



**GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN**

Företagsekonomi  
Management och organisation  
Våren 2012

# **GEMENSAMMA MOTIONSAKTIVITETER**

*- EN KOMPARATIV STUDIE OM ARBETET MED GEMENSAMMA MOTIONSAKTIVITETER I  
FÖRETAGSVÄRLDEN*

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Management och organisation  
Författare: Caroline Blixt 870611-2508  
My Folkeson 890411-5568  
Handledare: Björn Trägårdh

## Abstract

**Authors:** Caroline Blixt and My Folkesson **Supervisor:** Björn Trägårdh

**Title:** Common exercise activities – a comparative study on the work with common exercise activities in the business world

**Problemanalysis:** A new trend is developing in the business world with external forces helping companies to improve their employees physical health by exercising together. Meanwhile research show that this can create contradictions between the employees and also result in a aesthetic selection.

**Purpose:** To investigate the phenomenon in which companies are working on common exercise activities in order to investigate what impact it can have on an organization. We want to see how it can affect the individual, group and organization, and whether or not this is an initiative supervisors should adopt.

**Method:** A comparative study of four companies have been conducted. The survey data was collected through six interviews with both managers and employees at the four companies.

**Results and conclusion:** Employees at companies that work with common physical activities have a positive attitude towards the initiative. The initiative is one possible way for a company to achieve the dual effects of increased community and a more productive staff, but to achieve this one has to consider a variety of factors. There are great difficulties in getting those who are not active to participate and this can create tensions with those that choose to. It also emerged that a major impact of the outcome of the initiative, if it will be successful or not, is how well the responsables get the work to be a part of the organizational goals.

**Keywords:** common exercise activities, participation, health, productivity, well-being, responsible

## Innehållsförteckning

ABSTRACT .....	2
INLEDNING .....	5
BAKGRUND .....	6
PROBLEMFÖRMULERING .....	7
HÄSOBKSLUT .....	8
SJUKFRÅNVARO OCH SJUKNÄRVARO .....	9
SOCIALT STÖD .....	9
SYFTE .....	11
AVGRÄNSNING .....	11
METOD .....	12
VAL AV METOD <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> .....	12
URVAL .....	13
EMPIRISK INSAMLINGSMETOD .....	15
DATABEARBETNING .....	16
METODDISKUSSION OCH UNDERSÖKNINGENS TROVÄRDIGHET .....	16
TIDIGARE FORSKNING .....	19
TOTAL QUALITY MANAGEMENT MED HÄLSOORIENTERAT LEDARSKAP .....	19
EFFEKTER PÅ PRODUKTIVITET .....	20
EN SYSTEMATISK LITTERATURÖVERSIKT .....	20
KRITISK STUDIE MOT ARBETE MED MOTIONSÅKTIVITETER PÅ ARBETSPLATSEN .....	20
TEORETISK REFERENS RAM .....	21
MCGREGORS SYN PÅ MÄNNISKAN - MÄNNISKAN SOM X ELLER Y .....	22
<i>Teori X</i> .....	22
<i>Teori Y</i> .....	22
MASLOWS BEHOVSTRAPPA .....	23
KASAM .....	24
SOCIAL-KOGNITIVA MODELLEN .....	25
<b>EMPIRI .....</b>	<b>26</b>
Sammanställning av svar från VD på företag A .....	26
Sammanställning av svar från mejlintervju med HR-chef på företag B .....	28
Sammanställning av svar med friskvårdsansvarig på företag C .....	30
Sammanställning av intervju med medarbetare på företag A .....	33
Sammanställning av intervju med medarbetare på företag C .....	35
Sammanställning av intervju med medarbetare på företag D .....	36
ANALYS .....	40
PERSONALENS DELTAGANDE .....	40
UPPLEVD GEMENSKAP .....	41
FÖRETAGETS ROLL .....	42
DISKUSSION .....	47
PERSONALENS DELTAGANDE .....	47

UPPLEVD GEMENSKAP .....	48
FÖRETAGETS ROLL .....	49
SLUTSATS .....	51
VIDARE FORSKNING.....	53
VIDARE DISKUSSION .....	54
REFERENSLISTA.....	55
Bilaga 1 .....	58
Bilaga 2 .....	59
Bilaga 3 .....	59

## Inledning

Att hitta något intressant att skriva en uppsats om var en större ansträngning än väntat. Då vi satte oss ned med Dagens Industri framför oss och började bläddra, kom stunden vi trånat efter: artikeln som väckte bådars intresse, vilken lycka! Artikeln handlade om en ideell grupp på fyra tjejer i Stockholm som regelbundet är ute och löptränar med olika företag. Träningen sker i grupp med de anställda på företagen och artikeln påvisar vilka positiva effekter detta har på deltagarna. Eftersom vi båda sedan innan tror att investering i humankapitalet är viktigt för ett välmående företag samt att vi båda har ett intresse för motion växte vårt uppsatsämne naturligt fram- en undersökning av företag vilka arbetar med gemensamma motionsaktiviteter. Allt eftersom vi påbörjade vår undersökning har vi noterat vilket uppmärksammat ämne detta är då vi funnit flera artiklar vilka handlat om gemensamma motionsaktiviteter. Detta har för oss varit tillfredsställande i vårt val av ämne och försäkrar dig som läsare om att du blir insatt i ett ämne som är högst aktuellt.

## Bakgrund

*I detta inledande kapitel är vår önskan att väcka ett intresse hos läsaren inför en fortsatt läsning av uppsatsen. Vi vill till en början ge läsaren lite bakgrundsinformation så att detta kan ge förståelse inför nästkommande kapitel där vi hanterar själva problembakgrunden till vårt valda ämne. Efter problembakgrunden kommer vi presentera syftet med vår studie vilket nu har vuxit fram.*

Då vår studie inriktar sig på arbetsplatser och den gemensamma aktiviteten, är det relevant att nämna hur utvecklingen av arbetsmarknaden ur hälsosynpunkt sett ut. Tidigare karaktäriserades arbetsmarknaden av främst industriella yrken där det fysiska arbetet var dominerat. Idag har yrken inom service- och tjänstesektorerna tagit över mer och mer vilket medfört ett allt mer stillasittande arbetsklimat med fler hjälpredskap vuxit fram. Utvecklingen passar inte människans kropp som är skapad för fysisk aktivitet och oro väcks då cirka 30 procent av den vuxna befolkningen idag beräknas vara fysiskt inaktiv (Rosendahl, 2003). Det har även noteras en förändring bland sjukskrivningarna. Förr låg den fysiska arbetsmiljön som den största orsaken till dessa men idag har det förändrats så de psykiska och psykosociala arbetsrelaterade sjukdomarna ligger bakom större delen av dagens sjukskrivningar. Detta gör att sjukskrivningsantalet ökar och statistik redan från 1990-talet visar att den psykosociala arbetsmiljön belastar oss allt mer mentalt. Människan har ett behov av att känna gruppgemenskap, trivsel samt möjligheten att påverka både sitt dagliga liv och även sitt arbetsliv (SOU 2004:113)

Det finns många betänkta skäl vilka kan diskuteras som orsaker till denna samhällsutveckling. Människor utvecklar allt mer en identitet genom sitt yrke som medför att de har allt svårare att skilja mellan vad som är arbetstid och fritid (Johansson, 2003) och detta förhindrar den betydelsefulla återhämtningen. Därutöver ställs idag större krav på individen att ständigt vilja utveckla och öka sin kompetens vilket medför att anställda ställs inför en allt större psykisk press. Att vara fysiskt aktiv och motionera kan lindra den upplevda stressen och eftersom endast minoriteten av Sveriges befolkning anses röra på sig tillräckligt (Halling, 2002) kan detta vara en bidragande orsak till det växande antalet personer som blir utbrända på arbetsmarknaden(SOU 2004:113).

I facktidningen "Personal och ledarskap" presenteras en artikel som handlar om Adidas Group och deras friskvårdsarbete. De har sedan 2007 tränat tillsammans varje fredag under en obligatorisk sporttimma. Företagets hälsostateg tycker det vore oansvarigt av en arbetsgivare att inte ställa upp för sina anställda så att de då klarar av att må så bra som de vill och påtalar att dessa personer kan behöva en knuff i rätt riktning. Hälsostategen påtalar att det lite tid att komma igång, då det under första året inte var många som deltog, men att samma individer som i början visade stort motstånd mot initiativet idag skulle tycka det var dumt att ta bort sporttimmen. Det kan anses cyniskt att företaget vill att de anställda ska gå och träna för att få ut mer av dem men på detta ger den intervjuade svaret "företaget måste ju gå bra, annars har du inget jobb kvar". Det skrivs i artikeln att det inte handlar om att maxa individen utan att optimera den. När de frågade anställda på Adidas Group om hur det skulle vara att arbeta på företaget utan att vilja träna besvarades det att det skulle vara jobbigt, då man hela tiden hade blivit medfrågad av sina kollegor. Företagets sjukfrånvaro har sedan de infört sporttimmen sjunkit från 4 % till 2,8 % men den anmärkningsvärda skillnaden finns framförallt i andelen långtidssjukskrivningar som förr stod för 34 % men nu är nere i endast 2 % av sjukfrånvaron.

Ett annat undersökt företag beräknar att deras satsning för att få en friskare arbetsplats har kostat dem 6 miljoner kronor och genererat en besparing på 30 miljoner vilket ger att varje satsad krona gett dem 5 kronor tillbaka. Företaget såg snabba resultat efter att ha gjort mindre förändringar av skiftschemat i proaktivt syfte då de på ett år hade de tjänat in 6 års arbete. De hävdar att det är billigare att lägga pengar på insatser riktade mot alla istället för de som är individuellt förebyggande (Angelöw, 2002 s.96).

## **Problemformulering**

Att företag arbetar med friskvård kan till stor mån handla om att förebygga sjukdomar hos sina anställda, men lika mycket om att skapa hälsa. Arbetsledare förespråkas att förstå vikten av att se helheten hos människan. Detta ger att friskvårdsarbetet skall uppmana till förändrad levnadsstil hos de anställda och grundläggande för detta är att arbetet är integrerat i verksamheten med tydliga mål och struktur. (Rosendahl, 2001)

Organisationer framställer gärna sitt friskvårdsarbete som något de i första hand bedriver av humanistiska skäl, men det kan även bidra till en god image som gör verksamheten till en attraktiv arbetsplats. Då medarbetarna är en mycket värdefull resurs i företaget blir en genomtänkt strategi kring hälsa en god investering, både för individen likväl som för företaget. (Rosendahl, 2001) Eftersom det skall resultera i lönsamhet för företaget är det

viktigt att det bedrivs med långsiktigt tänkande, bra hälsa tar tid att bygga upp vilket även innebär att det tar tid innan arbetet ger utslag i organisationen. Utifrån ett cyniskt ekonomiskt perspektiv kan friskvårdsarbete på arbetstid ses som ett sätt för ägarna att få ut mer av arbetskraften genom en liten investering i tid och pengar.(Arbetskyddsnämnden, 1997).

Det anses dock att det är framförallt lönsamt att arbeta med hälsan i ett preventivt syfte istället för att lägga utgifter på rehabilitering. Nedan följer Angelöws ekonomiska argument för detta (Angelöw, 2002 s.96):

*”I ett tidigt skede behövs normalt mindre insatser för att bibehålla en god hälsa jämfört med de insatser som behövs för att få tillbaka en person med dålig hälsa”*

*”I ett mycket sent skede, när en person är långtidssjukskriven, har organisationen redan tagit de stora kostnaderna för effektivitetsminskning, korttidssjukfrånvaro och ibland även lärt upp en ersättare. Värdet för en organisation att få tillbaka en långtidssjukskriven person är för det mesta betydligt mindre än värdet av att bibehålla en god hälsa och hög effektivitet för en person som idag presterar ett fullgott arbete.”*

*”Möjligheterna att lyckas med att undvika att personer tappar i effektivitet genom sämre hälsa är mycket högre än möjligheterna att få tillbaka dem som långvarigt haft dålig hälsa och hög frånvaro.”*

## **Häso bokslut**

Regeringen gick år 2002 ut med ett 11-punktsprogram där bland annat häso bokslutet föreslogs som ett steg emot det friskare arbetslivet. Meningen med detta är att på ett enklare sätt kunna få en uppfattning om hur exempelvis sjukfrånvaron är fördelad och om den är kopplad till arbetsplatsen. Personalens insats skall även redovisas samt vilken tid som läggs ner på arbetet för att kunna göra en mer korrekt värdering av frånvaron. 11-punktsprogrammet skall stödja ett långsiktigt arbete som även fångar ledningens intresse då det blir en del av det ordinarie bokslutet. Programmet skall förändra synsättet där maskiner och realkapital står i fokus till ett där humankapital är det centrala ämnet (Angelöw, 2002).

Företag kan även arbeta med kritiska värden för att göra friskvårdsarbetet mätbart. Med dessa får företagen ekonomiska underlag med vilka man kan bedriva friskvårdsarbete (Arbetskyddsnämnden, 1997). Exempel på kritiska värden företag kan arbeta med är



korttidssjukfrånvaro, arbetseffektivitet, minskad utslagning samt ökad kvalitet och kvantitet. De kritiska värdenas resultat skall översättas till mål och sedan följas upp. Uppföljningen av resultaten är i sig en motivationshöjare då de anställda vill veta hur det går och motiveras till ytterligare prestationer (Rosendahl, 2003).

### **Sjukfrånvaro och sjuknärvaro**

Åren mellan 1997 och 2004 fördubblades antalet sjukfrånvarande och särskilt bekymrande var långtidssjukskrivningarna som under samma period ökat från 44 700 till 135 000. Med detta som grund infördes den första januari år 2005 ett medfinansieringsansvar för arbetsgivare vilket innebar att de med detta fick ett större ansvar personalens hälsa. Syftet var att främja ett förebyggande och rehabiliteringsarbete samt underlätta för deras sjukskrivna anställda att komma tillbaka till arbetet. Arbetsgivarna fick nu stå för 15 % av sjukpenningkostnaderna men sjuklöneperioden förkortades även till 14 dagar på grund av detta beslut. (Riksdagen, 2004). Sedan dess har sjukskrivningarna minskat och år 2008 kostade de det svenska samhället 4,4 % av BNP.

Däremot har sjukfrånvaron blivit ersatt av den allt mer ökande sjuknärvaron (Larsson, J 2005). Detta innebär att personal går till sin arbetsplats trots sjukdom, vilket förhindrar deras återhämtningsprocess och befaras på sikt leda till ökad risk för ohälsa. En bidragande orsak kan vara en ansvarskänsla gentemot ett arbetsteam samt förlorad inkomst (Lundberg, U. 2003). Kritik har även förts mot det nya medfinansieringsansvaret då det läggs mer fokus på att anställa hälsosam personal och mindre på att skapa bra arbetsplatser för att komma undan sjukfrånvarokostnader. Det riskerar även att öka företags motvillighet till fastanställningar då detta blir ett större risktagande om personen skulle insjukna. (Henrietta artikel)

Sjukflexibilitet är ett annat diskuterat begrepp som grundar sig på vilken kontroll som kan innehas över sin arbetssituation och om det finns möjlighet att styra sin arbetstakt. Hög kontroll innebär en möjlighet att anpassa arbetet efter dagsform, vilket kan leda till minskad sjuknärvaro eftersom utrymme då finns för schemaändring utan större konsekvenser. (Anglöv, 2002 s.60)

### **Socialt stöd**

Kontroll i form av beslutstagande, krav samt socialt stöd är centrala begrepp inom den psykosociala arbetsmiljön. Att befinna sig i en situation med höga krav, lite utrymme för beslutsfattande och bristande stöd skapar negativ stress och ökar därav risken för sjukdomar. Av dessa begrepp anses det främst att det sociala stödet på arbetsplatsen kan vara en lindrande

faktor (C. Stenlund och M. Torgén). Angelöw tar upp tre olika aspekter om varför det är viktigt:

1. Kan direkt förbättra hälsa och välbefinnande
2. Kan reducera stressnivån på ett flertal sätt och därmed indirekt förbättra hälsan
3. Kan fungera som en buffert under påtagliga stressituationer

Nedan följer Angelöws fyra indelningar av det sociala stödet:

1. *Det emotionella stödet* som inkluderar kärlek, omsorg, intimitet, tillgivenhet och uppmuntran samt möjligheten att lita på varandra och ha förtroende för varandra.
2. *Det värderande stödet* visas genom feedback eller annan information som kan leda till att självvärdering, självbild och självförtroende höjs.
3. *Det instrumentella stödet* innebär direkt hjälp eller tjänster, som till exempel att låna pengar, få gåvor, hjälp med småsysslor.
4. *Det informella stödet* innebär att en person får information och råd som denna kan använda för att bemästra personliga problem och problem i omgivningen.

Närbeläget det sociala stödet ligger ett välfungerande samarbete där olika studier identifierat framgångsfaktorer som bidrar till detta. Nedan följer tre av de kännetecken Buchholz och Roth fann hos team som lyckats med detta:

*Gemensamt ansvarstagande:* alla medlemmar känner ett ansvar för att nå målet och är dedikerade att göra detta tillsammans genom ett engagemang och att stötta varandra.

*Intensiv kommunikation:* medlemmarna kan på ett förtroendegivande, öppet och ärligt sätt kommunicera med varandra. Det finns en förmåga att fråga, lyssna och svara.

