet om tilgjengelige fasiliteter, helsekultur og prestasjonskultur med oppfølgings-spørsmål omkring strategier/HR-strategi, programmer/tiltak, ritualer, normer, verdier og brukere. Guiden ble anvendt for å fange opp ulike temaer, beskrivelser og svar (Creswell & Creswell, 2017). Intervjuene ble gjennomført «online» (teknologi fra Zoom.us) med et utvalg av ledere (Farrelly, 2013) som var ansvarlige for bedriftenes fysiske aktivitetsprogram og HR-funksjoner: en eventansvarlig og kontorsjef, en leder for HR og gruppefunksjoner, en leder for fasiliteter og eiendom, en HR-direktør og en forretningsleder i salg. Intervjuene varte 60 minutter eller mer. De ble tatt opp med bruk av Zoom-teknologien, og deretter transkribert for å sikre pålitelighet (Spiggle, 1994; Yin, 2013).

Dybdeintervjuene ble fulgt opp av kommunikasjon via e-post for å få tilleggsinformasjon som informantene skulle innhente og for å få svar på

uavklarte spørsmål som en valideringsprosedyre (Farrelly, 2013). Temaene (koder i analysen) som utgjorde sammenlikningsgrunnlaget var tilrettelegging av fysiske fasiliteter, helsekultur, prestasjonskultur, helsefremmende tiltak, programmer, mål, normer, verdier, tilbud, brukere/oppslutning og effekter/verdiskapning. Disse ble anvendt som forhåndsdefinerte koder for analysen av transkriberingene for å styrke valideringen (Spiggle, 1994). Under analysen av dataene ble det søkt etter likheter/ulikheter, beskrivelser og utsagn som kunne koples til de pre-definerte kodene (Creswell & Creswell, 2017).

Tilsendt sekundærdata som informasjonsmateriale om programmer, eksempler på intranettsider, tilbud av konkrete fysiske aktiviteter og fasilitetene ble analysert (Baxter & Jack, 2008). Samme koder ble brukt for å videreføre den tematiske analysen, som foreslått av Braun, Clarke og Weate (2016). Dokumentanalyse er nyttig fordi dokumenter er stabile, og de beskriver en rekke aktiviteter over en lengre periode (Yin, 2013). Kombinasjonen av dokumentanalysen med analyser av intervjuer styrket troverdigheten og påliteligheten til casestudien (Golafshani, 2003; Morrow, 2005). Studien og kapitlet er utviklet i et tverrfaglig perspektiv, der et av målene er å utvikle, legitimere og forklare teoretiske sammenhenger (Glaser & Strauss, 2017). Som en kritisk bemerkning til metoden er det viktig å understreke at flere caser, og spesielt flere informanter, ville kunne styrke studiens pålitelighet og troverdighet.

Casene

Findus

Findus er en del av Nomad Foods, som er Europas største leverandør av frossenmat. Selskapet, som er 2,54 ganger større enn dets største konkurrent, har over 4600 ansatte, eier 13 ulike produksjonssteder og er distributør av mat til 17 land. Konsernet omsetter for 2,27 milliarder euro årlig. Markedsandelen i Norge med merket «Findus» er 30,3 %. Findus' visjon og verdihjul synliggjør en organisasjonskultur som skal preges av innovasjon, omstilling og utvikling, effektiv ledelse og merkevarebygging (se figur 1, vedlegg). Findus dekker ansattes eksterne treningsmedlemskap med opp til 200 kr, og har forsikringsordninger for skader, fysioterapi og

kiropraktorer. Selskapet tilbyr fleksibel arbeidstid og tillater de ansatte å trene fritt i arbeidstiden så lenge arbeidet i løpet av en arbeidsuke utføres. Bedriften har ikke egne arenaer for fysisk aktivitet, så ansatte må rydde bort stoler og bord i kantinen for å gjennomføre treningsøker.

I løpet av sommeren 2020 ble selskapets hovedkontor flyttet inn i nye lokaler, der selskapet deler treningsfasiliteter med andre bedrifter (treningsrom, spinning-rom og sykkelparkering). I tillegg har de egne verandaer som skal brukes til yoga-øker. Findus tilbyr de ansatte grønne hverdager med kjøttfrie måltider, gratis frukt og kantinemat med sunn og variert kost. Findus har benyttet et enkelt excel-ark for timeregistrering på gruppetimer (se tabell 1 i vedlegg), samt intranettet og e-post som brukes til informasjonsutveksling. Findus Norge har det siste året implementert et eget helseprogram («Our Well Way») med aktivitetstilbud, gruppetimer med innleide instruktører og tre interne arrangementer inklusive kunnskapsfremmende seminarer med tre temaer. Hovedmålet er at fysisk helse skal være et tema gjennom hele året.

I Findus jobber vi for å hjelpe familier med å spise litt sunnere og smartere hver dag – og vi mener at denne mentaliteten starter på arbeidsplassen. Vi anser helse og velvære som et viktig utgangspunkt for suksess og vi har derfor lansert «Our Well Way» – vårt helt egne helse- og velværeprogram. Dette programmet innebærer blant annet temaer som fysisk aktivitet, ernæring, mental helse og søvn. (Findus, 2020)

I januar–april er temaet «nutrition and good food», mai–august har «coping with stress and mental health» på agendaen, og i september–desember er temaet «wellness and happiness». «Our Well Way»-programmet fungerer også som bedriftens hovedplattform for å informere og bevisstgjøre ansatte om bedriftens grunnleggende helsesrelaterte verdier.

