

MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

EN UNDERSØGELSE AF MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN
OG IMPLEMENTERINGEN HERAF I ET CASEORIENTERET
AKTØRPERSPEKTIV



KANDIDATSPECIALE 10. SEMESTER I LÆRING OG FORANDRINGSPROCESSER

INSTITUT FOR KULTUR OG LÆRING, AALBORG UNIVERSITET

NAVN: DANIEL VINEKE PEDERSEN (20146099) & SASSIA WEISBJERG NYGAARD RYTTER (20201383)

VEJLEDER: ELISABETH LAURIDSEN LOLLE

AFLEVERINGSDATO: 31. MAJ 2022

ANSLAG: 164.971

ANSLAG ARTIKEL: 11.620

FORORD

Dette speciale er udarbejdet i perioden 1. februar til 31. maj 2022 på kandidatuddannelsen Læring og forandringsprocesser på Aalborg Universitet under Institut for Kultur og Læring.

Specialets overordnede emne er *motion på arbejdspladsen*, og interessen derfor opstod i forbindelse med vores 9. semesters praksisforløb ved Aalborg Firmaidræt. Under dette forløb stiftede vi bekendtskab med konceptet motion på arbejdspladsen, hvor der forekommer et uforløst potentiale. I specialet søger vi således at udforme et nyt begreb, der indkapsler de mange aspekter af konceptet, samt undersøger om hvorvidt implementeringen deraf kan være udfordret.

Specialet er skrevet under kyndig vejledning af Elisabeth Lauridsen Lolle, hvorfor der skal lyde en stor tak til hende i forbindelse med specialeudformningen. Derudover rettes en tak til de to repræsentanter fra DGI og Dansk Firmaidræt, for deres deltagelse i nærværende speciale. Der skal desuden lyde en stor tak til Cecilie Brandt Nielsen for sit grafiske bidrag til forsiden.

God læselyst

Daniel Vineke Pedersen & Sassia Weisbjerg Nygaard Rytter

ABSTRACT

This thesis examines exercise at the workplace, in Danish *motion på arbejdspladsen*. It looks to provide a new and more concise definition for the concept. In addition, it studies the actors within the field, and the challenges they encounter, when working with various companies to implement exercise at the workplace as well as the challenges they encounter in trying to increase the prevalence of the concept.

The interest and willingness to study the subject is grounded in our ninth semester internship, where we had the opportunity to work with the subject. We implemented exercise at the workplace in a small company, whereby we saw the potential of the concept. As the internship went on, we also realized that there, in Denmark as a whole, were very few companies, who had experimented with these similar ideas and even fewer, who had implemented it.

The thesis is based on a qualitative study rooted in hermeneutics, which incorporates interviews and document analysis. The interviews consist of two separate online interviews, each of which were carried out with a representative of one of the two main actors in the field: *Dansk Gymnastikforening* and *Dansk Firmaidrætsforbund*. The document analysis builds upon these and incorporates selected documents from the same two actors. To aid us in analyzing the aforementioned empirical data, the thesis incorporates change management theory from John P. Kotter regarding the eight steps to a successful implementation of change.

The results show that it is advantageous for the actors within the field to incorporate Kotter's change management theory as they work to implement workplace exercise for the companies. The reasoning behind it is that it helps cover the challenges as well as opportunities that are fundamental to succeed with the implementation. In addition, it assists the actors in understanding the process that the company undergoes. Furthermore, the results show that exercise at the workplace can be defined as a concept, which main objective is exercise with a health promoting focus on a weekly basis either before, during or in continuation of the workday. It is also defined as a concept that considers all employees regardless of age, gender, or physical ability. Therefore, fellowship and inclusion are key factors.

In a broader perspective we wish to encourage a debate centered around the potential of exercise at the workplace. If this is to become a consolidated part of everyday work life in Denmark, multiple factors need considering. First, we want to pose the ethical dilemma, in which we must discuss whether the employer should interfere with the employees' exercise habits. Furthermore, we encourage a debate around the Danish health and safety legislations, wherein the health of workers is to be ensured and taken care of. It needs to be discussed whether lawmakers should make exercise a mandatory part of companies to further increase the overall health of the Danish population.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	PROBLEMFELT	1
1.1	Specialets tilblivelse	1
1.2	Et stigende sundhedsproblem	1
1.3	Danskernes motionsvaner	3
1.4	Motion på arbejdspladsen	5
2	PROBLEMFORMULERING	6
2.1	Undersøgelsesspørgsmål	6
3	STATE OF THE ART	7
3.1	Motion, bevægelse og idræt som historiske begreber	8
3.2	Hvor mange danskere motionerer på arbejdspladsen eller i en firmaidrætsforening?	9
3.3	Et samlet begreb for motion på arbejdspladsen	10
3.4	Motion på arbejdspladsen og dens mange forskningsinteresser	11
3.5	Motions indvirkning på virksomheden og dens medarbejdere	11
3.6	Implementering af motion på arbejdspladsen	12
3.7	Forskningsbehov og videnshuller	13
4	METODOLOGI	14
4.1	Videnskabsteoretisk position	14
4.1.1	Forskningstyper	14
4.1.2	Hermeneutik	14
4.2	Casestudie	16
4.2.1	Beskrivelse af motion på arbejdspladsen	17
4.2.2	Beskrivelse af idrættens hovedaktører	17
4.3	Kvalitative forskningsinterview med hovedaktørerne	19
4.3.1	Det kvalitative forskningsinterview	19
4.3.2	Tematisering	20
4.3.3	Design	20
4.3.4	Interview	21
4.3.5	Transskription	22
4.3.6	Analyse	23
4.3.7	Verifikation	24
4.3.8	Rapportering	24

4.4	Forskerroller.....	24
4.5	Inddragelse af intern undersøgelse	25
4.6	Forskningsetiske refleksioner	25
4.7	Teoretiske perspektiver	27
4.7.1	Ledelse og lederskab	27
4.7.2	Kotters organisatoriske forandring og ottetrinsproces.....	28
5	MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN SOM EN FORANDRINGSPROCES	30
5.1	Etablering af en oplevelse af nødvendighed.....	30
5.2	Oprettelsen af den styrende koalition	31
5.3	Udvikling af en vision og en strategi	32
5.4	Formidling af forandringsvisionen	34
5.5	Generering af kortsigtede gevinster	35
5.6	Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring	37
5.7	Delkonklusion.....	38
6	BEGREBSDANNELSE	38
6.1	Begrebets kendetegn og fællestræk.....	39
6.2	Motion på arbejdspladsen	44
6.2.1	Definition af motion på arbejdspladsen.....	44
7	DISKUSSION	45
7.1	Diskussion af metodiske valg	45
7.2	Diskussion af teoretiske perspektiver	46
8	KONKLUSION.....	47
8.1	Motion på arbejdspladsen i et bredere perspektiv	49
9	LITTERATURLISTE.....	50
10	FORMIDLINGSARTIKEL	57
10.1	Baggrund for artiklen	57
10.2	Motion på arbejdspladsen i nutidens kontekst	57
10.3	Teoretisering af motion på arbejdspladsen	59
10.3.1	Implementeringsudfordringer.....	59
10.4	Begrebsdannelse.....	60
10.5	Motion på arbejdspladsen i et samfundsmæssigt fokus	61
10.6	Litteraturliste	62

BILAGSLISTE

Bilag A: Eksemplificering af litteraturlæsningsproces

Bilag B: Interviewguide til repræsentanterne fra DGI og DFIF

Bilag C: Transskription af interview med repræsentant fra DGI

Bilag D: Transskription af interview med repræsentant fra DFIF

1 PROBLEMFELT

I nærværende afsnit præsenteres specialets problemfelt, hvori relevante problemstillinger fremskrives. Med udgangspunkt i problemfeltet udledes problemformuleringen samt to undersøgelses-spørgsmål, hvilke har til formål at understøtte besvarelsen af problemformuleringen.

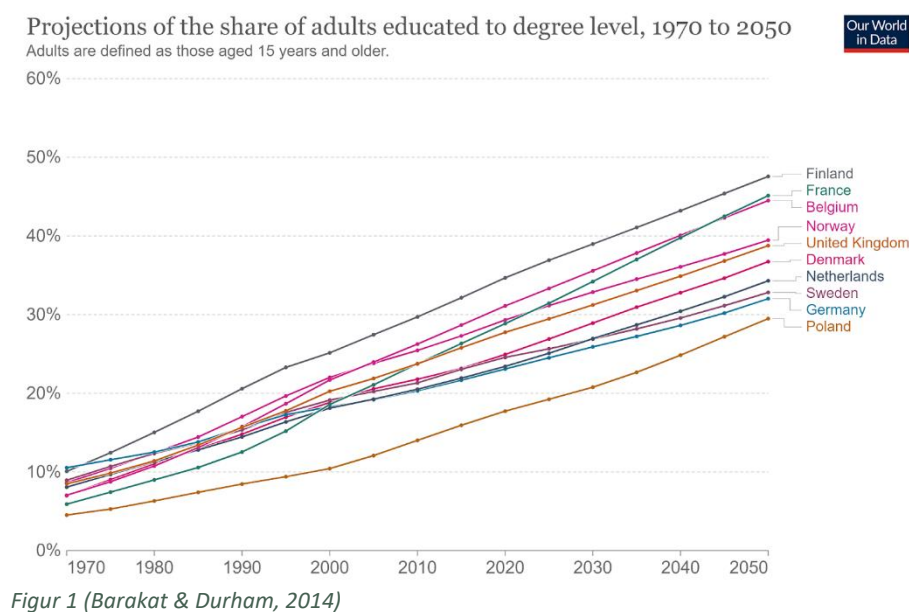
1.1 SPECIALETS TILBLIVELSE

Specialet har sit interesseområde samt afsæt i vores praksisforløb på 9. semester i en organisation, der udelukkende beskæftiger sig med motion. I forbindelse med praksisforløbet blev vi bekendt med konceptet *motion på arbejdspladsen*, idet vi fik til opgave at afvikle et otte ugers forløb i en lokal virksomhed. Vores opgave bestod i at udvikle og gennemføre forløbet, hvilket inkluderede 30 minutters motion én gang ugentligt. Vi oplevede i den forbindelse en stor glæde blandt de deltagende medarbejdere og tydelige positive tilbagemeldinger efter hver afholdt session samt efter forløbets afslutning. Derfor blev vi særligt nysgerrige på, hvorfor vi har kendskab til talrige virksomheder, der ikke har en motionsstrategi for deres medarbejdere. Da vi efterfølgende begyndte at blive bekendt med dele af forskningen på området, blev det blot en endnu større undring hos os. Vi blev dog i den forbindelse også bekendt med, at der for mange virksomheder forekommer en række udfordringer, når det angår implementering af denne type af forløb. Udfordringerne er mange og afdækker flere forskellige områder. Det gælder blandt andet helt basale logistiske udfordringer såsom manglende faciliteter og udfordringer med at prioritere motion i en allerede travl arbejdsdag.

1.2 ET STIGENDE SUNDHEDSPROBLEM

Fysisk aktivitet har siden det antikke Grækenland haft en markant rolle i samfundet, hvor en by ikke var en rigtig by - medmindre den havde en form for idrætsanlæg, der i høj grad var med til at influere det omkringliggende samfund (Korsgaard, 2022). Især Platon udtrykker sine forventninger til den kropslige dannelse gennem sine skrifter, hvor han beskriver datidens græske soldaters gymnastiske opdragelse som værende for slap og uegnet, idet den fremmede søvnighed og sygelighed (Korsgaard, 2022). I antikkens Grækenland betragtede man desuden gymnastik som en væsentlig del af den almene dannelse - både for legemet og sjælens skyld (Korsgaard, 2022). I den forbindelse er det nærliggende at drage stærke paralleller mellem datidens syn på motionen og idrættens fordele og nutidens tilsvarende syn. Datidens anbefalinger fra antikkens filosoffer er i dag erstattet af mere strømlinede anbefalinger fra store organisationer. På verdensplan er det især World Health Organization (WHO), der udstikker retningslinjer og anbefalinger vedrørende motion og bevægelse i dagligdagen. Retningslinjerne udspringer af et stigende sundhedsproblem, hvor den øgede inaktivitet og stillesiddende adfærd kan forbindes med en lang række livsstilssygdomme blandt andet type 2-diabetes, hjertekarsygdomme, kræft og psykiske lidelser såsom angst og depression (World Health Organization, 2020). Den stillesiddende adfærd skyldes blandt andet, at arbejdsmarkedet over de senere år

har ændret sig drastisk. I den vestlige verden har arbejdskraften især bevæget sig fra industrielle og landbrugsrelaterede erhverv over til serviceerhverv, hvor arbejdsdagen i langt højere grad foregår stillesiddende. Samtidig har automatisering og teknologisk udvikling betydet, at aktivitetsniveauet ligeledes er faldet, endda i erhverv, der tidligere krævede en vis fysisk aktivitet. (World Health Organization, 2007). En anden betydelig faktor er skiftet, der er sket inden for uddannelsesområdet. I den vestlige verden gennemfører flere end nogensinde før en videregående uddannelse hvilket ofte resulterer i jobs, der overvejende er stillesiddende (World Health Organization, 2007). Netop dette afdekkes i national kontekst i rapporten *Danskernes bevægelsesvaner og motiver for bevægelse* (Ibsen et al., 2021). Det beskrives heri, hvordan danskerne først og fremmest i overvejende grad har stillesiddende jobs. Klart størstedelen har jobs eller går på uddannelser, hvor der indgår meget lidt fysisk anstrengelse eller sår ingen fysisk anstrengelse (Ibsen et al., 2021). På spørgsmålet om uddannelseslængde fremgår det desuden tydeligt, at dette har en yderst væsentlig betydning - nøjagtig som rapporten fra WHO beskrev i en international kontekst. Næsten 80 procent af de adspurgte, der har en lang videregående uddannelse svarer, at deres arbejde ikke kræver fysisk anstrengelse overhovedet. Kun omkring to procent besidder stillinger, der påkræver moderat eller hård fysisk anstrengelse. Vendes blikket derimod mod ufaglærte, ser billedet væsentligt anderledes ud. Blot 15 procent af dem har jobs, der ikke er fysisk anstrengende, og hele 56 procent svarer, at de har moderat eller hårdt fysisk anstrengende arbejdsopgaver (Ibsen et al., 2021). Antallet af danskere i stillesiddende jobs er dermed influeret af uddannelseslængde, og forudsigelserne tyder på, at flere og flere danskere, og europæere i det hele taget, ønsker at tage en videregående uddannelse. I forlængelse heraf er det væsentligt at pointere, at forskning viser, at et højere uddannelsesniveau resulterer i et højere motionsniveau, hvorfor spørgsmålet bliver, om arbejdspladser, der har akademikere ansat, bør indføre mere motion. Dog er det de færreste virksomheder, der udelukkende har akademikere ansat, og der til dyrker denne gruppe af mennesker oftest ikke motion i arbejdstiden (Engell & Ibsen, 2021). Denne udvikling fremgår af nedenstående graf:



Grafen viser dermed, hvorledes andelen af voksne med videregående uddannelser i de omkringliggende europæiske lande samt USA har været stigende siden 1970'erne. Dertil anslår grafen, at denne foreløbige stigning vil fortsætte frem mod år 2050. Grafens beskrivelse af uddannelsestendenserne i den vestlige verden er med til at understrege, hvorfor der på sigt kan blive tale om endnu flere stillestående jobs fremadrettet. De inkluderede lande i grafen har vi udvalgt med udgangspunkt i deres geografiske placering i forhold til Danmark og ud fra en antagelse om, at disse lande har en arbejdskultur og et arbejdsmarked, der på mange måder minder om det danske. I Danmark ses forandringen tydeligt fra 1970, hvor omtrent syv procent af danskere færdiggjorde en videregående uddannelse og frem til 2020, hvor omtrent 25 procent færdiggjorde en videregående uddannelse.