*Den goda kommunikationen:* förutsätter tillgång till information och en välutvecklad dialog mellan individerna. Detta blir en förutsättning för att få feedback och kunna ge konstruktivkritik.

Detta ger att kommunikation och samhörighet blir en förutsättning för både ett gott samarbete som ett socialt stöd. Dessa förutsätter varandra och går hand i hand.

Vi kan härmed konstatera att den psykosociala arbetsmiljön inom litteraturen beskrivs som viktig i ett fungerande företag. De kan genom en förbättrad gemenskap öka trivseln på

arbetsplatsen vilket ligger till grund för en desto mer produktiv personal. Forskning och litteratur bekräftar också att motion har många positiva hälsoeffekter Dessa kan generera i att personalen på företaget presterar bättre i sitt arbete vilket ökar företagets produktivitet och det minskar även kostnader i samband med ohälsa.

Då vi idag ser ett växande utbud av externa organisationer som erbjuder företagshälsovård går det av detta att se en ökande medvetenhet hos företagen av vikten i att investera i sin personals välbefinnande. Då hälsan inkluderar både fysiskt, psykiskt och socialt välmående finns det olika sätt att arbeta med detta och allt vanligare har det blivit att företag inför gemensamma motionsaktiviteter på arbetsplatsen. Detta ligger till grund för vårt nedanstående syfte.

## Syfte

Vi har valt att undersöka företagsens kring att arbeta med gemensamma motionsaktiviteter i företag för att se vilken betydelse ett sådant initiativ kan ha för en organisation. Vi vill ta reda på hur detta arbete kan påverka individen, gruppen och organisationen och följande frågeställningar ställer vi oss: viktigt

- Hur ser personalen på att delta i aktiviteterna?
  - Vilka svårigheter bemöter företagen i och med arbetet med de gemensamma aktiviteterna?
- På vilket sätt påverkar aktiviteterna gemenskapen på arbetsplatsen?
  - Vilken inverkan har detta på företaget?
  - Hur kan företagen arbeta med de gemensamma motionsaktiviteter för att skapa lönsamhet med initiativet?
  - Hur arbetar företagen med att se resultaten av aktiviteterna?

## Avgränsning

Vi har begränsat vår studie till att undersöka fyra olika företag som alla arbetar med olika former av gemensamma aktiviteter. Vi har valt att intervjua en ansvarig och en deltagare i de på respektive företag.

## Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera vilket tillvägagångssätt vi arbetade med under denna undersökning. Vi beskriver val av metod, urvalsarbete och datainsamling samt redogöra för vår empiriska insamling. Slutligen kommer vi även diskutera olika metodproblem vilka vi stött på under tiden vi arbetat.

### Val av metod

I vår undersökning har vi använt oss av material från tidigare forskning där vi har valt ut litteratur om de teorier vi ansett relevanta för vår undersökning. Då vi ville undersöka organisationer som arbetar med gemensamma motionsaktiviteter och hur personalen ser på att delta i aktiviteterna har vi valt ett komparativt samt ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vad som kännetecknar en komparativ studie är ett antagande om att det finns likheter eller skillnader mellan två eller flera objekt vilka är viktiga att studera för att få en förståelse för ett ämne. (Denk, 2002) Vi fann det därav vara en bra ansats då vi ville studera gemensamma motionsaktiviteter genom att se skillnader samt likheter i arbetet hos olika företag. Det primära intresset i *teoritillämpade studier* är att förklara en empirisk situation genom att använda sig av olika teorier. Syftet är således att undersöka en viss teori i förhållande till ett eller flera empiriska fall. (Denk, 2002) I vår undersökning använde vi oss på detta sätt av befintliga teorier för att undersöka vårt empiriska utfall. En typ av komparativ studie vi använde oss av var den *fokuserade studien*. I dessa studier undersöks ett fåtal objekt där en beroende faktor står i centrum. För att förklara den beroende faktorn ingår flera olika aspekter i analysen av den (Denk, 2002). Detta genomfördes även i vår studie då vi ville undersöka företagets arbete med gemensamma motionsaktiviteter ur ett flertal olika perspektiv.

De kvalitativa undersökningarna kan omfatta få personer och inbegriper tekniker för att begripa och *förstå* respondentens verklighet till skillnad från den kvantitativa ansatsen vilken vill *förklara* fenomen genom brett lagda undersökningar som ofta består av tal eller siffror. I de kvalitativa undersökningarna söks helhetsbilder genom flexibla och grundliga undersökningar av specifika personer, detta för att ha möjlighet att utmönstra alternativa förklaringar (Kruuse, 1998). Vi anser det relevant i vår undersökning att både inta ett förklarande och förstående förhållningssätt då vi letar efter förklaringar till att gemensamma motionsaktiviteter ska bedrivas på företag men samtidigt söker förståelse till hur personalen ser på detta initiativ. Vår ansats understryks vidare då författarna förklarar att förståelseperspektiv ofta innehåller förklaringar likväl som förklaringar innefattar förståelse men att förståelsen blir särskilt viktig då undersökningen gäller motiv och sociala

handlingar(Kruuse, 1998) *Den fenomenorienterade kvalitativa metodens* syfte är att åskådliggöra ett fenomenets särskilda logik och här använder man sig ofta av flera personer som anses relevanta för förståelsen av det nämnda fenomenet (Kruuse,1998).

Vi valde intervjuer som angreppssätt då vi bedömde detta som bästa metod för att nå vårt slutliga resultat samt då det är en vanlig metod i kvalitativa studier (Kruuse,1998). *Den fokuserade intervjun* behandlar bestämda teman där det gäller för intervjuaren att inte tappa tråden från det valda ämnet utifrån de perspektiv de betraktar viktiga, men samtidigt vara öppen för nya dimensioner som avslöjas av den intervjuade. I intervjulitteratur beskrivs intervjumetoden som en objektiv metod och är mer effektiv då grunden till undersökningen är att man vill ta reda på hur personer tänker eller vill undersöka anledningar och motiv till attityder och åsikter. Undersökande intervjuers mål är inte att förändra den intervjuades åsikter utan att avslöja dem för att skapa sig en förståelse av den intervjuade (Kruuse, 1998; Keats, 2000). Intervjuer är flexibla då svar kan utvecklas och avslöjas vilka inte ens den svarande hade i åtanke innan intervjun började (Keats, 2000).

Vi har främst använt oss av den *halvstrukturerade intervjun metoden*. Metoden innebär att man utformade intervjuguider med fasta frågor till respondenterna men att man inte är bunden till dessa frågor utan man kan utnyttjade möjligheten att ställa öppna oförberedda frågor för att då ges en möjlighet till fylligare och korrektare svar (Kruuse, 1998). *Öppna frågor* kan definieras som frågor där utfrågaren försöker undvika förutbestämda svar vilket gör att den intervjuade kan svara fritt (Keats, (2000)). Vi valde även använda oss av fler typer av frågor då vi ansåg att detta gav möjligheten till en vidare rang av svar. Nedan beskrivs de olika typerna kortfattat: *neutrala frågor*, respondenten får beskriva hur den upplever det som är i fokus, *projektiva frågor*, kan användas då man vill ha svar på respondentens inställning, *indirekta frågor*, då man vill klarlägga ömtåliga ämnen och ha större chans till att få dem klarlagda.

För att ta fram en intervjuguide vilken var logisk och sammanhängande delade vi in frågorna i tre olika teman vilka var valda efter vårt syfte. Utformningen av intervjuguiden varierade lite för medarbetarna respektive cheferna detta för att vi i resultatet skulle kunna behandla de olika frågeställningarna.

## Urval

Kvalitativa intervjuer omfattar vanligen ganska få personer vilket även gör att intervjustudier ytterst sällan bygger på ett representativt urval. Detta gör det svårt att generalisera resultaten i en intervjustudie men det är ändå vanligt att detta görs över det som studeras.

Då man ska genomföra intervjuer i undersökande syfte måste man noggrant tänka igenom hur undersökningsgruppen utformas (Keats, 2000). Vi valde i vår studie att inte göra ett riktat urval på ett specifikt företag eller bransch då vi inte ansåg detta som nödvändigt för att nå de resultat vi ville. Bredden av antalet intervjuobjekt som krävs beror av hur stort ämne är som berörs samt hur tillgängligheten ser ut i målgruppen (Keats, 2000). Då vi endast är två personer som genomför denna studie anser vi att det är av större vikt att inrikta sig på att upprätta användbart material genom att framhålla de viktiga aspekterna för att sedan hålla oss till dessa. Angreppssättet valdes även av anledningen att fler intervjuer är tidskrävande och samtidigt kan för mycket material försvåra arbetet med att få en helhetsöverblick (Keats, 2000).

Då arbetet med gemensamma motionsaktiviteter är ett nytt uppmärksammat fenomen hade vi till en början svårigheter att hitta företag med vilka vi kunde utföra vår undersökning. En stor mängd företag hade ej lyckats implementera arbetet eller låg i processen för införande.

De urvalskriterier vi valde var bredd och variation. Denna metod valde vi för att den säkerställer att vi kan få med en uppgiftslämnare från var och en av de grupper som vi anser är relevanta för vår uppsatsundersökning samt att möjliga olikheter skulle kunna utmärkas med dessa skillnader. Kriterierna anser vi att vi uppfyller då vi valt att intervjua sex personer där tre hade ledande positioner och tre var anställda samt att företagen vi valde var av olika storlekar. I vår undersökning ingår fyra företag vilka delar likheter men även skiljaktigheter som bransch och storlek. Likheten ligger i att de alla är producerande företag i någon mån men med helt skilda produkter. Två av dem är stora företag med fler hundra anställda, ett är ett mindre företag med ett tjugotal anställda och den fjärde undersökta organisationen är ett kontor tillhörande ett större företag.

För att få ett mer kritiskt förhållningssätt till de gemensamma motionsaktiviteterna valde vi att undersöka ett företag som i dagens läge endast höll på med gemensamma aktiviteter, men som har en vilja att även införa gemensamma motionsaktiviteter.

Då vi valde intervjuobjekt togs ingen hänsyn till ålder, kön, etnicitet eller religiösa åsikter utan det enda relevanta för våra studier var personerna erfarenheter med gemensamma motionsaktiviteter.

## Empirisk insamlingsmetod

Enligt intervjulitteraturen är det i kvalitativa intervjuer viktigt att belysa de utvalda ämnena vilka anses centrala (Keats, 2000). Genom att förbereda sig och planera frågornas ordningsföljd har intervjuaren större möjlighet att komma ihåg att fråga om de väsentliga ämnena och en sådan förberedelse kan även leda till att bättre frågor ställs (Kruuse, 1998). Frågorna bör även vara utformade med samma mening för de olika svarande men samtidigt tillåta olika svarsstilar för olika personer (Keats, 2000). Frågorna skall även utformas så att de blir lättförstådda för den intervjuade (Kruuse, 1998).

Vår strävan var hela tiden att formulera öppna frågor utan att styra eller begränsa respondenten. Vi inledde intervjuerna med att ställa ett antal frågor kring de intervjuades personliga förhållanden samt arbetssituation för att få personen att slappna av samt se om detta senare vid analys hade inverkan på resultat. Då vi utformade intervjuguiden utgick vi från *”tratt-tekniken”* där man börjar med generella frågor för att sedan sluta med mer specifika (Kruuse, 1998). Vi bearbetade vår intervjuguide i flera steg och lade ner omfattande arbete för att få frågorna relevanta och avstämmande mot undersökningens syfte. Första kontakten med företagen var genom telefon med cheferna på företagen där vi noggrant inledde med att förklara vilka vi var samt syftet med vår undersökning. De var positiva till vår förfrågan men hade alla svårigheter att fastställa en bestämd tidpunkt för möjlig intervju vilket gav att en fortsatt mejlkontakt förde oss fram till intervjutillfällena. På första företaget valde chefen ut en medarbetare när vi befann oss på plats med vilken vi gavs möjligheten att genomföra en intervju. En av de andra företagens medarbetare var en bekant till en av vår förälder och vid ett av företagen gavs vi inga möjligheter att tala med en anställd på företaget. För att inte missa väsentligheter och kunna koncentrerar oss på den intervjuades svar valde vi att spela in intervjuerna då vi ansåg detta svårare att föra intervjun om vi samtidigt skulle föra anteckningar. Vi bedömde det enklare att senare skriva ner och granska respondentens svar för att föra djupare analys och tolka svaren. För att få de intervjuade att slappna av då vi använde oss av ljudinspelning förklarade vi noggrant ändamålet med detta samt att inspelningen endast var för vår egen räkning. När vi klarlagt detta upplevde vi att intervjupersonerna kände sig avslappnade till att svara på våra frågor.

Alla intervjuerna förutom en ägde rum på respondenternas arbetsplatser. De skedde i avgränsade relativt lugna miljöer men de var dock inte helt ostörda. Vid ett företag var respondenten samtidigt ansvarig för receptionen där det onekligen ständigt kommer och går en mängd människor samt att telefonen ringer. Detta medförde att intervjun var tvungen att

avbrytas vid ett antal tillfällen. Chefen vid ett av företagen hade inte möjlighet till en intervju med kort varsel men erbjöd sig att svara på våra frågor så uttömmande han kunde genom mejl.

### **Databearbetning**

För att få ett gediget underlag för en systematisk analys har de bandade intervjuerna införts i datafiler i så stor utsträckning som möjligt i direkt anslutning till då intervjuerna ägt rum. Att göra det i anslutning av intervjutillfället anses vara förmånsenligt för att i största mån inte gå miste om viktig information eftersom intervjuer kan ge stor svars variation och mer material än behövligt vilket kan försvåra vid analysen (Keats, 2000). Vi valde *den tematiska metoden* då vi genomförde vår analys vilket innebär att vi genom vårt uppställda syfte kommer fram till tre olika analyssystem varefter vi valde enheter för att kunna belysa analyssystemat. Från intervjun valde vi ut den information, analysenheter, som behandlade våra teman och som sedan kom att vara det empiriska materialet för vår analys (Kruuse, 1998).

I vår analys av resultaten vi fått av intervju materialet har vi jämfört de deltagandes synpunkter mot de ansvarigas. I hur hög grad speglar de deltagarnas åsikter de ansvarigas? Med detta material har vi kunnat koppla samman likheter och olikheter som finns i syftets frågeställningar vilket vi vidare för vi en diskussion om i vår analys.

Vid rapporteringen av kvalitativa intervjuer är det även viktigt att rapportera så trovärdigt och noggrant ända ner i detalj om de upplysningar som man samlat in. En kritisk syn på sin egen förmåga är av vikt så man inte medvetet eller omedvetet fyller ut brister för att göra framställningen mer sannolik. Ett råd som ges i intervjulitteraturen är att man bör ta med så mycket material att balansen mellan beskrivningar, analyser och tolkningar kan upprätthållas. Därav måste nödvändiga beskrivningar tas med så att läsaren ska förstå grunden för tolkningarna (Keats, 2000).

### **Metoddiskussion och undersökningens trovärdighet**

Oavsett om man arbetar med en kvalitativ eller kvantitativ undersökning är det viktigt att belysa undersökningens reliabilitet och validitet (Kruuse,1998).

Eftersom tanken med uppsatsen var att studera gemensamma motionsaktiviteter kändes en kvalitativ metod som ett naturligt val. Vi är medvetna om att det finns en rad felkällor som är förbundna med denna metod men ansåg ändå att detta var det mest lämpade angreppssättet. Om vi istället hade använt oss av en kvantitativ metod där man ofta använder sig av olika statistiska program hade vi haft möjlighet att få fram fler generaliserbara svar.(Björklund &



Paulsson, 2003; Jacobsen, 2002). Dock var syftet med vår undersökning aldrig att generalisera utan vi ville få fram en djupare förståelse över ett företags arbete med gemensamma motionsaktiviteter och belysa väsentligheter. Det ger oss även ett mer kritiskt förhållningssätt till företeelsen då gemensamma motionsaktiviteter vid en första anblick kan verka som en optimal kombination. Vi vill endast belysa samband inom ämnet utan att hävda dess sanning och därav blir den kvantitativa metoden irrelevant.

Definitionen av reabilitet inom området intervjuer handlar om i vilken grad intervjun kan ses som sammanhängande för de personen eller personerna som intervjuas. Ett tillvägagångssätt att visa reabiliteten av en intervju är genom att undersöka i vilken utsträckning samma frågor ges liknande svar men vid ett senare tillfälle. En viktig kritisk aspekt när det gäller reabiliteten i undersökande intervjuer är hur den förhåller sig hos intervjuaren likväl som hos den intervjuade. När intervjuaren samlar in sitt undersökningsmaterial från en mängd olika personer eller om det är fler som utför intervjuerna uppkommer frågan om hur sammanhängande uppgiften är utförd.

Validiteten innebär hur väl den använda undersökningsmetoden mäter det som är menat att mätas. Det handlar om hur väl metoden kan relateras till den underliggande teorin och hur väl man kan relatera frågorna till denna, detta kallas även den *positivistisk definition* (Kruise, 1998).