Schibsted/VG

Schibsted er et internasjonalt selskap som forvalter flere kjente, digitale forbrukermerker. Konsernet har til sammen over 5000 ansatte (i Norge, Danmark, Finland, Sverige og Polen). I Norge eier Schibsted fire av Norges ti største aviser: VG, Aftenposten, Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad (SNL). Schibsted/VG har de fire kjerneverdiene integritet,

innovasjon, samhold og konkurransedyktighet. I det ene lokalet til Schibsted/VG i Akersgata 55, har selskapet 1200 ansatte. Dette lokalet har et stort treningssenter i kjelleren, som inkluderer to styrkerom og en treningssal. Styrkerommet disponeres til blant annet yoga-timer, spinning (et par sykler er tilgjengelige), eller andre aktiviteter dersom de ansatte ønsker det. Ansatte kan også benytte SATS sine lokaler rett over veien for å delta i for eksempel spinning-timer. Det ble lagt opp til et ukentlig SATS-tilbud men så kom korona-pandemien. Ansattkantine legger opp til ulike temaer i løpet av en uke, som for eksempel grønne dager. Alle ansatte får gratis frukt.

Schibsted/VG har bedriftsavtale med SATS. Innleide instruktører holder treningstimer flere ganger i uken, og de ansatte kan delta gratis. De får helseforsikring og tilgang til en tilhørende app som kan brukes for å bestille legetime, fysioterapeut og kiropraktor. I tillegg tilbys massasje i Akersgata mot en egenandel på 200 kr per gang. Ansatte kan bestille så mange timer de ønsker. Schibsted/VG har en stor kantine, som rommer alt fra 600–900 ansatte. Regelmessige temadager med ulike tema, som for eksempel «grønne dager», legges til kantine. Alle ansatte får gratis vann, kaffe og frukt. Schibsted har en egen intranettside hvor ansatte kan se oppsatte treningstimer, aktiviteter, kampanjer, tilbud og melde seg på til aktiviteter. Nettsiden er basert på Google-teknologi, som gjør det enkelt å koble til ulike enheter. Interne konkurranser kommuniseres også gjennom denne nettsiden, samt andre generelle hendelser og informasjon knyttet til helse og kropp. For uformell kommunikasjon om fysiske aktiviteter brukes også plattformen Slack.

Gjensidige

Gjensidige skriver om seg selv at selskapet i mer enn 200 år har tilbudt produkter ment for å sikre liv, helse og verdier. Selskapets visjon tar sikte på å være et ledende skadeforsikringsselskap, både i Norden og i Baltikum, og legger vekt på en høy grad av kundeorientering i kombinasjon med kostnadseffektivitet. Å ta bærekraftige valg og løsninger fremstår som en viktig forutsetning for en langsiktig verdiskapning (Gjensidige, u.å.). Forsikringsselskapet har 30–35 kontorer i Norge med hovedkontor i Oslo. Gjensidiges gjeldende konsernstrategi for de

nærmeste årene signaliserer et fokus på teknologi, urbanisering, klima- og miljøutfordringer, reguleringer og spesielt helse. Derfor settes det strenge krav til sunn mat og grønne måltider i kantinen, hvor både eksterne aktører og egne ansatte arbeider. Gjensidige har omtrent 1100 ansatte fordelt på to lokasjoner i Oslo. Alle har tilgang til hovedkontorets treningslokaler, som blir omtalt som et av Oslos beste treningsanlegg internt i bedrifter. Der er garderober med dusj og tilhørende badstue, og en stor sykkelparkering for de som sykler til jobben. Garderobene er utstyrt med 260 skap de ansatte kan benytte seg av både før og etter en treningsøkt. Spinning-salen har plass til 16 personer, og ansatte kan trene i en stor gymsal på 28 × 22 meter som blir delt med selskapet VY. Det meste som hører inn under fysisk aktivitet blir lagt ut på Gjensidiges intranett. I tillegg får ansatte informasjon via oppslag på dører og tavler, samt kalenderinnkalling via mail. Gjensidige benytter seg av innleide instruktører til både styrkecamp og yogaøkter en gang i uken. Selskapet tilbyr fleksibel arbeidstid. Gjensidige-informanten forteller at en ansatt kan gå ned og løpe en tur på mølla når det passer og ta igjen tapt arbeidstid senere.

Wilhelmsen

«Our ambition is to shape the maritime industry. Through innovation, expertise, quality products, and services we are able to meet the challenges and needs of the world's global fleet» (Wilhelmsen Group, u.å.).

Wilhelmsen Group presenterer seg selv som et internasjonalt logistikk- og maritimselskap som holder til i 74 ulike land og har over 21 000 ansatte. Wilhelmsen Norge holder til på Lysaker, hvor de har over 300 ansatte. I kantinen er det ansatte egne kokker og kantinepersonell. Det stilles høye krav til servering av sunn, grønn og næringsrik mat med faste vegetardager. Ansatte har fleksibel arbeidstid med et stemplingsystem, slik at de kan disponere arbeidstiden fritt.

I treningslokalene er det flere fasiliteter som gymsal, styrkerom og tilknyttede garderober. Wilhelmsen har bedriftsavtale med SATS, som tilbyr de ansatte medlemskap til rabatterte priser. Instruktører fra SATS leies inn for å lede yoga-, «body pump»- og dansetimer med tilbud av salsa- og swingkurs i bedriftens egne lokaler. Et eget idrettslag (WIL) administrerer

treningstilbud, og gruppetimene og får midler til helseformålet årlig. For intern helsekommunikasjon bruker bedriften en Teams-side med en egen portal hvor informasjon om treningstilbud, idrettsarrangementer og salg av sportsutstyr publiseres. WIL tilbyr følgende aktiviteter: Alpin, sykling, golf, high and low, kajakk, seiling, innebandy, fotball, yoga, saltrening (body pump, belastning osv.). I tillegg har idrettslaget ansvaret for forvaltningen av firmahytter, kulturtilbud og årsfest. WIL har også arrangert selvforsvarskurs og dansekurs.

Funn

Forskningsspørsmål 1: Er det indikasjoner på at norske bedrifter utvikler en helsekultur eller en sunn prestasjonskultur?

