

2407
2138
1974

BACHELOROPPGAVE

BCR3103

*«Fremtidens HR:
En helsefremmende arbeidsplass»*



Høyskolen Kristiania
VÅR 2020

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.
Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»*

Forord

Tre innholdsrike år på Høyskolen Kristiania har nå kommet til veis ende. Denne reisen har bestått av utallige timer på biblioteket, minneverdige kvelder på studentpuben, Simbas gode kantinemat og berikende diskusjoner i klasserommet.

Vi vil takke alle medstudenter, forelesere, og øvrige støttespillere som har bidratt gjennom disse tre årene. Vi vil også gi en spesiell takk til vår veileder, og grunnlegger av begrepet “turbo-knappen”, Rune Bjerke. Vi takker for hans konstruktive råd, engasjement og gode sans for humor.

Under bachelorinnspurten ble vi satt på pinebenken av Covid-19. Vi ble tvunget til å selektere ut et lite antall mennesker å forholde oss til under disse absurde omstendighetene, og valget falt omsider på hverandre. Karantenehverdagen i isolasjon med forskningsgruppen har derfor bestått av bachelorskriving på inn- og utpust.

Videre vil vi derfor takke Baker Hansen avd. Sjølyst som vårt substituerte bibliotek under disse koronatider, som har ivaretatt alle vilkår for god ergonomi, og oppfylt bolle-kvoten for de neste ti årene. Utover dette vil vi takke våre informanter som har stilt opp fra hjemmekontor over Zoom, og under krevende omstendigheter har gitt oss muligheten til å gjennomføre denne studien.

Med det vil vi vemodig takke for oss etter tre flotte år som har bydd på blod, slit, tårer, svette, og sist men ikke minst vennskap som vil vare livet ut.

God lesing!

2407 – 2138 – 1974

Oslo 02.juni 2020

Sammendrag

Tema: I denne bacheloroppgaven har vi dannet en arbeidsmodell for hvordan norske bedrifter optimalt sett kan tilrettelegge for god ansatthelse. Problemstillingen er: *”Hva består tilrettelegging for helsefremmende tiltak av blant norske bedrifter, og hvordan implementeres disse?”*

Formål: Formålet er å avdekke hvordan norske bedrifter tilrettelegger for fysisk helse på arbeidsplassen, for å fremme en arbeidsmodell for hvordan helseprogrammer best mulig kan implementeres.

Teoretisk utgangspunkt: Det teoretiske rammeverket består av to deler: effekter av et helseprogram, og hvordan disse skapes. Dette innebærer strukturelle, kulturelle og individuelle aspekter knyttet til helse, web-basert tilrettelegging, evaluering og oppfølging og helse i rekrutteringssammenheng. Videre vil teorien bli knyttet opp mot empirisk data.

Metode: Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign. Dette har gitt oss dypere innsikt på de aktuelle forskningsområdene. Data er innsamlet gjennom dybdeintervjuer med strategisk utvalgte intervjuobjekter.

Fremgangsmåte: Prosessen tok utgangspunkt i et foreløpig rammeverk basert på eksisterende teori på området. Vi utarbeidet casebeskrivelser av bedriftene og gjennomførte dybdeintervjuer for å danne et bilde av helseprogrammer i norske bedrifter. Kombinasjonen av disse funnene dannet grunnlag for forslag og en tilhørende intervert arbeidsmodell for optimalisering, tilrettelegging og implementering av et helseprogram.

Resultater: Våre funn avdekket at norske bedrifter ikke har et strukturert helseprogram. Det tilrettelegges tilstrekkelig i form av fasiliteter, men det er likevel områder som er mangelfulle. Blant annet finnes det ikke rutiner for evaluering og oppfølging. Funnene har imidlertid reist ny kunnskap, som for eksempel et integrert helseteam i fremtidens HR-avdeling.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
<i>1.1 Problemstilling og formål</i>	<i>1</i>
<i>1.2 Avgrensninger</i>	<i>2</i>
<i>1.3 Organisering av oppgaven</i>	<i>2</i>
2.0 Teoretisk rammeverk	5
<i>2.1 Effekter av et helseprogram</i>	<i>5</i>
2.1.1 Sykefravær.....	5
2.1.2 Produktivitet	6
2.1.3 Employer branding	7
<i>2.2 Hvordan skapes effektene?</i>	<i>8</i>
2.2.1 Fasiliteter	8
2.2.2 Strategi og kultur	9
2.2.3 Evaluering og oppfølging	10
2.2.4 Individuelle forhold	10
2.2.5 Helseportal og tilrettelegging	10
<i>2.3 Oppsummering</i>	<i>11</i>
3.0 Metode	14
<i>3.1 Utvikling av problemstilling</i>	<i>15</i>
3.1.1 Analysepørsmål.....	15
<i>3.2 Forskningsdesign</i>	<i>16</i>
3.2.1 Casestudier.....	17
<i>3.3 Valg av metode: kvalitativt forskningsdesign</i>	<i>17</i>
<i>3.4 Datainnsamling</i>	<i>17</i>
3.4.1 Intervjuet.....	17
3.4.2 Semistrukturert intervju	18

3.4.3 Utvikling av intervjuguide.....	19
3.4.4 Nøkkelbegreper	19
3.4.5 Utførelse av intervju.....	20
3.5 Utvalg.....	20
3.5.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi.....	20
3.5.2 Presentasjon av bedrifter	20
3.6 Dataanalyse	23
3.6.1 Transkribering	23
2.6.2 Koding	23
3.7 Etiske hensyn.....	24
4.0 Funn og diskusjon.....	26
<i>4.1 Analysepørsmål 1.....</i>	<i>26</i>
4.1.1 Funn.....	26
4.1.2 Diskusjon.....	29
<i>4.2 Analysepørsmål 2:</i>	<i>29</i>
4.2.1 Funn.....	30
4.2.2 Diskusjon.....	32
<i>4.3 Analysepørsmål 3: Hvilke formidlingskanaler brukes for å fremme helse internt?</i>	<i>33</i>
4.3.1 Funn.....	33
4.3.2 Diskusjon.....	34
<i>4.4 Analysepørsmål 4:</i>	<i>35</i>
4.4.1 Funn.....	35
4.4.2 Diskusjon.....	38
5.0 Konklusjon	40
6.0 Forslag.....	42
<i>6.1 Forslag 1: HMS-direktiv og strategisk forankring</i>	<i>42</i>
<i>6.2 Forslag 2: Integrert helseteam</i>	<i>42</i>

<i>6.3 Forslag 3: Helsefremmende møtevirksomhet og energipauser</i>	43
<i>6.4 Forslag 4: Web-basert helseportal</i>	43
<i>6.5 Nytt teoretisk rammeverk - svar på formålet</i>	44
7.0 Kritikk	47
8.0 Videre forskning	49
9.0 Litteraturliste	51

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Transkribering 1: Findus

Vedlegg 3 – Transkribering 2: Schibsted I

Vedlegg 4 – Transkribering 3: Schibsted II

Vedlegg 5 – Transkribering 4: Gjensidige

Vedlegg 6 – Transkribering 5: Wilhelmsen

Vedlegg 7 – Eksempel på koding av transkribering: Findus

Innledning

1

1.0 Innledning

Per 2019 er det omtrent 2,7 millioner sysselsatte i Norge, som utgjør over halvparten av befolkningen i landet (SSB, 2019). Tall fra SSB viser at opp imot 6 % av de sysselsatte til enhver tid er fraværende grunnet sykdom. Vanlige årsaker til sykefravær er hjerte- og karsykdommer, diabetes, muskel- og skjelettsykdommer, kreft og ikke minst psykiske plager. Undersøkelser fra folkehelseinstituttet viser at forekomsten av fedme hos voksne øker, og mange er for lite fysisk aktive. “Samtidig som levealderen øker blir det flere og flere som lever lenge med en eller flere kroniske sykdommer, og legemiddelforbruket er høyt” (FHI, 2018). Av hensyn til både individ, arbeidsplass og samfunnet som helhet, er det et mål å holde flest mulig i arbeid. Når vi jobber mot dette målet, vil idealet være å ha sunne individer, i sunne husholdninger, på sunne arbeidsplasser, på en sunn planet (Golaszewski, 2008).

Helse er ikke et entydig begrep. World Health Organization (WHO) definerte i 1948 helse som en tilstand av fullstendig fysisk, psykisk og sosialt velvære. Det er likevel kritikk knyttet til denne definisjonen, da det sies at ikke ett menneske oppfyller WHO's kriterier for god helse - av den enkle grunn at ingen har *fullstendig* fysisk, mentalt og sosialt velvære. De tre dimensjonene av helse bør imidlertid ikke anses som tre separate deler, men heller som gjensidig avhengige av hverandre. Med utgangspunkt i dette vil altså arbeidsgivers involvering og engasjement i ansatthelse kunne bidra til fordeler på flere områder.

1.1 Problemstilling og formål

Gjennom tre år med HR-faget på Høyskolen Kristiania har vi lært mye om sykefravær, - oppfølging, og de enorme kostnadene knyttet til dette. Det vi derimot vet lite om, er hvordan disse utfordringene strategisk kan forebygges fra arbeidsgivers hold. Risikoanalyser er en av de viktigste ansvarsområdene i dagens HR-avdeling. Med bakgrunn i vår interesse for fysisk aktivitet ønsket vi å undersøke hvordan fysisk helse kan ha en utslagsgivende effekt i slike analyser.

I startfasen innså vi at store deler av sekundærdata på området baserte seg på amerikanske studier. Det gjorde oss nysgjerrige på hvordan situasjonen er og kan optimaliseres i det norske arbeidslivet, som danner grunnlag for vårt formål: *å fremme en arbeidsmodell for hvordan tilrettelegging for fysisk helsefremmende programmer kan optimaliseres i norske bedrifter.*

Problemstillingen for denne oppgaven er:

”Hva består tilrettelegging for helsefremmende tiltak av blant norske bedrifter, og hvordan implementeres disse?”

1.2 Avgrensninger

Opgaven avgrenses av det teoretiske rammeverket som studien baseres på, da det forutsetter et kriterium om at bedriftene har treningsfasiliteter. Utvalget av intervjuobjekter er derfor forholdsvis store bedrifter, og en avgrensning blir derfor små og mellomstore virksomheter uten tilgang til treningsfasiliteter. Dermed vil ikke forslaget fungere som et rammeverk for norske bedrifter generelt.

Som nevnt er helse et sammensatt begrep som omfatter både fysisk, psykisk og sosialt velvære. Alle elementene kan være årsaker til sykefravær. Til tross for at psykiske plager er en av de mest vanlige årsakene til sykefravær er dette et eget fagfelt, og er derfor utenfor forskergruppens kapasitet. Det samme gjelder sosialt velvære, som også vil være en avgrensning. Vi vil likevel se på sammenhenger i de tre elementene med utgangspunkt i fysisk helse, i form av indikasjoner fra våre funn.

1.3 Organisering av oppgaven

For ordens skyld har vi strukturert bacheloroppgaven inn i ni overordnede seksjoner. Innledningsvis vil vi presentere bakgrunn for oppgaven, formål, problemstilling med tilhørende analyse spørsmål og avgrensninger. Videre i seksjon to vil vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. I seksjon tre vil vi beskrive hvilken metode som er anvendt for å besvare problemstillingen, samt begrunnelse for denne. Herunder kommer vil det blant annet redegjøres for forskningsdesign og datainnsamlingsteknikk. Deretter går oppgaven over i en

analyse- og diskusjonsdel, hvor funnene fra intervjuene presenteres og drøftes opp mot teori. Avslutningsvis vil vi fremme en konklusjon med tilhørende forslag for å besvare problemstillingen. Forslag til videre forskning og kritikk fremkommer i de resterende seksjonene.

Teori

2

2.0 Teoretisk rammeverk

Teorikapittelet er delt inn i to deler. Den første delen presenterer effektene av et helseprogram. Den andre delen presenterer hvordan et slikt program kan implementeres i en bedrift. Vi har tatt utgangspunkt i to nøkkelteorier for å underbygge fenomenet som studeres. Den første er artikkelen “The Art of Health Promotion” (2008), en studie gjennomført av Thomas Golaszewski. Den andre er forskningsartikkelen "Sponsorship-based Health Care Programs and their Impact on Employees" (Bjerke, 2020, kommer).

2.1 Effekter av et helseprogram

Organisatoriske helseprogrammer er tjenester internt sponset av en organisasjon med et ønske om å fremme god helse, og identifisere eller korrigere potensielle helserelevante plager (Wolfe, Parker & Napier, 1994). I takt med at helseutgiftene hos arbeidstakere øker, stiger også interessen for forebyggende helseprogrammer (Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z., 2010). Et økende antall selskaper velger derfor å fokusere på å ivareta ansatthelse gjennom et slikt program (Parks, K.M., & Steelman, L.A., 2008). Tidligere har dette blitt ansett som en “bonus”, og ikke som en strategisk nødvendighet. Likevel viser forskningen noe helt annet. Bruk av helseprogrammer kan nemlig bidra til høy grad av ROI (“return on investment”) gjennom verdiskapning på flere områder, blant annet sykefravær, produktivitet og employer branding (Berry, L. L., Mirabito, A.M., & Baun, W.B., 2011).

2.1.1 Sykefravær

Sykefravær er en betydelig kostnad i mange firmaer. Ifølge en undersøkelse basert på norske medlemsbedrifter av NHO er estimatet på kostnader knyttet til sykefravær i snitt 14 900kr per uke (NHO, 2017). Det er derfor gunstig å se på måter for å redusere omfanget og varigheten av fravær knyttet til helseproblemer. Fysisk aktivitet viser seg å beskytte mot flere sykdommer og helserelevante plager, som hjerte- og karsykdommer, høyt blodtrykk, diabetes type to, og overvekt (Pronk & Kottke, 2009). Forskning indikerer at fysisk aktive mennesker har bedre generell helse, lavere risiko for livsstilssykdommer og færre tilfeller av kroniske sykdommer, i motsetning til mindre aktive mennesker (Physical Activity Guidelines Advisory Committee, 2008).

Forskning viser også at en arbeidstaker som opprettholder et moderat nivå av fysisk aktivitet forbedrer både mental helse og generelt velvære (Downward & Rasciute, 2011). Grundigere forskning som undersøkte hvordan fysisk aktivitet påvirker sykefravær viste også at det å ha en treningsøkt med høy intensitet minst tre ganger i uken kunne redusere sykefravær. Resultatene var nemlig at de ansatte hadde betydelig mindre sykefravær enn de som ikke gjorde det (Proper m. fl. 2006). Det å bedre ansattes generelle helsenivå kan dermed potensielt sett redusere store kostnader på lang sikt.

2.1.2 Produktivitet

Estimatet på 14 900kr tar ikke høyde for kostnader relatert til ineffektivitet som konsekvens av helseplager. Forskningen dokumenterer imidlertid at fysisk aktivitet kan ha en umiddelbar effekt på en ansatts arbeidsinnsats, ved å bidra til at ansatte får mer energi, i tillegg til en mer effektiv hukommelsesfunksjon og kognitiv evne (Erickson, Hillman & Kramer, 2015; Brummelhuis & Bakker, 2012). Det er derfor relevant å også se på aspekter som omhandler korrelasjonen mellom *fysisk aktivitet* og *produktivitet*. Korrelasjonen kan forklares som en dynamisk prosess bestående av flere elementer, som illustrert i *figur 1*:



Figur 1: Produktivitetprosessen

Det første elementet er basert på Bjerkes (2020) forskningsprosjekt, der fysisk aktivitet ble implementert som en del av en bedrifts sponsorstrategi. Prosjektet viste at et gjennomgående funn var at flere av de ansatte beskriver aktivitetene som *gøyale* (Bjerke, 2020, s.41-42). Slike aktiviteter kan ifølge Golaszewski (2008) fungere som en arena til å skape sosiale relasjoner. Fysisk aktivitet viste seg dermed å være en god arena for å ha det gøy på arbeidsplassen.

Det neste elementet er derfor “gøy på jobben”. Forskningsartikkelen “Does fun pay?” (Tews m.fl., 2013) poengterer at det å ha det gøy på jobb kan føre til økt arbeidsglede og -moral, bedre prestasjoner, samt å ha en gunstig innvirkning på ytelse. Herav argumenterer Tews. m.fl. for at

arbeidsplassen bør tilrettelegge for lek og humor, noe som kan implementeres gjennom fysisk aktivitet. Dette vil videre bidra til å gi de ansatte en følelse av tilhørighet og felleskap, og dermed skape et bedre arbeidsmiljø (Jacobsen og Torsvik, 2013). Samtidig er “gøy på jobben” viktig for trivsel, og gir et kulturelt klima som fremmer helse (Golaszewski, 2008, s.9).

Tilretteleggelse for å ha det gøy på jobben kan videre ha en positiv effekt på bedriftens organisasjonskultur. Edgar Scheins (1928) forklarer at «organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe om den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 436). En sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne kan være avgjørende for å skape en vellykket virksomhet. Det kan bidra til bedre samarbeid og koordinering, som igjen kan styrke jobbprestasjoner og produktivitet. Det å ta vare på ansattes helse er derfor gunstig for å sikre et godt arbeidsmiljø der man kan ha det gøy på jobb, en god organisasjonskultur, og dermed bidra til produktive ansatte og øke verdiskapning.

2.1.3 Employer branding

Utover effekter på sykefravær og produktivitet, finnes også indirekte fordeler ved helsefremmende praksis. Schultz, Hatch & Larsen argumenterer for at organisasjoner kan anses som en merkevare, ettersom deres omdømme avhenger av eksterne individuelle og kollektive inntrykk (2002). Fenomenet kalles «employer branding», og omhandler hvordan et firma representerer seg selv, både internt og eksternt, som en attraktiv arbeidsgiver. Det handler altså om en bedrifts innsats i å fremme hva som gjør akkurat de annerledes enn andre i form av å gi de ansatte noe ekstra (Backhaus & Tikoo, 2004).

Helseprogrammer kan anses som et element i employer branding, ettersom det ifølge Merk & Büttgen (2016) en faktor som kan bidra til arbeidsgivers attraktivitet, og dermed gi bedriften et fortrinn på arbeidsmarkedet. Det viser seg også å ha en positiv effekt på både *talent recruitment*, som innebærer prosessen med å rekruttere, spore, intervjuer og *onboard* nye ansatte, samtidig som det gir ansatte et bedre inntrykk av egen arbeidsplass (Bason & Anagnostopoulos, 2015).

2.2 Hvordan skapes effektene?

Som beskrevet ovenfor er målet med et internt helseprogram å oppnå fullt økonomisk og menneskelig utbytte ved hjelp av sunne og produktive ansatte, samt å gjøre arbeidsplassen attraktiv for fremtidige ansatte. Ifølge Golaszewski (2008) er arbeidsplassen en potensielt god arena for å oppfylle disse målene, gjennom tilrettelegging og tilpasning av strukturelle og kulturelle forhold. Nedenfor presenteres forslag til hvordan dette kan implementeres i praksis.

2.2.1 Fasiliteter

Strukturelle forhold dreier seg om de fysiske forholdene som tilrettelegger for god helse. Dette innebærer nøkkelbegreper som fysiske arenaer, kampanjer, frynsegoder og organisasjonsstruktur. Fasilitetene bør legge gode premisser for en trygg og helsefremmende hverdag. Dusj og garderober, trygge trappeoppganger og sykkelstativer er noen eksempler på hvordan fasilitetene kan tilrettelegge for god helse. Arbeidsplassen bør være ren, ha tilstrekkelig belysning, og tilrettelegge for god ergonomi, samt et godt kosthold gjennom et sunt og prisvennlig tilbud i bedriftens kantine (Golaszewski, 2008, s.6).

Strukturelle forhold omhandler også kampanjer og frynsegoder. Dette kan være i form av å tilby opplæring innen helse, og kurs innen treningsteknikk, gjerne ved hjelp av innleide instruktører. Eksempler på hvordan dette kan implementeres er gjennom gruppetimer, informasjon via e-post, eller digitale kurs. Frynsegoder som foreslås er rabattert medlemskap på treningssenter og tilgang til kurs, eller immaterielle goder som å få disponere arbeidstiden til trening eller helsesjekk (Golaszewski, 2008, s.6).

Videre kan det tilrettelegges gjennom en bedrifts organisasjonsstruktur. Struktur er i denne sammenheng definert som konkrete organisatoriske kjennetegn som støtter ansattes helse. Blant annet foreslår Golaszewski at det bør organiseres en helsefremmende arbeidsstyrke bestående av ansatte med ulike egenskaper som representerer forskjellige områder av bedriften (Golaszewski, 2008, s.6).

2.2.2 Strategi og kultur

En annen forutsetning er å implementere helse som en del av bedriftens strategiske målsetninger (Golaszewski, 2008, s.6). Golaszewski forklarer at de strukturelle og kulturelle forholdene overlapper hverandre betydelig, og at det derfor er hensiktsmessig å implementere helse som en del av en strategi, for å støtte at det ivaretas på begge områder. Utover dette innebærer *kulturelle forhold* nøkkelbegreper som; normer og rutiner, vaner, rollemodeller og sosial anerkjennelse (Golaszewski, 2008).

Normer og verdier kan defineres som uskrevne regler for hvordan man oppfører seg, og hva som er akseptert å gjøre og ikke. Golaszewski forklarer det som "*how we do things around here*" (2008, s.9), og mener at det derfor bør utvikles helsefremmende normer. For eksempel kan et mål være å ha rutiner for å gjøre noe fysisk aktivt i pausene på jobb. Ved å gjøre dette til en vane, kan det på lang sikt utvikles til å bli en norm for at man "skal" utføre en form for fysisk aktivitet i løpet av arbeidsdagen.

For å styrke de kulturelle forholdene er behovet for å ha gode *rollemodeller* et annet argument. Ledere kan ofte sette standarden for kulturelle verdier, og påvirke ansatte i en gitt retning (Golaszewski, 2008, s.7). Engasjerte ledere er derfor en av nøkkelkriteriene til et vellykket helseprogram (Berry m.fl., 2010). I kombinasjon med et helsefremmende program foreslår Golaszewski derfor at et selskap bør implementere helse som en egen del av opplæringsprogrammet for nye ledere. Dette kan også styrke bedriftens omdømme, og potensialet til å benytte helse i rekrutteringssammenheng.

Sosial anerkjennelse innebærer sosiale relasjoner, både ansatte imellom, og mellom ansatt og leder. Gjennom tilbud som for eksempel gruppetimer, eller felles pauser bestående av fysiske øvelser, gis ansatte mulighet til å møtes på tvers av avdelinger og organisasjonsgrenser (Golaszewski, 2008, s.5). Dette kan bidra til å styrke følelse av tilhørighet og felleskap, og dermed et bedre arbeidsmiljø og en sterk organisasjonskultur.

2.2.3 Evaluering og oppfølging

I tråd med behovet for sosial anerkjennelse bør det også utarbeides mekanismer for å anerkjenne suksess. Dette kan gjennomføres ved at en helseansvarlig følger opp og har en gjennomgang av resultater som presenteres for ansattgruppen. Den ansvarlige må ha tilgang til et datahåndteringssystem som inneholder data på variabler knyttet til ansatthelse, som for eksempel medisinske kostnader, sykefravær, vurdering av helserisiko og helsestandard. Golaszewski (2008) anbefaler i tillegg en årlig helsevurdering som en del av bedriftens helseforsikring, for å kvalitetssikre oppfølging og evaluering. Dette skal også være et insentiv for langsiktig atferdsendring hos de ansatte (Golaszewski, 2008, s.5).

2.2.4 Individuelle forhold

Golaszewskis modell viser også at de ansattes individuelle forhold, som grunnleggende helsekunnskap, holdninger, ferdigheter og verdier vil påvirke bedriftens interne helsekultur (Golaszewski, 2008). Wilson, Holman og Hammocks (1996) studier undersøker hvorvidt menneskers helse- og treningskunnskap påvirker sannsynligheten til å delta på treningsprogram og overholde programmet over tid. Studiene viser en klar korrelasjon. Herav fremmes et forslag om at bedrifter bør legge til rette for at de ansatte har tilstrekkelig kunnskap og bevissthet om helse og trening (Golaszewski, 2008)

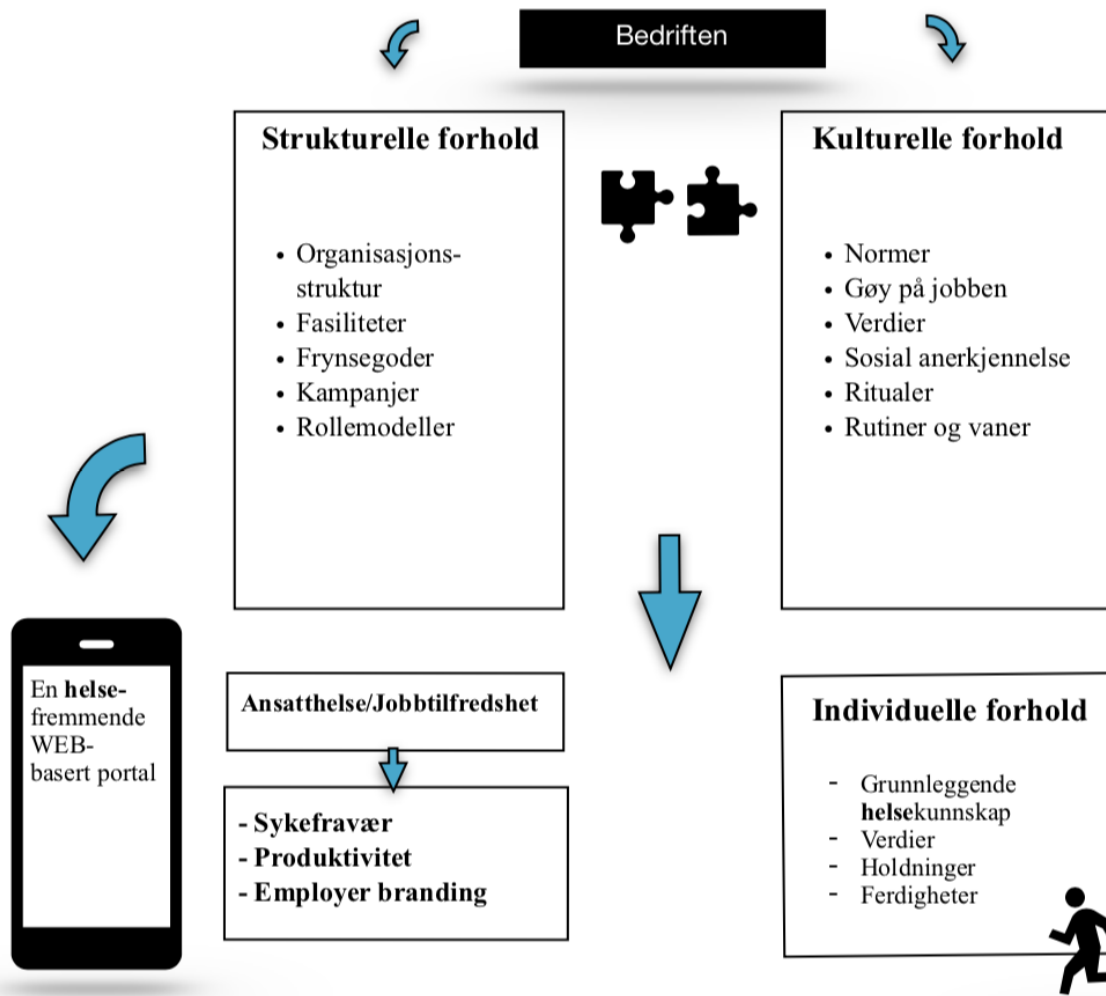
2.2.5 Helseportal og tilrettelegging

Det er mange muligheter for å bygge bevissthet blant ansatte, og man kan kombinere flere *kommunikasjonsfunksjoner* og *leveringsmetoder*. E-postmeldinger, plakater, nyhetsbrev, foredrag og helsemesser er blant alternativene som tjener dette formålet. I takt med den digitale revolusjonen vi opplever i dag, har det imidlertid blitt mer og mer vanlig å implementere en *web-basert helseportal* via arbeidsplassen (Gebhardt & Crump, 1990). Forskingen viser at en slik plattform gjør tilbudene mer tilgjengelig, som kan føre til økt bevissthet rundt virkningene av fysisk aktivitet, samt skape et støttende miljø blant de ansatte (Amlani & Munir 2014; Pronk & Kottke, 2009, s. 317). Det indikerer at en web-basert helseportal kan benyttes som verktøy for tilrettelegging.