På baggrund af ovenstående faktorer anser WHO arbejdspladsen for et oplagt sted at implementere fysisk aktivitet for dermed at opnå anbefalingerne om mindst 150-300 minutters fysisk aktivitet ved moderat intensitet eller mindst 75-150 minutters hård fysisk aktivitet ugentligt (World Health Organization, 2020). En organisation som muligvis har været forud for sin tid, er European Federation for Company Sport (EFCS). Organisationen blev oprettet i 1962 som en sammenslutning af flere nationale firmaidrætsforbund og har blandt andet som hovedformål at fremme fysisk aktivitet på arbejdspladser. Tilslutningen til organisationen er stor og intet mindre end 38 europæiske lande er medlem af EFCS, der tilsammen tæller 41.000 virksomheder og 17 millioner atleter (European Federation for Company Sport, 2022). Foruden lande som Frankrig, Belgien, Norge og Sverige er Danmark også at finde blandt medlemslandene. Sammen med de øvrige virksomheder ønsker Dansk Firmaidrætsforbund, der repræsenterer Danmark, at bidrage til det fælles formål om at fremme firmaidrætten i de respektive lande (European Federation for Company Sport, 2022). Motion på arbejdspladsen er dermed en oplagt måde, hvorpå den stigende inaktivitet på arbejdspladserne kan imødegås.

1.3 DANSKERNES MOTIONSVANER

Fysisk aktivitet og motion er til stadighed et emne, hvor mod der er rettet stor opmærksomhed, da det betegnes som sundhedsfremmende at være fysisk aktiv (Sundhedsstyrelsen, 2018a). Til trods for at motionens sundhedsmæssige fordele først for alvor er blevet italesat i nyere tid, kan motion og bevægelse spores tilbage til før vores tidsregning, imidlertid er den nuværende forståelse deraf knyttet til de seneste 200 års historie (Den store danske, 2022). Den nye forståelse og herunder den moderne idræt gjorde sit indtog i almueskolen i 1814, hvor gymnastik blev indført som skolefag (Trangbæk et al., 1995a). I forlængelse deraf påbegyndte idrætten for alvor sin etableringsfase i Danmark - eksempelvis ved oprettelsen af De Danske Skytteforeninger i 1861, hvis formål var at forbedre den danske forsvarsevne gennem forskellige fysiske udfoldelser såsom gymnastik, boldspil, skydning og generelt våbenbrug (Trangbæk et al., 1995a). Den moderne idræt, altså idrætten forstået som et adspredelses-, opdragelses- samt sundhedsmiddel, blev hjulpet på vej af samfundsudviklingen, hvor Danmark gradvist blev forvandlet fra et landbrugssamfund til et urbaniseret og industrialiseret samfund (Trangbæk et al., 1995a). Befolkningens stigende tilstrømning til byerne resulterede i, at aktiviteter som gymnastik, cricket, fodbold, tennis, roning og sejlads blev udbredt gennem dannelsen af foreninger, hvilket gjorde, at større dele af befolkningen havde mulighed for at dyrke idræt

(Trangbæk et al., 1995a). I tiden efter Anden Verdenskrig indtog idræt på ny sin plads i samfundet - tilslutningen til foreningerne steg og arbejdet med at gøre "idræt for alle" var lykket, hvorfor kvinder og især børn og unge udgjorde en stor del af idrætsudøverne (Trangbæk et al., 1995a).

I takt med at foreningsidrætten voksede i omfang, ekspanderede idrætten uden for de traditionelle foreninger, hvilket i 1980'erne indledte en ny forandringsfase med egne målgrupper og organisering heraf (Den store danske, 2022). Karakteristisk for forandringsfasen var opdelingen af idrætten i en eliteidræt og i en breddeidræt (Trangbæk et al., 1995b). Eliteidrætten var målrettet de udvalgte og særligt dygtige sportsudøvere, hvorimod breddeidrættens fokus var på "idræt for idrættens egen skyld med aktiviteterne i centrum", og dermed ikke på udøverne, hvorfor der var lige muligheder for alle uafhængigt af fysiske og psykiske forudsætninger, alder, køn, race og seksualitet (Trangbæk et al., 1995b). Denne opdeling var startskuddet til idrættens udformning som den ses i dag, hvor idrætten er tilpasset til markedets præmisser, idet flere og flere idrætsaktiviteter foregår uden for de mange foreninger blandt andet i hjemmene, på motionsstierne, i fitnesscentre, i institutionerne og i organisationerne (Trangbæk et al., 1995b).

Uagtet idrættens tilpasning til markedets præmisser tegner der sig et billede af, at det går i den forkerte retning med danskernes sundhed, når det kommer til aktivitetsniveau (Sundhedsstyrelsen, 2022). Allerede i 2007 blev opmærksomheden rettet mod danskernes sundhed, da Det Nationale Råd for Folkesundhed tog initiativ til KRAM-undersøgelsen, som på daværende tidspunkt var den hidtil største undersøgelse af danskernes sundhed. Undersøgelsen benævnes KRAM, da den har fokus på Kost, Rygning, Alkohol og Motion. Formålet var at undersøge danskernes sundhedsvaner, idet de udgør en vigtig forudsætning i forhold til at kunne målrette sundhedsfremmende og forebyggende tiltag. Undersøgelsen blev foretaget i 13 udvalgte kommuner, hvor mere end 76.400 borgere besvarede spørgeskemaet. Derudfra blev det tydeligt, at der i forbindelse med samtlige helbreds faktorer var forbedringer at hente. I forhold til motion var der et ønske fra mere end hver anden respondent, der var stillesiddende i fritiden, at være mere fysisk aktiv (Christensen et al., 2009). Ønsket om og behovet for et øget aktivitetsniveau ses ligeledes i dag eftersom 58,1 procent af den voksne befolkning i alderen 16-75 år, ifølge sundhedsstyrelsens rapport Danskernes Sundhed - Den Nationale Sundhedsprofil 2021, ikke opfylder WHO's tidligere nævnte minimumsanbefalinger for fysisk aktivitet, hvilke er identiske med sundhedsstyrelsens anbefalinger (Sundhedsstyrelsen, 2022). I relation til ovenstående rapport er det væsentligt at pointere, at denne er foretaget under covid-19 epidemien, hvilket kan have påvirket resultaterne. Sammenlignes resultaterne dog med en tilsvarende rapport fra 2017 ses det, at 28,8 procent af den voksne befolkning ikke opfylder WHO's minimumsanbefaling, altså er danskerne blevet mindre fysisk aktive (Sundhedsstyrelsen, 2018b). Disse resultater tilskynder en øget opmærksomhed mod at få danskerne til at bevæge sig mere, både grundet den fysiske bevægelses positive effekt i forhold til en generel sundhedstilstand samt et udtalt ønske blandt 70,7 procent af de adspurgte i undersøgelsen, der ikke lever op til minimumsanbefalingerne (Sundhedsstyrelsen, 2022). Anbefalingerne og ovenstående statistik er blandt andet en konsekvens af den tidligere beskrevne samfundsudvikling. Hvor der i landbrugssamfundet var en overvægt af fysisk arbejde, er der med industrialiseringen, den teknologiske udvikling, herunder automatisering af arbejdsprocesser og den øgede velfærd sket en udfasning af fysisk aktivitet fra danskernes hverdag (Vidensråd for

forebyggelse, 2012). For at bringe motion ind i danskernes hverdag igen er de danske arbejdspladser et oplagt sted at sætte ind, eftersom 50 procent af den danske befolkning er beskæftiget på det danske arbejdsmarked (Danmarks Statistik, 2022), hvor de i gennemsnit bruger 34 timer ugentligt (Weiskopf et al., 2017). Selvsagt er det ikke alle samtlige 50 procent beskæftigede, der overvejende er inaktive i forbindelse med deres job, om end undersøgelser viser, at 55 procent af den danske befolkning sidder ned mere end seks timer dagligt. Dette skyldes især, at der er en relativ stor del, der har et stillesiddende arbejde (Vidensråd for forebyggelse, 2012). Foruden de sundhedsmæssige fordele, der sættes i forbindelse med fysisk aktivitet, er der flere fordele ved at motionere i arbejdstiden, idet den generelle helbredstilstand og arbejdsevne øges markant. Dette har en positiv effekt på sygefravær og dermed en stigning i produktivitet (Justesen, 2015).

1.4 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

At implementere motion på arbejdspladsen er en kompleks opgave, hvilket vi selv erfarede i vores praksisforløb på 9. semester. Det er således vores overbevisning, at det vil være fordelagtigt at udvalgte foreninger varetager implementeringen. De danske foreningers historik, viden og erfaring indenfor motion samt befolkningens kendskab til foreningerne gør dem til oplagte aktører i realiseringen af mere motion på arbejdspladser. Når vi i nærværende speciale bruger betegnelserne *aktør og hovedaktør*, refererer vi derfor til Dansk Gymnastikforening (DGI) og Dansk Firmaidrætsforbund (DFIF). I Sundhedsstyrelsens forebyggelsespakke vedrørende fysisk aktivitet benævner de således DGI og DFIF som interesseorganisationer, der kan være behjælpelige med dette (Sundhedsstyrelsen, 2018a). I forbindelse med realiseringen har DGI og DFIF taget konceptet til sig og tilbyder fleksible og attraktive tilbud om motion til de danske arbejdspladser (DGI, 2022a). Hos DGI har man udviklet et konkret koncept, som man benævner *medarbejdermotion*. DGI tilbyder herigennem instruktører, som virksomhederne kan få ud til blandt andet at udføre motionsorienterede workshops, hvorfor de fremstår som involverede i den fysiske aktivitet på arbejdspladsen (DGI, 2022a). DFIF arbejder ligeledes med et koncept, som de har navngivet *kollegamotion*. Konceptet beskrives som en samlende, inkluderende og aktiv pause på arbejdspladsen, hvor de ansatte dyrker motion i fællesskab med sine kollegaer (Dansk Firmaidræt, 2022a). DFIF tilbyder i den forbindelse flere forskellige løsninger til de virksomheder, der udviser interesse, heriblandt en digital instruktør, der varetager en motions-session via Skype, Microsoft Teams eller lignende, en fysisk instruktør, der tager ud på arbejdspladsen samt uddannelse af anførere. Uddannelsen af anførere er et kursusforløb for den enkelte medarbejder, der får mulighed for at tilegne sig kompetencer for på sigt at kunne varetage kollegamotion på sin arbejdsplads (Dansk Firmaidræt, 2022b).

DGI og DFIF betegnes sammen med Danmarks Idrætsforbund (DIF) som idrættens hovedaktører på baggrund af deres medlemstal (Dansk Idrætsforbund, 2021). Dog inddrages DIF ikke i nærværende speciale, eftersom de ikke udbyder motion på arbejdspladsen som et koncept. Medlemstallet for DGI og DFIF udgør tilsammen over 1,9 millioner medlemmer, hvor størstedelen er tilknyttet idrætsforeninger rundt om i hele landet. Dertil har de sammenlagt mere end 100 års erfaring med idræt og motion. Foruden DGI og DFIF findes der også flere private aktører på området, der tilbyder lignende

løsninger. Afdækningen heraf er dog kompleks, idet feltet af aktører er bredt og rummer alt fra større virksomheder med hovedfokus på kontorartikler til mindre konsulentvirksomheder. Derfor har vi valgt udelukkende at fokusere på DGI og DFIF, da det er vores overbevisning, at de vil kunne bidrage med den viden og erfaring, der er nødvendig for nærværende speciale. Til trods for at det i relation til DGI's og DFIF's koncepter omhandlende motion på arbejdspladsen vil være oplagt at inddrage andre sundhedsfremmende faktorer såsom kost, rygning og stress, er fokus i nærværende speciale udelukkende rettet mod motion. Vi er dog bevidste om, at ovenstående faktorer har stor betydning for folkesundheden både hver for sig og i samspil (Christensen et al., 2009). Slutteligt er der ydermere et personligt incitament for os, eftersom vi begge er rundet af motions- og idrætsforeninger, hvis primære opgave er at varetage motionsdelen. Ovenstående leder frem til følgende problemformulering:

2 PROBLEMFORMULERING

Hvordan defineres motion på arbejdspladsen og hvilke implementeringserfaringer har hovedaktørerne, der beskæftiger sig med konceptet?

2.1 UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

I bestræbelsen på at besvare specialets problemformulering operationaliseres denne i to undersøgelsesspørgsmål. Undersøgelsesspørgsmålene belyser to perspektiver, der tilsammen udgør én samlet besvarelse af specialets problemformulering, hvorfor de karakteriseres som et redskab. Således bistår undersøgelsesspørgsmålene besvarelse af problemformuleringen, så denne belyses fra flere perspektiver. Ydermere bidrager de til specialets struktur, idet spørgsmål 1 danner grundlag for besvarelse af spørgsmål 2. De to undersøgelsesspørgsmål lyder:

1. *Hvordan kan DGI og DFIF sikre, at motion på arbejdspladsen bliver en succesfuld forandringsproces?*
2. *Hvilke parametre skal medtænkes i et fælles, entydigt begreb uafhængigt af aktørerne på området?*

Sigtet med undersøgelsesspørgsmål 1 er at skabe en grundlæggende forståelse af motion på arbejdspladsen som en forandringsproces på lige fod med øvrige forandringer, der finder sted i virksomheder. Således vil vi identificere hvilke tiltag de to hovedaktører, DGI og DFIF, med fordel kan gøre i samarbejde med virksomhederne, der ønsker at implementere konceptet. Dermed kan aktørerne bidrage til en succesfuld forandringsproces. Besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet baseres på to kvalitative forskningsinterviews med repræsentanterne for de to hovedaktører. Det er i den forbindelse væsentligt at pointere, at i og med undersøgelsen omhandler DGI's og DFIF's holdning, erfaring

og tilgang til motion på arbejdspladsen, baseres det på de to repræsentanter, der dagligt beskæftiger sig med konceptet sammenholdt med John P. Kotters litteratur omhandlende forandringsprocesser.

Hensigten med specialets undersøgelsesspørgsmål 2 er at ræsonnere os frem til et entydigt begreb som pendant til motion på arbejdspladsen. Formålet er dermed at opnå en standardisering af et fælles begreb, der anvendes til at beskrive konceptet. Vi søger derfor ikke at lave et begreb til hovedaktørerne men derimod et begreb til området generelt. Det er således væsentligt at fremhæve, at det står aktørerne frit for, hvorvidt de ønsker at benytte sig af vores begreb. Imidlertid er det vores overbevisning, at et fælles og entydigt begreb kan bidrage til udbredelsen af konceptet. Besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålet baseres på undersøgelsesspørgsmål 1, interviewene med repræsentanterne fra DGI og DFIF, dokumentanalyser, definitioner fra ordbogen samt egne erfaringer. Formålet med at inddrage divergerende empiri er at afdække begrebsverdenen omkring motion på arbejdspladsen. Dette bidrager til at udforme det mest præcise og specifikke begreb.

3 STATE OF THE ART

Formålet med nærværende afsnit er, gennem et litteraturstudie, at redegøre for forskellige perspektiver samt relevant forskning i forhold til motion på arbejdspladsen. Dertil identificeres motion på arbejdspladsens teoretiske fundament for dermed at retfærdiggøre nærværende speciales fokus.

I udarbejdelsen af dette speciale har vi udført et litteraturstudie samt undersøgt, hvorledes relevante begreber fremtræder i emnets kontekst for at blive klogere herpå. Studiets formål har dermed været at afdække den seneste og mest relevante forskning indenfor vores undersøgelsesområde. Således kan den bidrage til dette speciale i sin helhed og desuden beskrive, hvor motion på arbejdspladsen og diskursen herom befinder sig i dag. Med relevant menes der, at den udvalgte forskning relaterer sig mest muligt til specialets emne *motion på arbejdspladsen*, omend der er udvalgt forskning med formålet om at bidrage til en mere generel forståelse af emnet. Den metodiske tilgang til litteraturstudiet kan bedst beskrives som værende eksplorativ, idet formålet har været at afdække og opnå en forståelse for, hvilken tilgængelig forskning der er indenfor vores undersøgelsesområde. Dertil har denne tilgang bidraget til en forståelse for, hvilke områder, der er ubesvaret eller kan drage fordel af yderligere undersøgelse, hvorfor litteraturstudiet også har influeret specialets empiriske del (Adams et al., 2007).