På direkte spørsmål om bedriftene benytter seg av begrepene helsekultur og prestasjonskultur, kom det frem at prestasjonskultur var et ord som ble brukt av ledere i ulike sammenhenger. Følgende sitater fra tre av bedriftene bekrefter bruken: «Ja, det kan jeg love deg, Ja, absolutt. Ja, det gjør vi. Det er akseptert». Inntrykket er at begrepet prestasjonskultur nevnes i situasjoner der det snakkes om bedriftens mål og ansatte måloppnåelse, og at de ansatte oppfatter det som et kjennetegn på organisasjonskulturen. Informantene var samstemte i at de ansatte ikke så ut til å reagere negativt på bruken av begrepet. Findus er også en organisasjon som er orientert mot mål, spesielt salgsmål. «Det at vi presterer er bra og at det går bra med selskapet. Men vi er opptatt av helse og kultur». Informanten understreket at det skulle være attraktivt å jobbe i selskapet, at ansatte skal føle at de er med på mer enn bare jobben, at de har lyst til å være der over lang tid og har det gøy på jobben.

Informantene ble stilt spørsmål som kunne indikere en form for helsekultur eller en sunn prestasjonskultur (helsemål, helseverdier, normer, ritualer, støttende miljø). Bedriftene gjennomfører felles fysiske aktiviteter i pausene som rutiner og som en type norm for hvordan arbeid kan brytes opp. Findus praktiserer gåturer i pausene, og de ansatte tar initiativ til styrkeøvelser som et «avbrekk» fra arbeidsoppgaven. «Planken et

minutt når jeg blir trøtt kl. 14, for da klarer jeg meg til fire». Gjensidige bevisstgjør ansatte på hvor mye tid som «sløses bort» på møtevirksomhet. Forsikringsselskapet oppfordrer til korte, gjerne stående møter, eller mer uformelle møter i kantinen. De ansatte får tilbud om «energipauser» i regi av HMS med samlinger i en sosial sone hvor de gjennomfører en kort fysisk økt. Schibsted/VG og Wilhelmsen understreker at deres møter er tradisjonelle. Alle bedriftene tilbyr ulike felles aktivitetstimer bestående av for eksempel sirkeltrening og yoga. Wilhelmsen skiller seg ut her ved å tilby dans som en felles morsom fysisk aktivitet. En informant forteller: «Vi har hatt swingkurs før, det var populært. Det var mange som meldte seg på».

Findus følger med årlig på hvor mange ansatte som benytter seg av helseforsikringen deres i tillegg til sykefravær, «turnover» og hvor mange som benytter seg av bedriftsavtalen med treningssenteret SATS. «Når det gjelder hvordan de fysiske tilbudene påvirker produktiviteten i selskapet har vi ingen konkrete tall, men det går bra med selskapet».

Schibsted/VG benytter plattformen Schibsted Life, som kan gi oversikt over antall påmeldte til treninger, men ellers gjennomføres ikke systematiske analyser. Likevel gir Schibsted/VG uttrykk for at problemstillingen omkring verdiskapning i forhold til ansatte-drivere er interessant å vurdere: «Det høres ideelt ut, men vi er ikke der nå, nei».

Gjensidige gjennomfører månedlige medarbeiderundersøkelser som inneholder spørsmål om lønn, oppfølging og fysiske betingelser. Undersøkelsen gir de ansatte muligheten til å ytre tilbakemeldinger på fasiliteter og tilbud. Forsikringsselskapet evaluerer ikke ansattes helse eller andre ansatte-drivere (se figur 1), men opplyser om lavt sykefravær.

Wilhelmsen kartlegger ansattes helse med en årlig helsesjekk med blant annet blodprøver og sjekking av syn og hørsel. Helsesjekken avdekker utviklingen i antallet ansatte som røyker eller lider av hjerte- og karsykdommer. En massør kommer til selskapet 3 dager i uken for å ta hånd om anspente muskler i rygg og nakke. Selskapets sykefravær ligger på omkring to prosent, som selskapet tror er et resultat av «et godt og variert tilbud, god mat, gode aktiviteter og sosiale tilbud». Likevel, verdiskapningen som en konsekvens av tilbudene måles ikke, og er ikke tallfestet.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan og hvorfor tilrettelegger bedriftene fysisk aktivitet på arbeidsplassen?

Basert på det teoretiske resonnementet og begrepet ansatte-drivere vil den mest grunnleggende formen for støtte til utvikling av en sunn prestasjonskultur være at helsefremmende tiltak er forankret i bedriftens HR-strategi. Vi stilte derfor spørsmål om tilbudene er forankret i en HR-strategi. Av casebedriftene som ble undersøkt er det kun Findus som har forankret de felles fysiske aktivitetene i ledelsen og i en type HR-strategi gjennom programmet «Our Well Way». «Vi er et team og er tre stykker som driver dette i sammen. Jeg som forretningsleder i salg er ambassadør og jobber tett med HR-forretningspartner og HR-konsulent». Findus-informanten opplyser om at helse og sunnhet er koblet til selskapets kjerneverdier og merkevaren. Schibsteds organisering av de fysiske aktivitetene er derimot basert på frivillighet. «Vi jobber frivillig i systemet, jeg får ikke ekstra betalt for det. Helsebegrepet er ikke nevnt, men det ligger implisitt i verdiene. Vi kunne nok vært flinkere på å få det nedfelt». Gjensidige har etablert en type «intern organisasjon» som bedriften har navngitt «Gjensidige Sport», som ledes av frivillige ansatte med et styre. Enheten består av 15–20 aktivitetsgrupper som gir ulike varierte tilbud til de ansatte, til tross for at tilbudene ikke er et resultat av noen form for strategier. En informant hos Gjensidige forteller: «Skal ikke si det er en nedfelt strategi, men [...] Det er en del av vår konsernstrategi/HR-strategi med henhold til forebyggende tiltak, men det står ikke nedskrevet». Wilhelmsen har et idrettslag som administreres av frivillig ansatte. «Vi har et variert tilbud, og det er opp til de ansatte å bruke det. Det er ikke direkte i strategien. Det å ha det godt på jobb har alltid vært en prioritering. Vi bruker mye penger på aktiviteter for de ansatte».