Hur kan man veta att det intervjupersonerna säger verkligen stämmer överrens med de rådande förhållandena på företaget, och speciellt då intervjun äger rum i företagets lokaler? Det kan uppkomma flertal felkällor som exempelvis i vilken grad intervjuarna håller sig till de planerade frågorna eller om de ställer frågorna på så pass olika sätt att svaren inte är jämförbara. Blotta misstanken av att andra personer kan höra vad som sägs i intervjun kan leda till att intervjupersonen avstår från att uttala sig i känsliga ämnen (Kruise, 1998). En nackdel var därav att vi utförde våra intervjuer på respondenternas arbetsplats. Där var det dessutom lättare för respondenten att störas av kollegor och telefonsamtal under intervjun eftersom respondenten inte kunde släppa arbetet på samma sätt som han eller hon hade kunnat om vi hade valt att utföra intervjun på en neutral plats. Detta har vi haft i åtanke då vi gjort vår analys av intervjuerna eftersom fem av sex intervjuer ägde rum på respektive företag och dessutom i rum där dörren ej var stängd.

Eftersom vi valde att spela in våra intervjuer var vi ytterst noggranna att innan vi startade intervjun meddela intervjupersonerna om syftet med undersökningen, vad som kommer dokumenteras samt att de kommer råda hel anonymitet i hela uppsatsen. Detta anser vi ha stor vikt då det gäller att intervjuaren skapar ett förtroende med den intervjuade så den känner konfidentiellt att denne inte kommer missbruka upplysningarna och personen kommer inte drar sig för att besvara frågorna. Att spela in intervjuerna är även ett medel för att öka reabiliteten av undersökningen (Kruuse, 1998). Inspelningarna gav oss båda sedan möjligheten ha totalt fokus på den intervjuade och de svar de uppgav om det möjligt kunde uppkomma nya frågeställningar vi ej hade räknat under intervjuernas gång. Vi minskade risken att gå miste om viktigt material då det kan vara svårt att få antecknat allt en person säger. En inräkning i detta är dock att man inte kan bortse från störningar vid inspelningen då det kan vara svårt att höra eller att man senare kan misstolka svaren.

Vi har valt att intervjua de som är mest delaktiga inom aktiviteterna för att få så mycket information och tankar som möjligt under den begränsade tid vi har. Det hade dock kunnat ge ytterligare bredd och bidragit med ett mer kritiskt förhållningssätt om vi även intervjuat de som inte deltar. Dock tror vi att det hade krävts att bygga upp ett förtroende till den icke deltagaren för att kunna fråga lite känsligare frågor kring utanförskap. Detta hade varit alltför tidskrävande då det förutsätter flera intervjuer med en och samma person.

En brist vilken vi båda besatt inför intervjuandet var att vi aldrig genomfört kvalitativa intervjuer tidigare. På grund av detta märkte vi tidigt att vi kunde ställa ledande frågor, gick inte vidare i frågan då vi fick förväntat svar trots att detta kunde vara nödvändigt samt att tidigare upplysningar smittat av sig på senare information vi fått längre fram så öppenheten för nya dimensioner blivit nedsatt. Inför varje nytt intervju tillfälle försökte vi tänka på dessa aspekter och förbättra våra insatser men detta beskrivs även som vanliga fel hos intervjuare av kvalitativa intervjuer vilket i vårt fall inte går att frångå (Kruuse, 1998). Vid *övergeneralisering* drar man slutsatser på grundval av för små urval av observationer eller utifrån information vilken inte är karakteristisk (Kruuse, 1998). Vi är medvetna om att resultaten av vår undersökning inte är generellt för alla företag i alla branscher eftersom vi endast intervjuade personer från fyra olika företag inom olika branscher. Men vi hoppas att läsarens vetskap om att vi haft detta i åtanke genom hela uppsatsen kvarhåller studien en hög validitet och reabilitet.

## Tidigare forskning

*Vi kommer i denna sektion att ge en redogörelse för forskning inom huvudområdena i denna uppsats. Dessa åskådliggörs för att ge ytterligare grund till de olika resultat vi kommit fram till*

### **Total Quality Management med Häloorienterat ledarskap**

**Ur artikeln: *Approach for measuring health-related quality management***

*Då denna studie innefattar TQM inleder vi med att förklara denna organisationsteori.*

Filosofin bakom TQM bygger på kundnöjdhet som innebär att ett företag skall kunna leva upp till kundernas förväntningar. Detta ska uppnås genom att kontinuerligt arbeta med förbättringar inom processer, medarbetarnas deltagande och engagemang samt att ledarens vision drivs av att detta skapar kvalitet.

Den aktuella formen av TQM beskrivs som att prioritet läggs på de anställda med målsättning att varje individ skall och borde vara grunden till att frambringa kvalitet. Detta sker när de har kvalitet som personligt mål och börjar ta ansvar för sina handlingar.

Inom TQM talas det även om hur en organisation med hjälp av en kostnadseffektiv och väl undersökt inställning till ett hälsorelaterat ledarskap, kan identifiera ohälsa i ett tidigt stadium vilket då även visar de anställda upplever sin hälsa. Forskning har även visat på ett samband mellan ökad trivsel på arbetet med både kundnöjdhet och finansiella resultat.

En studie gjord på ett svenskt industriföretag med låg sjukfrånvaro visar en stark korrelation mellan hälsoindex och de anställdas närvaro/kommunikation, influerande samt integritet.

Dessa var även dessa företag som visade lägst standardavvikelse och högst medelvärde (skala 1-7 där ett högre tal innebär desto positivare upplevelse). Integriteten är här definierad som förmåga att hålla löften, föregå som gott exempel och rättvisa. Studien identifierar vad som karakteriserar det bakomliggande ledarskapet som en strävan efter att bygga upp ett förtroende mellan de anställda, där mycket handlar om att lägga vikt vid kommunikationen i en dialog.

## Effekter på produktivitet

### Ur artikeln: *Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels*

En litteratur översikt på 80 studier visar att personalens ohälsa har stor negativ inverkan på produktiviteten. Inte bara i form av sjukfrånvaro men även sämre förmåga att prestera sitt yttersta på arbetsplatsen. Sjukfrånvaron beräknas stå för mellan 29-47 % av företagens friskvårdskostnader medans sjuknärvaron kan beroende på omständigheter kräva upp emot 74 % av dessa kostnader. En hälsosam personal kan på kortsikt visa resultat i form av lägre sjukfrånvaro och prestera bättre på grund av minskad stress samt att på längre sikt öka den kognitiva förmågan. En studie baserad på detta material visade att genom 2.5 timmes arbetsbelagd motion i veckan (på en vanlig 40 timmars vecka), inte påverkade den konkreta outputen, enhet/ timma, samt resulterar i lägre sjukfrånvaro och högre självuppskattad produktivitet. Detta framhåller alltså att ett företags införande av motion på arbetstid skulle resultera i högre produktivitet i output/ timma (då outputen inte påverkades av förkortad arbetstid) och på samma gång lägre kostnader i sjukfrånvaro.

## En systematisk litteraturöversikt

### *Metoder som främjar fysisk aktivitet* (SCB 2007 s.106-107)

I en litteraturöversikt gjord av SCB har de granskat elva slumpvist utvalda studier om främjande av fysisk aktivitet hos friska vuxna människor. Dessa omfattade olika slags träningsformer, hög till måttlig intensitet, övervakad och oövervakad. För att mäta effektiviteten granskades den fysiska aktiviteten, arbetsförmågan och deltagandefrekvensen. Resultatet av dessa visade att den mest användbara träningsformen utfördes på hemmaplan med måttlig intensitet, exempelvis promenader. Ju högre intensitet som krävdes, desto lägre deltagarfrekvens och för att nå en bestående högre aktivitetsnivå skall inte träningslokal behöva uppsökas.

## Kritisk studie mot arbete med motionsaktiviteter på arbetsplatsen

### Ur artikeln: *Aesthetic and athletic employees: The negative outcome of employers assuming responsibility for sickness benefits*

En nyligen publicerad studie belyser en tendens av att företag anställa personal efter deras utseende på grund av att personalen ser hälsosamma och vältränade. Argumentet för detta är att företagen vill undvika framtida kostnader i samband med sjukfrånvaro men detta skapar även den estetiska arbetskraften.

Det är det är inget nytt att företag arbetar med motionsaktiviteter på arbetsplatsen men skillnaden ligger i deras motiv. Tidigare var syftet att ge personalen tillfälle att göra något roligt tillsammans medan det numera handlar om ett arbete med den individuella hälsan som innebär fitness-träning och att samarbeta med sin egen kropp. Detta indikerar att arbetet snarare bedrivs för att skapa ekonomiska fördelar än humanistiska skäl.

Studien visar att företag i större utsträckning anställer personal som kan komma att bli deras fysiska image och det kan gå så långt att de även söker kontroll efter deras vikt och storlek. Att de ser bra ut och uttrycker sig rätt kan även bidra till en image av gott samarbete.

Personalen blir här definierad som mänsklig hårdvara som liknas vid marknadsföringsmaterial. I studien presenteras även "hälso- och livsstilsfaktorer" som en av de fyra kategorier som orsakar sjukfrånvaro. Här beskrivs en individs rökvanor, alkoholkonsumtion, kroppsvikt och brist på träning som faktorer till sjukfrånvaro och därav kan företag göra ett strategiskt val i att inte anställa personal inom denna riskzon. En vältränad kropp brukar många gånger anses tillhöra en person som har självmotivation, tar ansvar och är villig att arbeta och detta synsätt leder till att den hälsosamma människan blir mer anställningsbar och de andra selekteras bort.

## Teoretisk referensram

*I det här avsnittet har vi valt att presentera de teorier som vi anser är relevanta för vår studie. Den teoretiska referensramen inleds med att behandla synen på individen för att följas av en motivationsteori vi ansett relevanta. Sedan följer teorin om vad som kan anses skapa hälsa för att avslutas med en teori om omgivningens inverkan för människan.*

### McGregors syn på människan - Människan som X eller Y

Människosyn är ett viktigt begrepp när det gäller synen på hälsa och kan delvis förklara varför vi ser och resonerar om hälsa på olika sätt. McGregor ger ett försök till att förklara hur vi kan se människan på olika sätt när han framställer sin teori om människan som X eller Y (Cronsell, Engvall, Karlsson, 2005).

#### Teori X

McGregor ansåg att det han kallar ”teori X” är ett vanligt sätt att betrakta människan, inte minst i företagsledningarna i den tidiga industrialismen. Synen på människan kan sammanfattas med följande:

- *Den normala människan har instinktiv motvilja till arbete och undviker det så mycket som möjligt (McGregor, 1966). Detta leder till att arbetarna måste övervakas (Cronsell, Engvall, Karlsson, 2005).*
- *Människor måste tvingas, kontrolleras, dirigeras och hotas av straff för att utföra prestationer åt företaget.*
- *Människan föredrar att ledas, önskar undvika ansvar, har endast obetydliga ambitioner och vill framför allt ha trygghet.*

I detta synsätt ses arbetaren inte förväntas bidra med mer än den är tillsagd att göra.

#### Teori Y

Företag har de senaste decennierna i allmänhet antagit mer humanitära värderingar där de mänskliga aspekterna blivit en central fråga. I Teori Y ses människan som en självförverkligande individ och nedan tar vi upp de kännetecken som är av betydelse för vår undersökning:

- *Fysisk och själslig ansträngning genom arbete är lika naturlig som att vila och avkoppla.*
- *Upplever inte hot och kontroll som väsentliga för att arbeta utan tvärt om kan motivationen minska till följd av yttre kontroll.*

- *Den grad som ett ändamål ses som angeläget beror av belöningen som följer av ändamålets uppnående. Ex självaktning och möjligheten till att uttrycka sin personlighet ses som de mest betydelsefulla av dessa belöningar.*
- *Uppfattar målet som belöning i sig men har likaledes behov av uppskattning och samhörighet.*

Teori Y är alltså en mer positiv syn på människan där fokus ligger på att hon är självförverkligande och motiveras till förmågan att ta egna initiativ och samarbete genom mindre styrning och kontroll (Cronsell, Engvall, Karlsson (2005). Teorin lokaliserar problemen med människors samarbete i att bero av företagsledningens uppfinningsrikedom när det gäller att förverkliga arbetarnas möjligheter (McGregor 1966). Om synen på människan är att den agerar enligt teori X skulle man kunna dra slutsatsen att höga ohälsotal och kostnader för sjukskrivningar beror av fusk, lathet och ekonomiska ersättningsnivåer. Betraktas människan istället i enlighet med teori Y ligger det hos ledaren att hjälpa arbetaren att nå sina mål men det är medarbetare som måste utföra det slutliga arbetet. Synen på människan ligger med stor sannolikhet mittemellan men har en slagsida åt något av hållen (Cronsell , Engvall, Karlsson 2005).

### **Maslows behovstrappa**

Kärnan av alla teorier om behandlingen av arbetskraft tar sin grund i antaganden av mänsklig motivation (McGregor 1966). En del av ledarens arbete är att främja produktivitet hos sina anställda och detta kräver motivation (Bajrami,1998).

Abraham H. Maslow var en amerikansk psykolog vilken skapade en av de första övergripande teorierna om motivation, *behovshierarkin*. Maslow menade att människan måste ses som en helhet menade därmed att behov och tillfredsställelse ej kan isoleras till vissa delar av kroppen utan människan motiveras som en helhet (Maslow, 1987).

Dewey och Thorndike menar även på att människan medvetet strävar efter det vi har möjlighet att uppnå och omedvetet låter blir att stävar efter behov vi inte ser oss mäktat uppnå. Detta är en kritisk faktor för att förstå hur personer på olika sätt motiveras inom olika grupper, länder, kulturer etcetera (Maslow,1987).

McGregor liksom Maslow ansåg att de mänskliga behoven förekommer på en behovsskala enligt följande:

**Sociala behov** innefattar mänskliga behov av att känna tillhörighet. Studier har visat att en grupp med god sammanhållning i många sammanhang är i hög grad effektivare än lika stort antal enskilda personer i att nå organisatoriska målsättningar. På denna nivå är det viktigt att ledaren tillfredsställer personalen genom att främja tillhörigheter i arbetsgrupper då brister i upplevd arbetsgemenskap kan leda till att personen handlar mot företagets syften.

**Behov av status och prestige** inbegriper behoven av självkänsla och självförtroende samt att bli respekterad av andra likväl som sig själv.(Maslow,(1987)

**Behov av självförverkligande** innebär människans behov av att ständigt utvecklas (McGregor 1966) och att individen skall ges utrymme att aktualisera sina inneboende potentialer (Maslow, 1987). Enligt Maslow är detta det enda behov vilket är omätligt (Abrahamsson, B, Andersen, 1996).

Människan blir aldrig tillfredsställd utan söker ständigt efter något nytt. Därav är det viljan till att tillgodose de otillfredsställda behoven på nästa nivå det som motiverar individen.(McGregor 1966; Maslow, 1987)

## **KASAM**

Aaron Antonovsky var en amerikansk/israelisk medicinsociolog vilken utvecklade begreppet KASAM eller ”Känsla av sammanhang”. Antonovsky såg KASAM som ett samband mellan hälsotillstånd.(Söderström, 2011) och de tre komponenterna vilka han tog fram ur detta samband var begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Individer med hög KASAM har således höga värden av dessa komponenter i motsats till de med låg KASAM vilka innehar låga värden (Antonovsky, 1987).

Enligt Antonovsky innebar komponenterna följande:

**Begriplighets** komponenten utgör den kognitiva uppfattningen mellan ytterligheterna kaos respektive ordning (Söderström, 2011). Den syftar på i vilken utsträckning människan finner inre och yttre stimuli som väntar i framtiden och vilken man förnuftsmässigt kan förstå som information är ordnad, sammanhängande, strukturerad och tydlig snarare än oordnad, kaotisk slumpmässig och oförklarlig (Antonovsky, 1987).

**Hanterbarhet** beskriver i vilken grad en individ upplever att den har resurser till sitt förfogande med vilket de kan hantera de krav och situationer de ställs inför. Resurserna kan vara av egen kontroll men kan även vara anhöriga eller kollegor i omgivningen till vilka man känner tillit. Individer med hög känsla av hanterbarhet känner sig inte som ett offer för



omständigheterna utan att man kan reda ut det och inte sörja för alltid. Har man en svag känsla har man istället svårt att leva upp till olika krav och förväntningar man ställs inför (Antonovsky,1987).

**Meningsfullhet** betraktar Antonovsky som motivationskomponenten i KASAM begreppet. Det syftar på i vilken utsträckning en individ känner att livet har en känslomässig innebörd samtidigt som problem eller krav är välkomna utmaningar snarare än bördor. De med hög grad av meningsfullhet känner att krav de ställs inför är värda att investera energi och engagemang i. För att en aktivitet skall kännas meningsfull på lång sikt bör den präglas av öppenhet, en höggrad av medbestämmande och delaktighet (Antonovsky, 1987).

Det finns ett beroende förhållande mellan komponenterna i KASAM. Antonovsky menar att meningsfullheten är den viktigaste komponenten men för att nå en framgångsrik problemlösning krävs det att alla tre komponenter tas hänsyn till (Antonovsky, 2005).