Vi har som udgangspunkt primært benyttet os af databaserne Google Scholar og Primo. I den forbindelse har vi benyttet os af flere forskellige søgninger, hvilket blandt andet inkluderer nøgleord såsom: Workplace Health Promotion (WHP), physical activity, motion på arbejdspladsen, workplace health intervention med videre. Herefter udvalgte vi artikler, som vi fandt særligt relevante for specialets problemstilling. De udvalgte artikler blev herefter indsat i en tabel og beskrevet ud fra en række kendetegn med formålet om at give os et overblik over disse (Bilag A). Kendetegnene består af: Titel,

undersøgelsesobjekt, metodisk fremgangsmåde samt overordnede konklusioner. Dette blev efterfulgt af en detaljeret læsning af de artikler, som vi vurderede havde den absolut største relevans for emnet, hvorefter vi endeligt kunne til- eller fravælge disse. Kriterierne var i den forbindelse blandt andet, om artiklerne var tidssvarende, og om undersøgelsen foregik i konteksten af arbejdspladsen. Afslutningsvis stod vi tilbage med otte artikler. Artiklerne blev udvalgt på baggrund af deres indgangsvinkel samt emne i forskningen. Vi ønskede at finde artikler, der kunne repræsentere flere forskellige perspektiver på motion på arbejdspladsen. Desuden har vi søgt at bruge de artikler, der specifikt omhandler den fysiske træning og ikke blot ser det som en del af en større helhed. Undtagelserne herfor er inddraget, fordi de afdækker andre væsentlige områder såsom implementeringsdelen af motion på arbejdspladsen, hvor der ikke findes meget forskning. Derfor mente vi, at de var relevante at inddrage på trods af et mere holistisk blik og fokus på WHP. Som hovedregel har vi kun udvalgt artikler, som vi mener er repræsentative indenfor deres forskningsfokus. Derudover inddrager vi review-artikler, da de bidrager med resultater, der naturligvis repræsenterer en væsentlig mængde artikler på forhånd. I disse tilfælde har vi sørget for at undersøge, hvilke artikler der indgår, og hvordan de passer til vores kriterier for udvælgelse. Yderligere er der kun søgt artikler fra år 2000 og frem. Dette har afsætt i vores viden om, at arbejdsmarkedet og dets indrettelse er foranderligt (jf. afsnit 1.2), og at vi derfor ønsker forskningsresultater, der er nutidige. I den forbindelse skal det nævnes, at forskningsområdet som helhed er ganske nyt og uudforsket, hvorfor den ældste udvalgte artikel er udgivet i år 2012, omend der inddrages bøger og andre relevante kilder, der daterer længere tilbage. Formålet med disse er at tydeliggøre den historiske kontekst. Disse er ikke medregnet i ovenstående artikelantal.

3.1 MOTION, BEVÆGELSE OG IDRÆT SOM HISTORISKE BEGREBER

I et overordnet perspektiv inddrages mange forskellige begreber, når emnet i dette speciale beskrives. Der kan være flere grunde til, at bestemte ord udvælges fremfor andre, og derfor ønsker vi at kortlægge og beskrive, hvordan begreber såsom *motion*, *idræt* og *bevægelse* fremtræder i relation til arbejdspladserne, og hvordan begreberne historisk har taget sig ud og ændret karakter. Fælles for alle tre begreber er, at de historisk set fremtræder i tekster, der er mere end 100 år gamle. Særligt for bevægelse gælder det dog, at ordet kan tillægges mange divergerende definitioner, der ikke nødvendigvis relaterer sig til det konkrete emne. Derfor kan et ord som *kollegabevægelse* eller endnu nærmere *arbejderbevægelse* retmæssigt lede tankerne hen imod politiske dagsordener med videre fremfor det at bevæge sig fysisk indenfor arbejdspladsens rammer. Begrebet bevægelse dækker derfor over mange forskellige typer af bevægelse. Ordet motion er anderledes konkret, idet det er afledt af det latinske ord *movere*, hvilket betyder bevægelse. Motion fremstår dermed som en mere specifik afart af ordet bevægelse, der orienterer sig direkte mod fysisk aktivitet (Den Danske Ordbog, 2022a). Definitionsmæssigt har idræt stort set samme betydning som motion, omend der tages højde for et eventuelt konkurrenceelement, og at det ikke er med formålet om at holde en bestemt fysisk tilstand men i stedet at styrke den (Den Danske Ordbog, 2022b).

Historisk set har de store offentlige aktører indenfor dette område særligt gjort brug af ordet idræt. Dette ses både hos DGI og DFIF. Det er svært at anskueliggøre, hvorfor disse organisationer ikke eksempelvis hedder Dansk Firmamotion. Mens der i flere tilfælde findes detaljerede beskrivelser af idrættens historie i Danmark, er det straks mere uklart hvorfor valget af ord er faldet på idræt og ikke motion. Begge begreber indkapsler mange af de samme aktiviteter og formodentlig har været i spil længe før, man betragtede noget som værende enten motion eller idræt. En mulig forklaring kan være, at da området i sin helhed første gang organiseres, er det med det direkte formål at organisere idrætten (Trangbæk et al., 1995a). Dengang blev det gjort i forbindelse med stiftelsen af DIF, som desuden havde underafdelinger, der primært var motionspræget og ikke konkurrencepræget, som idrætten ellers var dengang (Trangbæk et al., 1995a). Dog dyrkede størstedelen af DIF's medlemmer dengang konkurrenceidræt (Trangbæk et al., 1995a), og det har derfor også været mest retvisende at bruge idræt som en del af forbundets ordlyd. En anden årsag til den manglende inkludering af motion som begreb kan være, at motion som en fritidsaktivitet udenom idrætsforeningerne først for alvor populariseres omkring 1980, hvor nye kropsidealer vinder frem, og det bliver populært at gå i fitness eller løbe sig en tur (Trangbæk et al., 1995b). Dertil kan det være influeret af, at motion på arbejdspladsen uden konkurrenceelement først indenfor de sidste 20 år for alvor er blevet et fokuspunkt, og at der derfor indtil da ikke har været behov for de bagvedliggende overvejelser om, hvilken betydning det har, hvorvidt man benævner noget som idræt eller motion.

3.2 HVOR MANGE DANSKERE MOTIONERER PÅ ARBEJDSPLADSEN ELLER I EN FIRMAIDRÆTSFORENING?

For at danne et mere præcist overblik over områdets aktualitet vil vi i nærværende afsnit beskrive, hvor mange danskere, der dyrker motion på deres arbejdsplads eller i forlængelse heraf, eksempelvis i en virksomhedsbaseret idrætsforening. Dette gøres med udgangspunkt i rapporten *Arbejdspladserne i bevægelse - undersøgelse af hvordan og hvorfor vi dyrker firmaidræt og kollegamotion*, som udkom i 2021, og er den hidtil største kortlægning af danskernes bevægelsesvaner. Undersøgelsen er foretaget blandt 83.176 tilfældigt udvalgte erhvervsaktive danskere, der har svaret på et spørgeskema vedrørende deres erhvervsmæssige bevægelsesvaner. Rapporten skelner ikke mellem den motion, der foregår på arbejdspladsen, og den der foregår udenfor arbejdstiden med kollegaer i en idrætsforening, der er underlagt virksomheden. Vi medtager dog stadigvæk rapporten, idet den giver et overslag over emnets aktualitet og samtidig er den mest udførlige af sin slags (Engell & Ibsen, 2021).

Overordnet set dyrker 6,8 procent af de erhvervsaktive danskere firmaidræt. Procenttallet varierer dog afhængigt af en række faktorer. Eksempelvis ses der en overvægt af mænd og ligeledes i aldersgruppen 15-29 år. I modsætning hertil dyrker kvinder og aldersgruppen 60+ mindst motion (Engell & Ibsen, 2021). Udover køns- og aldersforskellene har de adspurgtes uddannelsesbaggrund ligeledes betydning. Respondenter med enten en lang videregående uddannelse eller en mellemlang

videregående uddannelse er mere tilbøjelige til at deltage i firmaidrætten. I modsætningen hertil deltager de ufaglærte og dem med erhvervsuddannelser sjældnest. Sidst på listen findes selvstændige, som dog inkluderer enkeltmandsvirksomheder (Engell & Ibsen, 2021). Der forekommer desuden forskelle baseret på, hvilken kommune de adspurgte er bosat i. Her fremgår det, at tilbøjeligheden til at dyrke motion i forbindelse med sin arbejdsplads er større i storbykommuner såsom Aalborg, Odense og Århus samt Københavnske kommuner frem for provinsby-, oplands- og landkommuner. Årsagerne hertil afdækkes ikke i rapporten (Engell & Ibsen, 2021).

3.3 ET SAMLET BEGREB FOR MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

I udgangspunktet florerer der ikke en fællesbetegnelse eller et overordnet begreb på dansk, for det vi beskriver som *motion på arbejdspladsen*. I stedet bruger aktørerne forskellige udtryk, når de reklamerer eller beskriver deres samarbejde med arbejdspladserne. DGI benævner deres koncept *DGI medarbejdermotion*, mens man hos Dansk Firmaidræt benævner det *kollegamotion*. Begreberne dækker ikke nødvendigvis over præcis de samme tiltag og tilbud, da aktørerne har forskellige tilgange til deres indsats på området. De indkapsler dog i begge tilfælde det, som vi kalder for motion på arbejdspladsen. I sfæren af private aktører findes der heller ikke et overordnet begreb for det at motionere på arbejdspladsen, og mange af de samme ord som firma, træning, motion med videre går således igen. Tidligere har man i en dansk kontekst orienteret sig meget mod KRAM-initiativer, hvilket også har smittet af på arbejdspladserne landet over. Dermed ligger forløb på arbejdspladser, der tager udgangspunkt i KRAM op til en mere holistisk tilgang til at styrke sundheden på arbejdspladsen (Syddansk Universitet, 2018).

Internationalt fremgår betegnelsen WHP flere steder i forskningen. Imidlertid adskiller dette begreb sig fra motion på arbejdspladsen, eftersom det ikke udelukkende beskæftiger sig med motionen, hvorfor det er væsentligt bredere og mere inkluderende. Begrebet er beskrevet i forbindelse med Luxembourg deklARATIONEN under EU og er defineret som en fælles indsats blandt arbejdsgivere, arbejdstagere og samfundet omkring for at styrke helbredet og velvære på arbejdspladsen (European Network for Workplace Health Promotion, 2007). DeklARATIONEN blev vedtaget i 1997 og er siden blevet opdateret i henholdsvis 2005 og 2007. Dermed påviser den også et øget fokus på sundheden på arbejdspladser de sidste 25 år. WHP, i sin mere detaljerede form, er indkapslet af en målsætning om sunde mennesker i sunde organisationer og arbejder ud fra en række retningslinjer, der blandt andet omhandler deltagelse af alle implicerede og integration i den forstand, at beslutningstagerne på arbejdspladsen medtænker WHP i samtlige beslutningsprocesser. Således er ønsket, at en virksomhed ikke foretager ændringer uden at overveje, hvilken betydning det har for WHP.

Af ovenstående tydeliggøres det dermed, at der ikke findes et fælles begreb, der beskriver motion på arbejdspladsen. Det tætteste herpå er i udgangspunktet WHP, som dog har den udfordring, at det refererer til flere forskellige faktorer relateret til sundhed. Derfor fremstår det ikke tydeligt, hvilke

initiativer der er tale om, når en virksomhed med baggrund i KRAM eller WHP introducerer nye ordninger eller tiltag for deres medarbejdere. Vi betragter dette som et *begrebshul*, idet vi mener, at området har behov for en fælles og sammenfattende betegnelse, der udelukkende beskriver motion på arbejdspladsen, og hvad det indebærer uafhængigt af aktørerne, der står for indsatsen. Vi betragter dette som bidragende til udbredelsen af motion på arbejdspladsen som et generelt fænomen og som en mulighed for at skabe klarhed og transparens i forhold til, hvad begrebet dækker over.

3.4 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN OG DENS MANGE FORSKNINGSINTERESSER

Forskningen, der er foretaget indenfor emnet, varierer i høj grad, når det kommer til undersøgelsernes formål og vinklinger. Det fremgår, at der er en bred interesse for emnet fra flere fagområder, som har undersøgt motion i arbejdstiden nærmere, omend det har været med forskellige fokusområder. Motion på arbejdspladsen undersøges således med mange forskellige indgangsvinkler, hvilket de følgende afsnit afdækker.

3.5 MOTIONS INDVIRKNING PÅ VIRKSOMHEDEN OG DENS MEDARBEJDERE

I et systematisk review af randomiserede kontrollerede forsøg henvendt mod folk, der arbejder i sundhedssektoren, viser undersøgelser, at vægttab er en af de faktorer, der kan opnås via motion på arbejdspladsen (Power et al., 2014). Studierne, der er inkluderet i dette review, viser dog også, at effekten på vægttabet er mere signifikant, hvis den fysiske aktivitet kombineres med interventioner, der relaterer sig til medarbejdernes kost (Power et al., 2014). Derudover viste den største forskel i vægttab sig i de studier, hvor der indenfor 12 måneder blev foretaget opfølgninger. Andre systematiske review-artikler har kigget på fysiske faktorer såsom kardiorespiratorisk evne udelukkende via interventioner, der inkluderer fysisk aktivitet og træning på arbejdspladsen. Baggrunden for denne type undersøgelse er blandt andet, at den kardiorespiratoriske evne har betydning for kardiovaskulære sygdomme såsom hjerteanfald og apopleksi (Burn et al., 2019). Reviewet af disse undersøgelser peger på, at den fysiske aktivitet på arbejdspladsen kan resultere i fordelagtige forbedringer heraf (Burn et al., 2019).

Når der på arbejdspladserne implementeres diverse tiltag for motion, sker det ofte i et format, hvor medarbejderne udfører det i fællesskab. Dermed afstedkommer der en påvirkning af det sociale liv på arbejdspladsen og relationen blandt de deltagende medarbejdere. Forskning peger i den forbindelse på, at den sociale kapital på arbejdspladsen øges i de grupperinger, der motionerer sammen set i forhold til lignende motionsprogrammer, der udføres individuelt i medarbejderens fritid (Andersen et al., 2015). Social kapital defineres i dette tilfælde som uformelle netværk, altså et netværk af kollegaer, der faciliterer samarbejde. Stigningen i den sociale kapital påvirker andre væsentlige

faktorer på arbejdspladsen såsom tillid, samarbejde, effektivitet i produktion og individuelt velvære (Andersen et al., 2015).

Ydermere viser anden forskning, at én ugentlig træning af en times varighed i arbejdstiden, samt tilhørende anbefalinger om træningspas næsten dagligt uden for arbejdstiden, påvirker medarbejderes fravær positivt, produktivitet og såkaldt *sickness presenteeism* der dækker over, at medarbejderen på trods af sygdom ikke er fraværende og stadig møder på arbejde med begrænset arbejdsevne. Den ugentlige træning samt yderligere opfordring medførte eksempelvis et fald i sygefravær på 29 procent, hvilket påvirker produktiviteten i en positiv retning (Justesen et al., 2017a). Samtidig ses der betydelige forbedringer i relation til *sickness presenteeism*. Forbedringerne ses i denne forbindelse i form af mængden af tid, der bruges på arbejdsopgaver, højere arbejdstempo og højnet kvalitet på det udførte arbejde. Fælles for disse tre områder er, at de normalvis falder på baggrund af *sickness presenteeism* (Justesen et al., 2017a).