Informanten fra Findus mener at å ha en helsestrategi i kombinasjon med engasjerte frivillige, som drar i gang ulike opplegg, har bidratt til at flere ansatte har deltatt på flere aktiviteter. HR Business Partner understreker at ledelsen setter fokus på helse og velvære for å motivere ansatte til å delta på felles aktiviteter. Dermed blir det poengtert at engasjerte ledere kan fremstå som rollemodeller. Findus nevner at engasjementet

blant noen av avdelingslederne med fordel kunne vært høyere. «Det er vanskelig å motivere og pushe andre til å delta når ikke lederen deltar selv». Informanten fra Gjensidige opplyser om at ledere stiller seg ulikt til hvorvidt trening og helse bør prioriteres. «Ledere er jo ulike. Noen ville sagt det er greit, andre ville rynket på nesen ...»

Findus forklarer at gjennom «Our Well Way»-programmet og tre fokusområder i året er målet å styrke kunnskapen om helsefordelene ved blant annet fysisk aktivitet og et sunt kosthold. Eksterne fagfolk bidrar med presentasjoner og foredrag. Findus utfører målinger som viser hvem som benytter seg av tilbudene. Det viser seg at de som i utgangspunktet er fysisk aktive er de som deltar på fysiske aktiviteter i jobbsammenheng, men ser tendenser til mulig endring: «Erfaringen vår etter 'lockdown' i mars 2020 på grunn av korona-pandemien, er at vi har fått med flere ansatte enn de som normalt sett har vært fysisk aktive».

Informanten fra Wilhelmsen indikerer også de samme hovedtrekkene som hos Findus: «Det er vanskelig å få med de som ikke trener, det er stort sett de som trener på fritiden som også trener på jobb». Videre forklarer informanten at tilrettelegging av lavterskeltilbud er viktig for å motivere så mange ansatte som mulig: «Derfor satte vi i gang dans, vi tenkte salsa var gøy». Dette tilbudet ble beskrevet som mer populært enn andre tradisjonelle fysiske aktiviteter. Likevel tror informanten at det er en begrenset effekt på lavterskeltilbud. Informanten fra Gjensidige antyder også usikkerhet omkring effekter fordi det mangler et system for målinger: «Det er alltid noen som synes alt med fysisk aktivitet og helse er uinteressant, mens andre trener flere ganger om dagen og i tillegg sykler hjem».

Forskningsspørsmål 3: Hva slags fasiliteter og strukturelle faktorer tilbys ansatte?

I presentasjonen av casene Schibsted/VG, Gjensidige og Wilhelmsen har vi sett at bedriftene tilbyr gode fasiliteter med gymsaler, styrkerom, spinning-saler, sykkelstativer og garderober. Findus skal flytte til nytt bygg i løpet av sommeren 2020 med tilsvarende fasiliteter. Schibsted/VG, Gjensidige og Wilhelmsen har avtaler med innleide instruktører, og Wilhelmsen tilbød også vellykkede dansetimer. Bedriftene vektla tilbud

av helseforsikringer, enkel tilgang til behandling og massasje, fleksibel arbeidstid hvor hver enkelt bestemmer egen treningstid samt tilbud av et sunt og variert kosthold i kantinen. Gratis frukt, grønne måltider og vegetardager er gjengangere blant casebedriftene.

Som en del av strukturelle forhold ble det spurt om kommunikasjonsfunksjoner omkring aktivitetstilbudene. Findus har et eget intranett, men det blir ikke benyttet i forbindelse med tilbud av fysiske aktiviteter. Informanten forklarer at de kanskje vil kunne tilby en app etter at de har byttet lokaler. Et forsøk med Excel-ark hvor ansatte skulle registrere trening ble ikke vellykket. Schibsted har konsept Schibsted Life (del av intranettet for hele konsernet), som også blir brukt til å formidle informasjon om sosiale sammenkomster og kampanjer. I tilknytning til Schibsteds helseforsikring kan ansatte laste ned en mobil-app som kan brukes for å bestille timer til lege, fysioterapeut og kiropraktor. For uformell dialog mellom fysisk aktive ansatte brukes delings- og kommunikasjonsapplikasjonen «Slack». Gjensidige tar utgangspunkt i timeplaner for felles aktivitetstilbud, og benytter seg av kalenderinnkalling via Outlook. Informasjon i papirformat om trening og helse blir av og til satt opp på dørene i kontorlokalene. Wilhelmsen bruker en portal via Microsoft Teams, men har imidlertid ikke en løsning med påmelding til trening eller informasjon om helse og kosthold.

Diskusjon og konklusjon

Diskusjon

Modellen i figur 2 over foreslår som tidligere forklart et idealistisk (teoretisk) bilde på at en sunn prestasjonskultur og individuelle HR-drivere kan fremme organisatoriske prestasjoner. Jeg argumenterer blant annet for at ansattes mentale og fysiske helse og en sunn prestasjonskultur er viktige forutsetninger for sterke prestasjoner. Basert på det idealistiske bildet, forskningsspørsmålene og funnene fra innsamlede kvalitativ data, ser det ut til at teorien ligger noe foran praksisen til disse fire case-selskapene. Likevel gjenspeiler praksisen flere elementer i det teoretiske landskapet. Med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 ser vi at alle bedriftene har til