**Definition:**

*”Känsla av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, de resurser som krävs för att man skall kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga och dessa krav är utmaningar, värda investeringar och engagemang.”*

(Antonovsky, (2005), s.41)

**Social-kognitiva modellen**

Denna teori bygger på att individ, omgivning och beteende ständigt interageras med varandra. Vad som karakteriserar teorin är dels förväntningarna av en beteendeförändrings positiva utfallet men att det som främst driver individen är självtilliten. Tidigare erfarenheter beskrivs inom teorin som den viktigaste drivkraften i självtillit vilket i sin tur leder till en beteendeförändring. Det kan därför vara lämpligt att sätta upp mål som med stor sannolikhet kommer att uppnås då detta blir en tidigare erfarenhet att relatera till och självtilliten ökar. Personen kommer in i en positiv cirkel som genererar ökad motivation och en allt högre aktivitetsnivå. Stor inverkan har även vad andra betydelsefulla personer tycker om beteendet, om de är uppmuntrande och stödjande under förändringsprocessen. (SCB 2007 s.130)

## Empiri

*I detta avsnitt redovisas en sammanställning av respondenternas svar vilka vi erhöll i vår intervjuinsamling. Varje intervju redovisning inleds med ett kort sammanfattning av företaget samt den intervjuade personen. Detta för att vi i senare kapitel ska kunna koppla empirin med den teoretiska referensramen på ett smidigt och enkelt sätt. Vi inleder med att presentera intervjuerna från de ansvariga av aktiviteterna för att sedan följa upp med intervjuerna med deltagarna.*

### Sammanställning av intervju med VD:n på företag A

*Företag A är en mekanisk verkstad med 28 anställda som stansar, knäcker och svetsar plåt. De tillverkar därmed tunnplåtsdetaljer och har en roll som legoproducent på marknaden. De är kända för deras generösa personalförmåner bland industriarbetare i deras hemtrakter. Vad som även får företaget att sticka ut är deras lönsamhet som under de senaste 20 åren varit mer än tre gånger så hög som konkurrenterna. Vi fick möjlighet att intervjuar VD:n som benämns som ansvarige A på deras kontor som ligger i samma byggnad som verkstaden.*

Företaget har sedan urminnes tider arbetat med gemensamma aktiviteter. Initiativet kom från de förra ägarna som ansvarige A byggt vidare på allt eftersom de skapats ekonomiska förutsättningar och möjlighet att investera i fler aktiviteter. Ansvarige A tror att en ökad lönsamhet i företaget som leder till att det investeras mer i personalen gör de känner att de får ta del av framgångsvågen i företaget.

De brukar träffas utanför arbetet några gånger per år genom arrangerade fisketurer, trav etc. Var femte år åker de på utlandsresa som är kombinerad med någon slags utbildning. Att få personalen att delta är inget problem, samtliga åker alltid med.

Målet med de gemensamma aktiviteterna är att uppnå en bättre gemenskap, det går inte att komma ifrån. Ansvarige A vill att alla skall lära känna varandra, både chefen och de anställda genom att ha något utanför arbetet att prata om. Detta gör att de svetsats ihop vilket tillfallit arbetet. De kan prata om gamla resor och olika händelser i samband med dessa och den förbättrade samarbetsförmågan är vad företaget får tillbaka på att arrangera dessa.

Aktiviteterna har gjort att upplevelsen av avstånd mellan chefer och medarbetare har minskat och att relationerna har förbättrats. Det har utvecklats från ”chefen och dem” till ”vi” där ansvarige A bara är chef då han måste, annars är de alla medarbetare. De kan även komma till honom och ventilera om personliga problem som exempelvis relationer, skilsmässor och

problem med barnen. Detta gör att personalen känner att de kan vara ärliga med varför de skulle behöva vara hemma från jobbet eller gå tidigare. Det skapar en öppen relation där de behöver inte lägga ett lock på den verkliga anledningen till frånvaro.

Ansvarige A upplever inte något problem med att personal skulle komma till jobbet även om de är sjuka. Överlag har företaget en låg sjukfrånvaro och har därför inte lagt fokus på att undersöka vad som kan få den ännu lägre, de är nöjda med de siffrorna de har. De arbetar inte heller med att mäta kostnader och intäkter i samband med aktiviteterna, utan går på känslan. Detta grundar sig i ansvarige A's inställning till personalen och belyser att de i deklARATIONEN är en utgift men han vill vända på det och ser dem istället som en investering, maskiner däremot är en utgift. Känslan säger att de gemensamma aktiviteterna ger resultat direkt, däribland genom ökad kommunikation.

Ansvarige A ser att personalens förmåga att ta initiativ och ansvar har uppkommit bättre då de känner mer ansvar för varandra och företagets välgång. Om företaget går bra får personalen en bonus vilket har lett till att de anställda blir mer måna om kvaliteten, där de öppnare relationerna har bidragit med att de direkt kan påpeka om något är fel till varandra istället för att prata med andra. Den så kallade "dumstruten" man blir iklädd vid snedsteg har blivit ett myntat begrepp och ansvarige A poängterar dock att den inte dumförklarar någon utan vill på ett lättsamt sätt uppmärksamma att "du kan ju det där, vad hände?" På detta sätt får personalen ta lärdom av sina misstag.

Då ansvarige A tidigare varit livsmedelhandlare och arbetat i ett större företag kan han intyga att de gemensamma aktiviteterna för dessa är desto viktigare för att motverka dålig kommunikation och grupperingar genom att mixa avdelningarna. Mindre företag är mer greppbara och förändringar syns utan att behöva mätningar behövs, men egentligen handlar det bara om att tänka till lite extra ju större företaget är.

Ansvarige A har gjort försök till att få sin personal att motionera genom att erbjuda dem möjlighet till gym. Dock är det bara två som utnyttjar erbjudandet och han finner svårigheter med att få dit resten. Personalens motargument är att de på fritiden är upptagna med annat, det tar tid att byta om och ta sig dit, det är helt enkelt för omständigt. Ansvarige A säger även att vissa uttrycker att det borde räcka med att cykla till jobbet och tycker att de rör på sig tillräckligt i sitt arbete. Att motionera i förebyggande syfte av förslitningsskador behövs inte då arbetet anses tillräckligt varierande.

Ansvarige A befinner sig i förstadiet med att försöka införa motionsaktiviteter under arbetstid. Han ser att motion tillsammans med resultaten av deras upplevelse med gemensamma aktiviteter, skulle generera en oslagbar kombination. Dock söker ansvarige A en kompromiss där han låter de sluta en halvtimme tidigare mot att de motionerar tillsammans i en timma. Att utebli skulle innebära att vara kvar den halvtimmen på jobbet och att inte medverka i aktiviteten tror han med tiden skulle göra att personen känner sig utanför gruppen och därför väljer att delta.

Han vill även sätta upp mål för sina medarbetare och ger exempel på kvinnodominerande företag som deltar på tjejmilen. Då nådda mål motiverar nya mål är detta ett sätt att få igång personalen. Ansvarige A tror på att kombinera medarbetarnas och företagets mål och har tidigare på arbetsplatsen arbetat med två tavlor, där ena satte upp motionsmål för de anställda och den andra mål för företaget. Kombinationen skulle motivera de anställda att nå egna mål samt företagets. Det är viktigt att dessa är synliga för att veta att de är på rätt väg på samma gång som det är en drivkraft.

### **Sammanställning av svar från mejlintervju med HR-chefen på företag B**

*Företag B är en Sveriges största sportkedjor. Vi har haft kontakt HR-chefen på företagets huvudkontor som benämns som ansvarige B och har hand om kontorets gemensamma motionsaktiviteter. Av ansvarige B har vi blivit väl bemötta trots ett tidspressat schema som resulterade i en intervju över mejl.*

På företag B erbjuder de sina medarbetare en möjlighet att motionera en timma varje vecka under arbetstid. Det finns dock vissa restriktioner då timman endast får utnyttjas vid deltagande i något av de gemensamma träningspassen. De har idag organiserat ett pass med omväxlande gruppträning men ger även möjlighet till egen träning i samma lokaler som de andra tränar i.

Företaget inledde sitt arbete med de gemensamma motionsaktiviteterna för cirka 1,5 år sedan och hade flera olika skäl till detta. Det första var att de ville leva som de lär ”Sport o the people” och aktiviteterna stödjer den värdegrund företaget är uppbyggt på. Det andra byggde på socialisationsskäl då företaget ville att personalen skulle kunna samarbeta på ett bättre sätt och aktiviteterna skulle då bli ett sätt att ytterligare lära känna varandra som är grunden till ökad samarbetsförmåga.

Det tredje skälet grundar sig på den typ av arbete kontorsjobb innebär med mycket stillasittande. Detta kräver en viss fysik status och aktiviteterna blir på detta sätt ett

hälsoprebyggande arbete då personalen kommer iväg och rör på sig. Det fjärde skälet var att aktiviteterna skulle bli ett sätt att attrahera medarbetare inom en viss målgrupp, de som värdesätter en aktivlivsstil. Utifrån dessa skäl har utfallet väl motsvarat de förväntningarna som var skapade, men företaget ser detta som ett långsiktigt arbete där tiden får avgöra till vilken grad målen blivit uppfyllda.

Arbetet med att välja ut de olika aktiviteterna började i en liten skala men med stor variation på gruppträningspassen. Utifrån detta fick deltagarna påverka utbudet av de nu erbjudna aktiviteterna utifrån vad som skapade mest engagemang. Om det är så att medarbetaren inte vill delta på ett specifikt pass finns möjligheten kvar att träna individuellt i samma lokal som övriga på den utsatta tiden.

Genom detta har företaget skapat förutsättningar för medarbetarens deltagande. Det faktiska utförandet är upp till den enskilde medarbetaren där ”självmotivationen” i hög grad bygger på förståelsen av att ta ett eget ansvar, både för sig själv men även över sin arbetsprestation på företaget.

Dock vill företaget skapa möjligheter att uppnå personliga mål genom att lägga upp en hälsoprofil där medarbetaren får tillfälle att med en professionell hälsocoach diskutera både vad som är motiverande och eventuella målsättningar. Syftet med en hälsoprofilbedömning är att ge personalen möjlighet att reflektera över sin egen livssituation för att synliggöra och möjliggöra realistiska val och vanor som påverkar hälsan. Den ökade livsstilskunskapen ska bidra till förhöjd medvetenhet kring vad som påverkar hälsan.

I ett medvetandegörande samtal vägs deltagarens livsstil mot mätvärdena och ligger sedan som grund för en realistisk individuell målsättning.

I denna kartläggning identifieras även de eventuella riskfaktorer som kan komma att påverka personalens välbefinnande och arbetsprestation på företaget, där alla som befinner sig i en riskgrupp erbjuds en personlig utvecklingsplan. Detta kan exempelvis handla om att sluta röka eller gå ner i vikt etcetera.

Men då det är lika viktigt att ge företag B (AB) en aktuell analys kring hur hälsoläget ser ut hos personalen, skapas en rapport utifrån statistik med åtgärdsförslag på hur de kan påverka hälsoutvecklingen på företaget. Detta genom att satsa på såväl förebyggande som vårdande aktiviteter. Arbetet med hälsoprofilen blir därmed företagets mätinstrument då de varje år följs upp och idag ligger de helt klart i fas med uppsatta mål.

Företaget ser både tillfredsställelse och gemenskap på arbetsplatsen som viktiga komponenter till en god arbetsmiljö och vill betona hur stor vikten av den socialisation som arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna innebär. Detta både i och mellan olika arbetsgrupper på företaget. Införandet av aktiviteterna har bidragit till att medarbetarna får lättare att ta kontakt med varandra och samarbeta då de i träningsgruppen lär känna varandra under samma förutsättningar eftersom de inte är iklädda specifika arbetsroller. Detta leder även till att de får mer förståelse för varandras olika arbetsuppgifter och utmaningar vilket företaget ser som en självklar faktor till ökad produktivitet. Detta är dock inget de gjort några särskilda mätningar på.

Företaget arbetar överlag inte med att mäta vilka intäkter eller kostnader som kommit till följd av de gemensamma motionsaktiviteterna och det redovisas därav inte i bokslutet. De ser heller ingen skillnad i sjukfrånvaron som överlag är låg. De säger sig ha bra koll på när det infinner sig perioder med mer arbetsbörda och belastningar som orsakar en högre sjukfrånvaro, men totalt sätt ligger den på en konstant bra nivå.

### **Sammanställning av intervju med friskvårdsansvarig på företag C**

*Företag C ligger inom en av Mellansveriges större kommuner med cirka 90 000 invånare och är deras största arbetsgivare. De tillverkar kartongprodukter främst för livsmedelsförpackningar och har som motto att ständigt förnya sig i syfte att kunna förse sina kunder med innovativa lösningar baserade på förnybara material. Vi fick möjlighet att intervjua företagets friskvårdsansvarige vilken benämns i arbetet som ansvarige C på deras huvudkontor. Det var ett inspirerande möte då han med sitt stora engagemang och en entusiasm inför sin roll gav oss en bred och klar bild av deras arbete med gemensamma motionsaktiviteter.*

Företaget arbetar med en rad olika gemensamma aktiviteter, alltifrån Yoga, Zumba, Boxersize, Bootcamp, ryggjympa till lite stillsammare avslappningspass. Då de är ett företag med 900 anställda där åldern varierar mellan 18-65 är det viktigt att erbjuda olika aktiviteter för att få med alla. Företaget vill få personalen att röra på sig och må bra men den primära orsaken till att börja med gemensamma motionsaktiviteter var att få ner sjukskrivningarna.

Företaget arbetar dels med att motivera sina anställda genom olika kampanjer som är förenade med fina priser. De håller exempelvis motionskampanjer där personalen får ett motionskort som de fyller i varje gång de tränar som sedan avgör vem som vinner. De anordnar varje år den så kallade ”bruksklassikern” som innebär att man skall åka korta vasaloppet, cykla

metrorundan eller liknande, springa stadsloppet samt delta i deras egen simtävling. Men de främjar också ett deltagande i andra närliggande motionslopp då företaget står för alla avgifter i samband. Årligen arrangerar de även en stegräknarkampanj som fått en mycket bra respons från de anställda då senast 650 av 900 var medverkande. Företaget brukar dessutom inleda våren med en cykelkampanj som innebär att de som cyklar eller går till jobbet minst 10/ månad i april och maj får vara med i en lottdragning.

De har överlag haft ett mycket bra gensvar från de anställda men problemet ligger i att de bara når de som redan är friska, inte de med sämre hälsa som annars inte tränar. De försöker få med dessa genom att ha olika ”prova på pass” men även anordna tävlingar avdelningsvis för att de skall lockas av andra, skapa en laganda där man vill prestera och känner lite press.

Här gjorde stegräknarkampanjen som var upplagd avdelningsvis succé, då vissa gick ner mellan 20-30 kilo. Den kampanjen väckte något inombords hos människor då de skapade ett samtalsämne kring fikabordet som sedan ledde in på andra ämnen. Att deltagande sedan börjar prata om hur mycket piggare de blivit och hur mycket bättre de mår, kan bidra till att de som avstod känner sig motiverade att komma med till nästa gång. Där ligger skillnaden i att inte bara ha en fika stund då de flesta blir berörda och känner ett gemensamt intresse.

Småbarnsföräldrarna är en annan kategori som är svåra att nå då aktiviteterna sker ideellt, alltså på fritiden. För att fånga upp dessa erbjuds aktiviteter som involverar familjen då de exempelvis får följa med och prova på olika pass. Företaget arbetar även med att skapa fler träningsmöjligheter på arbetsplatsen då de bygger ett nytt gym med möjlighet att spela badminton etc. De har nämligen noterat att fler tränar om motionslokalen ligger nära jobbet.

Att motionera på fritiden ser företaget annars som del i att ta ansvar för sin egen hälsa, företaget kan inte göra allt, som även är en punkt i det så kallade ”medarbetarskapet” och gäller både medarbetare som ledning. Dock har det kommit på förslag att införa en motionstimma som skall utnyttjas på företagets anläggning för att kunna registreras och därmed undvika att den missutnyttjas. De vill även tredubbla den så kallade ”tusenlappen” som innebär att företaget står för hälften av kostnaden på motionskort eller massage upp till 1000 kronor per år per anställd. Men allt detta är egentligen en fråga om pengar och därför har inte dessa förslag av friskvårdsansvarige gått igenom hos ledningen.

För att få ledningens stöd i friskvårdsarbetet är det viktigt plocka några därifrån som deltar i aktiviteterna, de lägger trots allt en hel del pengar på arbetet. Men även för att de anställda skall se betydelsen av aktiviteterna i organisationen då annars är det lätt att strunta i dem.

Ansvarige C tror att kunskapen och information om vikten av hälsa har enorm betydelse för att främja ett deltagande. Därför har de en friskvårdsgrupp med ett övergripande ansvar då arbetet inkluderar många olika delar. Bland annat har de en grupp som arbetar för att få ut så mycket som möjligt av friskvårdspengen och har därför utbildat minst en medarbetare på varje avdelning till att bli hälsoinspiratör. Dessa skall då prata med sina kollegor och få de intresserade av en aktivitet, nästan övertala och inspirera de som är mest motvilliga. Det tidigare arbetet med anslagstavlor gav inte något resultat alls, det behövs något extra. De har även ett fantastiskt intranät där all information går ut på nätet och bland annat har friskvårdsgruppen en egen sida med mycket information. Det möjliggör även för personalen att boka pass hemifrån.

De arbetar regelbundet med hälsoundersökningar och kan genom dessa uppmärksamma förändringar då de exempelvis kan se om en avdelning gått upp tio kilo. De började då informera personalen om kost och anordnade många föreläsningar och matlagingskurser.