3.6 IMPLEMENTERING AF MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Implementering af motion på arbejdspladsen er et område, der er undersøgt i begrænset omfang. Forskningen orienterer sig i højere grad mod de eventuelle fordele og ulemper, som motion på arbejdspladsen repræsenterer. Implementering og udfordringerne, der medfølger, afdækkes dog typisk i forskning, der orienterer sig mod mere holistiske tilgange, hvor motion ikke er den eneste faktor, og hvor motion ledsages af andre tilførte tiltag, hvad end det er kost, arbejdspladsens ergonomi eller lignende. Forskning fra Tyskland, der afdækker såkaldte WHP i små og mellemstore virksomheder, peger i den forbindelse på flere vigtige interessepunkter. For det første er økonomien en væsentlig faktor, når virksomhederne beslutter, hvorvidt de ønsker at implementere disse koncepter på arbejdspladsen (Waldmann & Sowada, 2012). Desto større virksomheden er, desto større bliver både den økonomiske og tidsmæssige investering, der er nødvendig for at lykkes med implementeringen. Dertil tillægges der yderligere påkrævede ressourcer for hvert delelement i den holistiske tilgang, der skal indarbejdes. Forskningen fra Tyskland viser dog, at den økonomiske udgift mere end dækkes af den økonomiske gevinst ved færre sygedage hos medarbejderne (Waldmann & Sowada, 2012). Samtidig udfordres disse projekter af, at den potentielle gevinst oftest først viser sig på lang sigt, mens den økonomiske omkostning er umiddelbar (Waldmann & Sowada, 2012).

En anden væsentlig pointe for implementeringen er, at medarbejdernes motivation for at deltage i denne type af koncepter er væsentligt højere, såfremt det foregår i arbejdstiden. Dette præsenterer imidlertid endnu engang en økonomisk overvejelse, idet medarbejderne derfor bruger en tidsbestemt del af deres arbejde på konceptet - frem for at dedikere denne tid til deres vanlige arbejde (Waldmann & Sowada, 2012). Ifølge både international og dansk forskning indenfor området bør dette dog ikke nødvendigvis give grund til bekymring for virksomheden. Tværtimod peger den internationale forskning på, at sundhedsfremmende indsatser, der falder under betegnelsen WHP, tjener sig selv hjem igen og giver en positiv *return on investment* (ROI) (O'Donnell, 2014). Dette understøttes således af den danske forskning vedrørende strategisk sundhed på arbejdspladsen, der konkluderer, at det skaber et ROI på mindst 2,3 kroner. Det svarer således til, at en virksomhed, der investerer

1.000 kroner får minimum 2.300 kroner tilbage - blandt andet på baggrund af øget produktivitet og mindre sygefravær hos medarbejderne (Justesen & Skovgaard, 2016).

På trods af mulig økonomisk gevinst er det ganske enkelt en udfordring at implementere WHP succesfuldt i mange henseender. En af årsagerne hertil er blandt andet den manglende forbindelse mellem topledelse og medarbejdere. Når dette fremstår som tilfældet, får mellemlederne en betydningsfuld rolle, eftersom de er i tættere kontakt med medarbejderne og lettere kan kommunikere budskaber fra ledelse til medarbejder og omvendt (Justesen et al., 2017b). Mellemledere udfordres dog af at allokere tid til WHP i deres daglige arbejde, både på grund af lyst og tidsnød. Desuden har de i mange tilfælde en oplevelse af, at de ikke har de tilstrækkelige kompetencer til arbejdet med implementering af WHP (Justesen et al., 2017b). Mellemlederen har derfor brug for, at den øverste ledelse ligeledes prioriterer en andel af deres tid til denne arbejdsopgave, og at de støtter og følger op på mellemlederens arbejde (Justesen et al., 2017b).

3.7 FORSKNINGSBEHOV OG VIDENSHULLER

I ovenstående delafsnit har vi redegjort for, hvad vi mener, er den mest væsentlige, relevante og tidstro forskning, der vedrører motion på arbejdspladser. I forbindelse med denne proces har vi registreret nogle områder, der med fordel kan undersøges nærmere for at kaste et nyt blik på emnet. Netop dette ønsker vi at afdække i nærværende afsnit.

Artiklerne der inddrages i dette afsnit er overvejende baseret på kvantitativ forskning. Rettes fokus mod de artikler, vi ikke har inkluderet, fremgår det ganske tydeligt, at kun et fåtal af artiklerne er baseret på kvalitativ forskning. Vi agiterer derfor for, at der er behov for mere kvalitativ forskning på området for at få en bredere forståelse for motion på arbejdspladsen i sin helhed. Dertil har vi allerede beskrevet, hvorledes vi anser det som værende fordelagtigt, hvis motion på arbejdspladsen kan tilskrives et præcist og indrammende begreb, der ikke er afhængigt af, hvilken aktører på området, der indgår i konteksten. Vi søger at ekspliciterer, hvad motion på arbejdspladsen vil, kan og er i en dansk kontekst. I den forbindelse er fokus på et aktørperspektiv. Med aktørperspektivet mener vi, at der eksisterer et videnshul i forhold til den eksisterende forsknings vinklinger. For klart størstedelen af forskningen fremgår det, at motion på arbejdspladsen, WHP med videre undersøges ud fra et virksomhedsperspektiv. Det handler primært om, hvilke potentialer der er for den enkelte virksomhed, mens der også forefindes forskning, der peger på, hvorledes virksomhederne bedst lykkedes med implementeringen. Dette er dog uden nævneværdig inddragelse af de aktører, der bistår virksomhederne i dette. Vores sigte er derfor at undersøge området på en måde, hvor vi henvender os til aktørerne. Dermed undersøger vi, hvorledes aktørerne i højere grad kan lykkedes med at implementere motion på arbejdspladsen, dog med en bevidsthed om, hvilke udfordringer, der kendetegner forandringsprocesser i virksomheder.

4 METODOLOGI

Følgende kapitel har til formål at redegøre for specialets videnskabsteoretiske og metodiske ramme, der har dannet grundlaget for indsamlingen, bearbejdningen og analysen af empirien. Indledningsvis præsenteres specialets forskningstyper og det videnskabsteoretiske afsæt. Efterfølgende forefindes en beskrivelse af metoderne, der er anvendt til indsamlingen af det empiriske materiale. Dernæst redegøres der for vores forskerroller, hvilket fører til de forskningsetiske overvejelser, der ses i forbindelse med specialet. Slutteligt præsenteres det teoretiske afsæt, herunder den analytiske fremgangsmåde.

4.1 VIDENSKABSTEORETISK POSITION

4.1.1 FORSKNINGSTYPER

Sigtet med dette afsnit er at redegøre for, hvilke forskningstyper der i nærværende speciale tages udgangspunkt i. Viden om specialets forskningstype bidrager til at tydeliggøre hvilken viden, der stræbes efter i undersøgelsesprocessen samt i besvarelsen af problemformuleringen (Thisted, 2018). Vi er inspireret af den *forstående forskningstype*, eftersom det overordnede formål med specialet er at undersøge, hvordan motion på arbejdspladsen afgrænses og beskrives, samt hvilke udfordringer der ses i relation til implementeringen og udbredelsen heraf (Thisted, 2018). Det betyder, at sigtet er at forstå og fortolke motion på arbejdspladsen ud fra de to hovedaktørers eksisterende fortolkninger. Den viden vi søger er således primært baseret på hovedaktørernes perspektiv, hvorfor deres subjektivitet udgør en væsentlig del af specialets empiri (Launsø, Rieper & Olsen, 2017).

Vi argumenterer imidlertid for, at der i forlængelse af den forstående forskningstype også tages udgangspunkt i den *handlingsvejledende forskningstype*. Denne forskningstype ses hovedsageligt i undersøgelsesspørgsmål 1, hvor vi tilstræber at afdække og forstå hvilke udfordringer der ses i forhold til motion på arbejdspladsen (Thisted, 2018). Hensigten med denne forskningstype er således en stræben efter, gennem kontekst- og praksisnære beskrivelser, at forstå de to hovedaktører i relation til problemområdet. Derefter identificeres handlinger og mål, hvilke potentielt kan medvirke til udvikling og ændring i implementeringen af motion på arbejdspladsen (Thisted, 2018). Det betyder altså, at undersøgelsesspørgsmål 1 er mere handlingsrettet, da der potentielt kan skabes et lærings- og forandringselement i forbindelse med besvarelsen af spørgsmålet (Launsø, Rieper & Olsen, 2017).

4.1.2 HERMENEUTIK

Nærværende speciale er understøttet af et hermeneutisk videnskabsteoretisk udgangspunkt. Såvel interviewene, der udgør en væsentlig del af det empiriske grundlag, som analysen er foretaget ud fra en hermeneutisk indgangsvinkel. Hermeneutikken er først og fremmest kendetegnet ved, at det primære formål er at fortolke det undersøgte i relation til menneskelige forhold og livssammenhænge (Thisted, 2018). En af de væsentligste hermeneutikere er Hans-Georg Gadamer, som beskriver, hvordan vi må søge at forstå en tekst ud fra det, den fremfører. Målet er at forstå sig på den mening, der

ligger indlejret i en tekst eller et interview. Gadamer betegner det som en naturlig del af fortolkningsprocessen, at vi forholder os til det, der bliver sagt (Thisted, 2018). Det er med denne tænkning for øje, at vi i vores empiriindsamling har inddraget interviews og dernæst transskriberet disse. Vi ønsker i forbindelse med vores interviews at undersøge og nærme os den konkrete sag, hvorefter vi i forlængelse af transskriptionerne kan bearbejde og forholde os til sagen. Netop det at forholde sig til det sagte er en vigtig del af den hermeneutiske fortolkningsproces (Thisted, 2018). Et andet bidrag til vores hermeneutiske analyse, der har lignende egenskaber, er tekstanalyse, som fremtræder særligt i de afsnit, hvor vi inddrager beskrivelser fra aktørernes hjemmesider og egenproducerede tekstelementer (Thisted, 2018).

En naturlig del af denne proces er desuden at være opmærksom på sin meningshorisont. Meningshorisonten vil til enhver tid påvirke vores opfattelse af en given tekst, fordi vores meningshorisont indeholder en række fordomme og forståelser. Dette betragtes ikke som værende negativt i hermeneutikken, men nærmere en absolut nødvendighed for overhovedet at kunne forholde sig til sagen. Vores fordomme tager sig dermed ud som en række antagelser, der fremstår som en grundlæggende forudsætning for den erkendelse, vi ønsker at opnå (Thisted, 2018). I nærværende speciale kan vi heller ikke frasige os vores forforståelse og fordomme. Vores tilgang til interviewene udført på baggrund af en interviewguide, der er konstrueret på forhånd viser med al tydelighed, at vi har visse forudindtagedheder, der relaterer sig til det emne, vi undersøger. Disse fordomme former, hvilke spørgsmål vi stiller, og hvordan vi stiller dem. Derved bringer såvel vi som informanterne vores meningshorisonter i spil, når vi behandler emnet *motion på arbejdspladsen*. I takt med at det semistrukturerede interview forløber og senere fortolkes, opstår der også en sammensmeltning mellem disse meningshorisonter. Derved er det vores mål, som den undersøgende part, at vi udvider vores forståelse og horisont i relation til de konkrete spørgsmål og emner, der behandles i interviewene (Thisted, 2018). Dette gør sig ligeledes gældende i den tidlige behandling af interviewene, idet vores forforståelse til stadighed er en medvirkende faktor til at influere specialets teoretiske grundlag.

Foruden ovenstående er det ligeledes væsentlig, at aktørerne i det undersøgte felt ses i en bredere kontekst. De er indlejret i forskellige sociale og kulturelle sammenhænge, og indgår derfor i en meget specifik kontekst, der påvirker deres syn på dette speciales undersøgelsesemne (Thisted, 2018). Af den årsag har vi gennem en casebeskrivelse valgt at afdække hvilke aktører, der agerer indenfor området, og hvad de er rundet af. Derfor beskriver vi ligeledes i specialets afsnit 3, hvordan motion på arbejdspladsen behandles og omtales i denne kontekst. Vores hensigt er altså at beskrive den kontekst, som informanterne udtaler sig ud fra for bedre at kunne forstå og fortolke deres udsagn.

Ovenstående afdækning repræsenterer to ud af tre faser indenfor hermeneutikken. Vi har beskrevet *forforståelsen*, som er opbygget af vores egne personlige erfaringer med området og som i høj grad danner grundlaget for vores interviewguide og tilgangsvinkel hertil. *Forståelsen* følger herefter som den fase, hvor vi tilegner os viden og erkendelse med udgangspunkt i den indsamlede data. Det er i denne fase, hvor vores empiri og teori kommer i samspil, hvilket bliver til specialets analyse. Den

sidste fase er *efterforståelsen*, hvori de forrige fasers afkast skaber nye perspektiver, der efterfølgende bliver til forforståelse og dermed et nyt udgangspunkt for videre undersøgelse (Thisted, 2018).

4.2 CASESTUDIE

Sigtet med nærværende afsnit er at redegøre og argumentere for vores brug af casestudiet som undersøgelsesdesign.

I dette speciale anvendes casestudiet som forskningsdesign, idet der foretages en dybdegående undersøgelse af motion på arbejdspladsen, hvilket ses i dets gensidige og dynamiske samspil med de to hovedaktører DGI og DFIF. Således defineres motion på arbejdspladsen som undersøgelsens *tilfælde*, hvortil DGI og DFIF udgør *omgivelserne* (Andreasen et al., 2018). Eftersom de kontekstuelle omgivelser, som motion på arbejdspladsen ses i relation til, udgøres af de to organisationer, anvendes der i nærværende speciale et multiple-casesdesign (Thisted, 2018). De to organisationer er udvalgt med udgangspunkt i, at de er de største offentlige udbydere af konceptet, hvorfor det vurderes, at de har en afgørende betydning for definitionen og forståelsen af konceptet (Thisted, 2018).

Forud for undersøgelsen har vi en erfaringsbaseret antagelse om, at det er fordelagtigt med en definition af konceptet motion på arbejdspladsen, hvis en udbredelse og implementering deraf skal styrkes. Teorien, der arbejdes ud fra, er af afgørende betydning for udformningen af undersøgelsesdesign, herunder udvælgelsen af informanter (Thisted, 2018). Informanterne, altså repræsentanterne for de to organisationer, er udvalgt ud fra et relevanskriterium, hvilket betyder, at disse er relevante for en dybdegående og nuanceret udforskning af specialets problemstilling. Således har vi foretaget en bevidst udvælgelse af informanter på baggrund af deres formodede viden om motion på arbejdspladsen (Thisted, 2018). Eftersom grænsen mellem motion på arbejdspladsen og de to hovedaktører kan være svær at adskille, både i deres virkelige livssammenhæng samt i den undersøgte situation, kan det være fordelagtigt at bygge casestudiet på flere datakilder (Thisted, 2018). Dermed anvendes der i specialet fortrinsvis interview men også datamateriale fra de to aktørers hjemmesider. Trianguleringen af datakilderne bidrager ligeledes til at belyse forskellige aspekter i undersøgelsen og forstå kompleksiteten af problemstillingen (Thisted, 2018).

Det er væsentligt at pointere, at de to hovedaktører betragtes som singulære cases, eftersom de har forskellige forståelser og definitioner af motion på arbejdspladsen, selvom der anvendes multiple-casesdesigns (Thisted, 2018). Det betyder, at casene indledningsvis bearbejdes hver for sig i form af interviewene, hvorpå der foregår en fælles bearbejdelse i specialets afsnit 5 og 6, idet casene sammenlignes og kontrasteres i forhold til hinanden (Thisted, 2018). Afslutningsvis sammenfattes resultaterne, der bidrager til at belyse specialets centrale og fælles problemstilling omhandlende en definition på motion på arbejdspladsen, samt udbredelsen og implementeringen deraf (Thisted, 2018). Foruden at være et multipelt-casesdesign bestående af singulære cases, argumenteres der for et multipelt-casestudie med indlejret design, hvilket vil sige, at de enkelte cases har flere indlejrede analyseenheder. Dette kommer blandt andet til udtryk i specialets tre undersøgelsesspørgsmål, hvor

motion på arbejdspladsen som undersøgelsessammenhæng deles op og sammensættes af forskellige undersøgelsesenheder. Desuden illustreres det ligeledes i specialets analyse, som er inddelt i undertemaer (Thisted, 2018).