felles at de hevder å være karakterisert i form av prestasjonskultur. Det er flere indikasjoner på en slik kultur. Selskapene ser ut til å være målrettet, og de implementerer verdiene tillit, frihet og autonomi (de Waal, 2006), noe som uttrykkes gjennom den fleksible arbeidstiden. Dessuten kommer det frem at Findus er veldig fokusert på salgsmål. Kantinene tilbyr gratis frukt, sunn mat, vegetariske dager og måltider, noe som bidrar til ansattes helse (Anderson, 2009). Ved å tilby sunn og velsmakende kantine- og fysiske aktiviteter på arbeidsplassen, basert på sunnhetshetsverdier, er det indikasjoner på at selskapene beveger seg mot en helsekultur (Golaszewski et al., 2008; Lin & Lin, 2014). Dessuten kan det se ut som mulige negative konnotasjoner knyttet til prestasjonskultur blir tonet ned med tiltak som arbeidstidsfleksibilitet, tilbud om delikate, sunne lunsjer og massasje. Massasje-timer, som Schibsted og Wilhemsen tilbyr, skal løse opp spenninger forårsaket av arbeidsstress, som kan være konsekvensen av hektiske arbeidsdager (Crawford, LePine & Rich, 2010; Kamarck et al., 2005). Teorien slår også fast at stress påvirker ansattes fysiske og psykiske helse negativt (Bono et al., 2013). Fundert på bedriftenes verdier tilbyr de også fysiske aktiviteter og fasiliteter med høy standard som støttende strukturelle faktorer (Golaszewski, Allen & Edington (2008). Helseprogrammene består av ulike gruppeaktiviteter som yoga, sirkeltrening, dans og en rekke lagidretter.

Tatt i betraktning disse funnene kan det hevdes at tre av selskapene har utviklet et helsefremmende miljø (Amlani & Munir, 2014; Pronk & Kottke, 2009), men ennå ikke en helsekultur (Golaszewski et al., 2008; Hoebbel et al., 2012). Findus kan imidlertid argumenteres for å ha en helsekultur (Golaszewski, Allen & Edington, 2008) på grunn av koblingen til HR-strategien, helseverdiene, «Our Well Way» -programmet, de tre årlige fokusområdene, og målet om å forbedre ansattes forståelse av helsemessige fordeler ved fysisk aktivitet og et sunt kosthold (Anderson, 2009). Samtidig er det tilstrekkelige indikasjoner for å hevde at Findus er i en prosess med å utvikle en sunn prestasjonskultur. I tillegg er det viktig å merke seg at både casene så vel som teorien avslører at felles fysiske aktiviteter og helseprogrammer kan bidra til sosial interaksjon (Holt-Lunstad et al., 2015), forbedrede ansattforhold (Tews, Michel & Allen, 2014), styrket helse (Anderson et al., 2009; Pronk & Kottke, 2009), og

moro på jobben (Tews, Michel & Stafford, 2013), som igjen kan føre til utvikling av en sunn prestasjonskultur.

Når det gjelder hvordan aktivitetene er organiserte og deltakelsen, som er temaet i forskningsspørsmål 2, ble det hevdet at de som trener konsekvent på jobben er de samme som de som allerede trener hjemme. Disse ansatte er også representert av de frivillige som administrerer organiseringen av fysisk aktivitet på arbeidsplassen. I følge Berry et al. (2010) er engasjerte ledere avgjørende for vellykkede helseprogrammer rettet mot ansatte. Findus er et godt eksempel, med markedssjefen og HR-sjefen som rollemodeller. Som nevnt over, skiller Findus seg noe fra de andre bedriftene med sitt HR-forankrede opplegg. Men også fordi et team bestående av ansatte i ledende roller har ansvar for planlegging og implementering av helseprogrammet «Our Well Way», og slik fremstår som gode forbilder og representerer deltakende ledelse (Ind & Bjerke, 2007). Findus er den eneste bedriften av fire som har utviklet og organisert et omfattende helseprogram. Dermed ser det ut til at deltakende lederskap, ledernes involvering, organisering og deltakelse, det årlige programmet, verdihjulet og en systematisk tilnærming til best mulig kommunikasjon om helsemessige fordeler ved fysisk aktivitet bekrefter teorien om viktige faktorer i utviklingen en en helsekultur (Golaszewski et al., 2008; Hoebbel et al., 2012; Lin & Lin, 2014) og en sunn prestasjonskultur.

Deltakelse, engasjement og partnerskap (Cornwell, Howard-Grenville & Hampel, 2018) med treningssenteret SATS er sannsynligvis, som teorien også antyder, en viktig suksessfaktor. Men, som både teorien og spesielt Findus-casen demonstrerer, er det felles aktiviteter som er mest verdiskapende. Ansatte som går på treningssentre på individuell basis, støttet av arbeidsgiver, vil ikke hjelpe til med å forme en helsekultur, forbedre moroa på jobben, sosialisering, relasjoner eller styrke følelsen av fellesskap. Å legge til rette for og fremme effektive helseprogrammer og felles aktiviteter med deltakende ledere som jobber på den måten Findus praktiserer, er et viktig funn som er nytt i litteraturen. En slik praksis vil sannsynligvis være en smart HR-strategi (Sullivan, 2005).

Ifølge Golaszewski et al. (2008) utgjør individuelle faktorer ansattes helsekunnskap, holdninger, ferdigheter og verdier som kan ha

innvirkning på bedriftens helsekultur. Sett ut i fra forskningsspørsmål 3, kan det slås fast at bedriftene ikke hadde en egen helseportal tilsvarende Aker-casen nevnt tidligere (Bjerke & Elvekrok, 2020), som kan fremme helseverdier og styrke ansattes helsekunnskap og holdninger. I figur 2 er et slikt system organisert under støttende helsemiljø. Golaszewski et al. (2008) anbefaler helseteknologi som muliggjør systematisk analyse av effekten av fysisk aktivitet på jobben. Med helseteknologi skal det være mulig å koble ansattes data om mental og fysisk helse, moro på jobben, trivsel, motivasjon, engasjement og organisasjonskultur til for eksempel sykefravær og relaterte kostnader. For eksempel kan informasjon om seminarer med helsetemaer som ligner på det Findus har implementert, knyttes til tekster om effekter av en sunn livsstil, kosthold og fysiske øvelser. En portal kan også inneholde forslag til treningsprogrammer og diett som er et eksempel på kommunikasjonen av programmer og aktiviteter (Brynjolfsson et al., 2002). Siden det er en sammenheng mellom diett og helse (Anderson et al., 2009), kan bedriftene i samarbeid med kantine tilby mobilapper som kan gi informasjon om for eksempel næringsholdet i maten, slik Price et al. (2017) anbefaler. Alle informantene virket interesserte i å bruke en form for målesystem som viser investeringsnivå og effekter, siden selskapene har investert betydelig summer i støttende struktur (Golaszewski, Allen & Edington, 2008).