For best mulig utbytte av en slik portal stilles likevel forutsetninger til portalens *brukervennlighet, innhold og nytteverdi*, som er avgjørende nøkkelfaktorer til å predikere tilfredshet med en webside (Atreja m.fl., 2008). Brukervennlighet dreier seg om at den som bruker produktet skal ha en god opplevelse. Dette innebærer at portalen bør være estetisk tiltalende og enkel å navigere. De ansattes holdninger og kunnskap til helse er en viktig komponent for et vellykket helseprogram. Litteraturen antyder derfor at portalen bør inneholde informative elementer om helse, for eksempel treningsøvelser og informasjon om kosthold, og forslag til sunne måltider (Anderson m.fl., 2009). Dette skal kunne påvirke de ansatte til å bli mer bevisste ved valg som omhandler helse.

2.3 Oppsummering

Generelt viser det seg å ha en positiv påvirkning på ansatthelse å implementere et helseprogram som kombinerer innsatsfaktorer som tilgang til fasiliteter, tilgjengelighet av sunn mat, strategiske insentiver, målrettede kommunikasjonskampanjer og en web-basert helseportal. Sunne ansatte innebærer færre risikofaktorer for bedrifter generelt, og derfor lavere helserelaterte kostnader, høyere produktivitet og et fortrinn for bedriften på arbeidsmarkedet (Golaszewski, 2008, s.9). Golaszewski er trolig den teoretikeren som har kommet lengst i forskningen på hvordan et helseprogram bør struktureres og implementeres. Dette danner grunnlaget for det foreløpige teoretiske rammeverket, illustrert nedenfor i *figur 2*:



Figur 2: Foreløpig teoretisk rammeverk

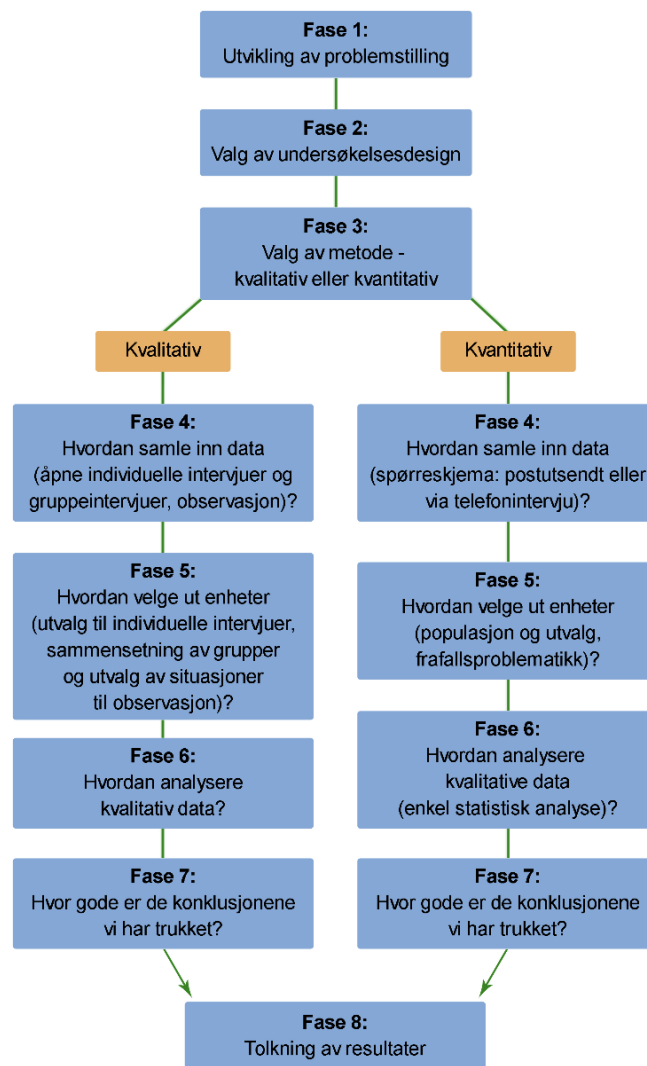
Figuren illustrerer forutsetninger for et vellykket helseprogram. Disse elementene danner utgangspunkt for den videre forskningen, der vi forsøker å kartlegge hvorvidt norske bedrifter følger dette rammeverket. Derfor har vi lagt opp til kollektiv flercasestudie, som er skissert i påfølgende seksjon.

Metode



3.0 Metode

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for metodiske valg knyttet til problemstilling og utforming av undersøkelsesprosessen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i forskningsprosessen presentert av Jacobsen (2015), illustrert nedenfor. Innledningsvis vil vi redegjøre for vår problemstilling, valg av undersøkelsesdesign og metodevalg. Videre vil vi gå nærmere inn på datainnsamlingsteknikk, analyse og utvalg. Herunder vil vi ta stilling til pålitelighet og gyldighet, samt etiske hensyn.



Figur 3: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2015, 68)

3.1 Utvikling av problemstilling

En problemstilling defineres av Halvorsen som ”*et spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder*” (2008, s.35). Kvalitative studier preges av sirkulær arbeidsprosess, hvor problemstillingen blir til mens man går, og konkretiseres etterhvert i prosessen. Helse er et bredt tema, og vi erfarte derfor at problemstillingen måtte nyanseres på veien mot det endelige resultatet:

”Hva består tilrettelegging for helsefremmende tiltak av blant norske bedrifter, og hvordan implementeres disse?”

3.1.1 Analysespørsmål

For å besvare denne problemstillingen benytter vi oss av fire analysepørsmål eller del-problemstillinger, som er et resultat av faktorisert problemstilling. Disse skal fungere som veivisere for undersøkelsen videre, og gi svar på underliggende temaer med betydning for den overordnede problemstillingen. Analysepørsmålene tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Analysepørsmålene er:

A1: Hva slags fasiliteter tilbys som en del av et helsefremmende program?

A2: Hvordan tilrettelegger bedriften for helsefremmende programmer gjennom kulturelle forhold?

A3: Hvilke formidlingskanaler brukes for å fremme helse internt?

A4: Finnes det en strukturert form for evaluering av helseprogrammets effekt og hvorvidt tilbudene anvendes?

Det første spørsmålet skal bidra til å kartlegge om arbeidsplassens fasiliteter er tilstrekkelige. Det andre skal gi svar på hvordan bedriftene implementerer helse ved hjelp av organisasjonskulturen. Det tredje spørsmålet handler om hvordan helseprogrammet formidles til de ansatte gjennom en

portal, inkludert dens brukervennlighet. Det fjerde analysespørsmålet vektlegger tilbakemelding, evaluering og oppfølging av helseprogrammets effekt.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å løse den aktuelle oppgaven. Valg av design varierer ut fra erfaring fra saksområdet, kjennskap til teoretiske studier og ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.37). Forskningsdesignet for denne studien er eksplorativ, som kjennetegnes ved at det finnes lite informasjon på området fra før.

Valg av forskningsdesign har stor betydning for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Disse begrepene fungerer godt som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning (Tjora, 2019, s.231). Det skilles mellom to typer gyldighet i metodisk sammenheng: *intern og ekstern gyldighet*. Intern gyldighet stiller spørsmål om hvorvidt empirien dekker for de konklusjonene vi trekker, mens ekstern gyldighet sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å også være gyldige i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s.17). Vår studie preges av lav grad intern og ekstern gyldighet, da vi har intervjuet få informanter med ulike stillingstitler. Dette resulterer i at funnene ikke kan generaliseres. Imidlertid bidrar funnene til å innhente ny kunnskap om fenomenet.

Pålitelighet dreier seg om at målingene skal være pålitelige, altså om instrumentene man benytter seg av måler det samme fra gang til gang (Gripsrud, 2016, s.135). For å teste reliabilitet i en undersøkelse kan man gjøre en test-retest i datainnsamlingsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.299). Utover dette er grad av objektivitet hos forskerne avgjørende for å sikre reliabiliteten i studien (Tjora, 2019, s.235). I forkant av intervjuene utførte vi en test-retest på to eksterne test-informanter. Dette gjorde vi for å se om informantene hadde felles konsensus rundt spørsmål og begreper. Som resultat av testen måtte vi operasjonalisere begrepene ytterligere. Før intervjuene hadde vi relativt lite kunnskap om bedriftene fra før, som sikret objektivitet. Likevel er vi kritiske til egne holdninger og vurderinger i analyseprosessen, da en forsker vil preges av subjektive tanker og meninger grunnet tilknytning til oppgaven.

3.2.1 Casestudier

Utover det eksplorative forskningsdesignet vil vi benytte oss av en kollektiv flercasestudie, som er en inngående studie av flere undersøkelsesenheter. En undersøkelsesenhet kan defineres som den vi er interessert i å undersøke (Jacobsen, 2015, s.97). Med en kollektiv enhet referer vi til en organisasjon. Typisk for casestudier er at det gir mye informasjon om de casene som undersøkes. Ifølge Ola Askheim m.fl. kan casedesign velges ved to anledninger: fordi det er typisk for feltet vi jobber innenfor, eller fordi det er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på området (Askheim og Grenness, 2018, s.70). Ettersom formålet i denne studien er å foreslå et nytt teoretisk rammeverk, er denne tilnærmingen hensiktsmessig.

3.3 Valg av metode: kvalitativt forskningsdesign

Innen samfunnsvitenskapelig metode skiller man gjerne mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ informasjon er tall som gir et oversiktlig bilde av variablene. Kvalitativ informasjon går derimot mer i dybden og gir innsikt i hva som ligger bak tallene (Tjora, 2019, s.29). Problemstillingen er styrende for hvilken metode studiet bør omfatte (Jacobsen, 2015, s.64). Ifølge Jacobsen bør man benytte seg av kvalitative data dersom man har et eksplorerende forskningsdesign, da denne metoden vil bidra til å skaffe mange nyanser gjennom få undersøkelsesenheter (2019, s.64). Det finnes lite forskning på området vi studerer, og vi er derfor avhengig av mye informasjon for å besvare problemstillingen. Vi trenger dyp innsikt i få, men konkrete temaer. Derfor vil kvalitativ tilnærming være metoden som egner seg best.

3.4 Datainnsamling

En kvalitativ studie er som regel intensiv med få enheter, hvorav data innsamles gjennom intervjuer eller observasjon. Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet og pålitelighet.

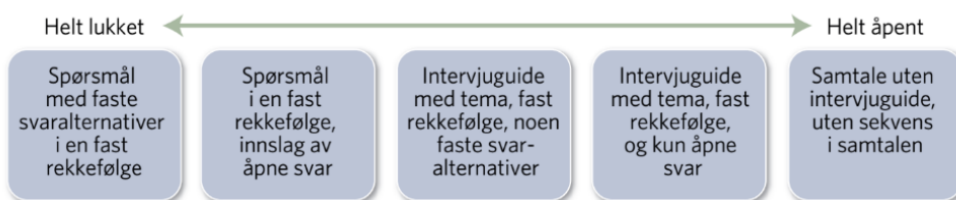
3.4.1 Intervjuet

Dybdeintervjuer er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s.145). Et slikt intervju er godt egnet for å få frem enkeltindividers fortolkning av et fenomen (Jacobsen, 2015, s.146-147). Det finnes ulike forutsetninger for at intervjuet skal være

lønnsomt. Et dybdeintervju er både tid- og ressurskrevende i form av administrering og utføring. Et kriterium er derfor at relativt få enheter undersøkes, og at man setter av tilstrekkelig tid. En annen forutsetning er at forskerne er interessert i den enkelte informants holdninger og oppfatninger (Jacobsen, 2015). Med bakgrunn i Jacobsens teori, vil vi påstå at et dybdeintervju vil være hensiktsmessig datainnsamlingsmetode for vår studie. Det eksplorative forskningsdesignet stiller krav om ny kunnskap og tolkninger rundt fenomenet, som ifølge Jacobsen vil være mest effektivt gjennom et slikt intervju. Det er derfor denne metoden vi har benyttet oss av for å besvare problemstillingen.

3.4.2 Semistrukturert intervju

Kvalitative intervjuer kan ha store variasjoner med tanke på grad av åpenhet, og det er nødvendig å bestemme seg på forhånd for hvilken grad av struktur man ønsker å legge intervjuet opp etter (Jacobsen, 2015, s.149). Vi har benyttet oss av semistrukturerte intervjuer.



Figur 4: Grader av strukturering av et intervju (Jacobsen 2015, 149)

For vår studie ønsket vi en viss åpenhet rundt strukturen. Herav utarbeidet vi en intervjuguide bestående av åpne spørsmål innenfor temaene vi ville gjennom. Vi stilte spørsmålene i samme rekkefølge til alle informantene, for å være sikre på at alle temaene ble belyst. Hensikten var å få tilstrekkelig innsikt og informasjon for å kunne besvare problemstillingen på en tilfredsstillende måte (Jacobsen, 2015, s.150). Temaene vi ønsket informasjon om var: helsekultur, strukturelle forhold, strategi og kultur, employer branding, tilrettelegging med helseportal, samt evaluering og oppfølging (se vedlegg 1 - Intervjuguide). I tillegg stilte vi oppfølgingsspørsmål underveis, da Jacobsen påpeker at “evnen til å grave kan gjøre at man som intervjuer kan få mer ut av intervjuet” (2015, s.59).

3.4.3 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden er strukturert gjennom fire overordnede deler, som tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene presentert tidligere i seksjonen (se vedlegg 1 - intervjuguide). For å besvare analyse spørsmålene har vi tatt utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert avslutningsvis i seksjon 2. Teorien viser at forutsetninger for et vellykket helseprogram inkluderer strukturelle, kulturelle og individuelle forhold, tilrettelegging med web-basert helseportal, og evaluering og oppfølging. Vi tok derfor utgangspunkt i disse nøkkelbegrepene for å besvare problemstillingen: *hva består tilrettelegging for helsefremmende tiltak av blant norske bedrifter, og hvordan implementeres disse?*

3.4.4 Nøkkelbegreper

Den første delen av intervjuguiden presenterer strukturelle forhold, som ut ifra det teoretiske rammeverket innebærer *fysiske arenaer, kampanjer, frynsegoder, organisasjonsstruktur*.

Den andre delen av intervjuguiden presenterer kulturelle forhold, som ut ifra det teoretiske rammeverket innebærer *normer og rutiner, sosial anerkjennelse og rollemodeller*. Her inkluderes også *employer branding*.

Den tredje delen av intervjuguiden presenterer tilrettelegging med en web-basert helseportal, som ut ifra det teoretiske rammeverket innebærer *kommunikasjonsfunksjoner og leveringsmetoder, brukervennlighet, innhold og nytteverdi*.

Den fjerde delen av intervjuguiden presenterer evaluering og oppfølging, som ut ifra det teoretiske rammeverket innebærer *individuelle forhold og datahåndteringssystemer*.

Gjennomgående i oppgaven har vi operasjonalisert nøkkelbegrepene for å trekke ut innholdet av dem. Ved behov har vi også stilt oppfølgingsspørsmål basert på eksempler presentert i teorien.

For å illustrere fremgangsmåten har vi lagt ved et eksempel:

Fysiske arenaer: Treningsrom - garderobes - dusj - skap med lås - sykkelparkering.

Spørsmål: Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?

Begrepene fra operasjonaliseringen fungerer som utgangspunkt for oppfølgingsspørsmålene.

3.4.5 Utførelse av intervju

Intervjuene ble utført i perioden fra 8. april til og med 4. mai, like etter innføringen av smitteverntiltak og restriksjoner som følge av koronapandemien. Vi måtte derfor omstille planlagt intervjuopprosess, og intervjuene som i utgangspunktet skulle utføres ansikt-til-ansikt i naturlige omgivelser (kontoret på jobb), måtte utføres gjennom videosamtaler i appen “Zoom” etter helsemyndighetenes oppfordringer. Alle informanter samtykket til opptak og transkribering, og intervjuene varte i cirka 45 - 90 minutter. Samtlige intervjuer ble tatt opp på bånd og transkribert etter samtykke fra informantene. Lydopptakene fungerte som et nyttig verktøy ved transkribering, for å markere trykksterke stavelser og nølende formuleringer.

3.5 Utvalg

Utvalget for studien må kunne uttale seg på en reflektert måte om valgte temaer. I kvalitativ metode er informanter strategisk framfor tilfeldig utvalgt fordi fagfeltet krever informanter med kunnskap om fenomenet vi vil studere (Tjora, 2019, s.131).

3.5.1 Kriteriebasert utvalgsstrategi

Valg av informanter baseres på hvordan man beste egnet kan besvare valgt problemstilling. Dette tilsier at vi trenger vi informanter som har tilstrekkelig informasjon og innsikt om de ulike temaene som ligger bak problemstillingen. Ved rekruttering av bedriftene var et kriterium at bedriften skulle ha fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse. Videre gjorde omstendighetene at utvalget ble noe begrenset, og vi måtte derfor innsnevre utvalget til én ansatt per bedrift. Vi måtte derfor rekruttere informant ut ifra hvem som hadde tilstrekkelig informasjon på området. Herav er *informasjon* den type utvalgskriterium som var best egnet i forhold til vår problemstilling (Jacobsen, 2015, s.181). Valget falt derfor på informanter som var ansvarlige for eller medvirkende i helseprogrammene i sine bedrifter.

3.5.2 Presentasjon av bedrifter

Vi skal nå presentere de ulike bedriftene som ble rekruttert til vår studie. Bedriftene er av ulik karakter; de tilbyr ulike tjenester og produkter, har ulike visjoner og ulike målgrupper. Likevel

har de til felles at de tilfredsstillter kriteriene for vår studie. Presentasjonen inneholder generell fakta og visjon.

3.5.3 Schibsted

Schibsted ble grunnlagt av Christian Schibsted i 1839 og er et internasjonalt selskap med eierskap til flere kjente, digitale forbrukermerker. De har til sammen over 5000 ansatte, fordelt utover Norge, Danmark, Finland, Sverige og Polen. Schibsted avdeling Norge ligger i Akersgata 55 i Oslo, hvor de har 1200 ansatte. Schibsted eier fire av Norges ti største aviser; VG, Aftenposten, Bergens Tidene og Stavanger Aftenblad. I tillegg står Schibsted bak en rekke digitale forbrukertjenester på nett, inkludert kjente merkevarer som FINN, Prisjakt og Morgenlevering. Selskapet har fire kjerneverdier: integritet, innovasjon, samhold og konkurransedyktighet (Schibsted Norge AS, 2020).

3.5.4 Gjensidige

Gjensidiges historie strekker seg så langt tilbake som i 1816 og har i over mer enn 200 år sørget for å skape trygghet for kundene deres ved å sikre liv, helse og verdier. Selskapet har rundt 3700 ansatte fordelt på Norge, Danmark, Sverige og i Baltikum. Gjensidige har 30-35 lokasjoner i Norge, men hovedkontoret ligger i Oslo - nærmere bestemt Schweigaards gate 21. Gjensidiges visjon tar sikte på å være et ledende skadeforsikringselskap, og det ved å legge vekt på en høy grad av kundeorientering i kombinasjon med kostnadseffektivitet. Å ta bærekraftige valg og løsninger er også noe de fokuserer på, da de mener dette er en forutsetning for en langsiktig verdiskapning. (Gjensidige Forsikring ASA, 2020)

3.5.5 Wilhelmsen

Wilhelmsen Group ble grunnlagt i 1861 i Tønsberg. Det er et internasjonalt logistikk- og maritimselskap som holder til i 74 ulike land verden over, og har totalt over 21 000 ansatte. Wilhelmsen har hovedkontor på Lysaker i Bærum. Deres ambisjoner baserer seg på innovasjon og ekspertise. Gjennom globalt samarbeid fokuserer de på en mer bærekraftig framtid. Wilhelmsens kjerneverdier er kundeopplevelse, samarbeid, læring og innovasjon. Wilhelmsen i Norge holder til på Lysaker, der de har over 300 ansatte (Wilhelmsen Holding ASA, 2020).

3.5.6 Findus

Findus ble etablert i 1941 og er en del av Nomad Foods, som er Europas største leverandør av frossenmat. Selskapet er hele 2,54 ganger større enn dens største konkurrent, og de distribuerer mat til 17 land verden over. Til sammen har de over 4600 ansatte, og eier 13 ulike produksjonssteder. Her i Norge holder de til i Erteløkka 7 i Asker, men har også en fabrikk på Hedrum ved Larvik. Selskapet produserer og markedsfører produkter av fisk, grønnsaker, ferdigretter og bær, pizzaer og bakverk. De omsetter for 2,27 milliarder euro årlig og Norge er et av landene med størst markedsandel (36,8%). Selskapet fokuserer på en hensiktsmessig bedriftskultur via innovasjon, omstilling og utvikling, effektiv ledelse og merkevarebygging (Findus Norge AS, 2020).

Findus Norge // “Our Well Way”

Findus skiller seg imidlertid fra de andre bedriftene, da de er den eneste bedriften med et konkret helseprogram. Findus i Norge har det siste året ført et eget program kalt “*Our Well Way*”.

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

Programmet fungerer som en konkret plan for å fremme en god helse hos de ansatte gjennom tiltak som omhandler fysisk helse. Intensjonen er at fysisk helse skal være et fokusområde gjennom hele året.

Programmet inneholder en overordnet plan for tiltak implementeres kontinuerlig i løpet av året, samt tre underkategorier gjennom fokusområder som fordeles utover året. Eksempler på disse kategoriene er “nutrition and good food”, “coping with stress and mental health” og “wellness and happiness”. Essensen er informasjon og bevisstgjørelse rundt de ulike fokusområdene via seminarer og aktiviteter kombinert med interne kampanjer. “Our Well Way”-programmet

fungerer som bedriftens hovedplattform for å informere og bevisstgjøre rundt bedriftens grunnleggende verdier angående fysiske helse.

3.6 Dataanalyse

Etter å ha fastsatt utvalgsrammer og gjennomført intervjuer, er neste steg i prosessen å analysere dataene. Hensikten med analysen er å trekke ut innholdet fra intervjuene. Dette er en fortolkende prosess der formålet er å forstå meningen i hva som blir sagt (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2016, s.173). For å analysere dataene startet vi med å transkribere intervjuene, for deretter å kode informasjonen.

3.6.1 Transkribering

Vi transkriberte intervjuene fortløpende etterhvert som vi avholdt de. Dette resulterte i at vi hadde intervjusituasjonen og informasjonen friskt i minnet, som resulterte i en presis og nøyaktig fortolkning av dataene. For å transkribere intervjuene hørte vi på lydopptakene vi spilte inn etter samtykke fra informantene, og skrev deretter ned ordrett det informantene belyste gjennom intervjuene (se vedlegg 2-6 – transkriberinger).

2.6.2 Koding

Etterhvert som intervjuene ble ferdigstilt fra transkriberingen begynte vi å kode intervjuene. Koding er den prosessen der data brytes ned, konseptualiseres, kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller teori (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2016, s.187).

Tidlig i undersøkelsesprosessen utarbeidet vi en grundig og strukturert intervjuguide, hvorav vi kategoriserte intervju spørsmålene inn i fire overordnede kategorier med tilhørende nøkkelbegreper. Nøkkelbegrepene danner utgangspunkt for analyse spørsmålene som videre skal brukes for å besvare problemstillingen. Denne systematiseringen førte til at datamaterialet var forholdsvis enkelt å redusere og systematisere. Videre fargekodet vi de fire temaene (strukturelle- og kulturelle forhold, helseportal med tilrettelegging og evaluering og oppfølging) som tilhørte hvert av forskningsspørsmålene. Deretter fargekodet vi de ulike nøkkelbegrepene. Denne metoden resulterte i at vi hadde et godt grunnlag for analysen samt kunne trekke

delkonklusjoner ut ifra forskningsspørsmålene (se vedlegg 3 - eksempel på koding av transkribering: Findus).

3.7 Etiske hensyn

Vi har gjennom hele undersøkelsesprosessen tatt etiske hensyn i betraktning. Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlinger er rette eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s.83). Ifølge Jacobsen er det tre viktige krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som forskes på; informantenes samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (2015, s.47). For å ivareta disse kriteriene har vi gjort følgende: Vi startet intervjuet ved å spørre om samtykke til både transkribering og lydopptak. Videre ga vi instruksjoner om at informantene når som helst kunne trekke seg og at de ikke var pliktig til å besvare spørsmål dersom de ikke ønsket det. Avslutningsvis spurte vi informantene om vi kunne kontakte dem i etterkant av intervjuet dersom vi trengte mer informasjon, slik de selv kunne beslutte om de ville fortsette å være delaktige i prosessen eller ikke. Vi har kvalitetssikret lydopptakene for å sikre at informantene er korrekt gjengitt. Dermed kan vi sikre at etiske hensyn er ivaretatt.

Funn og diskusjon

4

4.0 Funn og diskusjon

Dette kapitlet presenterer innsikt vi har tilegnet oss gjennom forskningsprosessen. Funn og diskusjon tar utgangspunkt i de fire analysespørsmålene presentert i seksjon 3.

4.1 Analysespørsmål 1

Hva slags fasiliteter tilbys som en del av deres helsefremmende program?

4.1.1 Funn

Utgangspunktet for dette analysespørsmålet er det Golaszewski (2008) omtaler som strukturelle forhold. Dette innebærer ifølge teorien nøkkelbegrepene *fysiske arenaer*, *kampanjer*, *frynsegoder* og *organisasjonsstruktur*. Vi brukte disse begrepene som stikkord for å få frem informantenes tanker og meninger om disse forholdene.

Fysiske arenaer

Findus sine lokaler er per dags dato ikke tilstrekkelige, da de må rydde bort stoler og bord i kantinen for å gjennomføre treningsøkter. De skal imidlertid flytte inn i nye lokaler med tilhørende treningsrom, spinningrom og sykkelparkering. Findus tilbyr de ansatte gratis frukt og kantinemat med sunn og variert kost, hvor de fokuserer på en grønnere hverdag med kjøttfrie måltider.

Schibsted har et stort treningsrom i kjelleren, med to tilhørende styrkerom, to saler, to spinningrom og et tilleggsrom. De har også en stor kantine, som ofte kjører ulike temaer i løpet av en uke, som for eksempel grønne dager. Alle ansatte får også gratis frukt.

Gjensidige har et stort treningsareal, inkludert spinningssal, gymsal og flere treningsrom. De har tilstrekkelig skaplass, separate garderober med dusj og badstue. Når det kommer til kantinemat benytter de seg både av eksterne aktører samt egne ansatte, hvor de har strenge krav til å levere sunn mat og grønne måltider.

”Vi har et treningsareal som i følge våre samarbeidspartnere på fysio er et av Oslos beste treningsanlegg internt i bedrifter”.

Wilhelmsen har et godt utstyrt styrkerom og en stor gymsal i kjelleren på bygget, med tilhørende dame- og herregarderober. De har egne skap til de ansatte som sykler eller trener i arbeidstiden. I kantinen har de egne ansatte kokker og kantinepersonell, samt en egen salatbar. De har et generelt krav til å servere sunn, grønn og næringsrik mat og har for eksempel faste “vegetardager”.

Kampanjer og frynsegoder

Findus dekker treningsavgift opp til 200kr og har forsikringsordninger for skader, fysioterapi og kiropraktorer. De har fleksibel arbeidstid, som tillater de ansatte å trene i arbeidstiden. De tilbyr også gruppetimer med innleide instruktører.

Schibsted har bedriftsavtale med Sats, der innleide instruktører holder treningstimer flere ganger i uka, og de ansatte kan delta gratis. De har helseforsikring, og en tilhørende app som kan brukes for å bestille legetime, fysioterapeut og kiropraktor. I tillegg tilbys massasje, da man kan betale en egenandel på 100kr i året, og bestille så mange timer man ønsker.

Gjensidige benytter seg av innleide instruktører til både styrkecamp og yoga en gang i uken. De har også fleksibel arbeidstid.