4.2.1 BESKRIVELSE AF MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Sigtet med dette afsnit er at beskrive konceptet *motion på arbejdspladsen*, eftersom konceptet er omdrejningspunktet for nærværende speciale. Dermed får læseren mulighed for at tilegne sig en dybere viden om samt forståelse for konceptet.

Som nævnt i specialets afsnit 3 og som navnet afslører, handler motion på arbejdspladsen om, at de mennesker, der er tilknyttet en given organisation, er fysisk aktive i forbindelse med arbejdstiden enten før, i eller efter. Motion på arbejdspladsen er ikke et nyt koncept. Imidlertid findes der ikke et entydigt begreb derom, hvorfor nærværende speciales formål er at undersøge og klarlægge et sådan. Af den grund er det ikke muligt at give en afgrænset og præcis beskrivelse af konceptet. Dog er det muligt og ikke mindst relevant at fremskrive de to hovedaktørers betegnelse på begrebet. Således anvender DGI *motion på arbejdspladsen*, hvor det ved DFIF benævnes *kollegamotion*. De to organisationers brug samt overvejelser over ovennævnte betegnelser behandles yderligere i specialets afsnit 5 og 6.

4.2.2 BESKRIVELSE AF IDRÆTTENS HOVEDAKTØRER

Hensigten med nærværende afsnit er at beskrive undersøgelseskonteksten for dermed at give læseren et dybere og mere detaljeret indblik deri.

I dette speciale udgøres undersøgelseskonteksten af to danske organisationer, DGI og DFIF, der har det til fælles, at de primært beskæftiger sig med fysisk aktivitet - herunder sport, idræt og motion. I takt med et øget fokus på danskernes stillesiddende adfærd og dertil mindre fysisk aktivitet forsøger de to organisationer at opildne til og understøtte mere fysisk aktivitet. Dette forekommer blandt andet ved at tilbyde virksomheder forskellige tiltag, der kan integreres på arbejdspladsen som en naturlig del af arbejdsdagen (Sundhedsstyrelsen, 2022). Gældende for de to organisationer er, at de foruden motion på arbejdspladsen, beskæftiger sig med og tilbyder andre fysiske tiltag, events og varetager foreningsarbejde. Til trods for deres enslydende tilbud samt beskæftigelsesområde har de forskellige værdier, målsætninger, ideologier og selvsagt historie.

4.2.2.1 DGI

Den første af de to hovedaktører, DGI, er en idrætsorganisation, hvis formål overordnet set er at engagere flest mulige i idræt og motion med vægt på fællesskab, udfordring, bevægelsesglæde og sundhed (DGI, 2022b). DGI blev dannet i 1992 men har rødder tilbage til sidste halvdel af 1800-tallet

og dens historie er tæt sammenvævet med den udvikling, der sås i tidens bevægelseskultur fra blandt andet skydning, gymnastik og idræt generelt til nutidens mange motionsformer (DGI, 2022c).

DGI defineres som en breddeidrætsorganisation bestående af den overordnede landsforening DGI med 14 medlemmer bestående af landsdelsforeninger, hvilket vil sige, at det er en organisation med et regionalt og nationalt sigte (DGI, 2022d). Landsdelsforeningerne er fælles om DGI's idégrundlag samt værdier men har egne vedtægter, årsmøder og regnskaber. Landsdelsforeningernes medlemmer består af 6661 idrætsforeninger, der i alt har mere end 1,6 millioner medlemmer, som beskæftiger sig med alt lige fra håndbold, esport og petanque til hundesport (DGI, 2022e) (DGI, 2022f). Sammen med DGI's hovedbestyrelse, formanden eller en anden repræsentant for idrætsledelsen for idrætter i DGI, næstformanden for DGI Skydning, direktionen i DGI og direktørerne i DGI's landsdelsforeninger udgør formændene og næstformændene for de 14 landsdelsforeninger DGI's landsledelse. Landsledelsens formål er at viderebringe viden og inspiration indenfor alle DGI's områder af virker og interessefelter. Dertil indgås aftaler om fælles politikker og strategier (DGI, 2022g).

DGI's strategiske grundlag prioriteres i fire områder, hvor der i nærværende speciale udelukkende fokuseres på følgende to: 1) Foreninger, fællesskab og folkeoplysning samt 2) aktive voksne og sunde seniorer, idet de er relevante for den overordnede problemstilling (DGI, 2022b). I forlængelse deraf ses fire overordnede målsætninger, hvor de væsentligste for specialet er: "DGI vil styrke idrætsforeningernes position i kampen om danskernes tid og opmærksomhed" samt "DGI vil arbejde for, at idrætsforeningerne bidrager til aktivt medborgerskab" (DGI, 2022b). DGI's strategiske grundlag samt deres målsætninger afspejles ligeledes i deres ideologi, hvilken fremhæver folkelig idræt som det fundamentale. Med det menes, at fokus er på idræt som et middel til oplysning og vækkelse, hvorfor idrætten ikke er et mål i sig selv (Den store danske, 2022).

4.2.2.2 *DANSK FIRMAIDRÆT*

DFIF, den anden af de to hovedaktører, er ligesom DGI en idrætsorganisation. DFIF's formål er at sætte Danmark i bevægelse gennem firmaidrætsforeningerne og på arbejdspladserne (Dansk Firmaidræt, 2022c). DFIF blev stiftet i 1946 og adskilte sig dengang fra de øvrige idrætsklubber ved ikke at have det samme konkurrencemoment, eftersom det var motionslystne medarbejdere med behov for socialt samvær med kollegerne uden for arbejdstiden. Der var altså plads til alle, der var ansat i et firma uanset stand og træningstilstand (Dansk Firmaidræt, 2022d). DFIF har over 350.000 medlemmer, både enkeltmedlemmer og medlemmer, der er tilknyttet via en firmaidrætsklub på deres arbejde. Medlemmerne er organiseret i 79 lokale firmaidrætsforeninger, og sammen med otte landsdækkende brancheforbund samt Dansk Motions Forbund udgør de DFIF's medlemsskare. I forlængelse heraf samarbejder DFIF med flere organisationer, hvor de rådgiver om sundhed og motion. Fælles for medlemmerne er, at de har mulighed for at dyrke alt fra fodbold, gokart og bowling til esport (Dansk Firmaidræt, 2022c). Til trods for at firmaidræt er organisationens primære fokus, afholder de også forskellige events såsom løb og cykling, hvor et medlemskab ikke er nødvendigt for at deltage samt aktivitetsforløb og aktivitetsdage for ungdomsuddannelser (Dansk Firmaidræt, 2022e). Eftersom størstedelen af de aktiviteter som DFIF udbyder finder sted i de lokale firmaidrætsforeninger, udgør de organisationens repræsentantskab, hvilke blandt andet fastlægger politikker. Dertil

varetages organisationens ledelse af forbundsstyrelsen samt en række faste udvalg, der i samarbejde med organisationens ledergruppe og medarbejdere bevirker at udmønte beslutninger og yde service til foreninger, medlemmer og kunder (Dansk Firmaidræt, 2022c).

DFIF's mission er at motivere arbejdspladser til firmaidræt og kollegamotion, hvortil deres vision er at være den foretrukne samarbejdspartner inden for firmaidræt og kollegamotion for både arbejdspladserne og ungdomsuddannelserne (Dansk Firmaidræt, 2022c). Dertil arbejder DFIF med en strategi for 2022, der sigter mod *et sjovere Danmark i bevægelse*, hvortil organisationen har tre pejlemærker: Fællesskab, frivillighed og flere aktiviteter. Dog er det udelukkende det ene pejlemærke *fællesskab*, der er relevant i relation til nærværende speciale, eftersom det vedrører kollegamotion som et bidrag til og en styrkelse af netop fællesskabet på arbejdspladsen (Dansk Firmaidræt, 2022f). Som grundlag for organisationens strategi, mission og vision ses DFIF's ideologi, som er sammenfaldende med DGI's, idet deres tilgang og opfattelse af idræt kan defineres som folkelig. Fokus på idrætten som folkelig kommer blandt andet til udtryk ved, at organisationen ønsker at samle og inkludere så mange mennesker som muligt i den fysiske udfoldelse uanset på hvilket niveau, udfoldelsen foregår. Dertil tilskriver de det sociale fællesskab på arbejdspladsen stor betydning (Dansk Firmaidræt, 2022d).

4.3 KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVIEW MED HOVEDAKTØRERNE

Formålet med nærværende afsnit er at redegøre og argumentere for specialets brug af kvalitative forskningsinterviews. Det kvalitative forskningsinterview anvendes som metode til at indsamle empirisk materiale i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen.

4.3.1 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVIEW

I besvarelsen af specialets problemformulering er det kvalitative forskningsinterview anvendt. Metoden giver mulighed for at opnå viden om, hvorledes de to hovedaktører definerer motion på arbejdspladsen, samt hvilke erfaringer de har med implementeringen af tiltaget (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Styrken ved det kvalitative forskningsinterview er, at det gennem hovedaktørernes erfaringer, oplevelser og holdninger bliver muligt at få indblik i organisationens virke i forhold til motion på arbejdspladsen (Brinkmann & Tanggaard, 2010). På baggrund af aktørernes beskrivelse meningsfortolkes konceptet, hvorfor vi argumenterer for, at interviewene bidrager til en forståelse for hovedaktørernes definition og implementering af begrebet (Kvale & Brinkmann, 2009). I forbindelse med det kvalitative forskningsinterview anvendes Kvale & Brinkmanns (2009) syv faser af en interviewundersøgelse. Faserne er som følger: Tematisering, design, interview, transskription, analyse, verifikation og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009). De syv faser anvendes med henblik på en systematisk tilgang til specialets dataindsamling for at sikre, at de mange forskellige forløb, valg der skal træffes og konsekvenser af den producerede viden kommer til udtryk (Kvale & Brinkmann, 2009). Dertil medvirker de syv faser til et overblik over undersøgelsesprocessen, hvilket bidrager til at holde problemformuleringen for øje. Til trods for at de følgende afsnit er struktureret efter de syv faser, er de ikke anvendt strengt i interviewundersøgelsen, men er derimod brugt som

retningslinjer for hvilke faktorer, der er fordelagtige at medtænke og inddrage. Således anser vi dem ikke som eksplicite regler, men derimod som en guideline, der foruden ovenstående, bidrager til, at der træffes de konkrete beslutninger, som er nødvendige (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.2 TEMATISERING

Den første fase omhandler undersøgelsens hvorfor, hvad og hvordan (Kvale & Brinkmann, 2009). Specialets formål er at undersøge, hvordan to store hovedaktører indenfor dansk idræt definerer motion på arbejdspladsen. Dertil er formålet at kortlægge hvilke udfordringer, der ses i forbindelse med implementeringen af konceptet. Dette defineres dermed som første fases spørgsmål om *hvorfor* (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi argumenterer for, at undersøgelsens formål er eksplorativ, idet den foretages med udgangspunkt i to informanter fra de respektive aktørers oplevelser, holdninger og erfaringer i relation til motion på arbejdspladsen (Kvale & Brinkmann, 2009).

I forbindelse med praksisforløbet på 9. semester (jf. afsnit 1.4) har vi tilegnet os en forhåndsviden om motion på arbejdspladsen. Dertil har afsnit 3 bidraget til en begrebslig og teoretisk forståelse af emnet samt manglende viden herom, hvorfor disse danner grundlag for specialets *hvad* (Kvale & Brinkmann, 2009). Viden om emnet bidrager til, at vi formår at stille relevante spørgsmål i henhold til undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Ligeledes danner denne viden grundlag for undersøgelsens *hvad*, hvilket er specialets brug af semistrukturerede interviews, eftersom det vurderes, at den påtænkte viden bedst opnås ved brugen deraf. Vurderingen sker på baggrund af viden om forskellige interview- og analyseteknikker (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.3 DESIGN

I denne fase uddybes undersøgelsens *hvordan*, hvilket indbefatter planlægning af fremgangsmåde og teknikker (Kvale & Brinkmann, 2009). Forud for udførelsen af interviewene har vi forsøgt at danne os et overblik over hele undersøgelsen med henblik på alle syv faser for dermed at sikre, at den ønskede viden om motion på arbejdspladsen opnås (Kvale & Brinkmann, 2009). Den ønskede viden skal ligeledes opnås gennem udarbejdelsen og udførelsen af en interviewguide (jf. bilag C og bilag D), hvilken tager udgangspunkt i førnævnte praktiske og teoretiske forståelse af motion på arbejdspladsen. Interviewspørgsmålene er udarbejdet med en vis grad af åbenhed, hvilket gør, at informanterne har mulighed for at afgøre, hvad der i interviewsamtalen er væsentlig og interessant i forhold til motion på arbejdspladsen. Dermed sikrer interviewguiden, at informanternes erfaringer og viden er omdrejningspunktet (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2010). I forlængelse heraf giver interviewguiden mulighed for, at vi kan stille opfølgende og afklarende spørgsmål, dog med udgangspunkt i og med støtte fra interviewguiden (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Formålet med interviewguiden er således at sikre, at alle elementer af problemstillingen afdækkes.

I nærværende speciale foretages to semistrukturerede forskningsinterview med én repræsentant fra DGI og én repræsentant fra DFIF. Vi argumenterer i den forbindelse for, at informanterne er relevante for vores undersøgelse af motion på arbejdspladsen. Desuden kan de med deres viden og erfaring bidrage til en nuanceret og varieret besvarelse af specialets problemformulering (Thisted, 2018). Vi

vurderer derfor, at Kvale og Brinkmanns (2009) såkaldte mætningspunkt, hvor der sigtes efter at interviewe det antal informanter, der er nødvendige for at sikre den ønskede viden, opnås gennem interviewene af de to repræsentanter fra DGI og DFIF. De få informanter resulterer i, at vi har mulighed for at afholde to gennemarbejdede interviews og efterfølgende foretage detaljerede analyser deraf (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Fælles for dem er, at de hver især beskæftiger sig med motion på arbejdspladsen. Repræsentanten fra DGI varetager medarbejdermotion og har gjort det siden 2019. Hans opgave er overordnet set, at få flere danskere til at dyrke motion. Dertil varetager repræsentanten fra DFIF organisationens kollegamotion og har været ansat siden 2012. Hendes arbejdsopgave er groft skitseret at hjælpe virksomheder, der gerne vil dyrke motion i arbejdstiden med blandt andet redskaber og rådgivning.

4.3.4 INTERVIEW

I den tredje fase skabes der viden mellem interviewer og interviewpersonen via den interpersonelle samtale om et emne af fælles interesse (Kvale & Brinkmann, 2009). Før interviewet påbegyndes briefes informanterne om undersøgelsens formål, og de får mulighed for at stille spørgsmål. Formålet med dette er at skabe en relation til informanterne, så de føler sig trygge i situationen og dermed kan tale frit om deres oplevelser og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). Dertil er der i interviewsituationen fokus på, at specialegruppens interviewer lytter opmærksomt, er engageret og viser respekt for informanterne og deres udsagn, da dette bidrager til at skabe en tillidsfuld relation (Kvale & Brinkmann, 2009). På samme måde afrundes interviewene med en debriefing, hvor informanterne får mulighed for at komme med en afsluttende bemærkning, således en eventuel anspændthed over at have berettet om egne erfaringer og viden imødegås (Kvale & Brinkmann, 2009). Derudover bliver informanterne spurgt til, hvordan de oplevede at blive interviewet om motion på arbejdspladsen. Gældende for briefing og debriefing er, at de ikke lydoptages.