Ansvarige C tycker att företaget har ett bra arbetsklimat överlag men att arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna är viktigt för att skapa en bra stämning. De har fått ihop personalen på ett bättre sätt, inom både grupper men även mellan avdelningar och har generellt fått ett bra betyg när de gjort sina undersökningar. Han har en känsla av att kommunikationen påverkats till det positiva, dock är detta svårt att mäta.

De är överlag väldigt noga med att kunna mäta och följa upp olika mål, annars blir det ett meningslöst arbete. Som tidigare nämnt var sjukskrivningarna orsaken till att de började med de gemensamma aktiviteterna men då företaget vill fokusera på det friska istället för varför folk är sjuka har de valt att arbeta med frisktal som mätmetod. Här ser de hur länge en person jobbar i en sammanhängande period utan att vara sjukskriven. De räknar med att varje investerad krona ger fyra tillbaka och sjukfrånvaron är nu nere på 2.2%, vilket nästan är för lågt och de misstänker att något inte stämmer, som att personal går till jobbet fastän att de är sjuka. Den främsta orsaken till detta tror friskvårdsansvarige grundar sig på ekonomiska skäl men även en rädsla att komma efter i sitt arbete då de är en slimmad organisation med höga krav på de anställda. Ansvarige C tror här att de gemensamma aktiviteterna kan förebygga sjuknärvaro då medarbetaren kan lita på sina kollegor och att jobbet blir utfört ändå.



Företaget har många olika mätinstrument förutom frisktalet och sjukfrånvaro i och med alla olika kampanjer och motionskort. Men för att ha uppsikt på de anställdas hälsa i helhet har de var femte år en hälsokontroll då de får träffa en sjukgymnast och sjuksköterska. Dessa kan ge mer individuell hjälp vid exempelvis övervikt eller lägga upp rökavvänjningsprogram för de som behöver.

Då arbetet med gemensamma motionsaktiviteter gör att personalen utför ett bättre jobb blir detta även relevant ur kunders perspektiv då de blir erbjudna bättre produkter. Eftersom det finns så oändligt många bra parametrar med aktiviteterna tror ansvarige C att arbetet med dessa kommer stanna i företaget under en lång tid.

### **Sammanställning av intervju med medarbetare på företag A**

*Medarbetaren som benämns som deltagare A är en av de 28 medarbetarna som valt att utnyttja företagets motionsbidrag. Då företaget arbetar i stor mån med gemensamma aktiviteter undrar vi hur deltagare A upplever dessa och ställer sig till att införa gemensamma motionsaktiviteter.*

Deltagare A har problem med ryggen och måste därför träna på gymmet för att klara av sitt arbete. Hans träning är begränsad då han inte får springa vilket förhindrar att träna gemensamt med den andra aktiva i företaget. Deltagare A känner att träningen ökar hans prestationsförmåga, då han annars känner sig stel i kroppen och presterar därför omedvetet sämre. Han tycker egentligen att det räcker med att sova dåligt en natt för att inte ha energin att kunna ge det lilla extra i sitt arbete. Deltagare A tycker det är skönt att hålla igång men vet inte om han utan sitt ryggproblem hade utnyttjat träningsbidraget eftersom det egentligen är ganska tråkigt att gå till gymmet.

Deltagare A ställer sig positiv till att utföra motionsaktiviteter på arbetsplatsen, framförallt om man går dit gemensamt och kör. Han tror på någon lagidrott som innebandy eller fotboll, men att man bör akta sig så inte aktiviteten ger mer skada än nytta då egna erfarenheter av korpidrott medförde att många otränade blev skadade.

Om dessutom den gemensamma motionsaktiviteten hade varit belagd på arbetstid tror deltagare A att betydligt fler hade deltagit. Då skulle det endast handla om ett val mellan arbete och träning och på så vis en möjlighet att få göra något annat utöver de vanliga arbetsuppgifterna. Deltagare A tror att detta kan vara en lösning på att få personalen att komma igång vilket är den största utmaningen. Av tidigare erfarenheter beskriver deltagare A

att det kan krävas att utlova någon form av belöning för att komma igång och nästan lura folk till att motionera. Det skapar en triggande känsla till att delta och inse att det finns en möjlighet att faktiskt vinna, samtidigt som vissa ger upp i ett tidigt skede om vinsten känns alltför avlägsen.

Deltagare A beskriver en bra gemenskap som en viktig komponent för att kunna utföra ett bra arbete och eftersom alla avdelningar samarbetar är det viktigt att kunna kommunicera på ett bra sätt. Alla är inblandade i varje produkt och blir något fel så syns detta i antingen nästa eller tredje station, produkten måste då skickas tillbaka till den första i ledet. Detta är mycket tidskrävande vilket gör att ett arbete där det blir rätt från början är bättre än att det ska gå så fort som möjligt. Att skapa en mer öppen relation till sina medarbetare där det går att vara ärlig kring sitt välmående är viktigt för att kunna jobba tillsammans. Då det inte är hållbart att kolla snett på varandra är det bättre att istället kunna säga att det inte riktigt går idag och bemötas med att det löser sig samt att de kan fixa det en annan dag. En sådan dialog gör allt mycket lättare.

Deltagare A tycker arbetet med gemensamma aktiviteter är meningsfullt och kan relatera till tidigare arbetsplatser som inte arbetat med detta. Jobbet i sig är inte alltid lika roligt då det är ganska monotomt, samma grejer dag in och dag ut och aktiviteterna skapar något att se fram emot samt bygger upp något annat. Eftersom det inte är många som umgås utanför jobbet blir det en möjlighet att komma varandra och fler närmare eftersom det annars kan vara så att man pratar med samma personer. Det får igång snacket och nya saker kan komma upp till ytan, både positiva och negativa.

För det mesta är det chefen som väljer ut aktiviteterna, men det händer att det kommer initiativ från någon av medarbetarna. Det finns på företaget ett gäng med stort fiskeintresse som tog tag i att arrangera en fisketur. Det finns även ett gäng som brukar bowla men detta är inget för deltagare A som skämtar om att han skulle dra ner laget.

Personalens initiativ brukar få god respons av företaget som då bidrar med exempelvis bussresan dit och en slant för mat och dryck. Deltagare A tycker inte det ska bli för många initiativ utanför arbetstid eftersom många har familj och barn. Han anser att det hade varit motiverande att få vara med och bestämma vilka aktiviteter som skall utföras tillsammans med ett par, tre stycken. Då det är lätt hänt att det rinner ut i sanden tycker deltagare A att tidpunkt skall vara bestämt i förväg genom att ha några utsatta tillfällen om året.

Aktiviteterna är inget som upplevs obligatoriskt och ifall de inte är av något intresse finns det en risk han väljer att stanna hemma, även om han inte vill känna sig utanför gruppen.

Anledningen till detta ligger i att det är svårt att hitta motivationen om man inte får ut något av aktiviteten och eftersom den ligger på fritiden blir alternativet att göra något mer givande på hemmaplan. Valet att stanna hemma brukar heller inte göra att man känner sig utanför gruppen förutom att det är lite svårt att vara med på snacket dagen efter och kan då få en känsla av ”hade velat vara med” för att kunna ta del av stämningen. Det brukar endast vara de som vill och kan som följer med på aktiviteterna vilket brukar variera från gång till gång, förutom på de lite längre resorna där alla hänger med på. Dessa får personalen reda på i god tid för att förhindra att någon blir dubbelbokad.

Deltagare A ser resorna som en slags belöning och uppskattar detta mer än om de hade varit av monetärt slag. Detta eftersom gemenskapen är en sådan viktig parameter och ger så mycket mer än bara ett lönekuvert. Han tror också att företaget får mer tillbaka på en sådan belöning eftersom prestationen förbättras när det är roligt och man mår bra, allt går hand i hand.

### **Sammanställning av intervju med medarbetare på Företag C**

Deltagare C tar del av de gemensamma motionsaktiviteterna som företaget erbjuder. Han brukar tillsammans med andra styrketräna tre gånger i veckan, vara med på cirkelträning och delta i de olika motionskampanjerna. Han gör detta för att leva ett friskare liv, må bättre och öka prestationen på arbetet. Deltagandet gör att deltagare C känner sig friskare och har skapat mer engagemang i sin hälsa då han i helhet blivit mer alert, både fysiskt och psykiskt.

Enligt deltagare C får alla vara med och bestämma vilka aktiviteter och övningar som skall erbjudas. Detta tror han är viktigt eftersom typ av aktivitet har stor betydelse för att vilja delta, det måste vara roligt och passa sin egen person. Att delta i aktiviteterna känns inte tvingande för deltagare C på något sätt och upplever inte att han behöver vara med bara för att andra är det. Istället har deltagare C tagit den peppande rollen och försöker få med sina kollegor utan någon större framgång då många har andra intressen. Han har ibland lyckats få med några, en eller två gånger, men efter det kommer en gräns som är svår att ta sig förbi, kanske eftersom träningen sker på fritiden som leder till att de hellre åker hem och gör något annat. Deltagare C tror att det enda sättet att få med dessa är genom att införa en motionstimma under betald arbetstid.

Att ge personal lite ledighet för att kunna sköta sin hälsa tror deltagare C är meningslöst, detta eftersom de som tränar på arbetet ändå tränar på fritiden. Det är inte dessa som behöver

en sporre och han tror företaget införde de gemensamma aktiviteterna för att gå igång fler på samma arbetsplats, inte av ekonomiska skäl.

Deltagare C tycker inte att arbetet med de gemensamma aktiviteterna har bidragit till att alla jobbar mer mot samma mål utan endast att individen känner sig friskare. Han skulle inte känna sig utanför om han valde att avstå från aktiviteterna, men tror att andra skulle kunna göra det, dock skulle detta bero på individen. Han tror även att det finns en liten risk för att den som vanligtvis inte tränar känner sig lite tvingad av andra att delta och därför backar ännu mer, vilket gör att de gemensamma aktiviteterna resulterar i en tvärtomeffekt än den önskade. Generellt tycker inte deltagare C att det skapats några grupperingar i företaget, snarare har aktiviteterna bidragit till ett öppnare arbetsklimat då det alltid är någon som är igång med något inom företaget och pratar om detta. Han tycker att de gemensamma aktiviteterna har bidragit till en bättre stämning i och med att det sker i grupp och gör att man lär känna varandra bättre. Detta bidrar även till en bättre kommunikation mellan deltagarna där det är lättare att ge positiv och negativ feedback. Då aktiviteterna medverkat till att deltagare C känner sig piggare och orkar mer kan han även med andra, speciellt med de som motionerar prestera bättre, däremot märks skillnad ifall samarbetspartnern inte motionerar då denne inte orkar lika länge vilket kan dra ner glädjen.

Chefernas delaktighet inom aktiviteterna är varierande då vissa är med ibland och andra inte, deltagare C tror idag inte att dessa har någon inverkan på de anställdas delaktighet. Det skulle i sådana fall krävas ett stort engagemang från cheferna där de är drivande och pushande för att få igång samtliga.

Deltagare C skulle inte föredra att företaget ger de anställda en högre lön istället för att investera i de gemensamma motionsaktiviteterna, då han hellre ser att fler håller sig friska. Han har svårt att se något slags bonussystem för att öka motivationen för de anställda och tror snarare att de hade kunnat resultera i för mycket information som blir svår att ta till sig.

### **Sammanställning av intervju med medarbetare på företag D**

*Företag D är med sina 500 anställda ett ledande energibolag inom sin region och har en vision om ett hållbart samhälle som genomsyrar deras verksamhet. Vi fick möjlighet att intervjua en medarbetare och benämns som deltagare D som både arbetar på företaget men även håller i spinning passet. Vi hade med oss bullar för att lätta på stämningen, men hade med högst sannolikhet fått en lika trevlig intervju utan dessa då vi kom bra överens.*

Företag D har en idrottsförening som genom anslag från personalstiftelsen håller i olika gemensamma motionsaktiviteter som inte företaget subventionerar genom någon motionstimma. På eftermiddagarna anordnas lagsporter som fotboll och innebandy därtill erbjuder de på lunchtid två gånger i veckan indoor-walkning och spinning som är de mest populära. För att få en uppfattning av hur många som deltar i aktiviteterna anger deltagare D att de har 27 cyklar med nästan alltid någon på sadeln.

Deltagare D har sedan flera år tillbaka tagit hand om sin hälsa och tränat vilket gjorde honom till en självklar deltagare när de gemensamma aktiviteterna infördes och framförallt spinningen. Detta är en träningsform som fungerar för honom då den är utmanande samtidigt som den är snäll och tror därför den passar många andra. Det är inte som att vara ute och springa i grupp där det ofta är någon som får hålla igen samtidigt som någon annan inte hänger med. Han uppskattar att träna i grupp samt till musik som sporrar. Deltagare D tror många tycker konditionsträning är positivt då många känner att de orkar mera. Som ledare får deltagare D styra över passen och hur se ska utformas, något som han trivs med. Detta är dock inget måste då han även deltar i indoorwalking.

Eftersom deltagare D har tränat under så många år innebär de gemensamma aktiviteterna egentligen inget nytt för honom. Att han upprätthållit sin träning beror på att han känner sig mer välmående och är nästan aldrig sjuk, samt att han orkar och kan stå emot mer. Han ser aktiviteten som en säkerhetsventil då han under stressiga dagar får komma bort från kontoret och koppla ifrån arbetet. Detta gör att han sedan kan prestera bättre under resten av dagen.

Att företaget införde aktiviteterna berodde på att de under en stor omorganisation fann grupper som mätte sämre än andra. Dels för att det inte rörde på sig men även psykiskt då många kände oro på grund av omorganisationen, vilket skapade en negativ spiral. De startade då ett projekt ”må bra” som kom fram till att försöka få igång dessa och jagade aktiviteter som de uppskattade. Efter många täta uppföljningar kunde de konstatera hur mycket bättre de mätte och valde därefter att möjliggöra de mest populära aktiviteterna för alla på arbetsplatsen. Spinningen var en av de mest uppskattade aktiviteterna, framförallt under lunchtid då flest hade möjlighet att vara med, annars hade de fullt upp.

Att företaget valde att fortsätta med aktiviteterna har höjt deltagare D motivation till en bra arbetsinsats då han har en positivare inställning till företaget och han ser detta som ett meningsfullt arbete. De bryr sig om sina anställda och får det lilla extra i gengäld. Deltagare D tror det är viktigt att erbjuda detta på arbetsplatsen eftersom människor har svårt att ta tag i

det själva på fridtiden. På morgonen är de för trötta och på eftermiddagen är det för stressigt och därför blir lunchen ett optimalt tillfälle. Det är många som får passa på när de kan vilket gör att det blivit en stor omsättning på människor. Det kan dock vara en del av de kollektiv anställda som avstår på grund av avståndet som gör att de behöver ta bilen till träningslokalen. Han föredrar arbetet med de gemensamma aktiviteterna framför en högre lön då detta får människor att må bra och är därför värt att investera i. Möjligheten som idrottsföreningen erbjuder är så pass viktig och för många är detta den enda motionen de utför.

Deltagare D känner inte att de gemensamma motionsaktiviteterna har påverkat arbetsmiljön då han inte träffar de han spinner med på arbetsplatsen. Aktiviteterna har främst bidragit till en förbättrad hälsa hos individen, inte en större gemenskap i form av ökad trivsel och förtroende etc. Då han själv är ledare går han alltid dit själv men det är heller inte många andra som går dit i grupp. De få som gör detta tror han kan påverka kollegor att följa med genom om att prata om det. Däremot så träffar deltagare D andra människor i omklädningsrummet som han annars inte träffar på arbetsplatsen och tror att detta kan till viss del föra samman olika avdelningar och kontor eftersom företaget är spridda över staden. Då det pratas och skojas lär han känna fler människor och får ett ansikte bakom ett namn vilket leder till att kontaktnätet växer och underlättar ett framtida samarbete.

Av idrottsföreningen får de anställda via internet, notiser och arrangerade seminarier information om exempelvis kostens och sömnen betydelse. De har under våren fyra teman för att engagera folk till att vara med och träna som fått god respons. De arbetar även med enkätundersökningar för att kunna bemöta de anställdas behov gällande aktiviteter och föredrag och försöker uppmuntra att delta i olika arrangemang och lopp. Allt för att få igång folk, men det finns en tröskel som är svår att ta sig över. Han tror inte föreningen kan göra mer om vad de gör, det handlar i sådana fall om att få ner det på enhetsnivå där arbetsgivaren på respektive avdelningar mer aktiv. Det handlar om att få igång folk på den egna avdelningen genom exempelvis stegräknartävlingar som tidigare fungerat bra då det var några som kom igång riktigt ordentligt. Det ska vara en händelse som sträcker sig över en viss period för att sedan bli en del av vardagen och sedan får något nytt äga rum.

Företaget har genomgående en låg sjukfrånvaro. Tidigare personaldirektör ifrågasatte arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna när personalen ändå mådde så bra. De anställda fick tala för sin sak men det är alltid svårt att tala emot statistik då det handlar om siffror. Han hoppas den nuvarande ledningen har en annorlunda inställning. Deltagare D misstänker dock

att det kan förekomma ett stort mörkertal i sjukfrånvaron då den kan te sig på olika sätt. Han tror många utnyttjar flextiden genom att ta flexledigt när de är sjuka och tror det är möjligt att även sjuknärvaro förekommer.