“Det betyr også at du kan gå ned og løpe en tur på mølla kl. 12 hvis du synes det er fint, for den tiden kan du ta igjen en annen gang, f.eks. dagen etter. (...) Vi prøver å oppmuntre og tilrettelegge til å trene når det passer for deg”

Wilhelmsen leier inn SATS-instruktører flere ganger i uken, hvor de blant annet tilbyr dansetimer i form av salsa og swing. De har også fleksibel arbeidstid med stempingsystem, slik at man kan disponere arbeidstiden fritt.

Organisasjonsstruktur

Når det gjelder ansvarsfordeling av helsefremmende tiltak, har kun én av bedriftene en klar struktur på dette.

Findus: “Vi er et team. Jeg er ambassadør, også er det (...) som er HR-ansvarlig, og en til som er halvtid på HR. Vi er tre stykker som driver det sammen”.

Schibsted forklarer derimot at:

*“Vi jobber frivillig i systemet, jeg får ikke ekstra betalt for det.
Det er oppå min egen stilling”.*

Gjensidige har det de kaller en “intern organisasjon” som kalles “Gjensidige Sport”. Denne er også organisert av frivillige ansatte, og har et tilhørende styre. Det består av 15-20 aktivitetsgrupper som de ansatte kan ta en del av på eget initiativ.

Wilhelmsen har et idrettslag, men det administreres på initiativ av frivillig ansatte.

“Vi har et variert tilbud, og det er opp til de ansatte å bruke det”.

Et annet kriterium Bjerke (2020) nevner dreier seg om at helseprogrammet bør være forankret i bedriftens strategi. Etter å ha fastslått at bedriftene har stort fokus og bevissthet rundt helse, stilte vi derfor spørsmål om dette er direkte nedfelt i en strategi, enten overordnet eller gjennom HR.

Findus: “Toppsjefen snakker ikke så mye om helse, (...) men vi har verdier som kjennetegner det”.

Gjensidige: “Skal ikke si det er en nedfelt strategi, men (...) Det er en del av vår konsernstrategi/HR-strategi med henhold til forebyggende tiltak, men det står ikke nedskrevet”.

Wilhelmsen: “Det er ikke direkte i strategien (...) Det å ha det godt på jobb har alltid vært en prioritering. Vi ser enda at det er et fokus. Vi bruker mye penger på aktiviteter for de ansatte.”

Schibsted: “Nei, ikke sånn direkte. Helsebegrepet er ikke nevnt, men (...). Det ligger implisitt i verdiene”. “Vi kunne nok vært flinkere på å få det nedfelt og notert”.

4.1.2 Diskusjon

Teorien sier at fasiliteter kan innebærer dusj og garderober, trygge trappeoppganger og sykkelstativer, samt et sunt og prisvennlig tilbud av kantinemat. Felles for bedriftene er at fasilitetene består av overnevnte tilbud. Med bakgrunn i dette ser vi at teori og empiri samsvarer, og funnene er dermed i tråd med det teorien foreslår som strukturelle forhold. Det som imidlertid ikke er dekket i eksisterende teori innen strukturelle forhold er at det ikke eksplisitt nevnes noe om konkrete fysiske treningsrom. Samtlige bedrifter har altså et enda bredere tilbud av helsefremmende fasiliteter enn hva teorien foreslår. Fasilitetene de nevner er gymsaler, spinningrom og tilgang til skap. I tillegg opplyser informantene om at det tilbys gratis frukt, og at de har egne vegetardager i kantinen.

Empirien bekrefter også teoriens forslag om kampanjer og frynsegoder. Samtlige av bedriftene tilbyr innleide instruktører til ulike tilbud av gruppetimer, som yoga, sirkeltrening og dans.

Et nøkkelbegrep som ikke kommer frem i empirien er *organisasjonsstruktur*. Et fellestrekk er at ansvar for fysisk aktivitet og helse ligger hos ansatte som engasjerer seg på eget initiativ, eller hos egne idrettslag i bedriften. Findus skiller seg likevel ut ved å ha et team som er ansvarlig for fysisk aktivitet, men det er likevel ikke integrert i en stillingsbeskrivelse. I tråd med dette utmerker det seg at helse kun er strategisk forankret hos én av bedriftene, og de resterende bedriftene dermed ikke har noen interne krav eller retningslinjer for oppfølging av helse.

4.2 Analyse spørsmål 2:

Hvordan tilrettelegger bedriften for helsefremmende programmer gjennom kulturelle forhold?

4.2.1 Funn

For å besvare dette forskningsspørsmålet tok vi utgangspunkt i det Golaszewski omtaler som kulturelle forhold. Dette innebærer ifølge teorien nøkkelbegrepene *normer og rutiner, sosial anerkjennelse og rollemodeller*.

Normer og rutiner

Ut ifra teorien bør det dannes rutiner for å gjøre noe aktivt i pausene på jobb, for å utvikle en norm for at fysisk aktivitet utføres i løpet av dagen. Det som fremkommer i intervjuene er at flere av bedriftene benytter seg av gående møter, og gjennomfører felles fysiske aktiviteter i pausene.

Findus er en av bedriftene som oppfordrer til gående møter.

"Hvis du skal ha et møte, hvorfor ikke gå en tur i stedet for å sitte nede?"

På de ansattes initiativ utfører Findus også styrkeøvelser som et «avbrekk» fra arbeidet.

«Planken et minutt når jeg blir trøtt kl. 14, for da klarer jeg meg til fire».

Gjensidige er også opptatt av bevisstgjøring rundt hvor mye tid som «sløses bort på møter».

Derfor oppfordrer de til å ha korte møter stående, eller møtes mindre «formelt», for eksempel i kantina. De har også det de kaller «energipauser» i regi av HMS, der de ansatte samles i en sosial sone og har en kort fysisk økt.

Både Schibsted og Wilhelmsen poengterer derimot at deres møter er mer tradisjonelle, og nevner ingenting konkret om helsefremmende normer og rutiner.

Sosial anerkjennelse

Et støttende miljø hvor ansatte møtes på tvers av organisasjonsgrenser forklares i teorien som et viktig element for å oppmuntre til helsefremmende aktiviteter. De helsefremmende aktivitetene

skal og kunne bidra til å bygge relasjoner og være en arena for å ha det gøy sammen. Et eksempel er å arrangere gruppetimer.

Alle bedriftene tilbyr gruppetimer av ulik karakter, for eksempel sirkeltrening og yoga. Wilhelmsen skiller seg ut her ved å tilby *dans* som en felles fysisk aktivitet. Dette viste seg å være en morsom aktivitet.

Wilhelmsen: *“Vi har hatt svingkurs før, det var populært. Det var mange som meldte seg på”*.

Rollemodeller

Ut ifra teorien vil det videre være hensiktsmessig å ha gode rollemodeller for å sikre et vellykket helseprogram. Informanten fra Findus nevnte at denne informantens engasjement til å dra i gang aktiviteter bidro til at flere ville delta. Dette viser at det er viktig med god samhandling mellom ansatte og ledere for fremme deltakelse, og at engasjerte ledere derfor kan være nettopp en slik rollemodell.

Findus nevner at de ofte opplever mangel på engasjement hos noen av avdelingslederne. Spesielt viser dette utslag i salgsavdelingen, der interne kampanjer ofte mislykkes:

“Det er vanskelig å motivere og pushe andre til å delta når ikke ledelsen deltar selv engang”.

Informanten fra Gjensidige forklarer at ledere stiller seg ulikt til hvorvidt trening og helse bør prioriteres:

“Ledere er jo ulike. Noen ville sagt det er greit, andre ville rynket på nesen ...”

Employer branding

I løpet av forskningsprosessen oppdaget vi at flere av informantene opplevde helse som spesielt viktig når de rekrutterer nye ansatte. Teorien forklarer at helseopplæring av nye ledere kan styrke bedriftens omdømme, og at det er høyt potensiale knyttet til helse i rekrutteringssammenheng.

Findus forklarer at nyansatte er spesielt interessert i bedriftens helsetilbud, og at de i ansettelsessammenheng ofte blir spurt «hva annet har dere utover bonus og lønn?». Når spørsmål rundt denne type frynsegoder dukker opp, har de sett at det har vært positivt å trekke frem «Our Well Way»-programmet og alt de har å tilby innen fysisk aktivitet. Slike tilbud setter bedriften i et godt lys og gjør den attraktiv for potensielle arbeidstakere.

I likhet bruker Gjensidige dette som et argument for ansettelse:

«Er det sånn at vedkommende vi skulle ha ansatt er i tvil, så tar vi de ned i treningssenteret, så har vi de på plass. Det er en vesentlig rekrutteringssak».

Schibsted har også helsetilbudene som en stor del av rekrutteringsarbeidet, og mener det «gjør at man er en attraktiv arbeidsgiver».

4.2.2 Diskusjon

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket når det gjelder kulturelle forhold ser vi en viss sammenheng mellom teori og praksis. Likevel er det noen områder fra praksis som ikke dekkes av teorien, og visa versa.

I dialog med informantene fremkommer *gående møter* og *energipauser* som to nye begreper, der de altså kombinerer møtevirksomhet og pauser med fysisk aktivitet. Når det gjelder sosial anerkjennelse er funnet at dette kan implementeres gjennom gruppetimer, som alle bedriftene tilbyr. I tillegg viser det seg å være hensiktsmessig å tilby lavterskeltilbud som for eksempel dans, for å få flest mulig til å delta. Det avhenger imidlertid av å ha gode rollemodeller som oppfordrer til deltakelse og engasjement. Informantene forklarer at ledere stiller seg ulikt til hvorvidt helse og trening er viktig. Demotiverte ledere viser seg å være en avgjørende faktor til at for eksempel kampanjer ofte mislykkes. Dette antyder at teorien om at rollemodeller er av betydning for de ansattes motivasjon og deltakelse er i overensstemmelse med praksis, og bekrefter behovet for en rollemodell. Avslutningsvis samsvarer empiri og teori rundt helseprogrammer i forbindelse med rekruttering og som et argument for employer branding.

4.3 Analyse spørsmål 3:

Hvilke formidlingskanaler brukes for å fremme helse internt?

4.3.1 Funn

Det neste analyse spørsmålet tar utgangspunkt i det Bjerke (2020) beskriver som en betydelig variabel i spørsmålet om ansatthelse - nemlig en helsefremmende web-basert helseportal. For å besvare dette forskningsspørsmålet var det hensiktsmessig å avdekke om bedriftene har en kanal for å formidle helserelevante beskjeder. Nøkkelbegrepene er: *Kommunikasjonsfunksjoner og leveringsmetoder, brukervennlighet, innhold og nytteverdi.*

Kommunikasjonsfunksjoner og leveringsmetoder

Findus har et eget intranett, men det blir hovedsakelig brukt til å dele generell informasjon. Informanten forklarer at de skal starte med en app når de bytter lokaler, men uttrykker likevel uvisshet rundt dette. De har tidligere forsøkt et opplegg der trening skulle registreres i et Excel-ark, men svært få benyttet seg av tilbudet.

Schibsted har et forum for hele konsernet som kalles Schibsted Life. Schibsted Life blir også brukt til andre tilbud, som sosiale sammenkomster og kampanjer. I tillegg har de en plattform som heter «Slack», som i hovedsak brukes til uformell kommunikasjon internt mellom ansatte.

Gjensidige har ikke en plattform for trening og helse. De tar utgangspunkt i faste timeplaner, og benytter seg av kalenderinnkalling via mail. Informasjon rundt trening og helse blir innimellom delt gjennom oppslag på dørene rundt på kontoret.

Wilhelmsen har en portal via Microsoft Teams som de benytter til å legge ut generell informasjon.

“Der går du inn og finner det du trenger”.

De har imidlertid ikke et konkret sted hvor de kan melde seg på trening eller få innsikt i helserelevante spørsmål.

Brukervennlighet, innhold og nytteverdi

Vi spurte først om forholdene rundt plattformene som brukes i dag:

Findus: *“Vi har intranett, men dette brukes i hovedsak til generell informasjon... Tror vi skal få en app når vi flytter til Lysaker, men jeg vet ikke enda”.*

Schibsted: *“Vi har et forum som blant annet inneholder rabatter på treningsmedlemskap og påmelding til gruppetimer, som lett kan kobles opp mot mobil og iPad”.*

Gjensidige: *“Vi bruker intranettet som kanal til å melde oss på treningsøkter og sånn, samtidig som vi har oppslag på dører hvor en kan melde seg på trening”.*

Wilhelmsen: *“Vi har en teams-side, en portal for idrettslaget hvor en finner det en trenger knyttet til fysisk aktivitet på huset”.*

Til tross for at ingen av bedriftene hadde en portal konkret for helse og velvære, ønsket vi likevel innspill til potensiell utarbeidelse av en slik side. Svaret var entydig, den var i så fall nødt til å være *“enkel og oversiktlig å bruke”*.

Det var imidlertid usikkerhet knyttet til hvorvidt ansatte faktisk kom til å ville bruke en slik portal.

Findus: *“Da må man legge inn et program i forhold til å få folk til å bruke det”.*

Wilhelmsen: *“Det er så mange tilbud ute der, så det å gjøre det interessant nok til at de ansatte bruker en firmaportal til å finne oppskrifter og sånt. Jeg vet ikke om det har noe hensikt”.*

4.3.2 Diskusjon

I teorikapittelet avdekkes det at tilgjengelighet av tilbudene og effektiv kommunikasjon er avgjørende for et vellykket helseprogram, og at dette kan gjøres ved hjelp av en web-basert helseportal.

Funnene står ikke i samsvar med teoriens forslag. Vi kan fastslå at ingen av bedriftene har en web-basert helseportal som er konkret rettet mot helse og trening. Likevel har alle selskapene en plattform som de bruker til dette formålet. Problemet ligger i at portalen ikke har et separat fokus på helse og aktiviteter - de kombinerer all type informasjon på én enkelt plattform. Teorien presenterer at brukervennlighet innebærer at portalen bør være enkel å navigere. Med dette utgangspunktet står empirien ikke i samsvar med teori når det gjelder brukervennlighet.

Det teorien ikke dekker er at informantene kan være negativt innstilt og ha dårlige holdninger til en eventuell portal. Informantene virket ikke overbevist om det i det hele tatt hadde noen hensikt, og påpeker at det i tilfelle må implementeres tilhørende opplæring. Et funn er derfor behovet for opplæring.

4.4 Analyse spørsmål 4:

Finnes det en strukturert form for evaluering av helseprogrammets effekt og hvorvidt tilbudene anvendes?

4.4.1 Funns

Dette analyse spørsmålet tar utgangspunkt i Golaszewskis forslag til å tilrettelegge for langsiktig atferdsendring hos de ansatte ved hjelp av et helseprogram. Forutsetningene som belyses for å kunne evaluere helseprogrammet er et datahåndteringssystem som en helseansvarlig har tilgang til. Dette vil også vise hvorvidt tilbudene faktisk benyttes, og nytten av dem. Det forklares også at individuelle forhold er av betydning for effekten av helseprogrammet.

Datahåndteringssystem

Teorien sier at den som har ansvar for helse bør ha tilgang til et datahåndteringssystem som inneholder variabler knyttet til ansatt helse. Dette systemet kan for eksempel inneholde medisinske kostnader, vurdering av helserisiko og helsestandard. Ved bruk av et slikt system vil ledelsen ha full oversikt over kostnader og andre viktige elementer knyttet til helse, som over lengre tid kan gi bedriften et helhetlig bilde over situasjonen og skape økonomiske gevinster for bedriften.

Findus ser strukturert på hvor mange ansatte som benytter seg av helseforsikringen deres årlig. I tillegg til dette måler de sykefravær, turnover og hvor mange som benytter seg av bedriftsavtalen med treningssenteret SATS årlig.

“Når det gjelder hvordan de fysiske tilbudene påvirker produktiviteten i selskapet har vi ingen konkrete tall... men det går bra med selskapet».

Schibsted benytter plattformen Schibsted Life til å se på for eksempel antall påmeldte til treninger, men utover dette gjør de ikke systematiske analyser. Likevel gir de uttrykk for at dette er noe de ønsker å ta tak i:

“Det høres ideelt ut, men vi er ikke der nå, nei”.

Gjensidige har månedlige medarbeiderundersøkelser som inneholder spørsmål om lønn, oppfølging og fysiske betingelser. Dette gir de ansatte mulighet til å komme med tilbakemeldinger på fasiliteter og tilbud. De evaluerer ikke ansattelse konkret, men informerer likevel om et lavt sykefravær.

Wilhelmsen følger opp bedriftens generelle helse ved en årlig helsesjekk, hvor de blant annet sjekker syn, hørsel og tar blodprøver. Etter helsesjekken får de tilbakemelding om oppgang eller nedgang i antall ansatte som røyker eller er plaget med hjerte- og karsykdommer. De har lavt sykefravær, som ligger på rundt to prosent. Dette tror de er grunnet i:

“Et godt og variert tilbud, god mat, gode aktiviteter og sosiale tilbud”

De har likevel ikke tallfestet og strategisk gjennomgått effektiviteten av de ulike tilbudene.

Individuelle forhold

I følge Golaszewski innebærer individuelle forhold de ansattes helsekunnskap, holdninger, ferdigheter og verdier. Disse forholdene vil ifølge teorien ha en påvirkning på bedriftens interne helsekultur.

Findus forklarer at de gjennom “Our Well Way”-programmet tilrettelegger for kunnskap rundt fysisk aktivitet og helse hos de ansatte. Dette skjer gjennom regelmessige seminarer, hvor de leier inn eksterne fagfolk for å tilegne de ansatte kunnskap rundt ulike temaer gjennom presentasjoner og foredrag. Findus forklarer at de ikke har noen konkrete målinger på hvem som benytter seg av tilbudene knyttet til fysisk aktivitet. Likevel poengterer de at det ofte er de som i utgangspunktet er fysisk aktive som deltar på fysiske aktiviteter i jobbsammenheng.

Informanten fra Wilhelmsen fastslår de samme tendensene:

*“Det er vanskelig å få med de som ikke trener,
det er stort sett de som trener på fritiden som også trener på jobb”.*

Informanten fra Wilhelmsen forklarer videre at de har forsøkt å tilrettelegge i form av lavterskeltilbud. Dette skal kunne bidra til positive holdninger, og dermed styrke de individuelle forholdene som forutsetning for et vellykket helseprogram.

Wilhelmsen: *“Derfor vi satt i gang dans, vi tenkte salsa var gøy, men så ser vi det samme igjen.
Det er vanskelig å få med de som sitter godt i sofaen”.*

Til tross for at dette tilbudet var mer populært enn andre mer tradisjonelle aktiviteter, forklarer informanten at det likevel er vanskelig å få med de som i utgangspunktet ikke trener. Det er derfor begrenset hvor stor effekt slike lavterskeltilbud har.

Informanten fra Gjensidige, på den annen side, fastslår ikke noe, men antyder at de ser en korrelasjon:

“Det er alltid noen som synes alt med fysisk aktivitet og helse er uinteressant, mens andre trener flere ganger om dagen og i tillegg sykler hjem. Det vil alltid være noen fanatikere”

Utover dette gjør ikke de andre bedriftene noe særlig for å tilrettelegge for kunnskap internt. De leier imidlertid inn instruktører i form av personlige trenere som nevnt tidligere, hvor de instruerer de ansatte i form av treningsøvelser.

4.4.2 Diskusjon

Bedriftene har ikke et konkret system for oppfølging og evaluering. I tråd med mangel på tilbakemeldingssystem evaluerer ikke bedriftene tilbudene opp mot effektivitet og jobbtilfredshet.

Empirien viser at bedriftene har en felles oppfatning av den typiske brukere av de helsefremmende tilbudene. Et fellestrekk er at både Findus og Wilhelmsen forteller at det som oftest er de som allerede trener på fritiden som også benytter seg av tilbudene i jobbsammenheng. Informanten fra Gjensidige antyder at det er en korrelasjon, og styrker Findus og Wilhelmsens påstand. Med utgangspunkt i Golaszewski (2008) sin studie er teori og empiri i overensstemmelse; de ansattes holdninger og miljø utenfor arbeidsplassen viser seg å ha en innvirkning på hvorvidt de deltar på jobbaktiviteter.

Ut ifra teorien om at de ansatte bør ha grunnleggende kunnskap rundt fysisk aktivitet og helse, kan en fastslå at bedriftene ikke tilrettelegger tilstrekkelig for dette, ettersom empirien tilsier at det er flere ansatte som ikke har holdninger som bidrar til deltakelse. Findus er likevel den av bedriftene som korrelerer med teorien i størst grad, med regelmessige seminarer og foredrag. Med dette som bakgrunn kan man fastslå at teorien ligger foran empirien, og at norske bedrifter bør gjøre ytterligere for å forbedre de ansattes grunnleggende kunnskap rundt helse.

Fellestrekket for alle bedriftene er at de til en viss grad følger opp sine helsefremmende tiltak, men at evalueringene kun tar for seg fysiologiske aspekter. De måles i enkeltvariabler, og ses ikke opp mot effektivitet eller prestasjoner, og det er dermed ikke mulig å si noe om en eventuell korrelasjon mellom disse. Det finnes altså ikke et datahåndteringssystem slik Golaszewski (2008) foreslår. Alle informantene virker likevel interesserte i å implementere et slikt målesystem, fordi det vil være hensiktsmessig med tanke på ressursene som investeres.

Konklusjon

5

5.0 Konklusjon

Hensikten med vår studie er å *fremme en arbeidsmodell for hvordan tilrettelegging for fysisk helsefremmende programmer kan optimaliseres i norske bedrifter*. Vi har forsket på fire bedrifter som har dannet utgangspunkt for denne casestudien, og gjennomført dybdeintervjuer av én ansatt i hver bedrift. For å utarbeide arbeidsmodellen har vi i tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hva består tilrettelegging for helsefremmende tiltak av blant norske bedrifter, og hvordan implementeres disse?*”.

Vi har benyttet oss av fire analyse spørsmål for å belyse hvert tema som er relevant for å besvare overordnet problemstilling. Temaene illustrerer elementer som er hensiktsmessig for å danne et fundament for et vellykket helseprogram. Arbeidsmodellen inkluderer strukturelle, kulturelle og individuelle forhold, samt tilrettelegging med portal, og et evalueringssystem.

Funnene som fremkom var at tilrettelegging for helsefremmende programmer er varierende fra bedrift til bedrift. Helsefremmende tiltak blant norske bedrifter består av fysiske arenaer, kampanjer, frynsegoder, normer og rutiner, og helse i rekrutteringssammenheng. Ut ifra det teoretiske rammeverket, er det flere områder som ikke er representert i empirien. Det som skiller seg fra teorien er mangel på rollemodeller, en kommunikasjonsplattform for helse, og et system for evaluering og oppfølging. En gjennomgående tendens er også at individuelle forhold ser ut til å prege sannsynligheten for deltakelse og suksess av et helseprogram. Videre avdekket empirien at det gjennomgående ikke finnes et integrert system for å implementere tiltakene. Unntaket er Findus, som gjennom “Our Well Way”-programmet har en systematisert prosedyre for å ivareta ansatthelse. Samtidig fremkom flere elementer i empirien som per i dag ikke er dekket i det teoretiske rammeverket. Kombinasjonen av disse funnene danner grunnlag for en intervert arbeidsmodell for å optimalisere tilrettelegging og implementering av et helseprogram, som presenteres avslutningsvis i påfølgende seksjon.

Forslag

6

6.0 Forslag

En arbeidsmodell for tilrettelegging av fysisk helsefremmende programmer kan bestå av følgende elementer: Strukturelle, kulturelle og individuelle forhold, tilrettelegging med en web-basert helseportal og evaluering og oppfølging. Funnene gjorde oss oppmerksom på flere områder som ikke oppfylles ut ifra teorien.

6.1 Forslag 1: HMS-direktiv og strategisk forankring

Bakgrunnen for valg av tema var de høye kostnadene knyttet til helserelatert fravær, og interessen for hvordan dette kan forebygges gjennom arbeidsgivers tilrettelegging. Per i dag er ikke arbeidsgivere i Norge pålagt å sikre de ansattes fysiske helse, og det er ikke implementert i noe lovgivning. Dette bør derfor kunne legges til grunn for et direktiv som kan likestilles med krav om forebyggende tiltak for å forhindre skader og ulykker på arbeidsplassen.

Folkehelseloven av 2012 fastsetter at folkehelse er et ansvar i alle sektorer, og at det derfor fastsettes krav til virksomheter om forhold med betydning for befolkningens helse. Det poengteres at det skal tilrettelegges for “god folkehelse” gjennom styringsmekanismer og insentivordninger (Regjeringen, 2019). En kollektiv satsing blant alle arbeidsgivere kan bidra til et helseløft og en reduksjon i totale helsekostnader for bedrifter i privat næringsliv og på statsbudsjettet. Forslaget er derfor et HMS-direktiv som legger retningslinjer for arbeidsgiver. Et slikt direktiv gir også et krav om at helse må forankres i bedrifters forretningsstrategi. Å en strategisk plan for helse vil også legitimere bruk av ressurser for å nå formålet, både menneskelige og økonomiske, som igjen setter helse i fokus og synliggjør viktigheten av det. Det vil imidlertid ikke være nok å kun skrive det ned - det må også implementeres et system for å iverksette tiltak, som danner utgangspunkt for neste forslag.

6.2 Forslag 2: Integreert helseteam

Dette elementet omhandler organisasjonsstruktur. Tendensen i empirien at organisasjonsstrukturen ikke tilrettelegger for helseprogrammer, da de eksisterende helsetiltakene arrangeres på initiativ av frivillige ansatte i bedriften. Findus var som forklart unntaket, da de hadde etablert et eget team, bestående av to HR-ansatte og en salgsansvarlig, med ansvar for helseprogrammet. Ut ifra dette kom ideen om å integrere et helseteam som en del

av HR-avdelingen i bedrifter. Å ha et eget team ansvarlig for implementering av et helseprogram kan bidra til å oppfylle flere av faktorene som presenteres i teorien. Det kan fungere som et insentiv til sosial anerkjennelse med mekanismer for å anerkjenne suksess og danne gode rollemodeller ved å stå ansvarlig for opplæring av ledere. Dersom helseteamet også består av fagpersonell som fysioterapeuter, psykologer og personlige trenere, kan det også styrke de strukturelle forholdene. Ideelt sett vil dette teamet også stå ansvarlig for et datahåndteringssystem som gir mulighet til å evaluere og følge opp ansatthelse.

6.3 Forslag 3: Helsefremmende møtevirksomhet og energipauser

I intervjuene var retningslinjer knyttet til arbeidstid og fysisk aktivitet et tema. I dialog med Findus kom det fram at de oppfordrer til “gående møter”. Dette dannet grunnlag for ideen om *helsefremmende møtevirksomhet*, som er en kombinasjon av møter og fysisk aktivitet. Ifølge LederNytt (2018) bruker norske ledere mellom 70-80% av arbeidstiden på møter, og medarbeidere nærmere 30-50%. Møtevirksomhet er svært tidkrevende og gjerne ineffektive, og dermed en stor kostnad. Forslaget om å kombinere møter med fysisk aktivitet vil skape synergieffekter, da det er både helsefremmende og tidseffektivt.

Som nevnt foreslår Golaszewski (2008) å implementere fysisk aktivitet i arbeidstiden, men ikke noe konkret om *hvordan*. Ifølge Hjelle (2018) vil kun fire minutters fysisk aktivitet bidra til økt oppmerksomhet i opptil en time etter. Funnene viser at dette kan implementeres gjennom *energipauser*, som er et kort avbrekk hvor en pause kombineres med en aktivitet. Dette underbygger forslaget om å implementere energipauser som en helsefremmende rutine.