I interviewsituationen har vi anvendt forskellige typer af spørgsmål for dermed at kunne besvare de opstillede problemstillinger. Der er i overvejende grad stillet indledende, opfølgende, sonderende og fortolkende spørgsmål, idet sigtet er at åbne for informanternes umiddelbare beskrivelse af de forskellige tematikker. Dertil er spørgsmålstyperne anvendt, da de giver mulighed for, at informanterne kan uddybe deres svar, ligesom interviewer kan forfølge og sondere svarene samt få en korrekt forståelse af de givne svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Foruden spørgsmålstyperne har der været fokus på kortvarig tavshed, da pause i dialogen giver mulighed for, at informanterne får tid til at reflektere og bibringe ny information, hvilket fremmer interviewet (Kvale & Brinkmann, 2009). Ved brugen af de divergerende spørgsmålstyper forsøger vi at producere pålidelig viden ved at undgå selvfortolkning, idet der eksempelvis stilles opfølgende og sonderende spørgsmål, hvorfor interviewet i vid udstrækning fortolkes undervejs. Sigtet er således at højne interviewkvaliteten, da den danner grundlag for den efterfølgende analyse, verifikation og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009). En anden måde hvorpå interviewkvaliteten sikres er ved tilstedeværelsen af en interviewobservatør. Interviewobservatøren udgøres af specialegruppens andet medlem, hvis opgave er at sikre, at

interviewet gennemføres med udgangspunkt i interviewguiden og med problemområdet for øje. Derfor supplerer observatøren med uddybende og afklarende spørgsmål. Da det semistrukturerede interview stiller krav til interviewerens færdigheder og fornemmelser, er det vores overbevisning, at det er nødvendigt med en interviewobservatør (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.4.1 ONLINE-INTERVIEW

Interviewene med repræsentanterne fra DGI og DFIF er af geografiske grunde udført online, idet deres arbejdsplads befinder sig i henholdsvis København og Nyborg. I den forbindelse har vi anvendt den virtuelle platform Microsoft Teams, idet det er den, informanterne er mest fortrolige med. Online-interviewet er, ligesom det klassiske ansigt til ansigt interview, en struktureret samtaleinteraktion. Imidlertid ses der flere fordele ved brugen af online interviews, blandt andet at det er muligt at samarbejde med informanter uden at være geografisk begrænset, hvilket har været afgørende i dette speciale (Hanna & Mwale, 2017). At hverken interviewer, observatør eller informanter har været fysisk til stede, har ligeledes gjort, at informanterne har været fleksible i forhold til tidspunktet for afholdelsen af interviewene.

Online-interviews giver ligeledes mulighed for at interagere ved hjælp af video, hvilket gør det muligt, både for interviewer og for informanten at aflæse hinandens mimik og gestik (Hanna & Mwale, 2017). At kunne aflæse hinandens ansigtsudtryk og kropssprog bidrager til at minimere misforståelser og er væsentligt i forhold til at skabe tillid og en god relation i interviewsituationen. Dette bidrager til, at informanterne er mere åbne og snakkesalige (Hanna & Mwale, 2017). Til trods for ovenstående fordele, ses der også nogle ulemper ved brugen af onlineinterviews, hvilke pointeres og diskuteres i afsnit 7.1.

4.3.5 TRANSSKRIFTION

Fjerde fase omhandler transskriberingen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewene lydoptages, eftersom det giver interviewer frihed til udelukkende at fokusere på interviewsituationen. Lydoptagelserne giver ligeledes mulighed for, at vi fra tid til anden kan vende tilbage og genhøre dem. Dette er fordelagtigt, eftersom transskription er en kompliceret proces, hvor fortolkning er nødvendigt (Kvale & Brinkmann, 2009). Transskriberingen foretages udelukkende af specialegruppens ene medlem for at opnå stringens i tilgangen til empirien. Eftersom transskription kan være en vurderingssag, kan det være nødvendigt at træffe nogle beslutninger, eksempelvis hvis lydoptagelserne er utydelige (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette gøres i samråd i specialegruppen. Interviewene er forsøgt transskriberet ordret, imidlertid udelades hyppige gentagelser, udråbsord, betoning, pauser, følelsesudtryk såsom latter samt ord som *altså*, *jamen* og *øh*, hvor vi vurderer, at de ikke har betydning for det sagte. Tegnsætningen i transskriptionen er sat af det gruppe-medlem, der transskriberer og tager udgangspunkt i stemmeføringen. Interviewerens spørgsmål er nedfældet med kursiv, hvorimod informanternes svar er nedfældet ordinært. Informanterne refereres til som I1 og I2 af hensyn til deres anonymitet. I transskriberingen af interviewene struktureres de således, at de egner sig til videre analyse. Imidlertid er det af forståelsesmæssige grunde nødvendigt at tilføje

ord til transskriptionerne hvilke er anført i parentes (Kvale & Brinkmann, 2009). I brugen af citater fra transskriberingen udelades der undertiden sætningsdele, hvilket markeres med tre punktummer. Dette gælder både i begyndelsen, i slutningen og midt i citaterne. Måden hvorpå interviewene er transskriberet og anvendt i specialet er gjort med udgangspunkt i undersøgelsens primære fokus, motion på arbejdspladsen, set ud fra informanternes synspunkter (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.6 ANALYSE

I denne fase analyseres interviewene, hvilket gøres på baggrund af undersøgelsens formål (Kvale & Brinkmann, 2009). Nærværende speciales analysemetode er således inspireret af hermeneutikkens metodiske principper, idet formålet er at finde frem til latente meningsudsagn ud fra informanternes konkrete beskrivelser. Derigennem opnås en sammenhængende meningsfortolkning, der skal bidrage til en ny og dybere forståelse af motion på arbejdspladsen (Kvale & Brinkmann, 2009). I den forbindelse forfølges og fortolkes interessante aspekter af informanternes udsagn mere dybdegående (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne analysemetode resulterer ofte i en tekststudvidelse frem for en tekstreduktion, hvorfor analysen farvekodes ud fra en række tematikker: Begreb, lederens rolle i implementeringen af forandringsprocessen og udbredelse af konceptet (Kvale & Brinkmann, 2009). Kodningen danner grundlag for problemformuleringens undersøgelsesspørgsmål samt analysens tematiske opdeling, hvilket bidrager til specialets gennemskuelighed.

Eftersom der i den hermeneutiske meningsfortolkning ikke forefindes en egentlig metode, anvendes der i stedet generelle fortolkningsprincipper i analysetilgangen (Kvale & Brinkmann, 2009). I analysen fokuseres der således på en kontinuerlig vekselvirkning mellem dele og helhed, hvilket er indbegrebet af den hermeneutiske spiral, som muliggør en stadig dybere forståelse af problemområdet samt en horisontsammensmeltning (Kvale & Brinkmann, 2009). Et andet hermeneutisk fortolkningsprincip behandler tekstens autonomi, hvilket betyder, at teksten må forstås ud fra dens egen referenceramme (Kvale & Brinkmann, 2009). Imidlertid er det væsentligt at pointere, at det i fortolkningsprocessen ikke er muligt for os at være forudsætningsløse, da vores forforståelse og fordomme er indlejret i fortolkningen, hvorfor en rekontekstualisering af informanternes udsagn inden for en bredere referenceramme er nødvendigt (Kvale & Brinkmann, 2009). I sigtet mod en rekontekstualisering anvendes vores selvforståelse samt informanternes udsagn omformuleret i en kondenseret form ud fra den måde, hvorpå vi har forstået dem (Kvale & Brinkmann, 2009). Derudover anlægges der en teoretisk forståelse af transskriptionerne, hvor analytiske begreber, sammenhænge og fokuspunkter i forhold til motion på arbejdspladsen bidrager til analysens retning (Kvale & Brinkmann, 2009). Formålet med at benytte ovenstående divergerende fortolkningskontekster i analysen er deres bidrag til en nuanceret besvarelse af problemformuleringen, idet de fører til forskellige former for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009).

Foruden meningsfortolkning analyseres interviewene med udgangspunkt i teoretisk læsning, hvilket indebærer en teoretisk kvalificeret læsning af interviewene (Kvale & Brinkmann, 2009). Med udgangspunkt i den teoretiske læsning gennemlæses interviewene gentagne gange, hvilket resulterer i

teoretiske refleksioner i forbindelse med motion på arbejdspladsen, der medfører fortolkninger baseret på en teoretisk viden om emnet (Kvale & Brinkmann, 2009). Den teoretiske læsning anvendes som supplement til den hermeneutiske meningsfortolkning, idet den kan inddrage nye kontekster og bidrage til nye dimensioner af fænomenet motion på arbejdspladsen (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.7 VERIFIKATION

I verifikationsfasen er fokus på reliabilitet, validitet og generalisering i forhold til undersøgelsens resultater (Kvale & Brinkmann, 2009). Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2010) forbindes ovenstående kvalitetskriterier ofte med kvantitativ forskning. Af den grund tages der i nærværende speciale udgangspunkt i begreberne *troværdighed*, *bekræftbarhed* og *overførbarhed*, idet disse er i overensstemmelse med den kvalitative forsknings særegenhed, dens mål samt ambitioner (Thagaard, 2004). Formålet med at inddrage ovenstående begreber er at kvalitetssikre undersøgelsen.

Undersøgelsen skal anses som værende troværdig, hvilket opnås gennem en tillidsvækkende udførelse (Thagaard, 2004). Således søger vi at styrke troværdigheden ved at fremstille og forklare, hvorledes de empiriske data er fremkommet samt redegøre for relationerne til informanterne og betydningen heraf. Dertil er der i specialet tydeliggjort, hvorvidt udsagn og informationer er informanternes eller hentet andetsteds fra (Thagaard, 2004).

Bekræftbarhed referer til vores kritiske forholden til egne tolkninger - altså til vurderingen af de tolkninger, som undersøgelsen udleder (Thagaard, 2004). I den forbindelse har vi redegjort for egen positionering i relation til informanterne samt problemområdet (jf. afsnit 4.4), eftersom forhåndsviden dertil har betydning for undersøgelsens resultater (Thagaard, 2004).

Overførbarhed handler om, hvorvidt tolkningen og undersøgelsens resultater inden for specialets rammer også har relevans i andre sammenhænge (Thagaard, 2004). Sigtet med nærværende speciale er således, at undersøgelsen kan skabe forudsætninger for analytisk generalisering i forhold til motion på arbejdspladsen. En analytisk generalisering fordrer gennemsigtighed, hvorfor en nøjagtig beskrivelse af den konkrete kontekst forefindes i afsnit 4.

4.3.8 RAPPORTERING

I den afsluttende fase formidles undersøgelsens resultater i et læseværdigt produkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Undersøgelsens resultater rapporteres udelukkende i nærværende speciale, hvilket bliver offentlig tilgængelig i Aalborg Universitetets projektdatabase, hvorfor rapporteringsfasen ikke behandles yderligere.

4.4 FORSKERROLLER

Formålet med dette afsnit er at fremskrive vores forskerroller i udarbejdelsen af undersøgelsen, hvilket indbefatter relationen og tilgangen til informanterne.

Eftersom nærværende speciale gør brug af kvalitative metoder, er vores forskerrolle karakteriseret af nærhed til den empiriske kontekst, hvorfor det findes nødvendigt at explicitere vores forhold til undersøgelsesområdet samt informanterne (Andreasen et al., 2018). Nærværende speciale har afsæt i vores 9. semesters praksisforløb, hvor vi blandt andet beskæftigede os med motion på arbejdspladsen. I forbindelse dermed har vi oparbejdet et indgående kendskab til problemområdet samt den ene organisation, der er repræsenteret i specialet, hvorfor vi bør forholde os kritisk hertil. Det indgående kendskab kan resultere i forskerroller, der er præget af nærhed, hvilket potentielt kan bidrage til en høj grad af subjektivitet (Andreasen et al., 2018). Subjektiviteten kan blandt andet komme til udtryk ved, at vi ikke er åbne overfor nye og væsentlige perspektiver, da specialet udarbejdes med udgangspunkt i vores eksisterende forståelse, viden, indsigt og antagelser (Andreasen et al., 2018). Dette har vi forsøgt at imødegå gennem en vis grad af distance til undersøgelsesområdet ved at beskæftige os med et nyt og dermed uudforsket og afgrænset område af motion på arbejdspladsen. Vi argumenterer ligeledes for, at vores samarbejde med organisationen var af formel karakter hvilket bidrager til yderligere distance. Med formel karakter menes, at vi har indgået i organisationernes hverdag på lige fod med øvrige medarbejdere, dog med den væsentlige forskel, at vi ikke har modtaget betaling eller andre tjenesteydelser for vores arbejde. Dermed er interessen og arbejdet med motion på arbejdspladsen udelukkende baseret på egne interesser og nysgerrighed. I forlængelse af ovenstående er det essentielt at påpege, at vi kontinuerligt har reflekteret over egne roller og betydningen deraf - herunder værdimæssige holdninger og fordomme for dermed at have for øje, hvordan disse påvirker vores undersøgelse (Brinkmann, 2010).

4.5 INDDRAGELSE AF INTERN UNDERSØGELSE

Som det sidste element i specialets empiriske grundlag inddrager vi i analysen en intern kendskabsundersøgelse foretaget for DFIF. Undersøgelsen er foretaget af en ekstern konsulentvirksomhed, der har haft til formål at undersøge kendskabsgraden til DFIF. Vi har valgt at inkludere undersøgelsen, idet den også berører, hvad de adspurgte opfatter som særligt vigtigt, hvis de skal dyrke motion på arbejdspladsen. Den skitserer således hvilke forventninger, de adspurgte har til motion på arbejdspladsen, hvilket vi betragter som relevant i relation til begrebsanalysen, vi foretager. Undersøgelsen er ikke publiceret og er således ikke offentlig tilgængelig. Vi har dog, efter dialog med DFIF, fået tilladelse til at inddrage og referere til den, hvorfor den fremgår i litteraturlisten som værende ikke publiceret. Eftersom undersøgelsen er foretaget af en ekstern part, har vi ikke adgang til datasættene men blot de grafer og diagrammer, der udspringer deraf. Det er derfor ikke vores egen opstilling og behandling af dataene, der fremgår i nærværende speciale, omend vi fortolker på disse.

4.6 FORSKNINGSETISKE REFLEKSIONER

I følgende afsnit fremgår de forskningsetiske overvejelser, som vi har gjort os i forbindelse med udarbejdelsen af nærværende speciale. Eftersom specialet gør brug af kvalitativ metode, hvor informanternes personlige liv og erfaringer inddrages, er der nogle etiske hensyn, som fordrer

kontinuerlige refleksioner (Brinkmann, 2010). De etiske hensyn kan inddeles i to typer: De mikroetiske problematikker og de makroetiske problematikker (Brinkmann, 2010).

Fokus i den mikroetiske del er de mennesker, der er impliceret i undersøgelsen - i dette tilfælde informanterne fra de to hovedaktører. I nærværende speciale imødegås de mikroetiske problematikker blandt andet ved at opnå informerede samtykke fra informanterne ved at sikre deres fortrolighed samt ved at sørge for, at det for disse ikke har konsekvenser at deltage i undersøgelsen (Brinkmann, 2010).

Inden interviewenes påbegyndelse har informanterne afgivet mundtligt samtykke til at deltage i undersøgelsen. I forbindelse med samtykkeerklæringen er informanterne blevet bekendt med undersøgelsens formål, frivillig deltagelse, anonymitet, sikker og fortrolig opbevaring af materiale i henhold til datatilsynets forordning og en eviggyldig mulighed for at trække samtykket tilbage. Derudover har de givet tilladelse til, at interviewene bliver lydoptaget, og at transskriptionerne deraf anvendes i anonymiseret form (Kvale & Brinkmann, 2010).

Et andet etisk hensyn, der er taget, omhandler informanternes fortrolighed (Kvale & Brinkmann, 2010). Det betyder, at informanternes navne er anonymiserede, hvorfor de i nærværende speciale omtales som repræsentanterne for DGI og DFIF. Vi vurderer, at anonymiseringerne skaber de bedste betingelser for informanternes deltagelse uden, at det medfører meningsforandringer (Kvale & Brinkmann, 2010).