Företaget går ut och säger att de har höga ambitioner och bryr sig om ett hållbart samhälle, därav borde det vara av betydelse för kunderna att företaget tar hand om sin personal. De vill även vara en attraktiv arbetsplats som även var ett skäl till att införa de gemensamma motionsaktiviteterna

## Analys

*I detta avsnitt analyserar vi det empiriska materialet genom att koppla det till den teoretiska referensramen. Vi har valt att analysera delarna utifrån de frågeställningar vi hade i syftet vilket även var grunden till uppställningen av vår intervjuguide.*

### Personalens deltagande

Att få de inaktiva på företagen att delta betonades starkt hos både de ansvariga samt av deltagarna som den svåraste uppgiften i arbetet med motionsaktiviteter. De intervjuade deltagarna var alla aktiva på sin fritid och ansågs inte av varken de själva eller de ansvariga ha svårigheter med att delta. Svårigheten i initiativet betonades ligga i hur de skulle få med de som absolut inte ville.

När frågan ställdes om hur de arbetar för att få personalen att delta såg vi en stor hopplöshet hos alla de ansvariga (med undantag av ansvarig B) och uttalanden som ”det går inte” och ”det finns en tröskel som är svår att ta sig över” användes då de ansvariga berättade om försök med att aktivera dessa individer. Att ge mer ledighet för att då öka deras möjlighet att bedriva sina friskvårdsaktiviteter på fritiden ansågs inte vara en lösning enligt deltagare C. Deltagare D och A beskriver att lunchpass alternativt att aktiviteten är förlagd i anslutning till början eller slutet av arbetsdagen och helst i nära anslutning till arbetsplatsen, torde ge mycket bra förutsättningar. Det är under dessa tidpunkter de flesta har möjlighet att vara med då de annars beskrivs ha fullt upp. Avstånd tolkas även vara en parameter med inverkan på deltagande då deltagare D samt ansvarig B nämner att de märkt skillnad på antal deltagande i och med aktivitetens lokalisering.

Ansvarig C och D klargjorde att initiativ som stegräknartävlingar, där många deltagare nått stora framgångar i sitt hälsoarbete, har haft högt deltagande antal. Även spinning-pass angavs som populära motionsaktiviteter och där deltog även många förstagångsmedverkande. I en undersökning som SCB utförde kom resultatet fram att desto högre intensitet en aktivitet hade desto lägre var deltagarantalet (SCB 2007 s.106-107). Detta går även att relatera till den social-kognitiva modellen där det anses att det som främst driver individen är självtilliten men även förväntningarna av ett positivt utfall av en beteende förändring (SCB 2007 s.130). Detta då den ökade självtilliten som kommer av uppnådda mål även genererar ökad motivation och en allt högre aktivitetsnivå (SCB 2007 s.130). Att utbudet av aktiviteter har betydelse för antalet deltagande betonades av alla de intervjuade deltagarna. Deltagare C nämner även att aktiviteten i någon mån dessutom måste passa personens intresse. Deltagare A beskriver att



det är svårt att finna motivation till att delta i aktiviteterna om han inte känner att han får ut något av dem. Då är det mer givande att göra något på annat håll som bemöter hans eget intresse.

Ur både Maslows teori och i definitionen av människans tre olika dimensioner av hälsa menas det på att människan måste ses som en helhet (Frager, Fadiman, McReynolds och Cox , 1987). Människan ses även som ständigt otillfredsställd och motiveras av viljan att tillfredsställa behovet på nästkommande trappsteg. Om man följer Maslows behovstrappa så följer de sociala behov, som att känna tillhörighet, av behoven av att känna självkänsla och få respekt av andra (Frager, Fadiman, McReynolds och Cox , 1987). Samtliga av de intervjuade, med undantag av medarbetare D, påvisar att aktiviteterna har påverkat gemenskapen med sina medarbetare på ett positivt sätt. Det slutliga trappsteget är människans behov av att nå självförverkligande (Frager, Fadiman, McReynolds och Cox , 1987) och både deltagare A och C säger att de i större utsträckning kan höja sin arbetsprestation i och med deltagandet i motionsaktiviteterna samt känner samtliga respondenter att de mår bättre i större utsträckning.

*”Jag känner mig smidigare och orkar mer på arbete och längre under dagen, även humöret har blivit bättre”*

### *Medarbetare C*

#### **Upplevd gemenskap**

På både företag C och D upplever deltagarna att de gemensamma aktiviteterna skapar ett öppnare klimat vilket på företag D underlättar samarbetet mellan de olika avdelningarna då gränser luckras upp och då motverkar grupperingar inom företaget. Deltagaren D upplever inte i företag D att gemenskapen på arbetsplatsen blivit avsevärd mycket bättre då aktiviteterna till största del uppfattas som ett individuellt arbete. Däremot skapas en grupp känsla väl på plats i träningslokalen som bidrar till ett bredare kontaktnät inom företaget. Deltagare C anser däremot att samarbetet förbättrats på avdelningen vilket innebär att de gemensamma motionsaktiviteterna här tillfaller det vardagliga arbetslivet. Känslan av att gemensamt arbeta mot gemensamma mål har inte uppstått hos endera av deltagaren C eller D.

I företag C beskrivs fördelarna med de gemensamma motionsaktiviteterna som att deltagarna peppar varandra och kan i olika tävlingar känna en laganda och en vilja att prestera för laget. De icke deltagande kan även notera de positiva effekterna i samband med aktiviteterna på sina kollegor och vill därav medverka i nästa omgång. Dock är det i detta företag som vi kan

notera en negativ effekt hos deltagarna av att aktiviteterna sker i gemensam anda. Detta då deltagare C beskriver att personer som inte tränar sedan tidigare och har en negativ inställning till fysisk aktivitet kan komma att känna sig pressade samt tvingade att delta och väljer därför att avstå.

En viktig del till det förbättrade samarbetet inom företag C är att aktiviteterna skapar ett gemensamt samtalsämne som berör många och därav leder till en förbättrad kommunikation. Detta eftersom de troligtvis kan föra en mer välutvecklad dialog som är del av den goda kommunikationen vilken Buchholz och Roth identifierat som framgångsfaktor i ett fungerande samarbete. Enligt deltagaren på företag A handlar mycket om att vara med på snacket, som är mest framträdande i samband med de gemensamma aktiviteterna. ”Snacket” har bidragit till ett mycket gott samarbete på arbetsplatsen så de kan på ett konstruktivt sätt ge varandra negativ feedback i den så kallade ”dumstruten” men även känna ett förtroende emellan varandra. Detta är av Buchholz och Roth identifierat som den intensiva kommunikationen och eftersom de har en utvecklad dialog samt känner ett gemensamt ansvarstagande är samtliga kännetecknande framgångsfaktorerna för ett välfungerande samarbete uppfyllda av företag A. Deras intensiva kommunikation med exempelvis ”dumstruten” kan även ge ett värderande stöd, som är en del av det sociala stödet och beskrivs ge en bättre självbild, förhöjt självförtroende och självvärdering.

Det framkom att viljan att öka socialisationen på arbetsplatsen i syfte att främja en bättre trivsel för de anställda var en stark bidragande faktor till att införa de gemensamma motionsaktiviteterna för samtliga av de ansvariga. Maslows behovstrappa beskriver hur viktiga de sociala behoven är för människan samt att de känner tillhörighet. Det är även viktigt att ledaren tillfredsställer personalen genom att främja tillhörigheter i arbetsgrupper då brister i upplevd arbetsgemenskap kan leda till att personen handlar emot företagets mål (Frager, Fadiman, McReynolds och Cox, 1987)

### **Företagets roll**

Vi ser ett mönster i företagets syfte med att införa aktiviteterna och deras engagemang. Båda företag C och D har den fysiska och psykiska hälsan som anledning till att införa de gemensamma motionsaktiviteterna och på företag D har ledningen gett ansvaret för dessa till deras idrottsförening, de är själva är inte mer aktiva i arbetet än att vissa ibland deltar i de gemensamma motionsaktiviteterna

På företag C är det heller inte ledningen i företaget som är ansvariga över arbetet med friskvård, förutom att förse dem med kapital. Dock är ledningen här mer aktiva i sitt deltagande i syfte att visa ett engagemang och uttrycka att arbetet är av betydelse för företaget. De är även mer aktiva i att arbeta med de anställda på avdelningsnivå, med främsta syfte att främja ett ökat deltagande, genom att få de anställda att inspirera varandra och dra fördel av den pressen som kan växa fram i ett gruppsammanhang.

Företag B införde de gemensamma motionsaktiviteterna med främsta syfte att öka samarbetsförmågan genom den socialisationen som arbetet innebär. Vi ser därav att huvudskälet blir att främja den sociala hälsan, vilket skiljer sig ifrån företag C och D. Då ansvarige B vill betona vikten av socialisationen, är det troligtvis detta som gett störst utslag av betydelse i arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna på företaget. En betydande anledning till detta tros vara tillfället att lära känna varandra under samma förutsättningar där de inte är beklädda i sina arbetsroller. Vi beaktar dock att företagen troligtvis belyser det som är av störst intresse för dem.

Ansvarig på företag A införde de gemensamma aktiviteterna med enda syfte att uppnå en bättre gemenskap. Företag A är även de som erfarit det sociala stödet då de enligt Angelöws fyra indelningar lever upp till tre utav dessa. Det emotionella stödet då de enligt den ansvarige kan känna ett förtroende till åtminstone honom och prata om exempelvis problem hemma, vilket även gör att de kan erhålla ett informellt stöd eftersom han förhoppningsvis kan komma med råd och som tidigare nämnt det värderande stödet. Det höjda stödet beskriver den ansvarige rasera de hierarkiska nivåerna i företaget, vilket han enbart ser som positivt. Genom detta kan vi identifiera ledaren som mycket delaktig i arbetet med aktiviteterna och deltagaren beskriver en klart bättre gemenskap på arbetsplatsen.

Samtliga deltagare samt ansvarig C är överrens om att lednings delaktighet är av stor betydelse för att inspirera personalen att delta. Deras delaktighet är även essentiellt då betydelsefulla människors åsikter om ett beteende är, enligt den socialkognitiva modellen, viktiga under en förändringsprocess. Deltagare D uttrycker även en förhöjd motivation till en bättre arbetsinsats och att göra det lilla extra då han tror företaget valt att införa de gemensamma motionsaktiviteterna i syfte att satsa på sin personals trivsel. Detta skapar en förhöjd kvalitet som är frambringad av personalen vilket beskrivs som grunden i den mjuka delen av TQM. Enligt artikeln ”Aesthetic and athletic employees” kan dock personalen på företag B ses som en mänsklig hårdvara och företagets fysiska image då de delvis valt att

införa aktiviteterna för att locka en viss typ av medarbetare. Detta stödjer även hennes poäng med den framväxande estetiska arbetsmarknaden.

Vi ser ett samband mellan hur företagen valt mäta utfallet av aktiviteterna med deras storlek samt det främsta skälet till varför de införde aktiviteterna. I företag A med inställning att alla utgifter som är kopplade till personalen är en investering har de bara ett vakande öga för att notera förändringar. Då ansvarig A tycker att företaget är greppbart ser han ingen mening med att använda mätinstrument.

I det snäppet större företaget, B, var deras främsta skäl att skapa ett bättre samarbete genom den socialisation arbetet innebar och har inte infört några mätinstrument i syfte att kunna redovisa detta i bokslutet. Detta tror vi kan bero på att det är svårt att koppla kostnader till grad av samarbetsförmåga. Däremot vill de kunna sätta upp mål för att ha något att sedan följa upp och använder sig då utav hälsoprofilen som kan ge indikationer på hur arbetet upplevs av medarbetare och vilka förändringar som uppstår. I företag C där de gemensamma motionsaktiviteterna innebär stora investeringar blir det av stor vikt att använda sig av konkreta mätmetoder. Här påbörjar de heller inte projekt utan att på ett vettigt sätt kunna arbeta med mätningar och uppföljningar för att undvika misstag som annars är enkla att begå.

Deras främsta skäl att påbörja arbetet var att få en lägre sjukfrånvaro vilket även motiverar detta som mätinstrument då det grundar sig på en siffra de vill förändra. Men eftersom de nu har en låg sjukfrånvaro och inte behöver fokusera på denna har de med sin humanistiska synvinkel valt att fokusera på vad som skapar hälsa, istället för att finna orsaken till ohälsa, använder de sig främst av frisktalet. Detta stödjer även ett långsiktigt arbete då det blir en del av ordinarie bokslut och ledningen kan känna sig mer motiverade inför arbetet med gemensamma motionsaktiviteter (Angelöw, 2002).

Istället befarar företag C dock att sjukfrånvaron ersatts av sjuknärvaron som enligt undersökningar på lång sikt kan vara en större hälsorisk än själva sjukdomen, detta eftersom en sjuknärvaro innebär att återhämtningsprocessen förhindras (Larsson, J). Här finns dock en medvetenhet hos ledningen kring en missvisande sjukfrånvarostatistik till skillnad från den tidigare personaldirektören på företag D. Hon ifrågasatte arbetet med gemensamma motionsaktiviteter i och med den låga sjukfrånvaron, som deltagare D befarar har ett mörkertal. Detta genom möjligheten att utnyttja flextid som vänder på den sjukflexibilitet, som annars kan förebygga sjuknärvaro (Angelöw, 2002), då de utnyttjar denna flextid vid sjukdom, istället för att sjukskriva sig. Om inte de anställda på företaget talat för sin sak,

vilket var svårt då statistik är statistik och svårt att tala emot, hade arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna riskerat nedläggning

Företag A verkar vara den organisation utan några problem med sjukfrånvaron då denna varken är för låg eller hög. Här upplever ansvarige A att hans ledarskapsstil där han endast är chef då det behövs, annars en av medarbetarna, gör att de inte skymlar med anledningen till sjukfrånvaro.

Samtliga företag verkar även vara överrens om att den gemenskap som kan bildas i samband med aktiviteterna endast kan ha en positiv inverkan på sjukfrånvaron då medarbetarna i trygghet kan överlämna sina arbetsuppgifter och lita på att de blir gjorda. Detta kan beskrivas som en slags sjukflexibilitet där individen har kontroll över sin arbetsbörda (Angelöw, 2002). Dock inte genom att behöva ta igen den förlorade arbetstiden en annan dag utan på grund av att kollegorna ser till att arbetet blir gjort.

Ur ett KASAManskt perspektiv bör chefer arbeta för att sin personal ska klara av svåra påfrestningar i livet både inom och utanför arbetsplatsen. För att uppnå detta krävs att individen känner en begriplighet som tidigare definierats av i vilken grad denne finner inre och yttre stimuli som ordnad, sammanhängande och tydlig (Antonovsky, 1987). Vikten av att ge sin personal väsentlig information samt kunskap om varför de bör arbeta med att förbättra sin hälsa betonas av ansvarig C som betydelsefullt för att öka viljan till deltagande. Vidare beskrivs det av ansvarig C och B som viktigt att synliggöra de effekter som hälsoarbetet ger, för att både motivera personalen att delta men även för att få ledningens stöd eftersom de står för den finansiella investeringen. För att ge personalen kunskap arbetar de ansvariga med en mängd olika metoder, däribland föreläsningar, intranät, hälsocoacher eller informationsblad. Ansvarig C nämner att ett problem med informationsgivandet är att det främst når ut till de redan aktiva. För att förebygga detta problem ser de möjligheter i att anordna ”prova på pass” eller tävlingar avdelningsvis där fördelen ligger i att det inkluderar alla. Förståelse för varandras olika arbetssituationer med dess utmaningar ansågs även av ansvarig B vara en självklar faktor till ökad produktivitet.

Deltagare C betonade dock att för mycket information, styrning och ”push” till ett deltagande istället kunde ge motsatt effekt och då övergå i att kännas som ett tvång. Denna effekt kan bekräftas genom McGregors ”teori-y” där chefer istället bör se att medarbetaren motiveras genom sitt eget tänkande, förmågan att ta egna initiativ och ett samarbete genom mindre styrning och kontroll (Cronsell, Engvall och Karlsson, 2005).

I teori-y beskrivs även att chefen kan skapa förutsättningarna för individen att nå dennes mål men det är individen som i slutändan måste utföra arbete (McGregor). Detta förklarar även ansvarig B då denne klarlägger att företaget genom de gemensamma motionsaktiviteterna skapar förutsättningarna för de anställdas deltagande men själva utförandet av aktiviteten är upptill medarbetaren själv. Därför är det viktigt att individen känner att en ny situation är hanterbar vilken Antonovsky beskriver som att individen innehar resurser med vilka den kan hantera de nya krav den ställs inför. Hanterbarheten blir därför en förutsättning för att individen skall utföra aktiviteten utifrån eget initiativ.

*”Det bygger på förståelsen av att ta ett eget ansvar, både för sig själv men även över sin arbetsprestation på företaget. ”*

### ***Ansvarig B***

Antonovsky beskriver att meningsfullhet i de krav som människans ställs inför även kan ses som dess motivationskomponent. Här sägs att för att aktiviteter ska kännas meningsfulla bör de präglas av medbestämmande och delaktighet (Antonovsky, 1987). Detta upplevs av deltagare A då de initiativ vilka kommer från personalen brukar få god respons av företaget. Vidare säger han även att det känns motiverande att få vara med och bestämma vilka aktiviteter som skall utföras på företaget.