6.4 Forslag 4: Web-basert helseportal

Teorien inkluderer et forslag om en web-basert helseportal. Et funn var at ingen av bedriftene har en slik plattform i dag. De har imidlertid ulike formidlingskanaler som blant annet inneholder informasjon om helsetilbudene, som for eksempel et intranett. Intranettet er en plattform for diverse bedriftsintern informasjon. Problemet er at helse ikke tydeliggjøres som et eget fokusområde på en slik plattform. Generell kunnskap om helse og trening er nemlig en viktig forutsetning for sannsynligheten til at ansatte deltar på treningsprogram over tid. Som nevnt er *individuelle forhold* et område som virker mangelfullt i empirien, ettersom bedriftene generelt

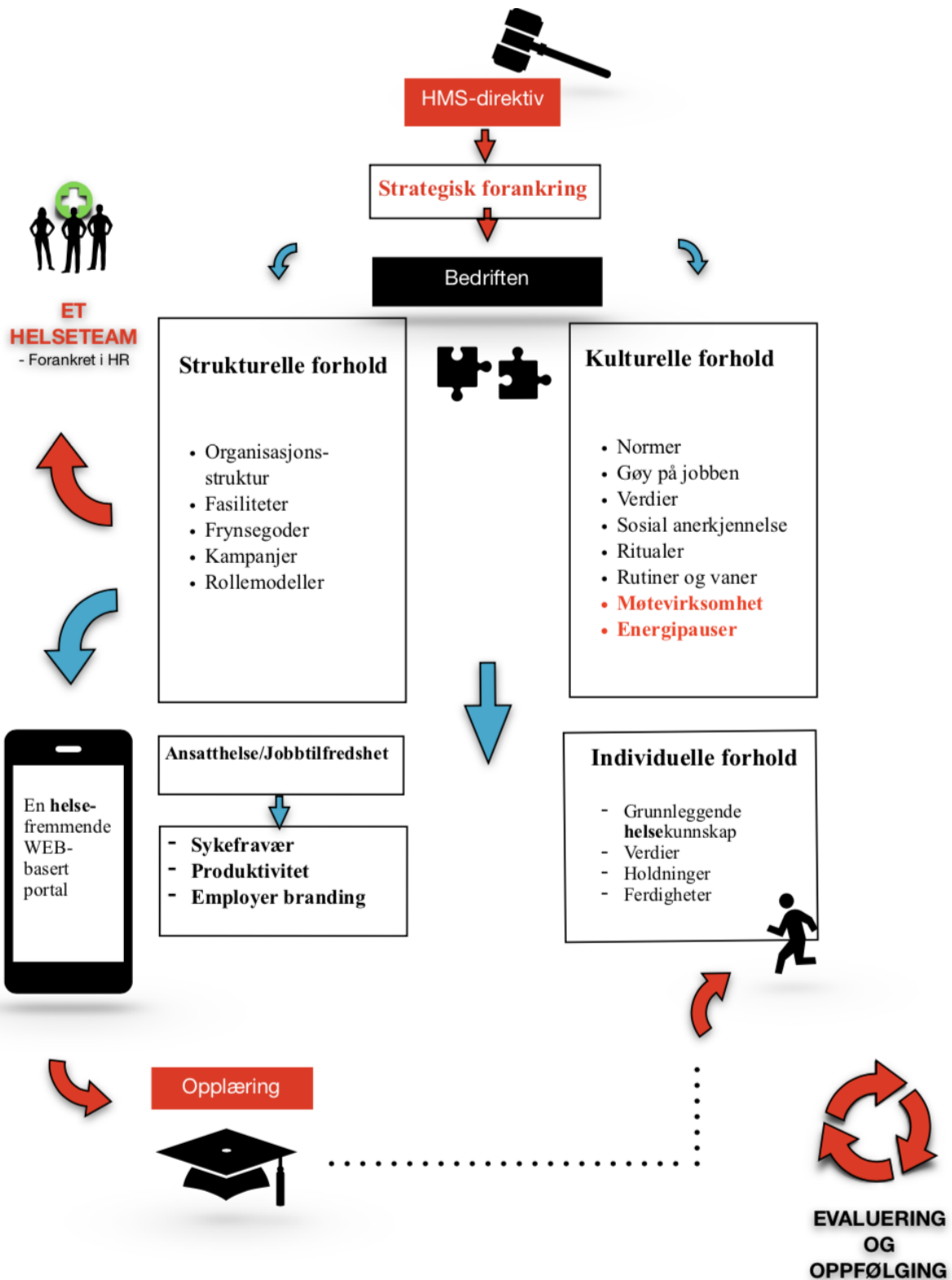
sliter med deltakelse fra ansatte som ikke har en interesse for fysisk aktivitet fra før. Å bruke plattformene bedriftene har i dag kan da være en medvirkende faktor til at disse ansatte frafaller ytterligere.

Dette underbygger argumentet om en helseportal som er mer målrettet og tilgjengelig for de ansatte, slik at det blir enklere å tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for å ville delta i et helseprogram. Forslaget er derfor å ha en egen portal som utelukkende omhandler helse, med for eksempel tilbud, påmeldingsfunksjon til gruppetimer og aktiviteter. Dette gjør helse lettere tilgjengelig, og kan øke kunnskap og bevissthet på området, som styrker individuelle forhold som en forutsetning for deltakelse. Likevel indikerer funnene at informantene reiste skepsis til en slik portal, grunnet uvisshet om hvorvidt noen faktisk vil bruke portalen. Et påfølgende forslag er derfor et internt opplæringsprogram for å implementere helseportalen.

6.5 Nytt teoretisk rammeverk - svar på formålet

Ut ifra det foreløpige teoretiske rammeverket presentert i seksjon 2 (se Figur 2) har vi gjort en intervensjon, og utarbeidet et nytt rammeverk som inkluderer funnene som har oppstått underveis i forskningen. Det nye rammeverket inkluderer også forslagene nevnt ovenfor - HMS-direktiv, helseteam, møtevirksomhet og energipauser, web-basert helseportal. Elementene vi har lagt til den opprinnelige arbeidsmodellen er markert i rødt, for å tydeliggjøre tilskuddene. Utover forslagene har vi også inkludert de positive effektene et helseprogram kan bidra til, som presentert innledningsvis i seksjon 2 - sykefravær, produktivitet og employer branding. I tillegg er “evaluering og oppfølging” et nytt element i arbeidsmodellen, basert på funn fra analyse spørsmål 4. I forkant av intervjuene hadde vi en antakelse om at bedriftene hadde et målesystem for evaluering og oppfølging. Intervjuene avdekket at de ikke hadde et slikt system, men det var en felles konsensus blant informantene om nødvendigheten av det.

Formålet for studien er å fremme en arbeidsmodell for hvordan tilrettelegging for fysisk helsefremmende programmer kan optimaliseres i norske bedrifter. Arbeidsmodellen presenteres nedenfor i *figur 5*:



Figur 5: Intervert arbeidsmodell

Kritikk



7.0 Kritikk

Store deler av forskningsprosessen ble preget av koronapandemien. I midten av prosessen ble vi nødt til å omstille oppgaven, da omstendighetene gjorde det vanskelig å utføre den opprinnelige planen. Datainnsamlingen foregikk digitalt gjennom Zoom, som kan ha forårsaket kommunikasjonsbarrierer og gitt utslag på resultatet. Det var også utfordrende å rekruttere informanter som møtte kriteriene til studien, da pandemien har vært krevende for bedrifter, som derfor ikke har hatt kapasitet til å bistå. Grunnet få informanter kan det stilles spørsmål ved grad av representativitet, og resultatene kan derfor ikke generaliseres.

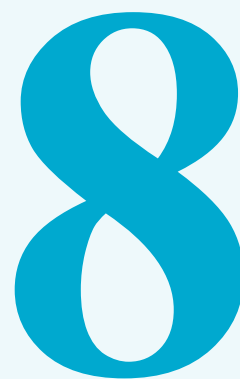
Informantene vi rekrutterte hadde variert innsikt i temaet, i tillegg til at de hadde ulike stillinger/roller i sine bedrifter. I det andre intervjuet erfarte vi at informanten ikke besatt tilstrekkelig kunnskap på området. For å dekke kunnskapsgapet så vi det derfor som hensiktsmessig å intervju en ekstra informant fra denne bedriften. Vi erfarte derfor at det var lønnsomt å kvalitetssikre rekruttering av informant ytterligere til neste intervju.

Et annet element som kan svekke generaliserbarheten er det faktum at det teoretiske rammeverket har sitt opphav i studier gjennomført i amerikanske bedrifter. Våre funn knyttes opp mot teorien, og kultur- og organisasjonsforskjeller i de to landene gjør det vanskelig å benytte dette som en fasit på et ideelt helseprogram. Dette er dermed kun et *forslag*.

Kvalitative studier er tid- og ressurskrevende og gir mye overflødig data, hvor mye tid går til å selektere ut relevant informasjon. Dette ga mange løse tråder, som er en ulempe med valgt forskningsdesign. Vi ser i ettertid at det ville vært hensiktsmessig med en mer strukturert intervjuguide, og vi måtte også gjøre små justeringer underveis. Samtidig er informasjonen som fremkommer i et dybdeintervju subjektiv. Vi har kun fått ett perspektiv på situasjonen gjennom ledelsen i bedriftene, som kan svekke grad av validitet i studien. En kvantitativ studie av et større antall ansatte kunne derimot bidratt til å avdekke hver enkelt sin oppfatning.

Det er også verdt å nevne at forskergruppen består av studenter som er uerfarne forskere. Vi har verken kunnskap innen forskningsområdet eller fagfeltet vi studerer, og har dermed ikke grunnlag til å gi et fasitsvar på problemstillingen.

Videre forskning



8.0 Videre forskning

I løpet av forskningsprosessen og dybdeintervjuene kom det fram flere elementer som kan være relevant for videre forskning. Først og fremst er det åpenbart at koronapandemien og dens ringvirkninger kan kobles direkte til ansatt helse. Som nevnt er teorien basert på amerikanske bedrifter, mens vår studie danner et bilde av situasjonen i Norge. Det kan derfor være interessant å bruke Norge som sammenligningsgrunnlag for hvordan interne helseprogram kan ha forebygget dødsfall og sykefravær relatert til koronaviruset.

Videre kan det være interessant å studere de andre aspektene ved “god helse”, herunder psykisk og sosial helse, for å kartlegge deres effekt på jobbtildfredshet og sykefravær. Under intervjuene nevnte samtlige informanter at deres helseprogram inkluderer tiltak i form av for eksempel psykologtilbud. Spesielt i disse koronatider har bedriftene hatt psykisk helse som et viktig fokusområde. Videre forskning kan dermed ta for seg viktigheten av slike tiltak under krevende omstendigheter.

Et av forslagene presentert i kapittel 6 gikk ut på å implementere en web-basert helseportal. Det fremkommer videre et behov for en påfølgende opplæringsprosess. Dette omhandler dermed E-læring, som er et eget fagfelt utenfor vår forskningskapasitet. Dette forslaget krever derfor videre forskning for å trekke konklusjoner på dette området.

I etterkant av kvalitative studier er det ofte hensiktsmessig å supplere forskningen med en kvantitativ studie. I dette tilfellet vil det være relevant å måle korrelasjonen mellom interne helseprogram og sykefravær, jobbtildfredshet og resultater.

Litteraturliste



9.0 Litteraturliste

- Amlani, N. M., & Munir, F. (2014). Does physical activity have an impact on sickness absence? A review. *Sports Medicine*, 44(7), 887-907.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2018). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Atreja, A., Mehta, N. B., Jain, A. K., Harris, C. M., Ishwaran, H., Avital, M., & Fishleder, A. J. (2008). Satisfaction with web-based training in an integrated healthcare delivery network: Do age, education, computer skills and attitudes matter? *BMC Medical Education*, 8(1), 48.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Journal of Health Affairs*, 29(2), 304-311.
- Bason, T., & Anagnostopoulos, C. (2015). Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Berry, L. L., Mirabito, A. M., & Baun, W. B. (2011). What's the hard return on employee wellness programs? *Harvard Business Review*, 89(3), 20-21.
- Bjerke, R. (2020). *Sponsorship-based Health Care Programs and their Impact on Employees' Motivations for Physical Activity*. Upublisert manuskript. *European Sport Management Quarterly*.
- Botnmark, Kristin. (2017). *HMS-boka* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bouchard, C., Blair, S. N., & Haskell, W. L. (2012). Physical activity and health. *Human Kinetics*.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). (1999). *Doing qualitative research*. sage publications.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, quantitative and Mixed Methods Approaches* (2. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Downward, P., & Rasciute, S. (2011). Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation. *International review of applied economics*, 25(3), 331-348.

- Erickson, K. I., Hillman, C. H., & Kramer, A. F. (2015). Physical activity, brain, and cognition. *Current opinion in behavioral sciences*, 4, 27-32.
- Everly, G. S., & Feldman, R. H. (1985). *Occupational health promotion: Health behavior in the workplace*. John Wiley & Sons.
- Findus Norge AS. (2020). Om Findus. Hentet 15.april 2020 fra <https://www.findus.no/om-findus>
- Findus Norge AS. (2020). Engasjerte ansatte er viktig for oss! Hentet 15.april 2020 fra <https://www.findus.no/brekraft/hvordan-gjor-vi-en-forskjell/vare-medarbeidere>
- Gebhardt, D. L., & Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45(2), 262.
- Gjensidige Forsikring ASA. (2020). Om oss. Hentet 15.april 2020 fra <https://www.gjensidige.no/konsern/>.
- Glazer, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Golaszewski, T., Allen, J., & Edington, D. (2008). The art of health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 22(4), 1-12.
- Golaszewski, T., Hoebbel, C., Crossley, J., Foley, G., & Dorn, J. (2008). THE RELIABILITY AND VALIDITY OF AN ORGANIZATIONAL HEALTH CULTURE AUDIT. *American Journal of Health Studies*, 23(3).
- Gran, Anne-Britt og Sophie Hofplass. (2007). *Kultursponsing*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Gripsrud. Geir., Olsson.H.U. og Silkoset.R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Halvorsen, Knut. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Hjelle, Ole Petter. (2018). *Sterk hjerne med aktiv kropp*. Oslo: Kagge.
- Jacobsen, D. A. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.Utg). Oslo: CAPPELEN DAMM.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlag
- Johannessen, A., Tufte, P. A. and Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Utgave 5. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and routines of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ledernytt. (2018, 07.september). Kaster du bort tiden på møter? Hentet 16.april 2020 fra <https://www.ledernytt.no/kaster-du-bort-tiden-med-moeter.6134947-355436.html>
- Ledernytt. (2020, 30.januar). Sykemeldingskulturen. Hentet 16.april 2020 fra <https://www.ledernytt.no/sykmeldingskulturen.6273279-458588.html>
- Merk, J., & Büttgen, M. (2016). Perceptions of sustainable organizational support: mediating the effects of health supporting work environments on employer attractiveness. *Managementforschung*, 26(1), 97-119.
- NHO. (2015). Hva koster sykefravær? Hentet 05.mai 2020 fra https://arbinn.nho.no/arbeidsrett/sykefravar_og_permisjoner/sykefravar-statistikk/artikler/kostnader-fravar/?fbclid=IwAR1as-mxiv_nprnk-ULw1mr1OIH3eS5ZhOrm3Go9UwsuzArFFTe8ty7-ok
- Parkinson, R. S. (1982). *Managing health promotion in the workplace*. Mayfield Pub. Co..
- Parks, K.M., & Steelman, L. A. (2008). Organizational wellness programs: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13.
- Physical Activity Guidelines Advisory Committee. (2008). Physical activity guidelines advisory committee report, 2008. *Washington, DC: US Department of Health and Human Services, 2008*, A1-H14.
- Pronk, N. P., & Kottke, T. E. (2009). Physical activity promotion as a strategic corporate priority to improve worker health and business performance. *Preventive Medicine*, 49(4), 316-321. doi.Org/10.1016/J.Ypmed.2009.06.025
- Regjeringen. (2019, 22.november). Folkehelseloven. Hentet 11.mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/folkehelse/innsikt/folkehelsearbeid/id673728/?fbclid=IwAR1DDuD4tm2T-cnK9GI8Xg5yM9ihGHprndPAYf7NJGf038nCDZNUgy9Lxy0>
- Schibsted Norge AS. (2020). Rethinking things since 1839. Hentet 15.april 2020 fra <https://schibsted.com/>
- SSB. (2020, 14.februar). Sysselsetting, registerbasert. Hentet 07. mai 2020 fra <https://www.ssb.no/regsyst>

- Uden, L., Wangsa, I. T., & Damiani, E. (2007). The future of e-learning: E-learning ecosystem. In 2007 Inaugural IEEE-IES Digital Ecosystems and Technologies Conference (Pp. 113-117). IEEE.
- Revd, M & With, M. (2017, 22.mai). Best treningstilbud på jobben - til dem med minst helseplager. Hentet 02. April 2020 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/best-treningstilbud-pa-jobben-til-dem-med-minst-helseplager>
- Storey, J. (2009). The knowledge underpinning HR strategy. *The Routledge companion to strategic human resource management*, 125.
- Tayebisani, A. M. (2014). The relationship between physical activity and mental health in active and inactive employees. *European Journal of Experimental Biology*, 366-368.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 445.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370-382.
- Tjora, Aksel Hagen (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (pp. 75-76). New York: Harper & Row.
- WHO. (1948). WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. Hentet 02. April 2020 fra <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>
- Wilhelmsen Holding ASA. (2020). About Wilhelmsen. Hentet 15.april 2020 fra <https://www.wilhelmsen.com/about-wilhelmsen/>
- Wilson, M. G., Holman, P. B., & Hammock, A. (1996). A comprehensive review of the effects of worksite health promotion on health-related outcomes. *American Journal of Health Promotion*, 10(6), 429-435.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Tid: Sted: Dato:

Muntlig kontrakt:

“Først og fremst vil vi informere om at dette intervjuet vil bli tatt opp og transkribert. Vi er i en eksplorativ fase, og vil tilegne oss så mye informasjon som mulig. Funnene vil bli analysert, og brukt til prosjektet på best egnet måte. Bacheloroppgaven vil bli levert til sensur, og potensielt legges ut på www.brage.bibsys.no. Intervjuet er estimert å i underkant av en time.

Er det greit for deg at vi bruker intervjuet til vår forskning, og kan vi referere til deg og bedriften som kilde?”

Bakgrunn:

Vi går HR- og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, og har valgt å skrive bachelor om tilrettelegging av fysisk aktivitet og helse på arbeidsplassen. Motivet er at arbeidsplassen ifølge forskning er et viktig virkemiddel for å bedre helse. Vi ønsker å fremme en arbeidsmodell for hvordan tilrettelegging av fysisk helsefremmende programmer kan optimaliseres i norske bedrifter. Vi håper derfor at dette intervjuet kan bidra til kunnskap rundt tema og hvordan dette kan implementeres.

Vi har delt inn intervjuet i ulike temaer. Temaene vi vil undersøke er:

- Helsekultur
 - Kulturelle forhold
 - Strukturelle forhold
- Tilrettelegging med web-basert helseportal
- Evaluering og oppfølging

STRUKTURELLE FORHOLD

Nøkkelbegreper: *fysiske arenaer, kampanjer, frynsegoder, organisasjonsstruktur*

1. Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?
 - Treningslokaler?
 - Separate garderobes med dusj?
2. Hvilke helsefremmende frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte?
 - Helsesjekk?
 - Bedriftsavtale med treningssenterkjede?

 - Sunn kantine/mat?
 - Kiropraktor/fysioterapeut?
3. Er de ansatte bevisst over frynsegodene dere tilbyr?
 - Hvordan kommuniseres dette internt?
4. Kjører dere interne kampanjer for å fremme helse i bedriften?
 - ”Sykle-til-jobben-kampanje”?
 - ”Ta-trappen-kampanje”?
5. Har dere satt spesifikke retningslinjer knyttet til fysisk aktivitet og helse for de ansatte?
 - Fleksibel arbeidstid?

KULTURELLE FORHOLD

Nøkkelbegreper: *normer og rutiner, sosial anerkjennelse, rollemodeller*

6. Bruker dere begrepet helsekultur på arbeidsplassen?
Hvis ja:
 - Hva legger dere i det?Hvis nei:
 - Hva med prestasjonskultur?
7. Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen?
 - Kultur for å spise sunt og være i aktivitet?
 - Sosiale settinger: fysisk aktivitet eller lønningsspils?
8. Hvilke verdier fremmer dere om helse på arbeidsplassen?
 - Helse: en faktor som er implementert i deres forretningsstrategi?
9. Opplever du at det er et støttende miljø blant de ansatte for fysisk aktivitet og helse?
 - Oppmuntrer de ansatte hverandre til å delta?

- Oppmuntrer lederne hverandre og de ansatte til å delta?
- Føler de ansatte at de kan være seg selv i slike sammenhenger?
 - Er det fokus på materielle faktorer, som fresht treningstøy?

10. Har dere noen etablerte tradisjoner som fremmer god helse på arbeidsplassen?

WEB-BASERT HELSEPORTAL

Nøkkelbegreper: kommunikasjonsfunksjoner og leveringsmetoder, brukervennlighet, innhold og nytteverdi

11. Har dere en web-basert helseportal som på arbeidsplassen?

Hvis ja:

- Hva tilbyr denne?
- Hva mangler den?
- Blir den brukt?

Hvis nei:

- Kunne du tenkt deg en slik helseportal?
 - Tror du de ansatte kunne tenkt seg det? Har det vært etterspørsel?
- Hva kunne du tenkt deg at en slik helseportal skulle inneholdt?
 - Oppskrift på sunn mat?
 - Videoer som illustrerer øvelser?
 - Informasjonsvideoer om trenings-, og helselære?
 - Food-tracking?

12. Er det noen generelle suksesskriterier for å skape en vellykket helseportal?

- Design
- Farger

13. Hvordan kan man sikre en positiv brukeropplevelse?

- Noe som er viktig å unngå?

EVALUERING OG OPPFØLGING

Nøkkelbegreper: individuelle forhold, datahåndteringsystem

14. Har dere en konkret strategi for å følge opp de ansattes helse?

- Sykefraværsoppfølging?
- Medarbeiderundersøkelser?

Hvis ja:

- Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmende tiltak?
 - Hvordan måles dette?

Vedlegg 2 – Transkribering 1: Findus

Intervjuer:

Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?

Treningslokaler? Separate dusjer/garderober med lås?

Informant:

Per i dag har vi dårlig med fasiliteter. Vi bruker kantinen, så det fungerer. Vi rydder bort bord og bruker kantinen. Det som er dumt er at det er en del møterom i tilknytning til kantinen, så det kan bli litt forstyrrelser når folk går til og fra møter. Da er det dumt å ha folk på trening i midten. Når vi flytter til det nye stedet får vi gode fasiliteter. Det er noe som har vært med å drive valget av nye lokaler, fordi det er viktig for eierne våre og for Findus. Det er treningsrom, spinningrom, sykkelparkering. Det er viktig for oss. Vi har også tre verandaer, der vi kan ha yogaen med utsikt over Oslofjorden. 15. juni er det flyttetid. Egentlig i mai, men pga. viruset har det blitt utsatt en måned.

Intervjuer:

Hvilke helsefremmende tjenester/frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte?

Informant:

Du får dekket treningsavgift opp til 200,-. Vi har forsikringsordning i forhold til skader, fysioterapi og kiropraktor – 112 behandlinger i året som er gratis.

Vi kjører sirkeltrening hver tirsdag, yoga hver fredag, det er kostnadsfritt. «our own way» - hvor bra har vi det med kroppen og. Hodet vårt. Et program i forhold til at fysisk aktivitet skal vare hele året. Det er delt inn i tre bolker, i fjor var det fire, men det ble litt mye. Vi har fokus januar-april nutrition og good food, fra mai-august ble det coping with stress and mental health, sept-des har vi wellness og happiness som fokusområder. Da kjører vi seminarer, sender ut informasjon til de ansatte angående de ulike fokusområdene. Nå er det sykle-til-jobben kampanje og hjemmegym. Kampanjen er utsatt til slutten av mai, en nasjonal konkurranse med ulike premier, og vi vil gjøre en del internt. Det er 21 påmeldte, og jeg sendte ut på fredag.

Intervjuer:

Hvor mange ansatte er dere?

Informant:

45 på hovedkontoret, og 25-30 selgere som er med på det.

Vi ser ofte at noen er veldig gira og er med på det, mens noen synes det er pes.

På årskonferansen der alle er, marked, salg, utselgere, fabrikkene, ledelsen og kvalitet – vi møtes onsdag-fredag og har alltid aktivitet der. Det skulle «our well way» ha i år. Det er greit når man har sittet inne hele dagen og hørt på ting. Det var ikke noe snø, så vinterparken gikk ut. Man kunne velge mellom yoga og sirkeltrening. Det var av 80 stk. sånn 10 som snek seg unna. Alle måtte melde seg på en av aktivitetene. Det var så positiv tilbakemelding, «kan vi ikke ha det i morgen også», jeg ble overrasket «jöss er du glad i å trene?». Folk likte yoga. Mange selgere har store mager, blir trangere og trangere. De var på yoga. Han ene sovnet og snorket for alle sammen, så det ble en morsom greie. Vi har hovedkontor i london og lokalisering 13 ulike steder i europa.

Intervjuer:

Hvordan fungerer helseforsikringen?

Informant:

Vi byttet i februar. Reiseforskring er Gauda. Usikker på hva det heter, men jeg tok med begge PC-ene her. Så jeg kan finne det. Vi har nytt ... jeg sendte akkurat inn en sak. Akkurat fått nytt, for de la på 400 000 i året så vi måtte kaste oss rundt. Ikke vertikal, men en annen en.

Andre helsefremkallende tiltak, vi har jo gratis frukt. Vi har gratis mat i kantinen, eller før måtte man betale 500 kr av lønnen, men nå skal vi endre så man må betale, men vi har substituert, så det er bra. Fredagsvafler hadde vi før, det var jo ikke bra, fordi de var for tykke og smakte ikke godt, så det var ikke helt glad. Nå har vi fredagssmoothie, det var litt protest i begynnelsen men nå er det og populært. Ikke rødt kjøtt på firmaets regning, men det måtte vi gå tilbake på fordi det ble en stor sak, at man ikke fikk skinke og fikk spise pølse og greier. Det var fordi vi ville ta et standpunkt. Det ble noen diskusjoner i forhold til prosessene i forkant av bestillingen. Vi selger

jo kjøtt, så det ble litt dobbeltmoralsk. Men vi ønsker å redusere rødt kjøtt når vi har felles samlinger og liknende. Det er lenge siden vi har servert en saftig biff, vi har ofte vegetar faktisk. Nå skal vi ikke kjøre kantinen selv, så det blir spennende å se hva vi kan fremme. Vi har fabrikker i Tønsberg og Larvik. Alt du finner i frysedisken, eldorado, Findus eller Coop – det er Findus som produserer. Pytt i panne og pommes frites. Det er 70% sjanse for at friesene du får er Findus. Fiskegratengen har dere vel hørt om, løp og kjøp når det er tilbud. Wok i saus? Pytt i panne.. Det er en yngre målgruppe totalt sett. Vi har en del vegetarprodukter. Vegetarnuggetsene på McDonalds er det vi som produserer i Larvik. Og litt hysj hysj så jobber vi med en vegetarburger til McDonalds, det er konfidensielt. Vi importerer noe, men det meste av grønnsaker produseres her.

Intervjuer:

Er de ansatte bevisste over tjenestene dere tilbyr? Hvordan kommuniseres dette internt?

Informant:

Vi har satt opp noen KPI-er i forhold til «our own way», se hvor mange som bruker det i år kontra i fjor. Det er greit man har en del tjenester, men vi ønsker jo at de skal bruke det. Nå ser jeg at ... det står ikke hvor mange som bruker det, det var rart.

Men de er ganske bevisste på det. Det står sikkert på to-do-planen min.

Vi har det i personalhåndboken, alle tjenestene, forsikring, fravær og alle disse ekstra tjenestene. «Our well way» inneholder ukentlige eposter, bilder, show. Da går vi gjennom for å bygge kulturen. Der får vi informert om alle tjenestene. Vi legger ut ting på nettsiden, for eksempel når vi fikk hjemmekontor hadde vi sirkeltrening her hjemmefra. Vi va ren 6-7 stk med, og da tok vi et screenshot og la ut på intranettet for å vise hva vi holdt på med. Det fungerer litt dårlig med tanke på musikk og sånt, jeg har invitert en kollega fra nede i gaten da, og en online. Men folk er mye ute og trener og går.