Den makroetiske del har undersøgelsens samfundsmæssige placering som omdrejningspunkt, hvilket blandt andet betyder, at det bør vurderes, om undersøgelsen har et væsentligt formål rent sociopolitisk (Brinkmann, 2010). I forbindelse dermed har vi overvejet og reflekteret over, hvorvidt undersøgelsen og det overordnede emne *motion på arbejdspladsen* har et væsentligt formål i et samfundsmæssigt perspektiv. Eftersom formålet med specialet er at kortlægge konceptet *motion på arbejdspladsen* og herunder hvilke implementeringsudfordringer, der ses i forbindelse dermed, argumenterer vi for, at undersøgelsen er yderst samfundsrelevant. Undersøgelsens sigte er at skabe værdi for flere forskellige aktører, herunder de to implicerede organisationer, der på daglig basis forsøger at udbrede konceptet. Derudover er formålet at skabe værdi for de virksomheder, der ønsker at implementere motion i deres organisation samt øvrige aktører såsom kommuner og styrelser, der med fordel kan stifte bekendtskab til konceptet samt dets muligheder. I forlængelse heraf argumenteres der for, at undersøgelsen tjener større interesser i et sundheds- og bevægelsesorienterede samfund, hvilket er beskrevet yderligere i specialets problemfelt. Vi søger derfor at begrebsliggøre undersøgelsens virkninger i en bredere samfundsmæssig kontekst (Kvale & Brinkmann, 2010).

Foruden ovenstående refleksioner er det relevant at repetere vores forforståelser i relation til motion på arbejdspladsen. Vores forforståelse udspringer primært af vores praksisforløb på 9. semester, eftersom vi derigennem stiftede bekendtskab med konceptet. Igennem praksisforløbet har vi således

dannet en forforståelse om, at motion på arbejdspladsen er et koncept, der er yderst relevant qua den stigende sundhedsudfordring, der ses i forhold til stillesiddende adfærd og øget inaktivitet generelt. Dermed vurderer vi, at konceptet har et stort uudnyttet potentiale. Dertil ses der med udgangspunkt i egne erfaringer samt gennem problemfeltet, et koncept der synes at have behov for ensrettede og særlige strategier.

4.7 TEORETISKE PERSPEKTIVER

I dette afsnit præsenteres specialets teoretiske perspektiver. Heri tages der udgangspunkt i udvalgte begreber med udgangspunkt i teori, som anvendes i besvarelsen af problemformuleringen. Dermed er de teoretiske perspektiver med til at understrege, hvilket fokus vi har i analysen af de empiriske data. Formålet med at inddrage nedenstående teoretiske perspektiver er ligeledes at bidrage til samt udfordre vores forforståelse (Andreasen et al., 2018).

Specialets teoretiske udgangspunkt består i John P. Kotters teori om forandringsprocesser. Forandringsteori i organisationer henvender sig typisk til fagspecifikke forandringer i virksomheden. Motion på arbejdspladsen betragtes ikke som værende en fagspecifik forandring. Imidlertid lægger vi stadig dette teoretiske perspektiv, fordi vi mener, at motion på arbejdspladsen er en forandring på lige fod med de mere fagspecifikke forandringer. Begge dele forudsætter en ændring af måden, hvorpå organisationen anser og tilgår nye arbejdsgange. De fagspecifikke forandringer implementeres vanligvis ud fra et specifikt ønske eller behov. Det kan være en forandring, der skal medføre mindre produktionsomkostninger eller lignende. Som tidligere beskrevet (jf. afsnit 3) er der beviseligt grundlag for, at motion på arbejdspladsen kan bidrage på lignende parametre (Justesen et al., 2017a). Derfor argumenterer vi for, at det skal anses og arbejdes med som et forandringstiltag i en virksomhed.

4.7.1 LEDELSE OG LEDERSKAB

Vi inddrager Kotters teori om lederskab med udgangspunkt i bogen *I spidsen for forandringer*. Kotter (1999) drager i den forbindelse skillelinjer mellem lederskab og ledelse, der er nødvendige for at forstå hans blik på lederens rolle i forandringsprocessen. Kotter (1999) skelner mellem ledelse og lederskab, hvor ledelse består af en række processer, som "kan holde et system af mennesker og teknologi kørende uden større problemer" (Kotter, 1999). Dette indbefatter områder såsom planlægning, budgettering, organisering, bemanning, styring og problemløsning. Lederskab er derimod en række processer, som "skaber organisationer eller tilpasser dem til markant ændrede vilkår" (Kotter, 1999). Lederskab omhandler således det at definere fremtiden og skabe opbakning til en vision for fremtiden. Desuden omhandler det inspiration af medarbejderne til at bidrage til realiseringen af en vision på trods af de forhindringer, der viser sig (Kotter, 1999).

I nærværende speciale behandles aktør-perspektiveret, der gør det relevant at have fokus på lederskab, idet vi vurderer, at ledelse i højere grad relaterer sig til en række processer, som er uden for aktørernes indflydelse.

4.7.2 KOTTERS ORGANISATORISKE FORANDRING OG OTTETRINSPROCES

Specialet inddrager i analysedelen John P. Kotters teori om organisatorisk forandring med udgangspunkt i otte trin. Teorien inddrages med udgangspunkt i Kotters egen bog *I spidsen af forandringer*, hvori han giver en beskrivelse af de otte faser, samt deres betydning for en vellykket forandringsproces. Dertil er fokus ligeledes på lederens rolle i en organisations forandringsproces. Teorien medvirker til at kortlægge, hvad der bidrager til at implementere konceptet motion på arbejdspladsen. Eftersom nærværende speciale beskæftiger sig med hovedaktørerne på området og ikke virksomhederne, der benytter sig af konceptet, anvendes teorien netop med udgangspunkt i aktørerne. Det betyder, at formålet med teorien er at undersøge, hvorledes aktørerne kan imødekomme de forandringsprocesser, som virksomhederne oplever. Foruden ovenstående bidrager teorien til at kortlægge lederens betydning samt rolle i implementeringen af motion på arbejdspladsen.

Kotter indrammer de otte trin i tre overordnede stadier. Det første stadie indbefatter de første fire trin og omhandler en optøning af en såkaldt dybfrossen status quo. Med optøning menes der, at virksomheden bevæger sig aktivt væk fra den nuværende situation, idet skabelse af forandring oftest ikke er en nem og overskuelig proces. Derfor må virksomheden rykke sig fra de nuværende tilstande (Kotter, 1999). Det andet stadie indbefatter fase fem til syv, hvor nye metoder introduceres. Det sidste stadie udgør også det sidste trin og omhandler integration af forandringerne i virksomhedskulturen og hertil også bidragelsen til at disse forandringer fastholdes (Kotter, 1999). I nedenstående afsnit beskrives mere dybdegående de otte trin. Det er således også disse trin, der er særligt fremtrædende i specialets afsnit 5.

Det første trin i forandringen er benævnt *etablering af en oplevelse af nødvendighed*. Dette trin omhandler at kunne identificere og klarlægge behovet for forandring. Behovet behøver ikke nødvendigvis opstå med udgangspunkt i en intern krise eller udfordring i virksomheden. Den kan lige så vel opstå med udgangspunkt i en opportun mulighed, som virksomheden bliver, eller bliver gjort, opmærksom på (Kotter, 1999). Herefter følger trin to, som Kotter kalder *oprettelse af den styrende koalition*. Således bevæger virksomheden sig over i en mere aktiv del af forandringsprocessen, idet der her samles en gruppe af medarbejdere i virksomheden, der skal samarbejde og være styrende for forandringen. I den forbindelse er det desuden fordelagtigt, hvis koalitionsens indlemmede medlemmer også har tilstrækkelig indflydelse og pondus til at varetage forandringsprocessen (Kotter, 1999). Det tredje trin går under navnet *udvikling af en vision og en strategi*. Kort fortalt skal virksomheden udvikle en vision for den forestående forandring, som skal være styrende herfor. Derefter skal der lægges en strategi, der kan understøtte visionen (Kotter, 1999). Det fjerde trin, og dermed det sidste trin i første stadie, er *formidling af forandringsvisionen*. Virksomheden skal her sørge for at kommunikere visionen og strategierne fra sidste trin ud til medarbejderne, så den med andre ord

manifesterer sig. Koalitionen skal i den forbindelse være forbilledlige i den forstand, at de skal udvise den adfærd, der muliggør forandringsprocessen, således det bliver synligt for de resterende medarbejdere, hvad der forventes af dem (Kotter, 1999).

Andet stadie indledes af det femte trin *Skabe grundlag for handling på bred basis*. Virksomheden er her nået til introduktionen af de nye metoder og for at lykkes hermed, må virksomheden sikre sig, at der ikke er forhindringer i vejen, der potentielt kan bremse den forestående forandring. På dette trin søger virksomheden ligeledes at ændre systemet og strukturen, således den imødekommer visionen og den bagvedliggende strategi (Kotter, 1999). Herefter følger det sjette trin *generering af kortsigtede gevinster*. Virksomheden sørger her i første omgang for at tydeliggøre synlige præstationsforbedringer, som er opnåelige. Dernæst bør virksomheden sørge for at belønne sine medarbejdere, når deres arbejdsindsats har muliggjort disse kortsigtede gevinster (Kotter, 1999). Det sidste trin i stadie to er *konsolidering af resultater og produktion af mere forandring*. Virksomheden kan med fordel udnytte de foregående kortsigtede gevinster til at skabe en øget tillid til yderligere ændringer af de områder i virksomheden, der stadig ikke er forenelige med forandringsvisionen. Virksomheden kan desuden "opstramme" forandringsprocessen yderligere ved at indføre nye elementer i forandringsprocessen såsom projekter, temaer eller aktører (Kotter, 1999). Det sidste trin og dermed det sidste stadie er *forankring af nye arbejdsmåder i kulturen*. Det er på dette trin, at det foregående arbejde skal fastgøres som en ny og fast bestanddel af virksomhedskulturen. Virksomheden søger her at fremhæve de forbindelser, der er mellem virksomhedens succes og de forandringer, der er indført (Kotter, 1999).

Vi har i analysen valgt at undlade enkelte af ovenstående trin. Baggrunden for dette er, at de ikke er relevante for det aktørperspektiv, som vi anlægger i specialet. Dette skyldes, at der vil være områder af en forandringsproces, hvor den udefrakommende aktør ingen eller begrænset indflydelse har. Dermed kan vi ikke analysere os frem til, hvorledes de kan støtte op om implementerings- og forandringsprocessen. I forlængelse heraf er det væsentligt at pointere, at Kotter betegner vigtigheden af, at de otte trin følges slavisk (Kotter, 1999). Kotter skriver desuden, at udeladelse af enkelte skridt eller for hurtig fremgang uden et stærkt grundlag fra det tidligere trin næsten altid vil resultere i problemer (Kotter, 1999). Dertil vil vi gerne understrege, at vores udeladelse af enkelte trin i analysen ikke betyder, at trinnene springes over i forandringsprocessen. Det betyder blot, at der vil være enkelte trin, som ofte ikke foregår med indflydelse fra aktørerne, hvor det således vil være virksomhederne, der overvejende varetager den del af forandringen.

5 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN SOM EN FORANDRINGS- PROCES

Hensigten med dette kapitel er at besvare undersøgelsesspørgsmål 1, hvilket lyder: *Hvordan kan DGI og DFIF sikre, at motion på arbejdspladsen bliver en succesfuld forandringsproces?* Undersøgelsesspørgsmålet besvares på baggrund af to online interviews, ét med repræsentant fra DGI, der varetager medarbejdermotion, og ét med en repræsentant fra DFIF, der beskæftiger sig med kollegamotion. Dertil anvendes Kotters ottetrins-proces til at analysere, hvilke hovedtiltag aktørerne på området kan indføre og rette deres opmærksomhed imod. Dette bidrager til en klarlægning af hvilke tiltag, der bidrager til og påvirker implementeringen af motion på arbejdspladsen.

5.1 ETABLERING AF EN OPLEVELSE AF NØDVENDIGHED

Ifølge Kotter (1999) er første skridt i retning af en vellykket forandringsproces at få etableret en oplevelse af nødvendighed for virksomhederne. Der er en tendens til at undervurdere den proces, det kræver for at skabe forandring. Uden oplevelsen af nødvendighed er det udfordrende for aktørerne at skabe det nødvendige samarbejde med virksomheden for at lykkes med motion på arbejdspladsen (Kotter, 1999). Dertil bliver det svært for virksomhederne at forme en gruppe af medarbejdere og ledere, der kan varetage ansvaret for forandringsprocessen. Som beskrevet i afsnit 4.7.2 kan oplevelsen af nødvendighed komme flere steder fra. Uanset hvor den kommer fra, ved vi fra forskningen (jf. afsnit 3), at der er væsentlige fordele og forbedringer at hente, når der dyrkes motion på arbejdspladsen (Andersen et al., 2015) (Justesen & Skovgaard, 2016) (Burn et al., 2019). Derfor kan en nødvendighed eksempelvis opstå på bagkant af for højt sygefravær, hvorfor motion på arbejdspladsen opleves som et nødvendigt tiltag for at imødegå det (Justesen et al., 2017a). Det er således vigtigt, at aktørerne er dygtige til at få informeret om dette potentiale. Uden kendskab til de fordele og forbedringer, der ses i relation til motion på arbejdspladsen eller til hovedaktørernes arbejde i det hele taget, opleves konceptet ikke som en nødvendighed, hvorfor forandringsprocessen muligvis ikke påbegyndes. Udfordringen med kendskabet til aktørerne fremstår tydeligt i empirien. I den interne undersøgelse, udført for Dansk Firmaidræt, bliver deltagerne spurgt til, om de har kendskab til virksomheder, der understøtter kollegamotion på arbejdspladsen. På spørgsmålet svarer 74 procent, at de slet ikke kender til virksomheder, der tilbyder dette, mens kun seks procent kender til DGI og én procent kender til DFIF (Dansk Firmaidræt, 2019). Der fremstår således et tydeligt behov for, at DGI og DFIF i højere grad får informeret virksomheder om, hvad de kan tilbyde, så dette kan bidrage til en oplevelse af nødvendighed hos virksomhederne (Kotter, 1999). I empirien tydeliggøres det, at motion på arbejdspladsen, ifølge DGI, har et stort potentiale:

“Man kan lave motion på arbejdspladsen, jeg tror på der er kæmpe potentiale i det. Hvis man kan gøre det i sin arbejdstid, så er der bare noget at hente, i forhold til den måde, hvorpå folk lever i dag” (Bilag C).

Deres opgave bliver således at videreformidle potentialet og nødvendigheden af konceptet til virksomhederne.

5.2 OPRETTELSEN AF DEN STYRENDE KOALITION

Efter oplevelsen af nødvendighed fremkommer sammensætningen af en styrende koalition for forandringsprocessen (Kotter, 1999). Nødvendigheden deraf italesættes blandt andet af DFIF's repræsentant:

“... vi har fundet ud af, at for at motion bliver forankret og gjort på en arbejdsplads, så er det vigtigt, at nogen har bolden. Nogen skal være den, og hvis man ikke har folk, der kommer ud og står for det, så er det en af kollegerne, der skal stå for det” (Bilag D).

I arbejdet med at sammensætte koalitionen er der især fire hovedområder, der har indflydelse på, hvor effektiv koalitionen fremstår. Vi gennemgår i nærværende afsnit de tre første, idet vi mener, at det er disse tre områder, der fremstår mest relevante i relation til motion på arbejdspladsen. Det første hovedområde omhandler *stillingsindflydelse* og det faktum, at virksomheden behøver tilstrækkelig opbakning fra ledende medarbejdere for at hjælpe forandringsprocessen på vej (Kotter, 1999). Betydningen heraf fremgår af empirien, hvor informanten fra DGI beretter:

“... når lederen gerne vil være med til for eksempel DHL-stafetten, så vil folk også gerne være med, fordi de føler sig forpligtet til det. Det kan jeg også bare se internt, vores ledelse er aldrig med til vores medarbejdermotion, og vi har også svært ved at få folk med, selvom vi er folk, der er interesseret i idræt. Når de så er med en gang imellem, så er der bare flere med, og hvis de siger noget...” (Bilag C).