Det framtonas av samtliga medarbetare i vår undersökning att möjligheterna till att förbättra den egna hälsan är en större belöning i sig än de i monetär form. Detta beaktas även av McGregor i hans teori om människan som påvisar att de ansvariga bör satsa på gemensamma motionsaktiviteter. Detta eftersom människans angelägenhetsgrad av ett ändamål beror på vilken belöning den ger, samt att självaktningen ses som den mest betydelsefulla belöningen (McGregor). Men även den förbättrade gemenskapen i och med de gemensamma aktiviteterna föredrogs framför den monetära belöningen.

## Diskussion

*”Vi kommer här att föra en diskussion kring de tankar vad vi fått fram i vår analys. Detta kommer sedan ligga till grund för vår slutsats.*

### Personalens deltagande

Genom deltagarnas samt chefernas beskrivningar fann vi tre nivåer på olika typer av deltagare i företagen till vilka även passande aktiviteter kan kopplas.

*De tidigare aktiva:* Denna grupp består av de individer som utanför arbetet deltar aktivt i en eller flera motions aktiviteter och som ser träningen som en prioriterad del i sin vardag. Denna grupp utövar en mängd olika aktiviteter på sin fritid där minst en av dessa innebär hög intensitetsträning som lagidrotter eller löpträning.

*De villiga:* Personerna i denna grupp är de som vill träna, ser nyttan i motion men det är inte en prioriterad del i deras liv. Viljan finns att utföra motionsaktiviteter men de ser helst att aktiviteten innebär någon form av deras egna intressen.

*De ovilliga:* Individerna i gruppen är helt inaktiva när det kommer till motionsaktiviteter av i princip alla slag. De har ingen motivation till att börja med motion i någon form och vill inte ta till sig de hälsofrämjande aspekterna som kan komma utav ett deltagande.

Att få med personerna i den första gruppen där de redan är aktiva är inga svårigheter. Dessa personer ser initiativet med motionsaktiviteter som enbart positivt och har inga problem med att prova nya aktiviteter oberoende av intensitetsgrad. För deltagarna i nästa grupp är det främst tidsaspekten som är problemet för deras inaktivitet. För att få denna grupp att delta bör aktiviteterna inte överstiga medelintensitetsnivå, som exempelvis spinning. Detta då spinning är utmanande samtidigt som det är en snäll träningsform och inte heller lägger för mycket vikt på prestationen vilket förklaras av deltagare D. Den sista gruppen, vilken även är den svåraste att komma åt, är de som inte utför någon form av aktivitet sedan tidigare och finner heller ingen anledning till att börja.

Då stegräknartävlingar visat resultat av högt deltagarantal ser vi här möjligheten de ansvariga har i att få de ovilliga att delta . Möjligheten ligger i att införa liknande aktiviteter med lågintensitet. Den förväntade beteendeförändringen känns därmed mer överkomlig för individen då sannolikheten är större att uppsatta mål kommer att uppnås. Att utbudet har betydelse för deltagandet anser vi visades tydligt och vi ser här en koppling till alternativkostnaden som finns för att medverka. För att delta verkar det inte räcka med att

individen ges kunskaperna om nyttan i motionsutförandet samt att det ger en gemenskap med sina medarbetare. Aktiviteten måste dessutom i någon mån uppfylla ett intresse så alternativet att utföra en egen vald aktivitet inte överväger.

Att avståndet är en parameter vilken verkar inverka på deltagandet tror vi beror på att många personer i dagens samhälle lever i en stressartad vardag där de känner att tiden inte räcker till för motion. Vi tror därmed det är förmånsenligt för ansvariga att i så stor mån som möjligt förlägga aktiviteten i närheten av arbetsplatsen för att nå ett så högt deltagarantal som möjligt. Enligt Maslows behovsteori är självförverkligande ett gränslöst behov. Detta indikerar att medarbetaren aldrig kan sluta motiveras av motionsaktiviteterna då vi anser detta vara ett ständigt pågående arbete. En viktig parameter för motivationen är den starkt betonade ”må bra” effekten.

### Upplevd gemenskap

Studier har visat att en grupp med god sammanhållning är i många sammanhang effektivare för att nå organisatoriska målsättningar än ett lika stort antal enskilda personer. Av detta ser vi att arbetet med gemensamma motionsaktiviteter i syfte att öka socialisationen är betydelsefull.

De ansvarige måste även erbjuda aktiviteter som personalen känner att de har kontroll över för att de ska vilja utföra dem. Den upplevda kontrollen kan komma från individen själv men även genom att känna tillit till anhöriga och kollegor. Detta bekräftar att den gemenskap som kan utvecklas i och med att arbetet med aktiviteterna sker i gemensam form kan främja individens deltagande.

En anledning till de negativa effekter som noterats i företag C i samband med de gemensamma motionsaktiviteterna tror vi kan bero på att dessa individer inte strävar efter ett bra förhållande till de i gruppen och därmed lider av social ohälsa. Detta leder till att individen uppfattar gruppens handling för att delta som pressande istället för peppande. De känner sig mer som, i en grov benämning, ett offer för omständigheterna då de inte riktigt vet hur de skall hantera situationen vilket beskrivs inom KASAM. Vi befärrar även att det finns risker att den negativa feedbacken, som är ett kännetecken inom den intensiva kommunikationen, kan leda till motsättningar mellan de anställda.



## Företagets roll

Då företag väljer ut vilka aktiviteter de ska erbjuda sin personal tror vi de bör ha de tidigare beskrivna individerna som *tidigare aktiva, villiga och ovilliga* i åtanke. Vi ser även tydliga samband mellan om ett företag lyckas med sitt arbete med de gemensamma motionsaktiviteterna och hur de lyckats nå ut med kunskapen och informationen till medarbetarna. Ansvar för detta anser vi ligga hos företaget och det kan ge stora skillnader i deltagande. Vi ser även en stor skillnad i utbud hos de stora i jämförelse med de mindre företagen av vilka aktiviteter företagen erbjuder medarbetarna. De större företagen kan erbjuda sina medarbetare en stor vidd av olika aktiviteter vilket ger stora möjligheter att individanpassa personalens behov. De mindre företagen som inte har förmånen med ett stort deltagarutbud erbjuder endast enstaka aktiviteter.

Vi ser det som en bekräftelse för ett lyckat arbete med de gemensamma motionsaktiviteterna i de fall medarbetarna upplever att företaget arbetar med dessa för att värna om sin personal. De har då hjälpt medarbetaren finna meningsfullheten i sitt deltagande och kommer känna att aktiviteten är viktig och nyttig för framtiden.

Vi tycker oss se att det är viktigt för företag att få fram den verkliga anledningen till varför deras personal stannar hemma, för att på rätt sätt kunna förhindra detta. Om det är så att folk inte mår bra, och hög sjukfrånvarostatistik bekräftar detta, främjas företagets initiativ att satsa på sin personal och de kan komma bli lönsammare. Det beror av det innebär en större kostnader att få tillbaka en medarbetare som varit sjukskriven under en längre period än att från början investerat i att hålla denne frisk. Detta stöds av Angelöws ekonomiska argument för att hålla sina medarbetare friska. Vi tror exempelvis att det hade slagit tillbaka på företag D ifall de avslutat friskvårdsarbetet på grund av missvisande statistik då de anställda mått sämre och sämre och tillslut hade det inte funnits kvar någon flextid att missutnyttja. Detta riskerar en förhöjd sjuknärvaro och företaget hade i slutändan slagits av en större del långtidssjukskrivningar.

Att bekämpa missvisande statistik tror vi kräver en närvarande chef för att bygga upp ett förtroende mellan samtliga på arbetsplatsen, där det inte behöver hymlas med anledning till sjukfrånvaro. Vi tror även det är viktigt att de fokuserar på att hålla sina medarbetare friska för att minska de sjukdomstillfällen där de väljer att gå till arbetet eller missutnyttja flextid. Vi anser även att ansvarige A genom att erbjuda sina medarbetare ett lyssnande öra, som av Angelöw beskrivs som ett informellt stöd, kan komma att vända den frånvaro som grundar sig

på personliga problem. Detta utfall att individen ser arbetsplatsen som en källa att få information och stöd för att bemästra problemen.

Vi tror att arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna kan tillfredsställa de behov människan har av status och prestige enligt Maslows behovshierarki. Detta sker då företagen satsar på sin personal och de ges uppmärksamhet, erkännande och bekräftelse. När detta behov är tillfredsställt skapas förutsättningar till motivationen av självförverkligande och att därmed kunna utnyttja mer av sin kapabilitet. Detta kan även leda till att de blir produktivare då viljan att öka förståelsen för arbetet de utför främjas, som beskrivs inom TQM när de vill skapa kvalitet, vilket tar fram dess fulla potential. Dock tror vi de kan gå miste om dessa effekter när de inför aktiviteterna av attraktivitetsskäl. Vi befarrar då att de anställda ser införandet som en imagefråga och känner sig därmed inte motiverade till att ge det lilla extra.

## Slutsats

*I det sista kapitlet besvarar vi vår problemformulering samt framför de slutsatser vi kommit fram till. Vi tar även upp vårt förslag till fortsatt forskning samt våra tankar kring en vidare diskussion.*

I vår slutsats har vi kommit fram till att gemensamma motionsaktiviteter kan vara ett sätt att främja en gemenskap på arbetsplatsen samt öka de anställdas fysiska aktivitet. Detta kan i sin tur förbättra individens välmående ur ett helhetsperspektiv då alla tre uppdelningar av hälsans gynnas. Därmed skapas förutsättningar för de anställda att ta vara på sin fulla potential och bli mer produktiva, vilket kan vara en väg för företag att nå en ökad lönsamhet.

Det största problemet vi identifierat att företagen står inför i samband med gemensamma motionsaktiviteter är att få samtliga anställda att delta. Då dessutom gemenskap endast skapas mellan de medverkande i aktiviteterna kan detta skapa ett utanförskap. De deltagande får även nytta av de positiva effekter som ökad fysisk aktivitet innebär i form av att känna mer ork och alerthet samt mindre stress. Detta kan i sin tur skapa skillnader i prestationsnivå vilket även kan inverka negativt på arbetsgruppen.

Nedan redogörs huvudskälet till varför företaget införde deras aktiviteter och dess utfall:

- De som inför de gemensamma motionsaktiviteterna med enda syfte att förbättra personalens fysiska och psykiska hälsa. De får inte gemenskapens effekter på köpet då gemenskap inte uppkommer bara för att motionsaktiviteterna äger rum i gemensam form och aktiviteterna uppfattas därav främst som ett individuellt arbete. Däremot suddas gränserna ut mellan olika avdelningar i företaget.
- De som har ett främsta syfte med de gemensamma motionsaktiviteterna att förbättra personalens fysiska och psykiska hälsa och har en högre strävan än föregående efter att få samtliga anställda att delta. Dessa vill främja ökat deltagande genom att aktiviteterna sker i grupp och detta sker med ett svagt engagemang av cheferna. Detta resulterar i att de får ett högre deltagarantal än de ovanstående på aktiviteterna men visar däremot tendenser till utanförskap för de som inte är deltagande.
- De som endast inriktar sig på gemensamma aktiviteter, utan någon motion inräknad, med enda syfte att skapa bättre gemenskap. Här är chefen högst delaktig vilket leder till att dessa får en högre delaktighet än båda ovanstående och till följd

av detta kan skapa en gemenskap på djupare nivå med ett utvecklat socialt stöd. Detta skapar även bättre förutsättningar att finna den verkliga anledningen till sjukfrånvaro.

I bilaga 1 förtydligas ledarens engagemang för möjligt utfall av gemenskapens effekt respektive deltagarnivå. Nivå av deltagande indikerar även i vilken mån motionseffekten kan uppnås. Den nedåt riktade pilen anvisar ett ökande engagemang av ledaren och dennes vilja att genomsyra arbetet i organisationen som krävs för att komma till den gula punkten. Detta innebär att den dubbla effekten av ökad gemenskap och förbättrad hälsa är nådd.

Därmed tror vi det är möjligt att få den dubbla effekten utav gemensamma motionsaktiviteter som leder till ökad produktivitet. Men för detta krävs ett stort engagemang av cheferna och förutsättningarna skiljer sig beroende på företagets storlek. Vi har identifierat ett antal parametrar som vilka vi tror är av störst vikt för företagen att beakta för att lyckas med initiativet:

- För att få med alla deltagare i implementeringsstadiet ser vi att gruppaktiviteter med lägre intensitet bör införas. Arbetet med aktiviteterna anser vi ska vara förenat med information från personer med förmåga att påverka, antingen chefer eller professionella inom området. Detta för att individerna skall förstå vikten av aktiviteten och finna inspiration.
- Hitta aktiviteter som passar varje individ. Här har större företag bättre förutsättningar att erbjuda ett bredare urval i och med möjligheterna med fler deltagare. De mindre företagen bör därav erbjuda lågintensiva och lätthanterliga aktiviteter för att kunna locka så många deltagare som möjligt och ju större företaget är desto fler individanpassade aktiviteter kan erbjudas. Den ekonomiska aspekten spelar även in då bättre ekonomiska förutsättningar ger ett företag större möjligheter för ett bredare utbud av aktiviteter.
- Ju större företagen är desto viktigare är det att de använder sig av mätmetoder som visar effekterna av arbetet. Detta har betydelse för cheferna, då aktiviteterna kan innebära stora investeringar för företaget vilka kräver uppföljning, samt för deltagarna då de ger synliga motiverande mål.

Om företaget inte lyckas få de *dubbla* effekterna av att införa gemensamma motionsaktiviteter ställer vi oss frågande till om det istället är bättre att separera dessa för att få ut maximalt av antingen det ena eller det andra.

## Vidare forskning

I slutsatsen kom fram till att det är många parametrar som influerar om företaget ska nå den dubbla effekten. Vi ställer oss därmed frågan om det kan vara mer lönsamt för ett företag att satsa på endera den ena eller den andra effekten. Vilket skulle vara mest lönsamt för företaget att satsa på, att få så många som möjligt att motionera och därmed öka produktiviteten genom de effekter fysisk aktivitet ger? Eller att jobba för att nå den djupare nivån av gemenskap och dess positiva effekter för att då få den ökade produktiviteten?

Vi har även noterat stora skillnader i vilka förutsättningar företagen har beroende på storlek, där större företag har större möjligheter att erbjuda ett brett utbud av aktiviteter än de av mindre dimension och har därmed ökat chansen att bemöta individens intresse. Samtidigt kan de mindre företagen ha lättare för att skapa gemenskap då högsta hönset mer naturligt är närmare personalen och har därmed enklare för att visa sitt engagemang samt bygga upp relationer till respektive medarbetare. Var går i sådana fall gränsen av ett företags storlek för att de ska välja att inrikta sig på enbart den ena av effekterna?

Som tidigare nämnts har de större företagen ökade möjligheter i att erbjuda personalen en större vidd av aktiviteter. I vår uppsats har dock uppmärksammats att detta kan innebära enbart en ökad trivsel på hela företaget och inte ge effekten av gemenskap. För att de större företagen ska kunna få effekten av gemenskap ur sina aktiviteter krävs det då att de behandlar sina avdelningar likt ”små företag”? Om avdelningschefen visar sitt engagemang och bygger upp relationer till sina medarbetare samtidigt som de inför en lågintensiv gemensam motionsaktivitet, kan de då både skapa ökad trivsel på hela företaget samt nå den ökade produktiviteten av den ökade gemenskapen likt ett mindre företag?

Slutligen skulle vi med våra ledarskapskunskaper betrakta det högst intressant att göra en djupare utredning om vikten av ledarens delaktighet med de gemensamma motionsaktiviteterna. Då respondenter i vår undersökning menar på att en delaktig ledare kan ha betydelse för ett deltagande frågar vi oss i vilken grad samt på vilket sätt ledaren kan göra skillnad? Hur ska ledaren arbeta med sin delaktighet för att få då mycket som möjligt av önskade effekter?

## Vidare diskussion

Hur mycket får chefen egentligen bestämma över vad personalen gör på sin fritid? När övergår det att istället ge känslan av integritets kränkning?

I dagens samhälle forskas det och har forskats fram en stor mängd studier, kanske för det allt mer stillasittande arbetsförhållandena, där vikten av en sund hälsa är i fokus. Detta har, som nämnts tidigare i uppsatsen, givit ett stort intresse hos företagsledare att införa hälsofrämjande aktiviteter. De gemensamma motionsaktiviteterna är ett exempel på detta där företagsledaren tar sig friheten att försöka kontrollera personalens fysiska aktivitet, med vilket de även influerar på deras fritid. Ser man tillbaka i tiden innan denna ”revolutionerande” upptäckt, om vikten av en god hälsa för människan hade gjorts, hade de gamla arbetarna förmodligen skakat på sina trötta huvuden. De hade troligtvis ansett att vi inte hade ”alla hästar hemma” om de fick höra att chefen på företaget skulle pressa sin personal att utföra gemensamma motionsaktiviteter med företaget.

Därav kan frågan ställas hur reaktionen skulle bli ute på företagen om chefen istället ville införa kreativa aktiviteter för sin personal? Om yogapass och stegräkningstävlingar ersattes av gemensamma fiollektioner, akvarellkurser eller andra kreativa aktiviteter för sin personal? Personalen skulle av allt att döma vifta bort detta initiativ med sina förslitna musarmar likt de trötta arbetarna förr i tiden. Men är inte detta den utveckling vi går mot? Vad är nästa steg efter gemensamma motionsaktiviteter?