Intervjuer:

Du sa de fikk 200 kr til treningsavgift, har du oversikt over hvor mange som bruker det?

Informant:

Ja jeg fant det ikke, men jeg vet at vi har det. Jeg kan finne det.

Intervjuer:

Sats koster for eksempel over 200kr, har dere noen tilbakemeldinger på om de ønsker mer?

Informant:

Nei, det er ikke noe tema. Vi vurderte å trekke muligheten tilbake nå som vi flytter tilbake der det er treningsstudio, men vi har valgt å ikke gjøre det for å ikke skape negativitet rundt det. Lurer på om det er sånn 20-25 som bruker det. Det må jeg sjekke tallene, XXX sitter på det.

Intervjuer:

Har dere satt noen spesifikke retningslinjer knyttet til fysisk aktivitet/helse for de ansatte? Legger dere opp til at de ansatte kan trene i løpet av arbeidsdagen, eller må dette finne sted utenom arbeidstid? Har de mulighet til å benytte seg av fasilitetene etter endt arbeidsdag/i helger?

Informant:

Vi har ikke noen retningslinjer, men vi gjør litt sånn som vi vil. Jeg og XXX spør ikke ledelsen om å ha styrketrening fra kvart på 4 til kvart over eller yoga til halv 9, eller en tur rundt Semsvannet eller jogger i arbeidstida. Vi har fleksibel arbeidstid, du gjør det du skal, det har ikke vært noe tilbakemelding på at vi bruker av arbeidstiden. Noen bedrifter har sånn at du kan bruke en time i uka, sånn r det ikke hos oss. Vi oppfordrer til gående møter. Hvis du skal ha et møte, hvorfor ikke gå en tur i stedet for å sitte nede?

Intervjuer:

Fabrikkene har ikke samme tilbud?

Informant:

De har ikke kommet inn i «our well way» programmet fordi HR der har vært litt lite på, kan man si. Vi fikk ansatt en ny så det ble bra, men så fikk hun tilbud av gammel arbeidsgiver så hun forsvant før prøvetida var ute. Vi har ikke HR der nå, så vi har ikke fått det til enda. Men Larvik

har mulighet for det. Det andre stedet har et stille-rom der du kan lade mobilen og sånt, jeg brukte det en gang, og da var det noen som snakket om hvem er den damen som sover der? For da hadde jeg sovnet da. Vi ser at flere har problemer med rygg og andre skader ikke sant. Så har vi en muslim på jobb som bruker stillerommet til å be de gangene han skal i løpet av dagen. Det har vi på våre kontorer og. Vi har også en vekt der du kan måle muskelmasse, mengde vann osv. Så kan du se hvor gammel du «egentlig» er, så en gang ble jeg yngre, da var jeg fornøyd. Så ble jeg gammel igjen da, men. Det var 10-12 på kontoret som benyttet seg av det. Men man skal jo være litt forsiktig med vekt.

Intervjuer:

Kjørere dere interne kampanjer for å fremme helsekulturen i bedriften?

Informant:

Ja, our well way, og fysisk aktivitet. Det er jo gjennomgående.

Siden vi er i asker er det gratis å være med, i år skulle vi være med så det er bra. Du kan legge inn hvis du har klokke osv. så kommer resultatene rett inn og sånt.

Vi er mer analoge hos oss. Vi ga en klokke til alle selgerne, skjorta ble jo bare strammere og strammere, og de skal ut og selge sunn mat, så vi ga dem en skrittellerklokke og kjørte kampanje på det. Noen er gira, og noen er ikke med. Det er ofte de som bør være med, det sliter vi mest med. Mange dro opp. Alle i regionen måtte være med. Hvis noen ikke leverte så fikk de null poeng, så ble det et gjennomsnitt. Det er vanskelig for salgssjefene er ikke så gira selv. Klokkene kostet jo nesten 800 000, så det er rart de har samvittighet til det. Da det var skritt vi målte va det noen som synes det var dumt å ikke få uttelling for sykkel osv. Så da tok vi heller i forhold til kaloriforbruk, og da var det laber stemning. Vi vurderte om vi i det hele tatt gadd å premiere de. Det er vanskelig med disse på ytre salg. Når man ikke har noen som er ordentlig gira på å få med noen er det vanskelig. På vårt kontor har vi jo meg som drar i gang, så drar jeg de med på planken et minutt når jeg blir trøtt kl. 14, for da klarer jeg meg til fire. Det kan vi få med oss. Vi prøver å ta et minutt planken hver dag.

Intervjuer:

ikke noe stigning?

Informant:

Vi får se når vi flytter.

Intervjuer:

Jeg har hatt møter med konsernlegen i DNB. Det er samme mennesker som utgjør sykefraværet som er vanskelig å få med. Det er de som trenger fysisk aktivitet. Gitt at dere har startet opp programmet, det blir kanskje utskifting av selgere over tid. Kanskje ha andre selgere?

Informant:

Det er litt av problemet. Vi får nesten bare ansatt på 55 + vet du. De er der i 20-30 år, så det er ikke så stor utskifting. XXX har fortalt at de nyansatte spør mye mer i forhold til det. Vi snakket om det, hva annet har dere utover bonus og lønn? Aktiviteter? Da forteller vi om dette. Nå når vi flytter til lysaker er det enda mer attraktivt å jobbe hos oss. Kantinen med tre-fire varmretter. Vi jobber jo med kulturen. Det er tre år på rad nå vi har laget en video med alle ansatte, der det skrives en sang til en låt. Første året sang mange, det ble krevende, så år to ble det at noen av oss sang, og alle skulle danse. Så tredje året ble det færre som sang, og alle danset. Det blir presentert på årskonferansen, premiere med rød løper og champagne, det r også for å bygge kulturen. Det å komme ut av komfortsonen å danse i en sånn video er morsomt. Folk synes det er gøy å være med, noen synes det er mer gøy enn andre. Da er også folk fra Tønsberg og Larvik med, men ofte de med ledende stillinger, de tar med seg litt forskjellig, han i Larvik er god på å sende andre enn seg selv så de skal få følelsen av hvordan hele bedriften er. Neste år blir Findus 80 år så da er det planlagt noe mer i forhold til dette. Håper «our well way» kan få med folk på yoga, gjøre noe vi ikke har fått til for eksempel. Vi må gjøre noe fysisk. Jeg er ikke involvert enda, men jeg regner med å få noe involvering, pleier som regel det. Det er de samme som blir spurt om alt mulig.

Intervjuer:

Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen?

Har dere en kultur for å spise sunt, trene etc? Eller har dere en mer bedagelig holdning ifht. helse? Sosiale settinger med jobb: gjør dere fysiske ting, eller er det mer lønningpils?

Informant:

Ikke mye lønningspils, mer fysisk aktivitet sammen. Gå en tur rundt semsvannet, men det er jo hektisk. Så ut over vanlig arbeidsdag, yoga og sirkeltrening.. det er jo vanskelig. Vi skulle jo ha skidag, men det regnet, så vi gikk heller en tur. Aldri pølser i kantinen, vi prøver å bruke egne produkter.

Intervjuer:

Hvilke verdier fremmer dere om helse på arbeidsplassen? Er helse en faktor dere har implementert i deres forretningsstrategi?

Informant:

Vi har masse verdier, jeg har sendt deg de, det er nok noe helse der. Toppsjefen snakker ikke så mye om helse, men. I denne koronakrisen når alle sitter hjemme, vi var tidlig ute med beredskapsprøver så alle måtte teste å sitte hjemme før det ble gitt beskjed fra myndighetene fordi vi skjønnte det. Satt i gang tiltak på fabrikkene en uke før. Toppsjefen spiller inn video hver helg som legges ut på intranettet, sier «ta vare på dere selv og familier, og gir en update i forhold til hva de ulike driver med». Kjørt doble skift i helger for må møte etterspørsel. Sånn sett har han vært tydelig. Starter alltid med at de ansattes helse og velvære går foran alt i denne situasjonen. For fire uker siden ansatte vi Security som har en bu utenfor fabrikkene der alle måtte svare på skjemaer, temperaturmåling frivillig, sikkerhetstiltak. Det er for at ikke det skal bli sykdom på fabrikkene.

Intervjuer:

Bruker dere begrepet helsekultur på arbeidsplassen? Hva legger dere i det?

Informant:

Nei, det bruker vi ikke. Men vi er opptatt av helse og kultur. Har jo fortalt om at vi sender ut og gjør mye i forhold til et hele tiden.

Intervjuer:

Hva med prestasjonskultur? Organisasjonskultur, hvilke kjennetegn vil du bruke da?

Informant:

Attraktivt å jobbe der, føle at du er med på mer enn å bare være en jobb, lyst til å være der over lang tid, ikke høyt gjennomtrekk, gøy på jobb.

Intervjuer:

Er det nedfelt i strategi?

Informant:

Nei, men vi har verdier som kjennetegner det. Det at vi presterer bra, at det går bra med selskapet.

Intervjuer:

Hva med fellesskap?

Informant:

I disse tider ga vi 1 mill. til matsentralen, da ble jeg stolt av å jobbe i Findus. Over 400 000 er permittert og mister jobben, 1/10 er på fattiggrensen. Det er mange fattige i Norge, nå er det mange fler, sånn 40-50% økning i matsentralen der folk trenger mat for å overleve. Så gir vi de en million. Det er bra for å bygge merkevaren, «social responsibility», men så sender HR-ansvarlig ut info om dette. Og oppfordrer til at vi ansatte også kan gi penger til å få folk ... å gi måltider. Som utfordrer ansatte til å gi 250kr hver privat fordi det dekker for mat som trenger det. Da kom det den ene mailen etter den andre, om folk som hadde Vipps. Jeg tenkte det er det minste jeg kan gjøre. Vi er ikke rammet i det hele tatt. Det er nesten så bonus og lønnsforhøyelse i disse dager er sånn jeg ikke tør å tenke på, for så mange der ute har redusert lønn og kanskje ikke får jobb igjen. Det å kunne være med på det, og hvor mange mailer som kom til «fellesen» av hvor mange som hadde gitt 250 kr da. Er spent på hvor mye det ble til slutt, men mange tusen på bare en liten oppfordring. Det bytter kultur og stolthet, at man kan bidra litt selv og. Hvis man ikke hadde godt forhold til arbeidsgiver hadde man tenkt «ah kommer de og maser om det», men...

så det er en bra ting, da. Det er med på å bygge bra kultur.

Intervjuer:

Opplever du at det er et støttende miljø blant de ansatte for fysisk aktivitet?

Om å gjøre å ha freshest treningstøy? Come as you are?

Informant:

Ja. Ikke press i det hele tatt. Man kan komme akkurat som man vil.

Lavterskel for å delta.

Intervjuer:

Har det kommet ønske om andre aktiviteter?

Informant:

Ja vi gjorde en evaluering etter første år hvor vi rangerte etter hva de har synes er bra og ikke bra. Det er turer, skiturer, men lite nye ting de ønsket. Når vi flytter til Lysaker er det både fotball og innebandy og en del sånne aktiviteter. Jeg har planer om, siden jeg verken er glad i fotball, jeg ser på med familien men orker ikke spille selv, men hvis noen i Findus synes det er gøy kommer jeg til å dirigere oppgaven om å dra i gang. Jeg vil ikke dra i gang ting jeg ikke er interessert i selv.

Intervjuer:

Drar dere inn noen eksterne?

Informant:

Sirkeltrening er enkelt så det gjør vi selv, men yoga får vi inn. Vi har et lite budsjett som vi kan bruke på sånne aktiviteter. Når vi kommer til Lysaker er det fotball og innebandy, da trenger vi ikke trener. Alltid noen som kan blåse fløyta.

Intervjuer:

Har dere noen etablerte tradisjoner som fremmer god helse kultur på arbeidsplassen? F.eks.

Birken, Holmenkollstafetten, antall skritt osv...

Informant:

Ja, holmenkollstafetten pleier vi å være med på. Så er det den årlige konferansen.

Intervjuer:

Den bidrar vel?

Informant:

Ja, og så stafetten. Ellers er det sykle til jobben, det håper jeg vi kan være med på årlig. Så kan vi «tracke» hva vi klarte i år, hvor mange var med. Det er jo gøy å sette målsettinger i forhold til hvor mange som er med på f.eks. yoga i år og i fjor, så vi kan se at vi flytter oss og kan få flere med oss. Det er årlig.

Intervjuer:

Har dere noen plattform/nettside/app der dere kan melde dere på trening?

Hvis ja: Hva tilbyr appen? Hva mangler? Blir den brukt? Hvis nei: Kunne du tenkt deg det? Hva ønsker du at den skal tilby? Hva med intranettet?

Informant:

Vi bruker det mer til informasjon. Men når vi flytter til Lysaker er det en app, men jeg vet ikke enda. Noen skal jo drifte det. Det finnes sikkert noe man kunne ha brukt. Vi hadde en portal tidligere der man kunne registrere aktiviteter. Det gjorde jeg en liten periode, men det var nesten bare meg. Vi legger bare inn i Excel.

Intervjuer:

Kunne du tenkt deg en eventuell app skulle inneholdt for eksempel:

Oppskrift på sunn mat, Videoer som illustrerer øvelser, Informasjonsvideoer om treningslære, Food tracking? Tror du dette hadde kunne skapt et negativt press på arbeidsplassen, eller for enkeltindividet?

Informant:

Usikker på om man har nok sånne ting andre steder. Vi fikk tilbud om gratis bedriftssats når man var hjemme, men jeg har jo ikke brukt det. Da må man legge inn at et program i forhold til å få folk til å bruke det. Det må være en del av programmet for neste år, å bruke det aktivt.

Intervjuer:

Vi har diskutert hvis man bruker penger på sånne aktiviteter så er det jo en investering, og man ønsker vel å måle effekter. Hvis man da får samlet aktivitetsnivået, og se det opp mot hvor mye penger og tid man bruker, så ha en måling på helsestandard og koble opp til sykefraværet. Da blir det spennende i HR-sammenheng.

Informant:

Jeg har jo KPI-er på hvor mye vi bruker, hvor mange på forsikring har brukt psykolog, fysioterapeut, kiropraktor. Det er litt i startgropa. Å måle det og hvor mange som er med på aktivitetene er jo interessant. Hvis man kunne satt det i system er det enklere. Jeg greier ikke se for meg hvordan det kunne vært, men jeg er fan av digitale løsninger, så.

Intervjuer:

Det blir barriere hvis det er vanskelig å få med folk på trening, og så over på digitale greier. Det må bli en stor satsing. Ha det som en del av ...

Informant:

Det er interessant å se opp imot kostnader man bruker på dette. Da blir det interessant for ledelsen, de er jo opptatt av det. «ROI» tankegangen. Det kunne vi tenke oss å se videre på. Om det finnes hjelp i forhold til det så tror jeg det er interessant.

Intervjuer:

Er det noen generelle suksesskriterier for å skape en vellykket app?

Informant:

Tracking og sykle til jobben, dere må melde dere på og se hvordan det er. Det ser enkelt ut. Man kan laste inn input automatisk. Etter jeg løp i går, to min etter jeg var ferdig, lå det inne som et

resultat på konkurransen. Det er supert. Hvis folk må inn og bruke mye tid og oppdatere selv så har man så mye i hverdagen, at kommer det i tillegg ... jeg tenker det må være veldig bruker vennlig, og med logoen vår er viktig, verdier vi har, hva vi står for. Sunne matretter og sånn er en god ide i en app.

Intervjuer:

Har dere en konkret strategi for å følge opp ansattelse?

Sykefraværsoppfølging? Medarbeiderundersøkelser/samtaler? Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmede tiltak?

Informant:

I år tracke i forhold til hvor mange som har brukt helseforsikringen vår. Sykefravær, måle i forhold til i fjor. Hvor stor turnover har vi, hvor mange slutter og starter i selskapet. Vi har lyst til å se hvordan vi kunne gjort det med body measure ... vekta. De som var med, kunne man målt i forhold til hvordan det var i fjor. Det er fler jeg vet ville vært med på det hvis det er anonymt. Vi har telt hvor mange som var med på yoga i fjor av ansatte, hvor mange var innom minst en gang, samme med sirkeltrening. Er nedgang i hvor mange som er med? Turer, toppturer eller korte, hvor mange er med på de ulike turene? Vi ville lage et «happiness-barometer», når du har gått gjennom sikkerhetskontrollen på gardermoen kan du trykke på om du er glad eller sur, vi ville lage noe sånt når du kommer og når du drar. Om du er sur når du kommer og glad når du drar, eller motsatt? Vi har sånn man kan notere hvor mye man går i trappen, alle som ikke tar heisen skriver en strek, men nå har vi jo ikke vært på jobb på tre uker så vi får se hvor langt vi kommer. Vi skulle se om vi «kommer oss til Bergen», i fjor var det Galdhøpiggen. «Our voice score» - sendes ut til hele Noomad, et par spørsmål som handler om helsen vår. «Mental health og physical», score der du får spørsmål i forhold til ... føler du at din mentale helse er bra, så skal du skåre. Vi har hva vi fikk i 2019 og se hvordan det blir i 2020 og 2021. det er satt opp. Vi skal sette opp hvor mange som fikk treningstillegg i fjor og i år, så satt vi opp «nutrition» og prosentvis andel av det vi serverte på årskonferansen som var «healthy food», sunn mat. Det vet jeg ikke om vi får til. Så kjører vi en evaluering av «our well way» programmet, det gjorde vi okt-nov i fjor, så skal vi gjøre det i år. Skåre hva man synes om program og aktiviteter, og se om det er bedre eller dårligere, og folk kan komme med innspill. Vi har kjørt programmet et år, så

tar tid før folk får det under huden. Utrolig hvor lang tid det tar å få folk til å forstå hva verdiene våre er og hva vi står for.

Intervjuer:

Har dere sett noe sammenheng mellom helsefremmende tiltak og produktivitet?

Informant:

Vi har ikke noe måling, men det går jo bra med selskapet. Skulle gjerne visst det.

Det er annerledes i andre land. Italia var det største at vi går til kaffeplassen og spiser lunsj sammen. Vi sitter ikke på hver vår pult og spiser maten vår. Da er vi på forskjellige planeter i forhold til hvoppr man har kommet, for dem er det veldig bra. Det finnes ikke noe mindre kulturbyggende enn at alle sitter hver og en på pulten alene og psiser lunsjen. Det er noe vi prøver å si at når vi er på lunsj skal vi ikke snakke jobb, det er og noe vi fremmer. Det handler ikke bare om fysisk aktivitet, det er mer hvordan vi skal kommunisere til hverandre. Vårt program ble sendt ut til alle. Vi har jo mange aktiviteter, vi gjennomfører sånn 80-09%. vi prøver å koordinere oss nordisk, men det er vanskelig, for jeg har nok med å holde styr på Norge. Det er bra å ikke legge alt på HR, bedre å benytte seg av ressursene i selskapt. En ambassadør i hvert land, i forhold til inkludering og «diversity» har vi og det, en som jobber med å fremme at vi har folk fra forskjellige kulturer. Det er smart av selskapet å tilknytte seg noen ressurser. Det kan få det enda bedre fram. HR er spist opp, plutselig har de rekruttering, og da klarer man ikke få det til. Vi er et team, jeg er ambassadør, og XXX som er HR-ansvarlig for Norge og en til som er halvtid på HR. Vi er tre stk som driver det sammen, det er viktig, man må ha noen å sparre og utvikle ideer med for å få det fram.

Intervjuer:

Hva med psykisk helse? Noe konkret?

Informant:

Cooping with stress and mental health. Reminder til alle om at det er viktig å ha det ryddig på pulten, ikke mhye rot rundt seg for å få et clear mind. Det blir ikke vanskelig på Lysaker, da har vi free seating. Tenker å kjøre seminarer eller små kurs i forhold til f.eks. onenote, postit, outlook

followups, ting som gjør at du ikke husker på alt du skal gjøre, for å bli mer effektive. En Skill-pill, nettbasert opplæringsportal i Noomad. Masse kurs der du kan ta noe vi har brukt mye nå fordi selgerne ikke får besøke butikker og restauranter. Da driver vi heller kompetanseheving, de kan ringe noen kunder, men vi har opplæring i andre ting de trenger, Excel og annen kursing. Vi sender ut info i forhold til mental helse, mail om not discuss work at lunch, mindfulness, noe pusteøvelser, vi har hatt kurs om det og kjørte et nytt nå nettopp som jeg holdt. Der vi repeterte hva vi lærte i forhold til å puste med magen og hva man gjør når man blir stresset, og teknikker i forhold til det. Kurs til time management, oppfordre til å bruke stillerommet. Ta deg fem min for å clear your mind. Kjørt noen spafredager, f.eks. lakke neglene og spise sunn snacks, har hatt ansiktsmasker, ulike ting som litt sånn duftlys for å få ned stressnivået. Hadde kurs i fjor i forhold til søvn, en ekstern var inne og snakket i 45 min og i år tenker vi noe tilsvarende, men om vi gjør det internt. Vi har ikke helt tenkt hvordan det kan gjøres, men ta opp noe av det vi lærte der for å minne på det i forhold til apper der du kan teste ut hvor bra du sover om natten. Det er viktig for mental helse og for å fungere på dagen.

Vedlegg 3 – Transkribering 2: Schibsted I

Intervjuer:

Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse? Treningslokaler? Separate dusjer/garderober med lås?

Informant:

Jeg jobber i produkt og tech, som event administrator sammen med HR. Det er et stort system. I Akersgata er vi 1200 ansatte. Der har vi tilbud som de ansatte får være med å bestemme hva vi skal tilby, for å skape engasjement. Hadde spørreundersøkelse før jul. De som svarer er med på å bestemme, det er demokrati. Det lønner seg å si fra hva man vil ha. Per i dag (unntatt korona), stort treningssenter i kjelleren i A55 som har styrkerom, to saler, spinning og en vanlig til yoga og sånt. Avtale med sats der vi har fire treningstimer i uka i våre fasiliteter, så folk kan gå gratis på timer der. Så har vi holmenkollstafetten og litt sånn utenforliggende som man kan meldes på for å være sosiale og aktive.

Intervjuer:

Hvilke helsefremmende tjenester/frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte? Gratis helsesjekk? Foredrag av fagpersoner knyttet til helse? Sunn kantine/mat? Dekker bedriften kiropraktor/fysioterapeut?

Informant:

Vi har helseforsikring gjennom IF, så har vi Kry-appen, som kan brukes for å bestille legetime, fysioterapeut, og til barna dine under 18 år. Da er det gratis, man kan bestille via appen, Kry-appen, den er populær blant de som ikke er norske, for de er ikke vant itl at det finnes en sånn tjeneste. Det koster skjorta å ha en sånn. Den skal være ganske bra. Jeg viste til samboeren min som jobber i forsvaret, og han var imponert. Vi har massasje på bygget. Man kan betale 100kr egenandel og bestille så mange timer man vil til massasje.

Intervjuer:

Er de ansatte bevisste over tjenestene dere tilbyr? Hvordan kommuniseres dette internt?

Informant:

Vi har.. det er flere. Det ene er onboarding. Når folk er nye får de presentert hilsen internt. Vi har utarbeidet remote onboarding fordi vi ikke er på kontoret. Hadde vi vært der hadde det vært en onboarding-dag der nye får informasjon om tilbud. Vi har en side som heter Schibsted der det er alt fra helsetilbud og rabatt på f.eks. briller, treningsklær, man kan leie hytte, så det får man ved onboarding. Hvis det er ekstratilbud sender man det ut på intrIntervjuertt.

Intervjuer:

Har dere satt noen spesifikke retningslinjer knyttet til fysisk aktivitet/helse for de ansatte? Legger dere opp til at de ansatte kan trene i løpet av arbeidsdagen, eller må dette finne sted utenom arbeidstid? Har de mulighet til å benytte seg av fasilitetene etter endt arbeidsdag/i helger?

Informant:

Vi driver og diskuterer en stund nå. Schibsted har vært.. det består av flere selskaper, alle har sine ting, nå prøver man på en felles arena ... det tar litt tid å globalisere, hvis man kan kalle det det. Det kan være at noen får mer. Vi har jo. Det Schibsted life gjør er at det skal hjelpe alle som jobber hos oss, uavhengig av hvilket selskap. I går hadde vi en livestream, det skal finnes hver dag, så skal man kunne strekke og bevege litt i 10 min. Som i åpent landskap der man kan være med. det finnes.

Intervjuer:

Kjører dere interne kampanjer for å fremme helsekulturen i bedriften?

Informant:

Det jobber vi med nå. Jeg kommer fra aker solutions, der har man satt rammer. Aker care hadde systemer for å holde folk aktive. Det prøver vi på i Schibsted life og. Vi har foredrag. Foredrag i livsstil og helse. Kampanjer, vi prøver å ha f eks vektklubb. Vi prøver å henge oss på de for å jobbe sammen. Schibsted life er mer kjent enn vektklubb, men de har et sterkere merkenavn. Vi gjør samarbeid så det er vinn vinn, så vi får mer internt og vi og får folk med på kosthold og

andre ting i tillegg til bare trening. Mindfulness 2-10 ganger i året. 2 livsstils-foredrag, en på våren en på høsten. Den i mai blir som livestream.

Intervjuer:

Begrepet helsekultur stammer fra ting som handler om infrastruktur og tilrettelegging for fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Er det et begrep dere kan bruke?

Informant:

Jeg har ikke hørt det selv begrepet, men det er nok noe vi kan få inn. Det er noe vi jobber mot.

Intervjuer:

var du med på å bygge opp aker active sammen med Trine ...

Informant:

Nei, ikke å bygge det opp. Men systemet vi hadde var veldig bra, vet jeg.

Intervjuer:

Jeg jobbet med den forskningsartikkelen som jeg akkurat fikk gjennom. Om aker active og sponsoratet og skilandslaget.

Informant:

Det var gamle skilandslaget som starter care. Det er legekantoret aker har. Det er ..

Intervjuer:

Det har ikke blitt brukt i Norge det begrepet, men er et stort forskningsområde «health care management». Nå er dette med wellness og health care, employee, det blir større og større i forskningsverden. Det holder på i USA. Et kjempeinteressant tema.

Informant:

Det er en stor del for oss at det er med i rekruttering, at man er attraktiv arbeidsgiver. At man har fokus på det.

Intervjuer:

Du sa dere leide inn satsinstruktører, hvor mange møter opp her?

Informant:

Det er fullt, 30-35 per time. Godt oppmøte. Litt pga. måten vi legger det opp til, undersøkelsen i forkant når treningsprogrammet skal legges. Hvilket nivå man vil ha, aktiviteter ... det kan endres hvert år. Folk slutter og begynner. Det er 6-700 som svarer på de, så folk er interessert i tilbudet.

Intervjuer:

Er det dumt at det er plass til så få?

Informant:

Helt klart, men vi har ikke plass. Hvis vi har fler midler kan vi ha timer på sats.

Intervjuer:

du sa dere samarbeider med sats, har dere bedriftsavtale?

Informant:

ikke gratis, men god prosent.

Intervjuer:

mange bruker det?

Informant:

har ikke de siste tallene, men det kan man nok få tak i. Vi har høy prosent. Gammel avtale som ingen vil oppdatere, for da faller prosenten.

Intervjuer:

når det er stor interesse for fysisk aktivitet som det ser ut til, har dere noe form for målesystemer eller tanker om fremtidig måling av ansattes helsestandard koblet opp mot sykefravær?

Informant:

det tør jeg ikke si noe om, for jeg sitter ikke akkurat på det i HR, jeg sitter på interne eventer. Men vi er opptatt av det sosiale, mye sosialt.

Intervjuer:

dere vil fremstå attraktivt for nye arbeidstakere, er det mest yngre, eller eldre og?

Informant:

Schibsted har ... der jeg jobber har 28 år ?

Det er gjerne de i redaksjonsdelen som er journalister. Det er ungt. De er kravstore til hva som tilbys når man skal begynne et sted, det er ikke bare å få en .. og en bil. Det er mye man ønsker for å være attraktive. Vi prøver hele tiden å bruke mye av de samme tilbudene.

Intervjuer:

Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen?

Har dere en kultur for å spise sunt, trene etc? Eller har dere en mer bedagelig holdning ifht. helse? Sosiale settinger med jobb: gjør dere fysiske ting, eller er det mer lønningspils?