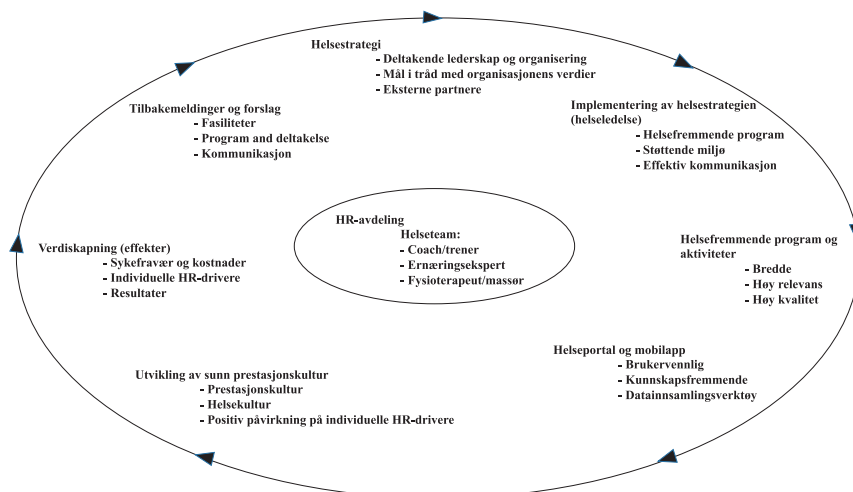
Kommunikasjonsfunksjonen bør prioriteres, da det er utfordrende å motivere og overbevise flertallet av de ansatte om helsemessige fordeler ved fysiske øvelser. Derfor bør den primære målgruppen for arbeidsgivere være de som ikke er eller er lite fysisk aktive, en utfordring som ikke har blitt vist til i eksisterende teori.

Konklusjon

Hovedformålet med dette kapitlet er å oppmuntre bedrifter og organisasjoner til å investere i de ansattes velvære gjennom tilrettelegging for felles fysisk aktivitet slik at noen fordeler for organisasjonen oppnås. Forskningen som er vist til i dette kapitlet demonstrerer i all hovedsak at promotering og tilrettelegging for helsefremmende programmer

rettet mot ansatte bidrar positivt for deres fysiske og mentale helse. Gitt de teoretiske sammenhengene mellom en sunn prestasjonskultur og de individuelle HR-driverne, så er det et potensial for at forbedret helse-tilstand blant mange ansatte, drevet frem gjennom morsomme felles-aktiviteter, kan gi positive ringvirkninger. En sunn prestasjonskultur som er utviklet med utgangspunkt i en helsestrategi, implementering av programmer/tiltak og bruk av helseteknologi kan påvirke sykefraværet, de individuelle HR-driverne og resultatene (se figur 3). Utgangspunktet bør være at tilrettelegging for felles fysiske aktiviteter, seminarer om helse relaterte temaer og en egen helseportal med relevante funksjoner er forankret i en HR-strategi. Det er trolig at funksjoner som påmelding, registrering av trening, innhold (helseinformasjon som puls og blodtrykk), treningsprogrammer, kosthold og evalueringsmuligheter er viktige. Implementeringen av en helsestrategi (under helseledelse) kan i store selskaper styres av et helseteam som ligger under HR-avdelingen (se figur 3). Teamet kan bestå av en coach/trener, ernæringsekspert og fysioterapeut/massør. Helsetemaet kan oppmuntre og motivere ansatte til for eksempel helsefremmende møtevirksomhet som «gående møter» eller «joggemøter». Ifølge Ledernytt (2018) bruker norske ledere mellom 70–80 % av arbeidstiden på møter, og medarbeidere nærmere 30–50 %. Kombinasjonen av møter og fysisk aktivitet er helsefremmende og tids-effektiv. Derfor kan både helsefremmende møtevirksomhet og energipauser representere smarte, helsefremmende tiltak som kan fremme en sunn prestasjonskultur.

Hovedbudskapet i Folkehelseloven og HelseOmsorg²¹ er at vi skal tenke helse og forebyggende tiltak i alt vi gjør. Arbeidsgivere kan sette i verk helsefremmende tiltak, og motvirke den negative effekten av flere av de levetidsreduserende faktorene. Det kan nevnes tiltak som felles fysisk aktivitet, sosial interaksjon, hjelp til røykeslutt, influensavaksine, vekt-kontroll og blodtrykkssjekk. Hvis HMS-direktiver krever et opplegg for helsesikkerhet (f.eks. kostholdsikkerhet med informasjonskrav om ernæringsinnhold, mental helsesikkerhet, fysisk helsesikkerhet), med krav om tilrettelegging for fysisk aktivitet på arbeidsplassen, kan den kollektive innsatsen bidra til et helseløft blant den sysselsatte delen av befolkningen og således til folkehelsen.



Figur 3 Implementering av sunn prestasjonskultur.