Om det i en vidare spekulering skulle framkomma artiklar, böcker och andra forskningsresultat som alla pekar på hur viktig kreativiteten är för människan, väcks frågan om detta på samma sätt som motionsaktiviteter skulle främja en utveckling där chefer börjar erbjuda sin personal kreativt utvecklande aktiviteter på företagen?

Företagsvärlden är i behov av förnyelser vilket är en del av utvecklingen. Vad vi däremot anser, som även framkommit ur resultatet av denna uppsats, är vikten av att företagens ansvariga ser till sina egna resurser. Vilka utvecklings möjligheter utifrån de förutsättningar de besitter skall de besluta sig att satsa på? Till vilken grad anser de sig berättigade att avgöra hur personalen ska hantera sin personliga utveckling?

## Referenslista

### Litteraturkällor:

- Antonovsky, A, (1987) *Hälsans mysterium*, Första utgåvan, Natur och Kultur, Stockholm, Sverige
- Antonovsky, A, (2005) *Hälsans mysterium*, Andra utgåvan, Natur och Kultur, Stockholm, Sverige
- Abrahamsson, B, Andersen, J A, (1996) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber-Hermods AB, Malmö, Sverige
- Angelöw, B . *Friskare arbetsplatser: Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. (2002) Studentlitteratur Lund, Sverige
- Bajrami, D, (2008) *Belöningsystem - Ökar det personalens motivation?* Ekonomiprogramet, Företagsekonomi C, Handelshögskolan BBS,Handledare: *Thomas Karlsson*, Kalmar, Sverige
- Cronsell N, Engvall J, Karlsson P (2005) ”*Hälsoarbetet & Hälsobokslut – en handbok för arbetsgivare*”, Andra upplagan, Björn Lundén Information AB, Sverige
- Denk, T, (2002), *Komparativ metod – förståelse genom jämförelse*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Jackson, N och Carter, P (2002) *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Wallin och Dalholm Boktryckeri AB, Lund
- Kelemen, M. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies "Total Quality Management."*. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2007. 1556-59. *SAGE Reference Online*. Web. 13 May. 2012.
- Keats, D, (2000), *Interviewing - a practical guide for students and professionals*, Open University Press, Buckingham, England
- Kruuse, E, (1998), *Kvalitativa forskningsmetoder I psykologi*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Larsson, J, (2010) ”*Leadership for quality, Efficiveness and Health in Organisations*”, Department of Technology and sustainable Development Quality Technology and Management, Mid Sweden University, 2010

Frager, R, Fadiman, J, McReynolds, C, Cox, R (Maslow, H Abraham), (1987) *Motivation and Personality, Third Edition*, Harper & Row, Inc. New York, USA

McGregor D, (1966) *"Företaget och människan"*, Beckmans Tryckerier AB, Stockholm, Sverige

Schäfer Elinder, L och Faskunger, J (2006). *Fysisk aktivitet och folkhälsa*. Statens folkhälsoinstitut

Söderström, H, (2011) *"Elevers lärande i en kvalificerad yrkesutbildning. En studie av hur begreppet KASAM används i undervisningen."*,Handledare: Bengt Larsson Gymnastik och idrottshögskolan

### **Vetenskapliga artiklar**

S. Rosendahl (2001), *Hälsofrämjande som affärsstrategi – fakta och argument*, Sätt Sverige i rörelse, Tennbergs Grafiska Tekniska AB

C.Stenlund och M. Torgén (2006). *"Arbetsledare i processindustrin"*, Arbete och hälsa 2006:19, Arbetslivsinstitutet

Hansson, H (2011). *"Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels"*. Journal of occupational and environmental medicine [1076-2752]

Lundberg, U (2003) *"Brist på vila och återhämtning större problem än arbetsbelastning"*  
<http://tarkiv.lakartidningen.se/2003/temp/pda26742.pdf> -hämtad 20 maj 2012

Y. Lagrosen, I. Bäckström och H. Wiklund (2012). *"Approach for measuring health-related quality management"*. The TQM Journal, Vol. 24 Iss: 1, pp.59 – 71

SBU (2007) *.Metoder för att främja fysisk aktivitet: en systematisk litteraturöversikt*. Rapportnr: 181 • ISBN 978-91-85413-12-6 • ISSN 1400-1403  
[http://www.sbu.se/upload/Publikationer/Content0/1/Fysisk\\_aktivitet.pdf](http://www.sbu.se/upload/Publikationer/Content0/1/Fysisk_aktivitet.pdf) - Hämtad 7 maj

H. Huzell and P. Larsson (2011) *Aesthetic and athletic employees: The negative outcome of employers assuming responsibility for sickness benefits*. Economic and Industrial Democracy 2012 33: 103 originally published online 9 December 2011. Hämtad från [eid.sagepub.com](http://eid.sagepub.com) på Karlstad Universitet den 22 Februari 2012

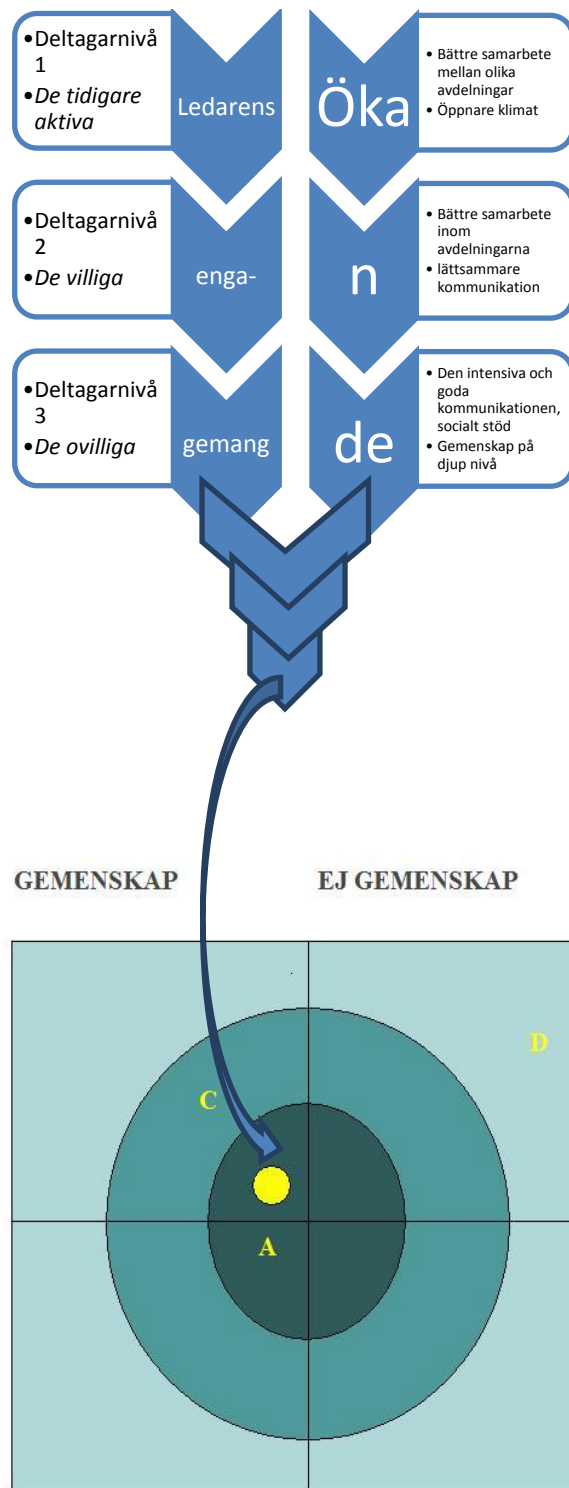


## **Internetbaserade källor**

Riksdagen (2004) [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utskottens-dokument/Betankanden/Drivkrafter-for-minskad-sjukfr\\_GS01SFU5/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Utskottens-dokument/Betankanden/Drivkrafter-for-minskad-sjukfr_GS01SFU5/) Hämtad den 23 april

[www.personalledarskap.se/nyheter/maxa-individen-med-friskvard/32854.pl](http://www.personalledarskap.se/nyheter/maxa-individen-med-friskvard/32854.pl) Hämtad den 11 april

## Bilaga 1



*Då företaget befinner sig inom det ljusblå området har de nått ett öppnare klimat. I nästa steg, då företaget har inträtt det mellanblå området, upplever de även ett förbättrat samarbete på de olika avdelningarna med en lättsammare kommunikation. Inom det innersta och mörkblå området har företagen nått den djupaste formen av gemenskap där det sociala stödet är inkluderat och de kan använda sig utav den intensiva kommunikationen.*

## Bilaga 2

I följande intervjuguide är frågeställningarna riktade mot en anställd person vid ett företag. Förkortningen G.MA betecknar uttrycket gemensamma motionsaktiviteter.

### Motionsaktiviteterna

**Hur många är ni på kontoret och ungefär hur många deltar i aktiviteterna?**

- 1. Vilka aktiviteter arbetar företaget med?**
- 2. Vilken/Vilka typer av aktiviteter deltar du i? Hur ofta?**
  - Vad fick dig att delta i G.MA?
  - Vilken betydelse har typ av aktivitet för att du skall delta?
  - Hur frivilligt/tvingande känns det att delta? Varför?
  - Vad är det som driver dig till ett fortsätta deltagande?
- 3. Känns deltagandet mer motiverande då du får delta i utformandet av aktiviteterna?**
- 4. På vilket sätt har G.MA påverkat ditt engagemang i din hälsa?**
- 5. Anser du att du får tillräckligt med information och kunskap om vad som är bra samt varför man ska delta i G.MA?**
  - På vilket sätt har detta arbete lyckats alt. Misslyckats av företaget?
- 6. Anser du att företaget lyckats fånga upp de önskemål och behov som finns med G.MA hos de olika anställda?**
  - På vilket sätt har de lyckats/misslyckats?
  - Vad skulle du vilja förändra med G.MA om du fick möjlighet? Vad kan förbättras?
- 7. Varför bör motionsaktiviteter bedrivas på arbetstid?**
  - Bör inte arbetet med en god fysisk hälsa ligga på det egna ansvaret?
  - Vore det lika bra om du gavs mer ledighet och då kunde sköta din träning individuellt?
- 8. Varför är de G.MA ett meningsfullt arbete?**
- 9. Vad tror du ligger bakom varför företaget valde att införa aktiviteterna?**
  - Är detta inte bara en samhällstrend?

### Trivsel/kommunikation/gemenskap

- 10. Vilka effekter har de G.MA haft på arbetsmiljön (ex. bättre trivsel, gemenskap, stämning, förtroende etc.)?**
  - Hur har G.MA bidragit med detta?
- 11. Vilken inverkan har dina kollegor på ditt deltagande i de G.MA? Varför?**

**12. Hur skulle du beskriva gruppens/arbetslaget engagemang och inställning till G.MA?**

**13. Hur har kommunikation mellan kollegorna påverkats av G.MA (ex. öppnare dialoger, positiv och negativ feedback, bekvämare att framföra åsikter)?**

- Hur förändrar detta sättet att arbeta med varandra?
- Upplever du att ni kommit varandra närmare och kan ventilerat om sådant utanför arbetsplatsen? Vilken betydelse har detta i sådana fall för din arbetsinsats?

**14. Upplever du att ni i större utsträckning arbetar gemensamt mot samma mål efter införandet av G.MA?**

- Hur skulle G.MA kunna skapa grupperingar inom företaget?

**15. Hur känner du för att arbeta på arbetsplatsen om du ej kunde delta i aktiviteterna?**

**16. Har du upplevt några negativa effekter med de G.MA?**

**17. Skulle du hellre få högre lön än möjligheten till G.MA? varför?**

## **PRODUKTIVITET**

**18. Vilka skillnader upplever du i din fysiska hälsa efter införandet av de G.MA?**

- Hur påverkar detta din arbetsinsats?

**19. Vilka skillnader upplever du i din psykiska hälsa (ex. stress, humör) efter införandet av de G.MA? Hur påverkar detta din arbetsinsats?**

**20. Vilka skillnader upplever du i din sociala hälsa (relationer) efter införandet av de G.MA? Hur påverkar detta din arbetsinsats?**

**21. Hur påverkar de G.MA din motivation till en bra arbetsinsats?**

**22. Hur tror det skulle kunna vara av relevans för era kunder att företaget arbetar med G.MA?**

## Bilaga 3

Denna intervju kommer användas som material i vår C-uppsats inom management på Göteborgs handelshögskola. Den kommer att ge oss underlag för att undersöka effekterna av gemensamma motionsaktiviteter på en arbetsplats.

I följande intervjuguide är frågeställningarna riktade mot en ansvarig person vid ett företag. Förkortningen G.MA betecknar uttrycket gemensamma motionsaktiviteter.

### Motionsaktiviteterna

1. **Vilka aktiviteter arbetar ni med?**
2. **När och hur bestämde ni er för att börja ert arbete med aktiviteterna?**
  - Vad var grunden till detta initiativ?
3. **Vad vill ni uppnå med aktiviteterna?**
  - Hur har arbetet motsvarat era förväntningar och utvecklas fram till idag?
4. **Hur motiverar ni de anställda att delta i aktiviteterna?**
  - Hur har gensvaret varit från arbetarna att delta?
5. **Hur ger ni personalen kunskap/informationen om arbetet med G.MA?**
  - Vilken betydelse tror ni detta har?
6. **Hur går processen till när ni väljer ut de gemensamma motionsaktiviteterna?**
  - Erbjuder ni olika aktiviteter? Hur väljs dessa ut och vilka utför detta?
  - Hur kan ni se att ert utbud av aktiviteter har betydelse för utfallet av deltagandet?
  - Följer ni upp så att varje enskild individ ges möjlighet att uppnå sina personliga mål med G.MA?
  - I så fall på vilket sätt?
7. **Hur ska man bedriva motions aktiviteter som är till förmån för samtliga anställda?**
  - Bli vissa grupper mer eller mindre prioriterade?
8. **Hur delaktig är du som ledare i aktiviteterna? Varför/varför inte?**
  - Vilken betydelse tror du detta har?
  - Kan inte G.MA skapa grupperingar mellan de anställda?
9. **Hur ska företag arbeta för att öka personalens inställning till en god hälsa?**
  - Är G.MA ett bra sätt? Varför?

**10. Hur lång tid tar det innan ni kan se konkreta resultat av motionsaktiviteterna?**

- Vilka är resultaten som ni har uppmärksammat mellan medarbetarna?
- Hur mäter ni dessa? Genom enkäter, intervjuer med de deltagande?

**11. Kan ni se några negativa konsekvenser av att dra igång aktiviteterna?**

- På vilket sätt arbetar ni således med förbättringar?
- Ni tror inte att det här med gemensamma motionsaktiviteter bara en tillfällig modefluga som snart ersätts med något annat?

**12. Kan man arbeta på en arbetsplats med G.MA utan att vara delaktig?**

## Gemenskap

**13. Hur kan G.MA vara ett arbete mot en förbättrad arbetsmiljö (bättre relationer)?**

- Hur har samhörigheten och förtroendet mellan de anställda, dig och de anställda påverkats av de gemensamma aktiviteterna?
- Varför är det inte tillräckligt med exempelvis en gemensam fikastund?

**14. Hur upplever du att aktiviteterna har påverkat kommunikationen(ex, öppnare dialoger, lättare att ge feedback)?**

- På vilket sätt ser ni en förändring i vilja till ansvar, delaktighet och initiativtagande hos de anställda?
- Hur har detta påverkat arbetsprestationerna?

**15. Vilka skillnader ser ni i personalens hälsa efter införandet av G.MA?**

- Varför ska man motionera på arbetstid, är inte det något man gör på fritiden?
- Räcker det inte med att inte vara sjuk för att prestera bra på arbetet?

**16. Hur skulle du beskriva gruppens/arbetslagets engagemang/inställning i hälsoarbetet?**

## Produktivitet

**17. På vilket sätt ser ni att G.MA har påverkat personalens/arbetsgruppernas prestationer på jobbet?**

- På vilket sätt Fysiskt/ psykiskt?
- Hur mäter ni dessa på individ-, avdelnings-, företagsnivå?

**18. Vore det inte lika bra om de anställda gavs mer ledighet och då kunde sköta din egen hälsovård individuellt?**

- Bör inte arbetet med en god hälsa ligga på det egna ansvaret?
- Varför ska personalen hellre ser pengar investerade i G.MA än en högre lön?

**19. Är personalen mer motiverad till bra arbetsinsatser sedan ni införde G.MA?**

**20. Hur mäter ni kostnader/intäkter som uppkommer till följd av aktiviteterna?**

- Vad beräknar ni att era investeringar på de gemensamma motionsaktiviteterna genererat (monetärt)?
- Hur följer ni upp resultaten?
- Hur redovisar ni arbetet med de gemensamma motionsaktiviteterna i bokslutet?

**21. Är det inte okunskap om företag idag ser investeringar i sitt humankapital som utgifter?**

**22. Har ni sett skillnad i sjukfrånvaron på lång/kort sikt?**

- Hur kontrollerar ni underliggande orsaker till sjukfrånvaro?
- Ser ni skillnad i den fysiska och psykiska sjukfrånvaro?

**23. Tror ni det betydelse för era kunder att ni arbetar med G.MA?**

**24. Vad ser ni för risker med att inför G.MA?**

**25. Ser ni några övriga resultat?**