Informant:

Vi har en stor kantine. Den har mellom 6-900 samtidig i kantina. Kjører ofte tema. Grønne dager, da er det sunt. Alle får frukt gratis. Vi får det 2-3 ganger i uka. Alle har tilgang til vann, kaffe ...

Intervjuer:

Når det er sosialt: lønningspils?

Informant:

Det jobber vi fortsatt med. folk er opptatt av merkevare. VG vil gjøre sine ting med sine folk, aftenposten med sine. Vi prøver å ha felles ting for alle, men det er vanskelig. Det er noen ting for ansatte med barn. Julemøte for ansatte og barn, da var vi nesten 300 stk som møtte opp. 17. mai har man hatt .. i Akersgata for ansatte og barn. Det er det nærmeste vi kommer der alle ... folk er litt «våre ting, vår kultur»

Intervjuer:

Hvilke verdier fremmer dere om helse på arbeidsplassen?

Er helse en faktor dere har implementert i deres forretningsstrategi?

Ansvar for interne eventer. Sikkert bidra til å bygge en form for kultur. Er det noen konkrete verdier som skal assosieres med Schibsted kulturen?

Informant:

Jeg kan ikke snakke for alle. Vi prøver å være samlet, men ikke alle føler de jobber i Schibsted , de sier heller merkevaren.

Intervjuer:

mer som en forretningsstrategi.

Informant:

jeg har ikke alle detaljene. Det er fokus på .. det går på trening, men kanskje på et annet nivå.

Intervjuer:

er det en aktivitet som er lagt til, eller er det stadfestet i en strategi, en satsing som skal skape noe internt.

Informant:

jeg tør ikke si ja eller nei, for det er ikke noe som jeg har fått med meg. Det er ikke sikkert det ikke finnes.

Intervjuer:

Opplever du at det er et støttende miljø blant de ansatte for fysisk aktivitet? Føler de ansatte et press i henhold til sosial Intervjuerrkjennelse? Føler man at man kan “come as you are”, er det konkurransekultur på trening? Er det om å gjøre å ha “freshest” treningstøy osv? Oppmuntret dere hverandre til å delta? Blir man “dømt” dersom man sykler til jobben?

Informant:

Det er.. hvis man har dresscode er det «come as you are». Det er ikke noe .. jeg opplever ikke på timer eller andre ting at folk er opptatt av det. Det er opp imot 50% som svarer på undersøkelsene våre, så interessen er der.

Intervjuer:

Har dere noen etablerte tradisjoner som fremmer god helse kultur på arbeidsplassen? F.eks. Birken, Holmenkollstafetten, antall skritt osv...

Informant:

Vi skulle ha holmenhollen for tredje år nå, det ble jo ikke noe av, men det har vært populært. Merkevarene har hatt egne lag. Man setter opp 2-3 mikslag med fire forskjellige selskap i et lag. Så har man bankett og lunsj og sånt. Det har vært godt mottatt, folk blir kjent på tvers. Vi startet noe som het Slack. Der har vi coffee chat. Alle som melder seg inn blir matchet mot en tilfeldig person, så blir man innkalt til å ta en kaffechat. På to år har det vært 3000 ulike coffeechats. Det setter folk pris på at vi satt i gang, for da møtes man på tvers av etasjer og selskaper, og innser at vi jobber mot samme ting. Det danner god kultur.

Intervjuer:

Har dere noen plattform/nettside/app der dere kan melde dere på trening?

Hvis ja: Hva tilbyr appen? Hva mangler? Blir den brukt?

Hvis nei: Kunne du tenkt deg det? Hva ønsker du at den skal tilby?

Informant:

Vi har en nettside. IntraIntervjuertt. Schibsted bruker google, da har man en side der man lett kan koble på mobilen eller iPaden eller hvilken device man er på. Da ser man timer og tilbud, så får man meldt seg på. Vi har et maks antall.

Intervjuer:

Så appen viser hvilke ulike timer, og om det er foredrag? Andre funksjoner?

Informant:

Treningstimer og tilbud. Sosialt, juleverksted, kaffe, ADHOC-kampanjer. Ifjor var det hudkreft. Da sto vi i døra og delte ut, informasjon om det med hvor viktig det er å ta vare på huden. Vi har

litt sånne ting. (??) dag. Vi skulle ha det nå, der man kan vinne sykkelhjelme og snakke om utstyr ved sykling, så vi prøver å få inn små ting. Alt osm har med helse og kropp å gjøre.

Intervjuer:

Blir den brukt?

Informant:

Jeg får ikke sett det, for det er en nettside. På google site har vi ...
540 har meldt seg inn på slack. Der får man info kjappere enn andre.

Intervjuer:

Kunne du tenkt deg en eventuell app skulle inneholdt for eksempel:
Oppskrift på sunn mat? Videoer som illustrerer øvelser? Tror du dette hadde kunne skapt et negativt press på arbeidsplassen, eller for enkeltindividet?

Informant:

De har gjort den enkel. Virker som folk liker informasjon som er kort og konsis, ikke for mye, så prøver ... kulturen der slack den chattekanalen brukes flittig, folk er glad i verktøyet. Du kan ha tilgang fra mobilen, lage grupper, den brukes mye. I disse tidene har vi en egen koronakanal på Slack. Vi har kjørt ut alle som vil ha utsyr hjem, kontorstol og monitor osv. får det hjemkjørt så de ikke skal få skader og slike ting. De fleste har ikke fasiliteter hjemme, man får ikke pult men andre ting.

Intervjuer:

Foodtracking osv?

Informant:

Vi har en avtale med sats, livesendinger på trening og ferdiginnspilte med f.eks. yoa. Livestream der over 300 var med, den varte ti min, det vil vi tilby nå hver dag fremover.

Intervjuer:

siden, var det deres?

Informant:

Ja, Schibsted life

Intervjuer:

Er det noen generelle suksesskriterier for å skape en vellykket app?

Design? Farger? Tekst versus bilder

Informant:

Det er viktig ... vi ser når vi sender ut info, hvis det blir for mye får ikke folk med seg. Det må være lett, intuitivt. Jeg er heldig som jobber med mange designere og researchere, de hjelper ofte til med å sette opp sidene. Størrelse, font etc. de har vært med å designe siden så den skal være enkel og innbydende, med farge og bilde osv.

Intervjuer:

Har dere en konkret strategi for å følge opp ansatt helse? Sykefraværsoppfølging?

Medarbeiderundersøkelser/samtaler? Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmede tiltak?

Informant:

Det har jeg ikke tilgang til, for jeg jobber ikke med det sammen med HR. Jeg vet at i starten sendte vi ut spørreundersøkelser for å lokalisere hvem som bor alene, med folk, risikogruppe, finne ut hvordan folk har det. Allmøte en gang i uka der folk kan stille spørsmål om hva som skjer fremover. Jeg vet HR bruker mye tid på å følge opp de som ikke har det bra. Det er mange som bruker arbeidsplassen som et sosialt sted, og nå har vært hjemme alene mange uker i strekk. Vi kjøpte appen Mindler – psykologapp som brukes i Sverige, så man kan ringe og får psykologhjelp hvis man har ... i denne tida.

Intervjuer:

vektlegger dere psykisk helse på arbeidsplassen?

Informant:

Mye på intrIntervjuerttet i forbindelse med tida, working from home som en egen side. Øverst på sida står det mye forskjellig. Det står uthevet at hvis man. Vi har en app «emotional support», den er fremhevende. Finnes i Sverige, Polen, Finland. Står hvordan man skal kontakte leder. Og man kan få en samtale gratis og hjelp.

Intervjuer:

Hva med ellers?

Informant:

Vi har vært det siden jeg begynte å jobbe her for 3,5 år siden. De er enda mer tydelig nå.

Intervjuer:

Er det noe mer du vil tilføye?

Informant:

Nei, men om det er noe dere ikke fikk svar på så kan dere sende mail så kan jeg se om jeg finner svar på det.

Intervjuer:

Schibsted life. Du er ansvarlig for interne eventer, er det VG eller noen av Schibsted selskapene?

Informant:

Schibsted produkt og tech som er et utviklingselskap. Der er jeg event og adminleder. I tillegg er Schibsted life et frivillig konsept som startet der folk uansett hvor de jobber (vi er en fra VG, aftpost, etc) – vi jobbe frivillig i systemet, jeg får ikke ekstra betalt for det, det er oppå min egen stilling. Grunnen til at jeg bruker energi på ådet er at jg vet fra sker at det er fint å ha et sånt system. På sikt ønsker jeg at det blir et fokusområde med mer midler til å utvikle en egen avdeling ordentlig.

Intervjuer:

det indikerer at det ikke er forankret i forretningsstrategi enda?

Informant:

de ønsker et tilbud, nå er det for akersgata. Jeg ser for meg at det kan implementeres på alle lokasjoner, og hvis man har midler og en plan så bør det gå an.

Intervjuer:

dette er et forskningsprosjekt hvor vi vil utvikle dette med helsekultur. Det bør bli, vi vil fremme et forslag på hvordan det bør være en del av forretnings-HR-strategi.

Jeg skal skrive det inn i en bok om HR, det skal handle om tilrettelegging for helsekultur på arbeidsplassen, HR-perspektiv, skal ha med Findus, kan sende deg det. Kunne tenke meg å ha med Schibsted life.

Informant:

for midler må vi be om data osv, så vi prøver å sammenligne feks med undersøkelse eller på live på 10 min nå så er det fint med data som viser at over 300 deltr, det viser at folk vil ha det.

Intervjuer:

om vi får med findus, gjensidige og deg så kan det bli et bra kapittel. Cappelen Damm skal publisere boka, og det kan brukes sammen med aker casen. Jeg følger opp nå etterpå.

Vedlegg 4 – Transkribering 3: Schibsted II

Informant:

Det er flere områder dette er nedfelt. Det første som slår meg er Bedriftshelsetjenesten. Avtalen er med på å ivareta våre ansattes helse ved at de har vernerunder, tilgang til profesjonell samtalepartner.

Vi har et forum som kalles for Schibsted Life som tar seg av det som vi gjør overordnet. Schibsted er et komplekst konsern bestående av mange forskjellige selskap. Dermed er det mye aktivitet som gjøres individuelt på selskapsnivå. For to år siden etablerte vi Schibsted Life, som er et forum for konsernet. Vi har avtale med Sats. Rabatt på medlemskap og tilbud til trening i lokaler i nærheten av kontoret. Det er like mye på den kulturelle sida i Schibsted, gjennom Schibsted life fører vi aktiviteter for de som ønsker det. Livsstils foredrag for eksempel, det hadde vi nå i mai. Vi har hatt juleverksted, og ser at ting som det betyr mye for de som deltar. Da kommer folk sammen på kryss og tvers fra Schibsted, det knyttes bekjentskap og forståelse. I tillegg får familiemedlemmer et innblikk.

Intervjuer:

Hvem har ansvaret for Schibsted Life?

Informant:

Det ligger i HR. Og så har vi komitemedlemmer hvor XXX for eksempel er aktiv i konkrete arrangementer og gjennomføring av det. Et lite team der som gjør det. Budsjettmessig ligger det hos HR.

Intervjuer:

Har dere for eksempel et årshjul med konkrete tiltak, fokusområder, eller noe sånt?

Informant:

Nei, det har vi ikke. Det er nok mer sånn at ... Jeg tror at inntil et par år siden var det lite konsernstyrt. VG har mye, de styrer sine aktiviteter.

Intervjuer:

Vi manglet litt på oppfølging. Det virker som det er stor interesse generelt for de fysiske tilbudene dere har. Har dere tall på hvor mange som deltar, sett opp imot sykefravær?

Informant:

Nei, det gjør vi ikke. Det høres ideelt ut, men vi er ikke der nå, nei.

Intervjuer:

Har det blitt diskutert?

Informant:

Ja, det har det. Det som kjøres gjennom Schibsted Life finner vi jo lett antall påmeldte. Antall som har vært med på aktiviteter, det ser vi. Men systematisk analyse har vi ikke gjort.

Intervjuer:

Gjennomsnittlig sykefravær, er det hemmelig på tvers av konsernet?

Informant:

Nei, det er ikke hemmelig. Det er relativt lavt sykefravær. Tror det er 2, noe prosent. Alt etter hvordan man ser det. Vi måler jo i hvert selskap, og korttid og langtids. Totalen ligger rundt det.

Intervjuer:

Klima- og tilfredshetsundersøkelser. Der ligger spørsmål om Schibsted Life og tilbud?

Informant:

Nei, det gjør det ikke. Vi kjører årlige medarbeiderundersøkelsene. Det har vi gjort de siste årene. Det går på trivsel og tilfredshet generelt. Nå til høsten kommer vi til å kjøre igang oftere, mindre, puls-undersøkelser for å måle dette. Jeg kjenner ikke spørsmålene, så det kan hende noe av det dere er inne på er inkludert der.

Intervjuer:

Interessant å se om det er forskjell på de som deltar opp imot motivasjon og tilfredshet.

Informant:

Det har vi ikke måling på nå, det er helt sikkert.

Intervjuer:

Dette med helse, det er det vi forsker på. Ordet «helsekultur», bruker dere det begrepet?

Informant:

Nei, vi har nok ikke definert det helt bevisst, men det er nærliggende å tenke det når man snakker om disse tingene. Vi er jo opptatt av kulturen i konsernet, og de forskjellige selskapene.

Intervjuer:

Snakker dere om ... Det er noen som er åpne på begrepet «prestasjonskultur», er det noe som går igjen hos dere?

Informant:

Ja, absolutt. Graden av det kan variere i de forskjellige selskapene, men medarbeider ... resultater og måling gjør vi jo. Det er et stort tema, det går kanskje utenfor dette.

Intervjuer:

Det er sikkert noen som føler press på det også. Jeg vet at det sikkert er noe forskjell på offentlig og privat næringsliv.

Informant:

Jeg har jobbet mye i olje- og gassbransjen, så jeg har virkelig sett opp- og nedsider av det med prestasjonskultur og måling opp imot kompensasjon, og hva det gjør med de som ikke lykkes.

Intervjuer:

Verdier for konsernet generelt. Vi har lest litt på hjemmesidene deres, det går mer generelt? Ikke noe om helse der?

Informant:

Nei, ikke sånn direkte. Helsebegrepet er ikke nevnt, men verdiene og det å etterfølge verdiene skal jo gi som resultat av et godt arbeidsmiljø. Det ligger implisitt i verdiene.

Vi kunne nok vært flinkere på å få det nedfelt og notert.

(...)

Informant:

Evnen til en organisasjon til å snu seg rundt ved endring. Vi i ledelsen var med en gang opptatt ... Vi sendte folk hjem 11. mars, da var lokalene omtrent tomme. Vi tenkte tidlig på konsekvenser psykisk, og har fulgt opp med tilbud om psykolog-app. Det var kun fem personer som hadde benyttet seg av denne.

Vi har også kjørt fysisk aktivitet digitalt via sats, som mange deltar på. Det er mye digitale sosiale aktiviteter. Det er og interessant å se at man klarer så raske tilpasninger ved helt nye betingelser og forhold.

Intervjuer:

Bedriftene som har strategier og et program for å ivareta og styrke ansattes helse vil jeg tro blir mer robuste i krisesituasjoner.

Informant:

Absolutt. Vi har jo opplevd hvor viktig det er med intern kommunikasjon og at den når ut til alle. Det tror jeg er viktig for å komme greit ut av denne fasen.

Vedlegg 5 – Transkribering 4: Gjensidige

Intervjuer:

Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?

Informant:

Vi er et stort konsern. Mitt ansvar er alle kontorfasiliteter i Gjensidige i Norge, Sverige og Danmark. I Norge har vi 30-35 lokasjoner. I Danmark har vi tre, den ene på 5-600 og, 150 i Stockholm, 100 i Malmø. Dette viser at tilbudet vi har på arbeidsplassen er varierende. I Alta er det fire mennesker, og ingen tilbud på kontoret. Et annet sted kan man ha et treningsrom. Jeg har ikke full oversikt. Jeg fokuserer på det vi har i Oslo, hovedkontoret og noe tilsvarende der vi er 11-1200 mennesker som har tilgang. Så har vi fasiliteter i Danmark i København, ingenting i Stockholm. Det primære jeg snakker om er Oslo, fordi det dekker en stor andel av det.

Vi har hovedkontor i Schweigaards gate der vi har treningsrom, og en god del i Oslo galleri som er litt unna. I Schweigaards gate har vi stor grad av sykkelparkering for de som ønsker å sykle til jobben, en del via VY. Vi har 260 skap som de ansatte kan bruke til å skifte før og etter, og vi har garderober med dusj og badstue for damer og herrer. Og gymsal på 28*22 meter som vi deler med NSB. Vi har et treningsrom som i følge vår samarbeidspartnere på fysio sier er et at Oslos beste treningsanlegg internt i bedrifter. Vi har en spinning sal til 16 aktører. Dette er et rent ansattgode som alle kan benytte seg av, både de som er i oslo og de som er på besøk.

I den sammenhengen er det både individuell trening i treningsrommet, i spinning-rommet, og så er det faste timer som settes opp av ulike nivåer. Det er alt fra 45 min rolig til tre timers marathonsykling en kveld i uka med instruktører, både ansatte og innleide.

Styrkecamp, yoga, bordtennis, badminton, basket ... både organisert nivå, gjensidige sport er jo et begrep som har 15-20 ulike grupper. Alle er ikke like interessert, skigruppa går en annen plass. Fotballgruppa har organisert trening for de som er på bedriftslaget, enkelte avdelinger har egne treninger som de organiserer og trener. Så har vi innleide instruktører på styrkecamp, yoga osv. En del av timene er felles med VY fordi det henger sammen under bakken, vi deler gymsalen 50%. Vi kjører fellestimer sånn at begge disponerer mer enn 50 %. Det er også noen ansatte som

selv leier seg PT som er med i treningsrommet, ellers er det mange som bruker møller, styrketreningsapparater, vekt og det som er. Det er på en måte ... når vi flyttet til denne gaten hadde vi utgangspunkt i free seating, vi har underdekning, så vi har ikke plass til alle. Hvis alle kommer på jobb skal alle finne et sted å sitte, men ikke ordentlig. Fleksibilitet, du kan sitte hjemme, men det betyr også at du kan gå ned og løpe en tur på mølla kl 12 hvis du synes det er fint, for den tiden kan du ta igjen en annen gang, f.eks. dagen etter. Det er en treskel for mange å gjøre det i arbeidstiden, men vi prøver å oppmuntre og tilrettelegge til å trene når det passer for deg og for jobben, og at det skal være akseptert. Det er vanskelig for noen ansatte, og noen ledere synes det ikke skal gjøres i arbeidstiden, men vi kommer stadig lengre.

Intervjuer:

Det er interessant. Hvis du tar deg en treningstime på dagtid 5 dager i uka, og jobber inn på morgen eller kveld, så er det greit?

Informant:

ja, jeg mener det skal være akseptert. Ledere er jo ulike. Noen ville sagt det er greit, andre ville rynket på nesen ... men ja, det skal i prinsippet være greit. Jeg er en av de som mener .. jeg har jo en selvstendig stilling, så det gjør det enklere. Jeg gjør det for å vise at det er mulig, jeg går en tur gjennom treningsrommet ildagen og ser at noen bruker det. Det er stadig flere som gjør det. Det var vanskelig i begynnelsen, men det er flere og flere.

Intervjuer:

jeg har kritisert ledelsen hos oss, for vi får en time i uka etter kl ... eller vet ikke om det er klokkeslett, men forskning viser at man får en mental boost, og presterer bedre. Det er klønete at det ikke er en nedfelt strategi når det er dokumentert så godt.

Informant:

skal ikke si det er en nedfelt strategi, men underdekning gjorde at vi presenterte at fleksibilitet ved at folk skal jobbe hjemme, men og at du skal kunne trene og gjøre annet på sida. Det er ikke tvil om at aktiviteten i treningscenteret er fra halv 7 til ni halv ti. Og fra halv 3 og utover. Det er ofte et vindu mellom halv 6-7, så kommer de tilbake halv 7, for jeg kan ta med meg kameratene

mine, hvis jeg har fått en time i gymsalen, ta med mine kamerater og spille innebandy hver onsdag kl 7. det er booket timer nesten hver ... hver kveld tror jeg de fire første dagene i uka. Det er det innendørsmessige vi har. Så pleier jeg å si at når vi driver i rekrutteringen, er det litt sånn at vedkommende vi skulle ha ansatt er i tvil, så tar vi de ned i treningssenteret, så har vi de på plass. Det er en vesentlig rekrutteringssak.

Intervjuer:

av de på kontoret, vet du hvor mange som bruker det 2-4 ganger i uka?

Informant:

det er mer enn 800 pga. galleriet, så vi er på 1200 ansatte. Men altså .. vi har 260 skap der du kan oppbevare ting, som brukes av syklistene og av de som bare trener. De som kommer kollektivt og trener. Det er mange som ikke bruker det skapet, man tar med treningstøy til og fra hver dag. Vanskelig å anslå, men hvis jeg sier at det er uten å måtte tenke meg lenge om hvert fall 100 mennesker som jeg vet er innom flere ganger i uka. Det er fordi jeg har jobbet der i 33 år, så jeg kjenner relativt mange.

Intervjuer:

Er det mest unge?

Informant:

Det er mange godt voksne, men selvfølgelig snittalderen er nok under 40. men mange ... alle aldre bruker dette.

Intervjuer:

du snakket om innebandy. Dere er hovedsponsor til håndballforbundet. Dere har ikke en liten mini håndballmål? Lag?

Informant:

vi har jo holdt på med Gjensidige sport i mange år. Vi hadde gymsal på Lysaker som ble bygget i 91, det var ikke så voldsomt, mer overraskende i 2013. men ingen av de salene er store nok for

håndball. Vi har mål. Damelaget har brukt å spille mot ett mål. Nå har vi ikke herrelag for øyeblikket på bedriftssida, men fortsatt damelag. Er ikke noe spesielt eller mer vekt på det annet enn at vi er glad i håndballjentene. I disse coronatider er det ikke lenge siden det kom en hilsen derfra til alle gjensidigeansatte, bruker sponsoratet aktivt. I København er det 5-600 mennesker, og vi har et treningsrom, ikke med spinning eller gymsal, men et enkelt treningsstudio som er godt benyttet. Masse sykkelparkering og garderober til daglig bruk. Forskjellen er at Ola Nordmann sykler til jobb som om han skal rekke noe hver dag, danskene kommer på sin pene måte, de kommer i dress på sykkel. De som sier norsk sykling skal bli som i Danmark har ikke vært der, for å si det sånn.

Intervjuer:

er dere med på å sykle til jobben kampanjen?

Vi var med da vi var på Lysaker. Kollektivmidlene stopper ... der sitter de.

Informant:

Vi har jo gjensidige sport, som er en egen organisasjon på frivillig basis der vi har et styre, 15-20 aktivitetsgrupper, langrenn, kajakk, etc ... de får tildelt midler fra selskapet som de bruker på startkontingenter, trenere, sponsing hvis de skal på ... kajakkgruppa skulle egentlig til Lofoten og padle i juni, da kan du som ansatt melde deg på og dekket en andel, og dekker resten selv.

Samme med marathont og liknende, du får dekket litt. Vi hadde en kampanje for

Holmenkollstafetten. Gjensidige har utfordret finansbransjen for kreftforeningen til å melde seg på en egen klasse i stafetten, hvor man skulle gi et visst beløp til kreftforeningen. Vi hadde 15 lag i fjor, målet var 30 i år, men offisielt hadde vi klart 20. da hadde vi lagt opp til ti treninger for de på et lavterskeltilbud for de som skulle være med på stafetten, for kreftforeningen. Det spiller ingen rolle med beløpet, men alle skal fra A til B. Vi hadde tilbud på torsdagen for de som var bedre trent. Dette stoppet jo i grunn før vi kom ordentlig i gang pga. corona.

Intervjuer:

Hvilke helsefremmende tjenester/frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte?

Informant:

Der er det ... jeg vil påstå at alt jeg har nevnt nå er en del av det. Det er hovedtyngden.

Intervjuer:

hvor mange til Lofoten?

Informant:

vet ikke, det er førstemann til mølla, var begrenset plasser.

Intervjuer:

de får dekket egenandel ikke sant. Jeg har tatt med ansatte til Italia for sykle og sånt, type mesternes mester. Da har det vært beskjed fra lederne om at de må ta fridager, selv om det er en jobbaktivitet. Jeg tror på dette med å bruke idrett og sport til å bygge ansatte relasjoner fordi forskning viser at sosialisering utenfor kontoret gjør at du tar med den positive relasjonen inn på arbeidsplassen og jobber med produktivt, effektivt og kreativt. Så spørsmålet er: må de ta fridager?

Informant:

enkelt svar: aner ikke. Jeg kan finne det ut. Det er en viktig frynsegode.

Om du løper birken, går eller sykler, så kan du også hvis du melder deg på og deltar under gjensidige og gidder å gjøre jobben, så får du 50 % av kontigenten. Du må legge frem resultat og kvittering, rent regnskapsmessig, så hvis du gidder det så får du det dekket. Det er det mange som gjør, fordi det er jo ikke gratis å delta.

Vi har jo massasjestoler stående rundt og kring på åde største lokasjonene. Der vi har .. virksomhet sitter de mye stillesittende enn de som er mer frie og mer på møter og det som er, enn de som betjener kunder. Der har vi massasjestoler. Jeg vet at i Køben og Oslo har vi fysioterapeuter som kommer på huset hvor du må betale, du bestiller time og får massasje og noe behandling, der må du betale ... jeg tror ikke selskapet betaler, men prisen er relativt grei i den forstand at i alle sammenhenger vil de fleste velge gjensidige, for da får de ...

Intervjuer:

gjensidige sport, ligger det under, er det forankret under en HR-strategi under helse? Health care management har blitt stort i USA. Det er et stort forskningsområde. Ligger det under employer branding, onboarding?

Informant:

jeg tror at hvis man går med HMS-ansvarlig i HR.

Intervjuer:

ligger det der som strategi?

Informant:

gjensidige sport har eksistert siden ... jeg har jo vært i 33 år, og lenge før den tid. Verden har endret seg litt. Vi delte ut årets idretts... vi får godt beløp til støtte. Jeg glemte å si at gjensidige sport er en Oslo-enhet, men det finnes lokale ... Trondheim, Bergen, Innlandet har idrettslag. Og de får midler basert på antall ansatte fra totalpotten. Så de får midler i andre steder av landet.

Intervjuer:

det er interessant om det er en del av HR eller HMS. Det er først nå i høst eller i fjor med spesialisering i HR og helsearbeid.

Informant:

jeg skal se om jeg kan ...

Intervjuer:

ja det hadde vært interessant.

Intervjuer:

Er de ansatte bevisste over tjenestene dere tilbyr?
Hvordan kommuniseres dette internt?

Informant:

Det er jo et ... det er sikkert at alle ansatte uansett hvor i konsernet du blir ansatt, blir du innkalt til kurs for nyansatte. Der er jeg ganske sikker på at gjensidige sport har en ... nå går de ofte digitalt, men vi har jo plikt til å fortelle om fagforeninger, og da forteller vi også om det. Idrettslaget har egne sider på intranettet, oppslag på f.eks. lofoten-turen kommer på intranettet. «her er det mulig å være med, meld deg på». Det meste er på intranettet. Så har vi grupper hvor man informerer. Hvis du ikke får det med deg går det nok mer på at du ikke er i målgruppen.

Intervjuer:

Kjørere dere interne kampanjer for å fremme helsekulturen i bedriften?

Informant:

I Danmark hadde de ta-trappa-kampanje en tid tilbake. Når du spør sånn er det vanskelig å huske, det skjer ås mye i et så stort selskap. Vi kjører teknikkurs i langrenn nå i vinter og i fjor. Vi kjører jo ... alle har en idrett eller flere, alle gruppene har en oppmann, noen å spille på og inviterer til å spille. Vi er med på alt. Helt spesifikt kom jeg på noe, vi har jo energipauser i regi av HMS. Det leies inn folk som går rundt og holder energipause. Man samles i en sosial sone og har øvelser.

Intervjuer:

Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen?