Referanser

- Amlani, N. M. & Munir, F. (2014). Does physical activity have an impact on sickness absence? A review. *Sports Medicine*, 44(7), 887–907. <https://doi.org/10.1007/s40279-014-0171-0>
- Andersen, U. & Nossen, J. P. (2018, 24. august). Hva koster sykefraværet for bedriftene? *MEMU – mennesker og muligheter*. Hentet fra <https://memu.no/artikler/hva-koster-sykefravaeret-for-bedriftene/>
- Anderson, L. M., Quinn, T. A., Glanz, K., Ramirez, G., Kahwati, L. C., Johnson, D. B. & Katz, D. L. (2009). The effectiveness of worksite nutrition and physical activity interventions for controlling employee overweight and obesity: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 340–357. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.07.003>
- Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2009). Mandat for utvalg som skal vurdere økt migrasjon og internasjonal mobilitet – konsekvenser for velferdsmodellen [Artikkel]. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/bld/org/styrer-rad-og-utvalg/eldre-innstillinger/vmu/mandat/id56065/>
- Baicker, K., Cutler, D. & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Journal of Health Affairs*, 29(2), 304–311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17(1), 112–121. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/40862298>
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. Hentet fra <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2/>
- Berry, L. L., Mirabito, A. M. & Baun, W. B. (2011). What's the hard return on employee wellness programs? *Harvard Business Review*, 89(3), 20–21. Hentet fra <https://hbr.org/2010/12/whats-the-hard-return-on-employee-wellness-programs>
- Bjerke, R. (2016). *Eventledelse og sponsing. Helse i hver krone*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjerke, R. & Elvekrok, I. (2020, 9. mars). Sponsorship-based health care programs and their impact on employees' motivation for physical activity. *European Sport Management Quarterly*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1735471>
- Bjerke, R. & Ind, N. (2007). *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bjerke, R. & Kirkesaether, E. (2020). How should sponsorship activation work? A sports event- and athlete-based brand building framework (SEA-BB) capturing an internal and external route. *Event Management*, 24(2/3), 2–3. <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856002>
- Bono, J. E., Glomb, T. M., Shen, W., Kim, E. & Koch, A. J. (2013). Building positive resources: Effects of positive events and positive reflection on work stress and health. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1601–1627. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0272>
- Bordvik, M. & Hafstad, A. (2019). Fedme koster Norge 68 milliarder kroner årlig. *Dagens Medisin*. Hentet 29. oktober 2020 fra <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2019/05/07/fedme-koster-norge-68-milliarder-kroner-arlig/>
- Braun, V., Clarke, V. & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. I B. Smith & A. Sparkes (Red.), *Routledge handbook of qualitative research methods in sport and exercise* (s. 191–205). London: Routledge.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M. & Yang, S. (2002). Intangible assets: Computers and organizational capital. *Brookings papers on economic activity*, 2002(1), 137–181. Hentet fra https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2002/01/2002a_bpea_brynjolfsson.pdf
- Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M. & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American journal of preventive medicine*, 37(4), 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008>
- Cornwell, T. B., Howard-Grenville, J. & Hampel, C. E. (2018). The company you keep: How an organization's horizontal partnerships affect employee organizational identification. *Academy of Management Review*, 43(4), 772–791. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0209>

- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Crespo, N. C., Sallis, J. F., Conway, T. L., Saelens, B. E. & Frank, L. D. (2011). Worksite physical activity policies and environments in relation to employee physical activity. *American Journal of Health Promotion*, 25(4), 264–271. <https://doi.org/10.4278/ajhp.081112-QUAN-280>
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. (2003). Advanced Mixed Methods Research Designs. I A. Tashakkori & C. Teddlie (Red.), *Handbook on mixed methods in the behavioral and social sciences: Advanced mixed methods research designs* (s. 209–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- de Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633. <https://doi.org/10.1108/03090560610657868>
- de Waal, A. A. (2007). Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence*, 11(2), 4–11. <https://doi.org/10.1108/13683040710752698>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture, and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? I S. Cooper & C. Cartwright (Red.), *The handbook of organizational culture*. London: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (2001). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. & A. Mishra. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dinbedrift.no (Redaksjonen). (2018, 21. august). Korttidssykefravær kostet næringslivet 36 milliarder i 2017. *dinbedrift.no*. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.dinbedrift.no/2713-2/>
- Downward, P. & Rasciute, S. (2011). Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation. *International Review of Applied Economics*, 25(3), 331–348. <https://doi.org/10.1080/02692171.2010.511168>
- Farrelly, P. (2013). Choosing the right method for a qualitative study. *British Journal of School Nursing*, 8(2), 93–95. <https://doi.org/10.12968/bjsn.2013.8.2.93>
- Findus. (2020). Våre medarbeidere er vår fremste styrke. Hentet 12. mai 2020 fra <https://www.findus.no/brekraft/hvordan-gjor-vi-en-forskjell/vare-medarbeidere>

- Folkehelseinstituttet. (2018a). Helsetilstanden i Norge 2018. Folkehelse rapporten – kortversjon. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.fhi.no/publ/2018/fhr-2018/>
- Folkehelseinstituttet. (2018b). Ti store helseutfordringer i Norge [Notat]. Hentet 5. mai 2020 fra <https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2019/ti-store-folkehelseutfordringer-notat-2019.pdf>
- Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A. & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185–204. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>
- Giddens, L., Leidner, D. & Gonzalez, E. (2017). The role of Fitbits in corporate wellness programs: Does step count matter? *Proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences, 2017*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10125/41596>
- Gjensidige. (u.å.). Om oss [Hjemmeside]. Hentet 12. mai 2020 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Routledge.
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W. & Kelly, R. K. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 56(9), 927–934. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000276>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–606. Hentet fra <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6/>
- Golaszewski, T., Allen, J. & Edington, D. (2008). Working together to create supportive environments in worksite health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 22(4), 1–12. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-22.5.TAHP-1>
- Golaszewski, T., Hoebbel, C., Crossley, J., Foley, G. & Dorn, J. (2008). The reliability and validity of an organizational health culture audit. *American Journal of Health Studies*, 23(3), 116–123. Hentet fra <http://www.va-ajhs.com/23-3/index.aspx>
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2014). *HelseOmsorg21: Et kunnskapssystem for bedre folkehelse* [Rapport]. Hentet 4. mai 2020 fra https://www.regjeringen.no/contentassets/8ab2fd5c4c7746dfb51e3f64cd4d71aa/helseomsorg21_strategi_web.pdf?id=2266705
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2019). Folkehelseloven [Artikkel]. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/folkehelse/innsikt/folkehelsearbeid/id673728/>

- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96. Hentet fra <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hoebbel, C., Golaszewski, T., Swanson, M. & Dorn, J. (2012). Associations between the worksite environment and perceived health culture. *American Journal of Health Promotion*, 26(5), 301–304. <https://doi.org/10.4278/ajhp.101118-ARB-381>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: a meta-analytic review. *Perspectives on psychological science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Høydahl, U. H. (2020). *Svak økning i sykefraværet* [Artikkel]. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/svak-okning-i-sykefravaeret>
- Ind, N. (2007). *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page Publishers.
- Ind, N. & Bjerke, R. (2007). The concept of participatory market orientation: an organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Journal of Brand Management*, 15(2), 135–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550122>
- Jones, D., Molitor, D. & Reif, J. (2019). What do workplace wellness programs do? Evidence from the Illinois workplace wellness study. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 1747–1791. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz023>
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor II: Creating a high performance culture in an organization. *Cost Engineering*, 48(6), 27.
- Kamarck, T. W., Schwartz, J. E., Shiffman, S., Muldoon, M. F., Sutton-Tyrrell, K. & Janicki, D. L. (2005). Psychosocial stress and cardiovascular risk: What is the role of daily experience? *Journal of personality*, 73(6), 1749–1774. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2005.00365.x>
- Karl, K., Peluchette, J., Hall-Indiana, L. & Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/107179190501200201>
- Ledernytt. (2018). Kaster du bort tiden med møter? Lest 10. juni 2020 på <https://www.ledernytt.no/kaster-du-bort-tiden-med-møter.6134947-355436.html>
- Lin, Y. W. & Lin, Y. Y. (2014). A multilevel model of organizational health culture and the effectiveness of health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 29(1), 53–63. <https://doi.org/10.4278/ajhp.121116-QUAN-562>
- Loehr, J. (2005). Become fully engaged. *Leadership Excellence*, 22(2), 14.
- Luna-Arocas, R. & Camps, J. (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/00483480810839950>

- McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A. & Glanz, K. (1988). An ecological perspective on health promotion programs. *Health Education & Behavior*, 15(4), 351–377. <https://doi.org/10.1177/109019818801500401>
- Mellor, V. (1999). Delivering brand values through people. *Strategic Communication Management*, 3(2), 26–29.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Ployhart, R. & Moliterno, T. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662569>
- Price, S., Bray, J. & Brown, L. (2017). Enabling healthy food choices in the workplace: the canteen operators' perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(4), 318–334. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2016-0087>
- Pronk, N. P. & Kottke, T. E. (2009). Physical activity promotion as a strategic corporate priority to improve worker health and business performance. *Preventive Medicine*, 49(4), 316–321. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2009.06.025>
- Proper, K. I., van den Heuvel, S. G., De Vroome, E. M., Hildebrandt, V. H. & Van der Beek, A. J. (2006). Dose–response relation between physical activity and sick leave. *British journal of sports medicine*, 40(2), 173–178. <https://doi.org/10.1136/bjism.2005.022327>
- Schein, E. J. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shahzad, F., Iqbal, Z. & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>

- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491–503. <https://doi.org/10.1086/209413>
- Statistisk sentralbyrå. (2020a). Helseregnskap [Statistikk]. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/helsesat>
- Statistisk sentralbyrå. (2020b). Sysselsetting, registerbasert [Statistikk]. Hentet 4. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/regsyst>
- Sullivan, J. (2005). *Rethinking strategic HR*. Frederick, MD: CCH Incorporated.
- Ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Tetrick, L. E. & Quick, J. C. (2003). Prevention at work: Public health in occupational settings. i J. C. Quick & L. E. Tetrick (Red.), *Handbook of occupational health psychology* (s. 3–17). Washington, DC: American Psychological Association.
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8), 923–946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Stafford, K. (2013). Does Fun Pay? The Impact of Workplace Fun on Employee Turnover and Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370–382. <https://doi.org/10.1177/1938965513505355>
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (Red.). (2003). Make learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. *Advances In Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/toc/adha/15/2>
- Wildermuth, C. & Pauken, P. D. (2008). A perfect march: decoding employees engagement Part 1: Engaging Culture and Leaders. *Industrial and commercial training*, 40(3), 122–128. <https://doi.org/10.1108/00197850810868603>
- Wilhelmsen Group. (u.å.). Our ambition [Hjemmeside]. Hentet 23. oktober 2020 fra www.wilhelmsen.com
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353–367. <https://doi.org/10.1108/03090560110382066>

Vedlegg



Figur 1 Findus' visjon- og verdihjul.

Tabell 1 Findus' aktivitetsplan

	Physical (all year activity)
1	Physical activities at yearly conferences January
2	Training support 200 NOK pr month
3	Plank o'clock any day a week 14:00
4	Yoga every Thursday 1515-1600
5	Energizers email
6	Encourage walking lunches & walk and talk meeting
7	Walk the stairs - did you get to (I ngen forslag) - Walk from Oslo to Bergen?
8	Raise the tables after the end of the day and start the next day by standing up
9	Stretch exercises every week - stretch o'clock while positive gossiping
10	Holmenkollen 9th May - Team running competition
11	After Work - outdoor walks up mountains (Vardåsen, Skaugumåsen, Kolsåstoppen) and Semsvannet
12	HIIT-training session at work every Tuesday 1545-1615
13	Bike to Work 2020 - https://www.sykletiljobben.no/ - all activities counts 60 days
14	Counting steps/calories competition - sales force and Asker
15	Walking meetings, standing meetings and meetings outside
16	Cross-country ski trip from Sem after work
17	Jogging after work - Semsvannet - 2 times before summer and 2 times after summer