Informant:

Jeg tror ikke jeg skal si vi er bedre enn samfunnet for øvrig. Det er jo noen som synes det er helt uinteressant, og noen som kommer og trener flere ganger om dagen og sykler hjem i tillegg. Det er alltid noen fanatikere.

Intervjuer:

På møter, sitter dere rundt et bord, eller kan det gjøres mer aktivt?

Informant:

man er oftest mest opptatt av møteROM. Det skaper jo en kjempemangel på møterom. Det er jo

mye som kan være løst som vi gjør nå, eller møtes i kantina, eller sånne ting. Det første man tenker på er ROM, og ikke hva møtet skal handle om eller få fram.

Intervjuer:

det kan vi jo legge inn. Vi skal ende opp med et rammeverk og forslag til helsefremmende tiltak på arbeidsplassen. Det med møterom, det kjenner jeg igjen fra min arbeidsplass. Men det å kunne gå tur og ha et møte, eller trene og ha et møte og diskutere, det er et interessant eksperiment.

Informant:

Ja, jeg må ta en liten historie. På lysaker tror jeg noen gikk ned på stranda og hadde noe sånt som du sier nå. Det blir litt annerledes i oslo sentrum. En høytstående direktør skulle finne ut «har vi hatt medarbeidersamtale?», og han sa «ja husker du ikke vi gikk tur?»

Intervjuer:

er det langt til ekebergparken a?

Informant:

er jo ikke langt, men tror det er for langt. Men i denne sammenhengen, i en fysiologisk sammenheng, det å få folk til å slutte å ha møterom for å snakke sammen. Det å si at tre stk skal ha en prat om noe som ikke er konfidensielt og du trenger en lukket dør. «Kan vi ikke ta ti min i kantina om ...», det er jo ... da får man gått turen fra plassen sin, så kan man stå eller sitte der, man kan stå for vi har jo også høye bord. Å gjøre det fremfor å alltid invitere. Jeg har sagt det sånn at vhis folk slutter å godta det hadde det ikke blitt så mye møter. Man bruker ti min på småprat, så har man satt av en time. Møtekultur hadde vært en spennende oppgave å få gjort noe med.

Intervjuer:

jeg har vært i Bodø, om selvledelse bruker jeg noen punkter. De skal lage en selvledelsesmodell og evaluere seg selv. En av suksessfaktorene han snakker om er effektive møter. De fleste er enige i at der er det et stykke igjen. Det der er interessant.

Informant:

jeg tror vi får en endring etter corona. Jeg har hatt folk på teammøter som jeg aldri hadde trodd kunne trykke på teams-knappen. Det kommer mye spennende ut av corona. Men hvis man

glemmer det, akkurat å få folk til å skjønne hvor mye tid som sløses bort på møter, det hadde vært en effektivisering som jeg ikke kjenner grunnlaget på en gang.

Intervjuer:

jeg tror man bruker det litt til å .. de fleste ligger på kanskje 40 % arbeidsoppgaver som er kjedelig, så man bruker møtevirksomhet til å rømme.

Informant:

det er et interessant poeng.

Intervjuer:

Bruker dere begrepet helsekultur på arbeidsplassen?

Informant:

Nei.

Intervjuer:

prestasjonskultur?

Informant:

ja, det kan jeg love deg. I den sammenheng har man jo en saying: kjenne kunden best, og bry oss mest. Det er klart at i kundeundersøkelser og sånt er skårene vesentlig, og det har mye med prestasjon å gjøre. Naturlig nok. Vi lever jo av salg, vi har prestasjonskultur i salg. Har jo brukt hele mitt liv i gjensidige.

Intervjuer:

jeg vil si kort at jeg synes det er mange kundebehandlere som ikke har kunnskap nok, ikke er vennlige og hjelpsomme nok. Var nettopp i California for å sparke fotball, hadde mellomlanding i london om at det siste dokumentet for å kunne trene var en helseforsikring. Så tenkte jeg på Stian Grøstad(?), så jeg ringte gjensidige og fikk tak i en kundebehandler. Hun var så hyggelig, behjelpelig, kunne alle produktene. Så gikk det ikke mange minuttene, vi spiste lunsj, så fikk jeg forsikring på epost. Hun imponerte meg.

Informant:

det må dere ta vare på. Det er hyggelig å høre. Kundetilfredsheten vår er så bra at det nesten er for mye. Det er ikke sikkert vi får det igjen.

Intervjuer:

det er en sjeldenhet. Forsikring er en vare som kan oppleves komplisert for mange, så jeg tror det er en verdifull investering.

Informant:

jeg snakket med en som skulle selge meg noe strøm i disse koronatider, og jeg skjønnte ikke hva han forsøkte å si. Det jeg har er helt greit, jeg bruker det, det går fint. Vi var så vidt innom kantine.

Intervjuer

ja, sunn mat og slikt?

Informant:

gjensidige har vi en spesialitet, at vi driver kantina i Schweigaards gate med egne ansatte. Alle andre steder har vi eksterne leverandører. Like mye krav til det når det gjelder hva vi skal levere, men jeg sitter i hovedkontoret med egne ansatte, de er mine ansatte i tillegg. De har jo et krav på å levere sunn mat, grønne måltider, hjemmebak brød. Jeg tror de fleste finner et godt tilbud der. Vi har supper, salater, fisk, pålegg, og du kan få kjøpt yogurt og smoothie og alt mulig. Du får ikke kjøpe cola for eksempel. Det er likt i de andre kantine i Norge hvor de har eksterne leverandører. Sunn og god mat, og vi forsøker å si at vi skal ha en grønn dag i kantina i uka. Fordi bærekraft er kanskje det viktigste ordet vi bruker i gjensidige for tida. Noen ganger nyttig, ikke alltid.

Intervjuer:

Sosiale settinger med jobb: gjør dere fysiske ting, eller er det mer lønningspils?

Informant:

I treningssenteret.. jeg er jo med i en gruppe som løper hver onsdag etter jobb. Der er det noen.. en liten gruppe, men stabile. Sånn tror jeg det ... det er en stor gruppe, og like mye på kveldstid

som etter arbeidstid. Når det gjelder det sosiale så er det «dessverre» sånn at vi har en enkel lønningspils, første fredag etter lønning har vi det «på huset» for å sosialisere litt. En gang i mnd. Det er ikke mer enn ni ganger i året pga sommer og jul og annet. Men 8-9 ganger i året har vi lønningspils. Kl 4-6.

Intervjuer:

Har dere noen plattform/nettside/app der dere kan melde dere på trening?

Informant:

Nei, ikke annet enn at gruppene har kanskje kalenderinnkalling for å fortelle at det er trenings i sykkelgruppa eller timer da og da. Men vi har faste timeplaner.

Intervjuer:

på intranettet?

Informant:

ja. Og oppslag på dører og sånt. Det er kamp om plassene, det er bare 16 plasser. Du kan risikere at du kommer opp og så er det fullt.

Intervjuer:

det er ikke diskutert å ha en helseportal med kostholdsveiledning?

Informant:

vi hadde en som døde hen. Jeg kan ikke si at jeg har hørt det. Vet ikke hva gjensidige sport har gjort, er en stund siden jeg var med på det.

Intervjuer:

drømmen min er å jobbe litt med event-teknologi fremover, og få bedrifter til å utvikle systemer så de kan se investeringen i aktiviteter, måle helsestandard, og se det opp mot sykefravær.

Informant:

jeg sitter ikke med alt av dette, så det kan være det foregår mer enn jeg vet. Det jeg svarer på nå er det jeg kjenner til og har ansvar for. Det er mine budsjetter som dekker alt dette.

Intervjuer:

Har dere en konkret strategi for å følge opp ansatt helse?

Informant:

Ja, men jeg kan ikke si konkret hva det går på. Vi har en løpende medarbeiderundersøkelse som går ut hver mnd med spm om lønn, oppfølging, fysiske betingelser. Uten at det står noe spesifikt om helse i den sammenheng. Vi følger opp folk som ahr problemer ellers gjennom HMS-apparatet, AKAN-arbeid har vi. Vi har dessverre tilfeller, med god oppfølging av dette. De ter mulig dere burde hatt en prat med HMS-ansvarlig eller hele ansattproblematikken.

Intervjuer:

kan du sende kontaktinfo? Så kan vi sende e-post eller kort samtale. Men legges det inn spørsmål om gjensidige sport?

Informant:

nei. Det er ikke evaluert i den sammenheng. En personlig oppfatning er at jeg tror aktiviteten i gjensidige sport var høyere hvis man går 15 år tilbake i tida. Idealismen har overtatt en del, det var jo kamp om å bli med bedriftslandslaget i fotball en gang i tiden, nå sliter man med å fylle lagene. Det er stadig flere som løper. Man er avhengig av den ansvarlige for den enkelte gruppe. Er man engasjert får man med folk, har man bare sagt ja fordi ingen vil ha den så er det vanskeligere.

Intervjuer:

Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmede tiltak?

Informant:

jeg vil tro det. Vi har et lavt sykefravær, og flyttet fra lysaker for seks år siden hvor vi hadde mindre landskaper osv. Vi har ikke fått mer sykefravær etter vi flyttet. Vi har samme tilbud nå som da.

Intervjuer:

det som hadde vært interessant er når man kartlegger tilfredshet og motivasjon på jobben, så hatt spm om de som er involvert i fysiske aktiviteter, og se etter forskjeller på ulike parametere.

Informant:

jeg kan sette opp tre ting på mail til deg. HMS, arbeidsgiveransvar, så knytter jeg det opp mot hun som driver medarbeiderundersøkelser. Den er fleksibel, fordi vi hadde en runde denne uken og knyttet inn konsekvenser rundt korona.

Intervjuer:

jeg vet ikke hvor mye det er integrert. Jeg er i dialog med vivian om interne eventer, så jeg er nysgjerrig på det. Husfesten og gjensidige games. De tingene. Jeg tror det interne aktivitetsnivået gjør mye for motivasjon og tilfredshet.

Informant:

det tror jeg. Du har jo også noen som synes det er for mye. Du har jo hele spekteret.

Intervjuer:

arbeidsplassen bør stå for mulighetens marked.

Informant:

det gjør vi jo.

Intervjuer:

det høres jo sånn ut.

Vedlegg 6 – Transkribering 5: Wilhelmsen

Intervjuer:

Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?

Treningslokaler? Separate dusjer/garderober med lås?

Informant:

Vi har gymsal, styrkerom. En vanlig stor skolegymsal i kjelleren på bygget. Godt utstyrt styrerom, og et rom til med tredemøller og romaskin. To tredemøller og to romaskiner. Masse utstyr og alt.

Dame og herregarderobertilknyttet, med god plass. De som sykler kan få fast skap så man slipper å ha med tøy hver dag. Og for oss andre er det andre som bruker gymsalen til trening er det dusjer og slikt. Mange som sykler, sikkert enda fler når vi kommer tilbake.

Intervjuer:

Hvor mange ansatte?

Informant:

300 på Lysaker.

Intervjuer:

Deler dere med noen andre?

Informant:

De er våre, men vi leier ut til noen som får bruke fasilitetene.

Intervjuer:

Blander dere?

Informant:

Litt forskjellig. Noen tilbud, som timer med satstrenerer som kommer tre ganger i uken. Det kan de være med på. Så kan de booke gymsalen til sirkeltrening, innebandy og liknende.

Intervjuer:

Hvilke helsefremmende tjenester/frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte?

Informant:

Trening som helsefremmende har vi det som sagt. Bodypump tre ganger i uken, vi har hatt dans, yoga... Vi hadde salsakurs her, mye greier. Og en massør som er hos oss tre dager i uken.

...Gratis helsesjekk. Det har vi. En gang i året til alle ansatte. Kantine har vi også.

Intervjuer:

Hva serveres i kantinen?

Informant:

Salatbar, vegetardager, grønne dager, mye. Veldig sunn og fin mat. Egne ansatte kokker og kantinepersonell.

Intervjuer:

Dere samarbeider med sats?

Informant:

Den bedriftsavtalen er ikke så god, gratis innmelding og litt avslag. Vi har ansatte som er satsinstruktører som holder timer.

Intervjuer:

Er det mange som benytter seg av det?

Informant:

Det varierer, stort sett de samme som trener mye til vanlig er de som kommer på jobb. Vi prøver å sette i gang sånn lavterskel – sykle til jobben + skritteller. Det er vanskelig å få med de som ikke trener, det er stort sett de samme som kommer. Derfor vi satt i gang dans, vi tenkte salsa var gøy, men så ser vi det samme igjen.

Det er vanskelig å få med de som sitter godt i sofaen.

Informant:

Sikkert 40 % som var med på skritteller, men det har vi ikke hatt de siste to årene. Sykkel til jobben aksjon har vi heller ikke hatt aktivt. Vi har mange aktive. Skigrupper, fotball og alt mulig. Du kan være på jobb 24 t i døgnet og være aktiv og sosial om du vil det. Det er litt av faktorene som gjør at vi holder på ansatte. Det er variert tilbud og fint for de yngre som begynner hos oss også, fordi det er et stort nettverk i det å møtes sånn.

Intervjuer:

Er det mest yngre eller eldre?

Informant:

Det er jevnt fordelt.

Intervjuer:

hvor mange av de 300 tror du er med på alle aktiviteter totalt.

Informant:

Halvparten kanskje. Det vil jeg tro. Kanskje 40 %.

Intervjuer:

Hvor detaljert er den helsesjekken? Er det en anonym undersøkelse som blir registrert så man kan følge med over tid om tilbudet løfter helsenivået på ansatte? Er det separat fra sykefravær?

Informant:

Vi har lavt sykefravær, under 2 % stort sett. Friske ansatte. Vi har vært flinke til å følge opp. Det at vi har et godt og variert tilbud, god mat, gode aktiviteter, sosiale tilbud. Vi passer på at de ansatte har det bra på jobb. Veldig lavt sykefravær.

Helsesjekken er gjennom «stamnina helse» på aker brygge, det er en ordinær helsesjekk. Syn, hørsel, blodprøver, det er det det går på. Vi får tilbakemelding på hvor mange som røyker, oppgang og nedgang siden i fjor, hjerte- karsykdom. Det er anonymt, men gir en pekepinn på sunnhetsgraden.

Intervjuer:

hjerte og karsykdom er en av de store dødsårsakene i Norge. Virker som dere er en ideell arbeidsplass på det der. Jeg tror bedriftene kan bidra til de sysselsatte på nedgang i de store sykdommer.

Informant:

Hjerte- og karsykdommer er på vei tilbake, det har vært en nedgang de siste årene. Vet ikke hvorfor, men kanskje mosjon og kosthold. Blir spennende å se når vi kommer tilbake om treningsvilligheten øker nå etter korona. Alle er jo ute, skogen er full av joggere og gåere. Blir spennende å se om det fører til en økt treningsiver og glede.

Intervjuer:

Er de ansatte bevisste over tjenestene dere tilbyr? Hvordan kommuniseres dette internt?

Informant:

Vi har egen teams-gruppe hvor informasjon fra ... vi har et idrettslag som styrer seg selv og får midler hvert år til å drive aktivitetene. Vi arrangerer også en årsfest en gang i året som er vårt julebord, de arrangerer også den. De er aktive både på kommunikasjonsfronten og ved å tilby tjenester. Og på treningssiden selvfølgelig.

Intervjuer:

har dere en egen helseportal med info om kosthold og treningsprogrammer og liknende?

Informant:

Nei. Det legges ut en del artikler på teams-siden av idrettslaget. Nå i koronatidene har vi fokusert veldig på bevegelighet og kosthold osv. Skriver mail med råd og tips om å jobbe hjemme, så har gått mye i det å være i bevegelse. Sørg for at du står opp og dusjer og kler på deg, og dette med kosthold.

Intervjuer:

har du mulighet til å ta et skjermbilde av det?

Informant:

Jeg kan ta et bilde av idrettssiden. Vi har også hytter som de administrerer.

Intervjuer:

Har dere satt noen spesifikke retningslinjer knyttet til fysisk aktivitet/helse for de ansatte? Legger dere opp til at de ansatte kan trene i løpet av arbeidsdagen, eller må dette finne sted utenom arbeidstid? Har de mulighet til å benytte seg av fasilitetene etter endt arbeidsdag/i helger?

Informant:

Det kan de. Vi har innebandy flere ganger i uken som er i arbeidstider, d bruker folk lunsjen. Vi har sånn gammeldags stempling, så man stempler inn og ut. Så det er fullt mulig å gjøre. Jeg vet at flere spiller squash.

Intervjuer:

Du kan ikke trene i arbeidstiden og så jobbe en time lenger?

Informant:

Joda det kan du, vi har flexitid, det er derfor vi har stempling.

Intervjuer:

Kjører dere interne kampanjer for å fremme helsekulturen i bedriften?

Informant:

Med Unicef har vi hatt trappeløp et par år. Det er mange etasjer, blir mange trapper. Her hadde vi konkurranse om å løpe flest runder, så ble det donert penger per runde. Det var populært, men vi har sluttet pga. HMS, de mente det var farlig.

Intervjuer:

hvordan opplever de ansatte stempelingen? Er det negative holdninger til det?

Informant:

det er noen. Du klokker bare kortet når du går inn og ut. Nøkkelt kortet, det registrerer tiden. Du går inn uansett, så man bare drar kortet du k<n og gjøre det på pc, så det er ingen som overvåker. du kan avspasere når du har nok timer i timebanken, så kan du ta fri om du har anledning. Et gammeldags system, men de ansatte er tydelige på at de ikke vil miste retten til avspasering, så derfor har vi fortsatt.

Arbeidstilsynet kommer på besøk er det fint å kunne vise til en logg.

Intervjuer:

Bruker dere begrepet helsekultur på arbeidsplassen? Hva legger dere i det?

Informant:

Nei, det meste er på engelsk.

Intervjuer:

prestasjonskultur?

Informant:

Ja, det gjør vi. Det er akseptert. Vi måler prestasjon i form av leveranser og KPI og sånne ting, så for oss er det en del av .. vi blir målt på det vi gjør, og får uttelling i form av bonuser, lønnsoppgjør og sånt.

Intervjuer:

hva er de store målparameterne?

Informant:

Det er individuelle mål, dreier seg om leveranse på det du har commitet deg til å levere. KPI-ene som er satt. Og selskapets resultater. I forhold til bonuser. Til lønn er det leveranser, hva og hvordan du leverer.

Intervjuer:

Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen?

Har dere en kultur for å spise sunt, trene etc? Eller har dere en mer bedagelig holdning ifht. helse? Sosiale settinger med jobb: gjør dere fysiske ting, eller er det mer lønningspils?

Informant:

Vi gjør en del fysiske ting. Vi har en kulturklubb med teater og forestillinger, og noen uformelle samlepunkter, «pubcall» på østkanten og vestkanten. Vi har strandrydding. Ofte er det knyttet til en form for aktivitet, selv om pub ikke er mest fysisk. Kanskje mye aktivitet.

Intervjuer:

hva med møtekultur?

Informant:

Den er nok tradisjonell. Vi oppfordrer til at medarbeidersamtaler er å gå og snakke. Noen gjør det, mens mange nok ofte setter seg på et møterom. Kanskje vi møtes mer på teams enn fysisk etter korona. Vi har mange som reiser. Vi ser kanskje en økning av folk som vil ha møtene på teams.

Intervjuer:

Hvilke verdier fremmer dere om helse på arbeidsplassen?

Informant:

Ikke direkte. Vi skal ha ... medarbeiderne er en av våre «key resources», det er klart i at i det ligger det at hvis vi er friske og sunne så yter man mer. Det ligger jo noe i det. For å ha et godt arbeidsmiljø synes vi det er viktig å ha et godt tilbud. Det fører til at man blir sunnere tror jeg. Det er ikke direkte i strategien.

Intervjuer:

Hva med HR-strategien?

Informant:

nei, det er ikke det. Men du kan jo si det på en måte er det. Vi har alltid ... jeg har vært i Wilhelmsen i 13 år snart, og det har alltid vært sånn at vi fokuserer på goder til de ansatte i form av aktivitet, hytter, .. og sånne ting. Det å ha det godt på jobb har alltid vært en prioritering. Vi ser enda at det er et fokus. Vi bruker mye penger på aktiviteter for de ansatte.

Intervjuer:

Opplever du at det er et støttende miljø blant de ansatte for fysisk aktivitet? Føler de ansatte et press i henhold til sosial anerkjennelse? Føler man at man kan "come as you are", er det konkurransekultur på trening? Er det om å gjøre å ha "freshest" treningstøy osv? Oppmuntrer dere hverandre til å delta? Blir man "dømt" dersom man sykler til jobben?

Informant:

Absolutt. Påkledningsmessig krever det at du ser ordentlig ut, men du må ikke gå i drakt eller dress lenger. Har du møter og kontakt med andre bør u se ordentlig ut, det er en forutsetning. Lokaler tilsier at du ikke kommer i joggebukse på jobb, da tror jeg noen hadde reagert.

Treningstøy på trening, så sånn sett, ja.

Intervjuer:

dere har ikke Wilhelmsen treningstøy?

Informant:

Jo, det har vi også. Vi har langrennsdresser og joggeklær, løpeklær, fotballdrakter og sånne ting. Sykkeldrakter og. Delvis sponset, du betaler halv pris selv, og idrettslaget sponser resten.

Intervjuer:

Har dere noen etablerte tradisjoner som fremmer god helse kultur på arbeidsplassen? F.eks.

Birken, Holmenkollstafetten, antall skritt osv...

Informant:

Ja, det gjør vi. Sentrumsløpet og skarverennet. Det er alltid en fast gruppe som er med der. De andre løpene ... så får du støtte til avgiften.

Intervjuer:

Har dere noen plattform/nettside/app der dere kan melde dere på trening?

Hvis ja: Hva tilbyr appen? Hva mangler? Blir den brukt?

Hvis nei: Kunne du tenkt deg det? Hva ønsker du at den skal tilby?

Informant:

Det må være at det visuelt ser okei ut, at det er greit å komme inn og bruke den. Vi har jo ikke noe app, vi har en teams-side, en portal for idrettslaget der de går inn og finner det du trenger der. En app er sikkert fint for å melde seg på trening og sånne ting hvis man har begrensninger på plasser.

Intervjuer:

Kunne du tenkt deg en eventuell app skulle inneholdt for eksempel:

Oppskrift på sunn mat? Videoer som illustrerer øvelser? Informasjonsvideoer om treningslære?

Food tracking?

Informant:

Det er så mange tilbud ute der, så det å gjøre det interessant nok til at de ansatte bruker en firmaportal til å finne oppskrifter og sånt. Jeg vet ikke om det har noe hensikt, annet enn det som gjelder påmeldinger og sånne ting. Vi har hatt salg av ski og utstyr hvor idrettslaget har .. for å selge utstyr. Det kan man jo bruke en app til, for å selge det man har. Kjøpe og selge. Men ja, det er så mye ute på markedet, så det er det å finne det som virkelig blir brukt.

Intervjuer:

Ikke noe etterspørsel?

Informant:

Nei.

Intervjuer:

Har dere en konkret strategi for å følge opp ansatt helse? Sykefraværsoppfølging?
Medarbeiderundersøkelser/samtaler? Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmede tiltak?

Informant:

Nei, det har vi ikke. Vi har tilbudene, men helsen blir fulgt opp ved den årlige helsesjekken, men utover det så gjør vi ingenting. Vi har et variert tilbud, og det er opp til ansatte å bruke det.

Intervjuer:

jeg hadde en samtale med konsernlegen i en bedrift i Norge, han sa at hvordan sykefraværet utgjøres av de som ikke er aktive id et hele tatt. Går dere inn og ser på tall og sykefravær – ser dere sammenheng med de som ikke er aktive? Eller ser dere ikke på det.

Informant:

Nei, vi ser når vi må følge opp de som er mye borte. Vi har noen som står for de to prosentene, men utover det så gjør vi ikke det. Vi kroppssjekker ikke eller noe sånt.

Intervjuer:

Det er såpass lavt og.

Informant:

Vi har gjort lite på sykefravær-siden fordi vi ikke trenger det, jeg tror ikke det er særlig underrapportert heller, vi har friske folk. Vi har en engasjement-undersøkelse en gang i året, og vi har høyt engasjerte ansatte.

Intervjuer:

Da vil jeg tro det er en sammenheng. Motivasjon og sykefravær.

Informant:

Det er det, helt tydelig. Vi kan jo ikke hvile på ... vi er nødt til å følge med og sørge for å opprettholde motivasjonen. Det er klart det er mer totalen av det vi gjør som gjør at vi har så lave tall, enn helt spesifikke tiltak.

Intervjuer:

følger dere opp psykisk helse?

Informant:

Det er vanskelig. Vi er obs på det i disse dager, og sørger for å ha et tilbud til de som trenger det, men det er klart det å kartlegge psykisk helse eller å ... de må nesten si fra de som trenger det. Vi har ikke kartlagt annet enn at vi vet om noen tilfeller, og har tilbudt psykologbistand for de som har hatt behov for det.

Intervjuer:

Noe du vil tilføye?

Informant:

Nei. Skal dere lage en app?

Vi har også noen som har lagt inn, litt usikker på hvilken app, men hvor man konkurrerer om å løpe lengst og mest osv. «Wil» har en egen side hvor de promoterer, legger ut, chat og blogg, og tilbud på aktivitetene, hyttene og det sosiale.

Intervjuer:

det fungerer vel som en slags portal?

Informant:

Det er det.

Intervjuer:

et par eksempler på hvordan den er. Er dere sponsor av noen?

Informant:

Ikke nå. Seilassen ... Har vi sponset i mange år. Vi hadde en egen sånn som fulgte seilassen hele verden rundt. Vi hadde et .. på Bogstad. Ellers har du det ikke.

Vi har hatt sving-kurs før, det var populært. Mange som meldte seg på. Det var 12 ganger. Så har de vært og danset ute, de som meldte seg på.

Intervjuer:

det som er interessant om man ser på forskningen er at vi vet fysisk aktivitet er gunstig for hormoner i hjernen, og dans skårer antakelig høyest på å produsere hormoner i hjernen, som igjen har påvirkning på arbeidsminne og beslutninger. Så det er ganske spennende faktisk. Det kan vi eventuelt komme tilbake på og se om vi får i gang noe breaking miljø hos Wilhelmsen.

Informant:

Det ser jeg for meg.

Intervjuer:

Hvis det skulle vært lovpålagt for bedrifter å tilrettelegge for fysisk helse, hvor skulle det kommet inn? HMS, AML?

Informant:

Oi... antakelig hvis det ikke kommer inn i loven.. jeg har liten tro på makt. Det må være frivillig. Men i et HMS-direktiv at man tilrettelegger for.

Intervjuer:

Jeg sier ikke overfor ansatte, men arbeidsgiver.

Informant:

Det kommer an på størrelsen, vi er mange så det er enkelt, og bygget vårt er lagt opp til at vi har

en gymsal, men de som ikke har det. Midt i sentrum etc. sponse satsmedlemskap er kanskje ikke tingen. Det er mange støttemedlemmer, jeg tror ikke man blir mer aktiv av det. Det finnes et firma som driver med tilrettelegging av fysisk aktivitet og engasjement, husker ikke hva det heter. Tenk deg at man kan måle med pulsklokke eller skritteller, så skal man felles gå fra Oslo til Lindesnes, så er det milepæler underveis. For oss kunne det være å gå fra Oslo til Sydney, så legger man inn. jeg ville vi skulle gjøre det, men vi hadde så mye å gjøre. Noe sånt tror jeg er viktig. Om man vasker gulvet eller hva du gjør, så teller alt, for å få folk i gang. Det å få i gang det felles engasjementet i små avdelinger f eks. «nå skal finans gå dit, hvordan skal det skje, hvordan beregne, og så en stor feiring av det». Få med de som ikke er aktive. Det er vanskelig. Hvis du ikke er det, så slenger du deg ikke med på gruppetime fordi du føler deg dum, utenfor, ikke tilpass. Det er mange barrierer, og de tror jeg ikke vi får brutt ned uten videre. Det å gå en tur i lunsjen rundt bygget for å bevege deg og få litt frisk luft og litt sosialt.

Intervjuer:

Det skal ikke noe mer til enn det.

Informant:

Det har vi og hatt, kampanje i heisen – «hvorfor er du her, du skal gå trappa». Det virker for noen, men. Det virker en stund, så er det det å legge om og gjøre de gode valgene, det er ikke så lett å få til for alle.

Intervjuer:

jeg tror det er viktig å gjøre det i fellesskap, det kan bygge ansattrelasjoner og på jobben. Du får med mere samtidig enn bare helsen. Da har jeg et spørsmål, dere har gymsal, har dere noen lag som er med i noen ligaer?

Informant:

innebandy har vi. Det er et eget lag. Går på helsa løs innimellom, men.

Intervjuer:

Andre idretter?

Informant:

Jeg tror vi har hatt femmerfotball, vi har hatt det. Nå er det bare innebandy som er med. mange er ivrige på håndball, bedriftshåndball og fotball, men det har ikke vært så populært hos oss.

Intervjuer:

siste spørsmål. Den engasjementsundersøkelsen: er det spørsmål om hva slags interesser de ansatte har på kultur eller idrett?

Informant:

Nei, det er en global undersøkelse som går til alle ansatte. Den går på psykososialt, trivsel, om du har de rette verktøyene og programmer og støtte, lederstøtte og alt sånt. Om man er fornøyd med ledelsen, toppledelsen, er de synlige nok. Det går ikke direkte på det.

Vedlegg 7 - Eksempel på koding av transkripsjon

Fargekoder:

Strukturelle forhold

Analysespørsmål: Hva slags fasiliteter tilbys som en del av deres helsefremmende program?

Nøkkelbegreper: Fysiske arenaer, kampanjer, frynsegoder, organisasjonsstruktur

Kulturelle forhold

Analysespørsmål: Integreres helsefremmende tiltak som en del av bedriftens overordnede strategi?

Nøkkelbegreper: Normer og verdier, sosial anerkjennelse, rutiner og vaner, rollemodeller, employer branding

Tilrettelegging med portal

Analysespørsmål: Hvilke formidlingskanaler brukes for å fremme helse internt?

Nøkkelbegreper: Kommunikasjonsfunksjoner og leveringsmetoder, brukervennlighet, innhold og nytteverdi

Evaluering og oppfølging

Analysespørsmål: Finnes det et strukturert form for evaluering av bedriftens helsefremmende tilbud og brukerne av dem?

Nøkkelbegreper: Eksterne forhold, grunnleggende kunnskap, evaluerende helsesystem

Intervjuer:

Har dere tilstrekkelige fasiliteter knyttet til fysisk aktivitet og helse?

Treningslokaler? Separate dusjer/garderober med lås?

Informant:

Per i dag har vi dårlig med fasiliteter. Vi bruker kantinen, så det fungerer. Vi rydder bort bord og bruker kantinen. Det som er dumt er at det er en del møterom i tilknytning til kantinen, så det kan bli litt forstyrrelser når folk går til og fra møter. Da er det dumt å ha folk på trening i midten. Når vi flytter til det nye stedet får vi gode fasiliteter. Det er noe som har vært med å drive valget av nye lokaler, fordi det er viktig for eierne våre og for Findus. Det er treningsrom, spinningrom, sykkelparkering. Det er viktig for oss. Vi har også tre verandaer, der vi kan ha yogaen med utsikt over Oslofjorden. 15. juni er det flyttetid. Egentlig i mai, men pga. viruset har det blitt utsatt en måned.

Intervjuer:

Hvilke helsefremmende tjenester/frynsegoder knyttet til helse tilbyr dere de ansatte?

Informant:

Du får dekket treningsavgift opp til 200,-. Vi har forsikringsordning i forhold til skader, fysioterapi og kiropraktor – 112 behandlinger i året som er gratis.

Vi kjører sirkeltrening hver tirsdag, yoga hver fredag, det er kostnadsfritt. «our own way» - hvor bra har vi det med kroppen og. Hodet vårt. Et program i forhold til at fysisk aktivitet skal vare hele året. Det er delt inn i tre bolker, i fjor var det fire, men det ble litt mye. Vi har fokus januar-april nutrition og good food, fra mai-august ble det coping with stress and mental health, sept-des har vi wellness og happiness som fokusområder. Da kjører vi seminarer, sender ut informasjon til de ansatte angående de ulike fokusområdene. Nå er det sykle-til-jobben kampanje og hjemmegym. Kampanjen er utsatt til slutten av mai, en nasjonal konkurranse med ulike premier, og vi vil gjøre en del internt. Det er 21 påmeldte, og jeg sendte ut på fredag.

Intervjuer:

Hvor mange ansatte er dere?

Informant:

45 på hovedkontoret, og 25-30 selgere som er med på det.

Vi ser ofte at noen er veldig gira og er med på det, mens noen synes det er pes.

På årskonferansen der alle er, marked, salg, utselgere, fabrikkene, ledelsen og kvalitet – vi møtes onsdag-fredag og har alltid aktivitet der. Det skulle «our well way» ha i år. Det er greit når man har sittet inne hele dagen og hørt på ting. Det var ikke noe snø, så vinterparken gikk ut. Man kunne velge mellom yoga og sirkeltrening. Det var av 80 stk. sånn 10 som snek seg unna. Alle måtte melde seg på en av aktivitetene. Det var så positiv tilbakemelding, «kan vi ikke ha det i morgen også», jeg ble overrasket «jöss er du glad i å trene?». Folk likte yoga. Mange selgere har store mager, blir trangere og trangere. De var på yoga. Han ene sovnet og snorket for alle sammen, så det ble en morsom greie. Vi har hovedkontor i london og lokalisering 13 ulike steder i europa.

Intervjuer:

Hvordan fungerer helseforsikringen?

Informant:

Vi byttet i februar. Reisetilskudd er Gauda. Usikker på hva det heter, men jeg tok med begge PC-ene her. Så jeg kan finne det. Vi har nytt ... jeg sendte akkurat inn en sak. Akkurat fått nytt, for de la på 400 000 i året så vi måtte kaste oss rundt. Ikke vertikal, men en annen en.

Andre helsefremkallende tiltak, vi har jo gratis frukt. Vi har gratis mat i kantinen, eller før måtte man betale 500 kr av lønnen, men nå skal vi endre så man må betale, men vi har substituert, så det er bra. Fredagsvafler hadde vi før, det var jo ikke bra, fordi de var for tykke og smakte ikke godt, så det var ikke helt glad. Nå har vi fredagssmoothie, det var litt protest i begynnelsen men nå er det og populært. Ikke rødt kjøtt på firmaets regning, men det måtte vi gå tilbake på fordi det ble en stor sak, at man ikke fikk skinke og fikk spise pølse og greier. Det var fordi vi ville ta et standpunkt. Det ble noen diskusjoner i forhold til prosessene i forkant av bestillingen. Vi selger jo kjøtt, så det ble litt dobbeltmoralsk. Men vi ønsker å redusere rødt kjøtt når vi har felles samlinger og liknende. Det er lenge siden vi har servert en saftig biff, vi har ofte vegetar faktisk. Nå skal vi ikke kjøre kantinen selv, så det blir spennende å se hva vi kan fremme. Vi har fabrikker i Tønsberg og Larvik. Alt du finner i frysedisken, eldorado, Findus eller Coop – det er Findus som produserer. Pytt i panne og pommes frites. Det er 70% sjanse for at friesene du får er Findus. Fiskegratengen har dere vel hørt om, løp og kjøp når det er tilbud. Wok i saus? Pytt i

panne.. Det er en yngre målgruppe totalt sett. Vi har en del vegetarprodukter. Vegetarnuggetsene på McDonalds er det vi som produserer i Larvik. Og litt hysj hysj så jobber vi med en vegetarburger til McDonalds, det er konfidensielt. Vi importerer noe, men det meste av grønnsaker produseres her.

Intervjuer:

Er de ansatte bevisste over tjenestene dere tilbyr? Hvordan kommuniseres dette internt?

Informant:

Vi har satt opp noen KPI-er i forhold til «our own way», se hvor mange som bruker det i år kontra i fjor. Det er greit man har en del tjenester, men vi ønsker jo at de skal bruke det. Nå ser jeg at ... det står ikke hvor mange som bruker det, det var rart.

Men de er ganske bevisste på det. Det står sikkert på to-do-planen min.

Vi har det i personalhåndboken, alle tjenestene, forsikring, fravær og alle disse ekstra tjenestene. «Our well way» inneholder ukentlige eposter, bilder, show. Da går vi gjennom for å bygge kulturen. Der får vi informert om alle tjenestene. Vi legger ut ting på nettsiden, for eksempel når vi fikk hjemmekontor hadde vi sirkeltrening her hjemme fra. Vi va ren 6-7 stk med, og da tok vi et screenshot og la ut på intranettet for å vise hva vi holdt på med. Det fungerer litt dårlig med tanke på musikk og sånt, jeg har invitert en kollega fra nede i gaten da, og en online. Men folk er mye ute og trener og går.

Intervjuer:

Du sa de fikk 200 kr til treningsavgift, har du oversikt over hvor mange som bruker det?

Informant:

Ja jeg fant det ikke, men jeg vet at vi har det. Jeg kan finne det.

Intervjuer:

Sats koster for eksempel over 200kr, har dere noen tilbakemeldinger på om de ønsker mer?

Informant:

Nei, det er ikke noe tema. Vi vurderte å trekke muligheten tilbake nå som vi flytter tilbake der det er treningsstudio, men vi har valgt å ikke gjøre det for å ikke skape negativitet rundt det. Lurer på om det er sånn 20-25 som bruker det. Det må jeg sjekke tallene, XXX sitter på det.

Intervjuer:

Har dere satt noen spesifikke retningslinjer knyttet til fysisk aktivitet/helse for de ansatte? Legger dere opp til at de ansatte kan trene i løpet av arbeidsdagen, eller må dette finne sted utenom arbeidstid? Har de mulighet til å benytte seg av fasilitetene etter endt arbeidsdag/i helger?

Informant:

Vi har ikke noen retningslinjer, men vi gjør litt sånn som vi vil. Jeg og XXX spør ikke ledelsen om å ha styrketrening fra kvart på 4 til kvart over eller yoga til halv 9, eller en tur rundt Semsvannet eller jogger i arbeidstida. Vi har fleksibel arbeidstid, du gjør det du skal, det har ikke vært noe tilbakemelding på at vi bruker av arbeidstiden. Noen bedrifter har sånn at du kan bruke en time i uka, sånn r det ikke hos oss. Vi oppfordrer til gående møter. Hvis du skal ha et møte, hvorfor ikke gå en tur i stedet for å sitte nede?

Intervjuer:

Fabrikkene har ikke samme tilbud?

Informant:

De har ikke kommet inn i «our well way» programmet fordi HR der har vært litt lite på, kan man si. Vi fikk ansatt en ny så det ble bra, men så fikk hun tilbud av gammel arbeidsgiver så hun forsvant før prøvetida var ute. Vi har ikke HR der nå, så vi har ikke fått det til enda. Men Larvik har mulighet for det. Det andre stedet har et stille-rom der du kan lade mobilen og sånt, jeg brukte det en gang, og da var det noen som snakket om hvem er den damen som sover der? For da hadde jeg sovnet da. Vi ser at flere har problemer med rygg og andre skader ikke sant. Så har vi en muslim på jobb som bruker stillerommet til å be de gangene han skal i løpet av dagen. Det har vi på våre kontorer og. Vi har også en vekt der du kan måle muskelmasse, mengde vann osv. Så kan du se hvor gammel du «egentlig» er, så en gang ble jeg yngre, da var jeg fornøyd. Så ble

jeg gammel igjen da, men. Det var 10-12 på kontoret som benyttet seg av det. Men man skal jo være litt forsiktig med vekt.

Intervjuer:

Kjører dere interne kampanjer for å fremme helsekulturen i bedriften?

Informant:

Ja, our well way, og fysisk aktivitet. Det er jo gjennomgående. Siden vi er i asker er det gratis å være med, i år skulle vi være med så det er bra. Du kan legge inn hvis du har klokke osv. så kommer resultatene rett inn og sånt. Vi er mer analoge hos oss. Vi ga en klokke til alle selgerne, skjorta ble jo bare strammere og strammere, og de skal ut og selge sunn mat, så vi ga dem en skrittellerklokke og kjørte kampanje på det. Noen er gira, og noen er ikke med. Det er ofte de som bør være med, det sliter vi mest med. Mange dro opp. Alle i regionen måtte være med. Hvis noen ikke leverte så fikk de null poeng, så ble det et gjennomsnitt. Det er vanskelig for salgssjefene er ikke så gira selv. Klokkene kostet jo nesten 800 000, så det er rart de har samvittighet til det. Da det var skritt vi målte va det noen som syns det var dumt å ikke få uttelling for sykkel osv. Så da tok vi heller i forhold til kaloriforbruk, og da var det laber stemning. Vi vurderte om vi i det hele tatt gadd å premiere de. Det er vanskelig med disse på ytre salg. Når man ikke har noen som er ordentlig gira på å få med noen er det vanskelig. På vårt kontor har vi jo meg som drar i gang, så drar jeg de med på planken et minutt når jeg blir trøtt kl. 14, for da klarer jeg meg til fire. Det kan vi få med oss. Vi prøver å ta et minutt planken hver dag.

Intervjuer:

ikke noe stigning?

Informant:

Vi får se når vi flytter.

Intervjuer:

Jeg har hatt møter med konsernlegen i DNB. Det er samme mennesker som utgjør sykefraværet som er vanskelig å få med. Det er de som trenger fysisk aktivitet. Gitt at dere har startet opp programmet, det blir kanskje utskifting av selgere over tid. Kanskje ha andre selgere?

Informant:

Det er litt av problemet. Vi får nesten bare ansatt på 55 + vet du. De er der i 20-30 år, så det er ikke så stor utskifting. XXX har fortalt at de nyansatte spør mye mer i forhold til det. Vi snakket om det, hva annet har dere utover bonus og lønn? Aktiviteter? Da forteller vi om dette. Nå når vi flytter til lysaker er det enda mer attraktivt å jobbe hos oss. Kantinen med tre-fire varmretter. Vi jobber jo med kulturen. Det er tre år på rad nå vi har laget en video med alle ansatte, der det skrives en sang til en låt. Første året sang mange, det ble krevende, så år to ble det at noen av oss sang, og alle skulle danse. Så tredje året ble det færre som sang, og alle danset. Det blir presentert på årskonferansen, premiere med rød løper og champagne, det er også for å bygge kulturen. Det å komme ut av komfortsonen å danse i en sånn video er morsomt. Folk synes det er gøy å være med, noen synes det er mer gøy enn andre. Da er også folk fra Tønsberg og Larvik med, men ofte de med ledende stillinger, de tar med seg litt forskjellig, han i Larvik er god på å sende andre enn seg selv så de skal få følelsen av hvordan hele bedriften er. Neste år blir Findus 80 år så da er det planlagt noe mer i forhold til dette. **Håper «our well way» kan få med folk på yoga, gjøre noe vi ikke har fått til for eksempel.** Vi må gjøre noe fysisk. Jeg er ikke involvert enda, men jeg regner med å få noe involvering, pleier som regel det. Det er de samme som blir spurt om alt mulig.

Intervjuer:

Hvilke typer uformelle normer har dere for helse på arbeidsplassen? Normer og verdier
Har dere en kultur for å spise sunt, trene etc? Eller har dere en mer bedagelig holdning ifht. helse? Sosiale settinger med jobb: gjør dere fysiske ting, eller er det mer lønningspils?

Informant:

Ikke mye lønningspils, mer fysisk aktivitet sammen. Gå en tur rundt semsvannet, men det er jo hektisk. Så ut over vanlig arbeidsdag, yoga og sirkeltrening.. det er jo vanskelig. Vi skulle jo ha

skidag, men det regnet, så vi gikk heller en tur. Aldri pølser i kantinen, vi prøver å bruke egne produkter.

Intervjuer:

Hvilke verdier fremmer dere om helse på arbeidsplassen? Er helse en faktor dere har implementert i deres forretningsstrategi?

Informant:

Vi har masse verdier, jeg har sendt de, det er nok noe helse der. Toppsjefen snakker ikke så mye om helse, men. I denne koronakrisen når alle sitter hjemme, vi var tidlig ute med beredskapsprøver så alle måtte teste og sitte hjemme før det ble gitt beskjed fra myndighetene fordi vi skjønnte det. Satt i gang tiltak på fabrikkene en uke før. Toppsjefen spiller inn video hver helg som legges ut på intranettet, sier «ta vare på dere selv og familier, og gir en update i forhold til hva de ulike driver med». Kjørt doble skift i helger for må møte etterspørsel. Sånn sett har han vært tydelig. Starter alltid med at de ansattes helse og velvære går foran alt i denne situasjonen. For fire uker siden ansatte vi Security som har en bu utenfor fabrikkene der alle måtte svare på skjemaer, temperaturmåling frivillig, sikkerhetstiltak. Det er for at ikke det skal bli sykdom på fabrikkene.

Intervjuer:

Bruker dere begrepet helsekultur på arbeidsplassen? Hva legger dere i det?

Informant:

Nei, det bruker vi ikke. Men vi er opptatt av helse og kultur. Har jo fortalt om at vi sender ut og gjør mye i forhold til et hele tiden.

Intervjuer:

Hva med prestasjonskultur? Organisasjonskultur, hvilke kjennetegn vil du bruke da?

Informant:

Attraktivt å jobbe der, føle at du er med på mer enn å bare være en jobb, lyst til å være der over lang tid, ikke høyt gjennomtrekk, gøy på jobb.

Intervjuer:

Er det nedfelt i strategi?

Informant:

Nei, men vi har verdier som kjennetegner det. Det at vi presterer bra, at det går bra med selskapet.

Intervjuer:

Hva med fellesskap?

Informant:

I disse tider ga vi 1 mill. til matsentralen, da ble jeg stolt av å jobbe i Findus. Over 400 000 er permittert og mister jobben, 1/10 er på fattiggrensen. Det er mange fattige i Norge, nå er det mange fler, sånn 40-50% økning i matsentralen der folk trenger mat for å overleve. Så gir vi de en million. Det er bra for å bygge merkevaren, «social responsibility», men så sender HR-ansvarlig ut info om dette. Og oppfordrer til at vi ansatte også kan gi penger til å få folk ... å gi måltider. Som utfordrer ansatte til å gi 250kr hver privat fordi det dekker for mat som trenger det. Da kom det den ene mailen etter den andre, om folk som hadde Vippset. Jeg tenkte det er det minste jeg kan gjøre. Vi er ikke rammet i det hele tatt. Det er nesten så bonus og lønnsforhøyelse i disse dager er sånn jeg ikke tør å tenke på, for så mange der ute har redusert lønn og kanskje ikke får jobb igjen. Det å kunne være med på det, og hvor mange mailer som kom til «fellesen» av hvor mange som hadde gitt 250 kr da. Er spent på hvor mye det ble til slutt, men mange tusen på bare en liten oppfordring. Det bytter kultur og stolthet, at man kan bidra litt selv og. Hvis man ikke hadde godt forhold til arbeidsgiver hadde man tenkt «ah kommer de og maser om det», men... så det er en bra ting, da. Det er med på å bygge bra kultur.

Intervjuer:

Opplever du at det er et støttende miljø blant de ansatte for fysisk aktivitet?

Om å gjøre å ha freshest treningstøy? Come as you are?

Informant:

Ja. Ikke press i det hele tatt. Man kan komme akkurat som man vil.

Lavterskel for å delta.

Intervjuer:

Har det kommet ønske om andre aktiviteter?

Informant:

Ja vi gjorde en evaluering etter første år hvor vi rangerte etter hva de har synes er bra og ikke bra. Det er turer, skiturer, men lite nye ting de ønsket. Når vi flytter til Lysaker er det både fotball og innebandy og en del sånne aktiviteter. Jeg har planer om, siden jeg verken er glad i fotball, jeg ser på med familien men orker ikke spille selv, men hvis noen i Findus synes det er gøy kommer jeg til å dirigere oppgaven om å dra i gang. Jeg vil ikke dra i gang ting jeg ikke er interessert i selv.

Intervjuer:

Drar dere inn noen eksterne?

Informant:

Sirkeltrening er enkelt så det gjør vi selv, men yoga får vi inn. Vi har et lite budsjett som vi kan bruke på sånne aktiviteter. Når vi kommer til Lysaker er det fotball og innebandy, da trenger vi ikke trener. Alltid noen som kan blåse fløyta.

Intervjuer:

Har dere noen etablerte tradisjoner som fremmer god helse kultur på arbeidsplassen? F.eks. Birken, Holmenkollstafetten, antall skritt osv...

Informant:

Ja, holmenkollstafetten pleier vi å være med på. Så er det den årlige konferansen.

Intervjuer:

Den bidrar vel?

Informant:

Ja, og så stafetten. Ellers er det sykle til jobben, det håper jeg vi kan være med på årlig. Så kan vi «tracke» hva vi klarte i år, hvor mange var med. Det er jo gøy å sette målsettinger i forhold til hvor mange som er med på f.eks. yoga i år og i fjor, så vi kan se at vi flytter oss og kan få flere med oss. Det er årlig.

Intervjuer:

Har dere noen plattform/nettside/app der dere kan melde dere på trening? Hvis ja: Hva tilbyr appen? Hva mangler? Blir den brukt? Hvis nei: Kunne du tenkt deg det? Hva ønsker du at den skal tilby? Hva med intranettet?

Informant:

Vi bruker det mer til informasjon. Men når vi flytter til Lysaker er det en app, men jeg vet ikke enda. Noen skal jo drifte det. Det finnes sikkert noe man kunne ha brukt. Vi hadde en portal tidligere der man kunne registrere aktiviteter. Det gjorde jeg en liten periode, men det var nesten bare meg. Vi legger bare inn i Excel.

Intervjuer:

Kunne du tenkt deg en eventuell app skulle inneholdt for eksempel: Oppskrift på sunn mat, Videoer som illustrerer øvelser, Informasjonsvideoer om treningslære, Food tracking? Tror du dette hadde kunne skapt et negativt press på arbeidsplassen, eller for enkeltindividet?

Informant:

Usikker på om man har nok sånne ting andre steder. Vi fikk tilbud om gratis bedriftssats når man var hjemme, men jeg har jo ikke brukt det. Da må man legge inn at et program i forhold til å få folk til å bruke det. Det må være en del av programmet for neste år, å bruke det aktivt.

Intervjuer:

Vi har diskutert hvis man bruker penger på sånne aktiviteter så er det jo en investering, og man ønsker vel å måle effekter. Hvis man da får samlet aktivitetsnivået, og se det opp mot hvor mye

penger og tid man bruker, så ha en måling på helsestandard og koble opp til sykefraværet. Da blir det spennende i HR-sammenheng.

Informant:

Jeg har jo KPI-er på hvor mye vi bruker, hvor mange på forsikring har brukt psykolog, fysioterapeut, kiropraktor. Det er litt i startgropa. Å måle det og hvor mange som er med på aktivitetene er jo interessant. Hvis man kunne satt det i system er det enklere. Jeg greier ikke se for meg hvordan det kunne vært, men jeg er fan av digitale løsninger, så.

Intervjuer:

Det blir barriere hvis det er vanskelig å få med folk på trening, og så over på digitale greier. Det må bli en stor satsing.

Informant:

Det er interessant å se opp imot kostnader man bruker på dette. Da blir det interessant for ledelsen, de er jo opptatt av det. «ROI» tankegangen. Det kunne vi tenke oss å se videre på. Om det finnes hjelp i forhold til det så tror jeg det er interessant.

Intervjuer:

Er det noen generelle suksesskriterier for å skape en vellykket app?

Informant:

Tracking og sykle til jobben, dere må melde dere på og se hvordan det er. Det ser enkelt ut. Man kan laste inn input automatisk. Etter jeg løp i går, to min etter jeg var ferdig, lå det inne som et resultat på konkurransen. Det er supert. Hvis folk må inn og bruke mye tid og oppdatere selv så har man så mye i hverdagen, at kommer det i tillegg ... jeg tenker det må være veldig bruker vennlig, og med logoen vår er viktig, verdier vi har, hva vi står for. Sunne matretter og sånn er en god ide i en app.

Intervjuer:

Har dere en konkret strategi for å følge opp ansattthelse?

Sykefraværsoppfølging? Medarbeiderundersøkelser/samtaler? Ser dere noen sammenheng mellom effektivitet og helsefremmede tiltak?

Informant:

I år tracke i forhold til hvor mange som har brukt helseforsikringen vår. Sykefravær, måle i forhold til i fjor. Hvor stor turnover har vi, hvor mange slutter og starter i selskapet. Vi har lyst til å se hvordan vi kunne gjort det med body measure ... vekta. De som var med, kunne man målt i forhold til hvordan det var i fjor. Det er fler jeg vet ville vært med på det hvis det er anonymt. Vi har telt hvor mange som var med på yoga i fjor av ansatte, hvor mange var innom minst en gang, samme med sirkeltrening. Er nedgang i hvor mange som er med? Turer, topturer eller korte, hvor mange er med på de ulike turene? Vi ville lage et «happiness-barometer», når du har gått gjennom sikkerhetskontrollen på gardermoen kan du trykke på om du er glad eller sur, vi ville lage noe sånt når du kommer og når du drar. Om du er sur når du kommer og glad når du drar, eller motsatt? Vi har sånn man kan notere hvor mye man går i trappen, alle som ikke tar heisen skriver en strek, men nå har vi jo ikke vært på jobb på tre uker så vi får se hvor langt vi kommer. Vi skulle se om vi «kommer oss til Bergen», i fjor var det Galdhøpiggen. «Our voice score» - sendes ut til hele Noomad, et par spørsmål som handler om helsen vår. «Mental health og physical», score der du får spørsmål i forhold til ... føler du at din mentale helse er bra, så skal du skåre. Vi har hva vi fikk i 2019 og se hvordan det blir i 2020 og 2021. det er satt opp. Vi skal sette opp hvor mange som fikk treningstillegg i fjor og i år, så satt vi opp «nutrition» og prosentvis andel av det vi serverte på årskonferansen som var «healthy food», sunn mat. Det vet jeg ikke om vi får til. Så kjører vi en evaluering av «our well way» programmet, det gjorde vi okt-nov i fjor, så skal vi gjøre det i år. Skåre hva man synes om program og aktiviteter, og se om det er bedre eller dårligere, og folk kan komme med innspill. Vi har kjørt programmet et år, så tar tid før folk får det under huden. Utrolig hvor lang tid det tar å få folk til å forstå hva verdiene våre er og hva vi står for.

Intervjuer:

Har dere sett noe sammenheng mellom helsefremmende tiltak og produktivitet?

Informant:

Vi har ikke noe måling, men det går jo bra med selskapet. Skulle gjerne visst det.

Det er annerledes i andre land. Italia var det største at vi går til kaffeplassen og spiser lunsj sammen. Vi sitter ikke på hver vår pult og spiser maten vår. Da er vi på forskjellige planeter i forhold til hvor man har kommet, for dem er det veldig bra. Det finnes ikke noe mindre kulturbyggende enn at alle sitter hver og en på pulten alene og spiser lunsjen. Det er noe vi prøver å si at når vi er på lunsj skal vi ikke snakke jobb, det er og noe vi fremmer. Det handler ikke bare om fysisk aktivitet, det er mer hvordan vi skal kommunisere til hverandre. Vårt program ble sendt ut til alle. Vi har jo mange aktiviteter, vi gjennomfører sånn 80-90%. Vi prøver å koordinere oss nordisk, men det er vanskelig, for jeg har nok med å holde styr på Norge. Det er bra å ikke legge alt på HR, bedre å benytte seg av ressursene i selskapet. En ambassadør i hvert land, i forhold til inkludering og «diversity» har vi og det, en som jobber med å fremme at vi har folk fra forskjellige kulturer. Det er smart av selskapet å tilknytte seg noen ressurser. Det kan få det enda bedre fram. HR er spist opp, plutselig har de rekruttering, og da klarer man ikke få det til. Vi er et team, jeg er ambassadør, og XXX som er HR-ansvarlig for Norge og en til som er halvtid på HR. Vi er tre stykk som driver det sammen, det er viktig, man må ha noen å sparre og utvikle ideer med for å få det fram.