Selv i aktørens organisation hvor der er stor interesse for idræt, ses det, at stillingsindflydelsen har stor betydning.

Andet hovedområde beskriver *koalitionsgruppens ekspertise*. Virksomheden behøver et bredt spektrum af ekspertise for at kunne lykkes med forandringen og dertil træffe fornuftige beslutninger (Kotter, 1999). I dette tilfælde er udfordringen, at motion på arbejdspladsen er et relativt nyt fænomen, og at der på gængse virksomheder ikke nødvendigvis er specifikke kompetencer indenfor

området. DGI forsøger at imødekomme dette gennem uddannelses tilbud, hvor de uddanner medarbejdere eller ledere i virksomhederne til at varetage motion på deres respektive arbejdsplads (Bilag C). Dertil har DFIF et lignende tilbud:

“Nogen skal være den, og hvis man ikke har folk, der kommer ud og står for det, så er det en af kollegerne, der skal stå for det. Dem har vi lavet en uddannelse til, vi kalder dem for anførere. Man kan få en anføreruddannelse og blive klædt på til at sætte aktiviteter i gang” (Bilag D).

Det tyder dermed på, at hovedaktørerne allerede er bevidste om betydningen af en koalitionsgruppe med de nødvendige kompetencer. Såfremt hovedaktørerne i højere grad kan uddanne flest mulige til dette foretagende, vil der være større chance for succesfulde implementeringer af motion på arbejdspladsen, fordi de involverede i en koalitionsgruppe besidder de rette kompetencer til at det lykkedes.

Det tredje hovedområde omhandler *troværdighed*. Koalitionsgruppen behøver medlemmer, som fremstår troværdige, og som har et godt ry i virksomheden. Hvis dette ikke er tilfældet, risikerer virksomheden, at forandringen ikke tages alvorligt af de andre medarbejdere (Kotter, 1999). Hos DGI opleves dette ligeledes som et væsentligt succeskriterium: “Jeg tror ofte, det er fordi, at det er de rigtige personer, som internt kender folk i virksomheden, er likeable og gode til at få folk med” (Bilag C). I forbindelse med troværdigheden og den såkaldte likeability hos koalitionsgruppens medlemmer er det nærmest umuligt for aktørerne at have indflydelse derpå. I sidste ende er det virksomheden, der beslutter hvilke personer, der varetager konceptet. Såfremt virksomheden overlader enkelte dele af koalitionsarbejdet til hovedaktørerne, er de ansvarlige for at fremstå troværdige og skabe et godt indtryk, så chancen for opbakning til deres projekt øges. Dermed kan koalitionsgruppen både udgøres af medarbejdere i virksomheden eller instruktører fra DGI eller DFIF, hvilket italesættes af repræsentanten fra DGI: “En god instruktør og de rigtige folk i virksomhederne, det er nok hemmeligheden i forhold til, at det lykkedes” (Bilag C).

5.3 UDVIKLING AF EN VISION OG EN STRATEGI

En anden væsentlig faktor i forandringsprocessen er *udvikling af en vision og strategi* (Kotter, 1999). Vision refererer i dette tilfælde til den fremtidige situation, som virksomheden ønsker at opnå. Visionen skal desuden indeholde en række idéer eller tanker om, hvorfor den er fordelagtig at arbejde henimod. Effektive visioner har ifølge Kotter (1999) seks centrale karakteristika: De er tænkelige, ønskelige, gennemførlige, fokuseret, fleksible og kan kommunikerer (Kotter, 1999). Dog behandles kommunikation ikke i dette afsnit, eftersom det uddybes i forbindelse med hovedområde fire.

I en effektiv vision er det nødvendigt at italesætte, hvordan fremtiden kan se ud - den skal således være *tænkelig* (Kotter, 1999). Når hovedaktørerne indgår et samarbejde med en virksomhed, der *ønsker* at implementere motion på arbejdspladsen, vil det således være fordelagtigt at forventningsafstemme forløbet indledningsvis - særligt i forhold til, hvad målet med forandringsprocessen er.

Dertil kan hovedaktørerne berette om de langsigtede fordele i relation til motion på arbejdspladsen for derved at styrke virksomhedernes mulighed for at skabe en effektiv vision. Til at berette om de mange muligheder kan DFIF's oversigt over de mulige gevinster, som motion på arbejdspladsen medfører, med fordel inddrages. Hertil kan blandt andet nævnes øget produktivitet, øget arbejdsevne samt nedsættelse af sygefraværet (Dansk Firmaidræt, 2022g).

Foruden en tænkelig og ønskelig vision, er det væsentligt, at den er *gennemførlig*. Med det menes, at den bør være overkommelig og bygge på en klar og rationel forståelse af virksomheden (Kotter, 1999). At motion på arbejdspladsen bør være overkommelig, italesættes af DFIF:

“Vi kører en kampagne, kan man vel godt kalde det, i forhold til at det skal være én time om ugen ... vi har så sagt, at den kan fordeles, du kan tage 10 minutter hver dag eller én time samlet, det er vi ikke dommere over for, mere end at det skal passe ind i hvornår det kan lade sig gøre” (Bilag D).

Det tydeliggøres således, at repræsentanten fra DFIF har erfaret, at det for de fleste virksomheder er realistisk at afsætte maksimum én time til motion i arbejdstiden. Dermed er det tidsmæssige aspekt nødvendigt at overveje i forhold til gennemførligheden, og for at implementeringen bliver succesfuld. En effektiv vision bør være *fokuseret*, så medarbejderne kan vejledes, hvis det er nødvendigt (Kotter, 1999). Dertil udbyder både DGI og DFIF kurser samt uddannelser, der kvalificerer konceptlederne til at vejlede de øvrige medarbejdere (Bilag C og D). Udover at være effektiv er det, ifølge Kotter (1999), påkrævet, at en vision er *fleksibel*. Det betyder, at visionen nemt lader sig ændre og tilpasser sig virksomheden og medarbejderne. En måde hvorpå en fleksibel vision kan imødegås fra hovedaktørernes side, er ved at tilpasse sig virksomhedernes arbejdsrytme:

“... det skal ligge på et fast tidspunkt og gerne i forbindelse med et afbræk du alligevel har i din arbejdsdag, så forstyrrelsen eller det at vi gør noget andet end at arbejde ikke føles... Det kan være at man har et fast møde, det kan være før eller efter frokost, eller inden man går hjem eller når man møder” (Bilag D).

5.4 FORMIDLING AF FORANDRINGSVISIONEN

Dette trin omhandler *formidling af forandringsvisionen*. Når visionen formidles ud til medarbejderne i virksomheden, er det vigtigt, at virksomheden udnytter dens kommunikationsmuligheder, og at den ledende koalition fremstår forbilledlige. I tilfælde af at kommunikationen ikke er tilstrækkelig, kan konsekvensen være, at forandringsprocessen ikke lykkes eller går i stå (Kotter, 1999). Som nævnt ovenfor er det betydningsfuldt, at virksomheden udnytter de kommunikationsveje, den besidder. Vigtigheden heraf understreges af aktørerne og deres erfaringer med implementeringen af motion på arbejdspladsen: "...at få det ud til medarbejderne, det er altid en udfordring på arbejdspladserne. De har svært ved at få lov til at bruge deres interne systemer" (Bilag C). Herved opstår den beskrevne problematik, hvor forandringsprocessen udfordres af, at koalitionsgruppen ikke nødvendigvis har de primære kommunikationskanaler til rådighed, hvorfor det bliver svært at sprede budskabet og visionen. Hovedaktørerne kan dog med fordel varetage dele af denne proces og dermed styrke forudsætninger for en succesfuld forandringsproces:

"... der er nogle ildsjæle, som godt kan se idéen, men de kan ikke altid overskue, hvordan man kommer ud med det, og får det sat i gang. Så siger vi en gang imellem, at vi nok skal sætte os ud i kantinen og reklamere med det, stå for tilmeldingen og skrive mails til de tilmeldte" (Bilag C).

Når aktørerne involverer sig i kommunikationsdelen, bliver de nærmest en kommunikationskanal i sig selv. Det betyder, at virksomheden ved brug af de interne kanaler, kan kommunikere visionen med motion på arbejdspladsen ud fra flere forskellige kanaler. Dette er en væsentlig fordel, fordi det bidrager til en mere effektiv form for kommunikation, som har potentiale til at nå flere medarbejdere (Kotter, 1999).

Hovedaktørernes varetagelse af kommunikationen kan også være behjælpelig, fordi de er vant til at kommunikere det specifikke budskab, som fremkommer i forbindelse med motion på arbejdspladsen. Det er således ikke altid tilfældet, at den ansvarlige i virksomheden har evnerne hertil: "Det kommer også an på, hvem der sidder som frivillig (i virksomheden red.), de er ikke altid lige dygtige til det, eller har evnerne til at kommunikere ordentligt med de ansatte" (Bilag C). Det fremgår desuden af empirien, at hovedaktørerne i visse tilfælde foretrækker denne indflydelse på kommunikationsområdet: "Det er helt klart at foretrække, synes jeg, medmindre den her formand eller HR-person selv er god til at kommunikere ud" (Bilag C). Således kan hovedaktørerne med fordel tilstræbe indflydelse på kommunikation, såfremt de vurderer, at den i forvejen er eller fremtidigt vil være udfordret. Hvis hovedaktørerne varetager kommunikationen, er det nødvendigt at overlevere deres viden om formidling og kommunikation af motion på arbejdspladsen til conceptlederen, når forløbet som aktørerne står for afsluttes. På den måde bidrager de til at styrke grundlaget for forandringsprocessen.

Det har desuden den fordel, at visionen gentages flere gange, hvilket ifølge Kotter (1999) er en forudsætning for effektiv informationsformidling.

Videreformidlingen og kommunikationen af forandringsvisionen foregår også gennem den adfærd, der udvises af virksomhedens leder eller konceptlederen, hvilket ofte er den mest effektive form for kommunikation (Kotter, 1999). Når de der leder forandringen i virksomheden selv efterlever forandringsvisionen, fremstår de forbilledligt og medarbejderne får nemmere ved at se og følge visionen. Medarbejderne vil således opleve større troværdighed hos lederne og i mindre grad stille sig kritiske over for forandringsprocessen (Kotter, 1999). Denne oplevelse understreges af aktørerne i empirien: Det er klassikeren, at når lederen gerne vil være med til for eksempel DHL Stafetten, så vil folk også gerne være med, fordi de føler sig forpligtet til dem” (Bilag C). Vi udleder heraf, at lederens eget engagement har fundamental betydning for, hvorvidt medarbejderne deltager i motionen på arbejdspladsen, og dermed ligger kimen til en succesfuld implementering af tiltaget. Informanten fra DGI har ligeledes oplevet det internt i egen virksomhed:

“... vores ledelse er aldrig med til vores medarbejdermotion, og vi har også svært ved at få folk med, selvom vi er folk, der er interesserede i idræt. Når de så er med en gang imellem, så er der bare flere med” (Bilag C).

Der tegner sig dermed et billede af, at interesse for motion ikke udelukkende er udslagsgivende. På trods af en medarbejders personlige interesse herfor kan der være behov for en leder, der selv aktivt deltager og viser vejen for den resterende del af virksomheden.

5.5 GENERERING AF KORTSIGTEDE GEVINSTER

Motion på arbejdspladsen er en langsigtet proces med langsigtede gevinster, hvorfor det kan være udfordrende at tydeliggøre de kortsigtede gevinster (Skovgaard et al., 2015). Ifølge Kotter (1999) spiller kortsigtede gevinster dog en essentiel rolle i relation til forandringsprocessen, hvorfor hovedaktørerne bør være opmærksomme på og prioritere synliggørelsen af disse gevinster. Eftersom større forandringer, som implementeringen af motion på arbejdspladsen vil være, tager tid, er det nødvendigt at se overbevisende tegn på, at der forekommer et udbytte i forbindelse med indsatsen. Det skal således tydeliggøres, gennem utvetydige data, at forandringerne fungerer. For at forandringsprocessen skal være vellykket, bør der desuden tages hensyn til kortsigtede gevinster (Kotter, 1999). Kortsigtede gevinster kan hjælpe forandringsprocessen ved at give bevis på, at ofringerne ikke er forgæves, og at det godt kan betale sig. Til trods for nødvendigheden af at have det langsigtede perspektiv for øje når motion på arbejdspladsen skal implementeres, oplever repræsentanter fra DFIF ligeledes en umiddelbar feedback fra virksomhedernes medarbejdere:

“Man kan sige nogen får jo en umiddelbar feedback, når man går glad derfra, og man kan mærke man har brugt sin krop, måske føler man sig mere frisk og vågen, så det kommer også an på, hvad er det for en arbejdsplads, hvad er det for nogle problematikker, de står med” (Bilag D).

Imidlertid pointerer informanten i forlængelse deraf, at motion på arbejdspladsen ikke skal betragtes som en tjekliste, der kan krydses af efter endt forløb:

“Der må vi så nogle gange være realitetstjekkeren i forhold til, at det har nogle påvirkninger, og det kan give de her positive effekter, men det kræver også, at de lægger tilsvarende energi i det, og det ikke bare er sådan en, hvor man siger tjek, så har vi gjort det og er glade igen, og så må vi videre” (Bilag D).

Selvom der følger kortsigtede gevinster med konceptet, er det nødvendigt at have fokus på de langsigtede gevinster samt på return on investment, eftersom implementeringen af en organisationsforandring er en tidskrævende og vedvarende proces (Kotter, 1999).

En anden fordel ved kortsigtede gevinster er, at den udviklede vision i forbindelse med forandrings tiltaget kan afprøves. Muligheden for at teste visionen er gavnlig, idet eventuelle udfordringer i forbindelse dermed kan kortlægges, inden de får konsekvenser for forandringsprocessen (Kotter, 1999). I følgende udtalelse fra DFIF's repræsentant tyder det på, at den styrende koalition har testet visionen vedrørende motion på arbejdspladsen og gjort sig de nødvendige erfaringer og justeringer i forhold til konceptet:

“Så er det, at de har taget højde for deres arbejdsdage, og at de har været gode til at inddrage dem, der skal være med. Altså hvilke aktiviteter synes de er interessante og sjove. Måske også har eksperimenteret lidt og valgt ud efterfølgende” (Bilag D).

DFIF har således erfaret, at virksomhedernes eksperimenterende tilgang skaber gode forudsætninger for at lykkes med implementeringen af motion på arbejdspladsen.

I forhold til implementeringsprocessen er det vigtigt, at lederne skal opleve synlige resultater, for at de fastholder deres støtte til konceptet (Kotter, 1999). Netop denne pointe fremhæver repræsentanten fra DFIF: “Det kan næsten ikke lade sig gøre, uden en ledelse der har sagt god for dig og som bakker op og selv deltager og viser, at det er helt legitimt at bruge sin arbejdstid på det” (Bilag D). Dermed skal lederen både billige motion på arbejdspladsen, og hvis de dertil skal bidrage yderligere til forandringsprocessen, bør de selv være aktivt deltagende. Således bliver resultaterne mere synlige, fordi lederens involvering styrker implementeringen, og ligeledes legitimerer konceptet (Kotter, 1999). Udover lederens billigelse og egen deltagelse har det også en positiv indvirkning for

forandringsprocessen i sin helhed, hvis lederen er vellidt, karismatisk og har en positiv personlig udstråling (Kotter, 1999). Betydningen af disse karaktertræk understreges af repræsentanten fra DGI: "Jeg tror ofte, det er fordi, at det er de rigtige personer, som internt kender folk i virksomheden, er likeable og gode til at få folk med" (Bilag C). Vi ser dermed, at det kan have væsentlig betydning for implementeringen af motion på arbejdspladsen, at lederen eller konceptlederen har en række personlige egenskaber, som medarbejderne sætter pris på. Derudover er det en fordel, hvis de internt i virksomheden har et stærkt netværk med gode relationer. Aktørerne kan ganske vist ikke vælge, hvilke konceptledere virksomhederne udvælger, men de kan med fordel understrege over for virksomheden, at udvælgelsen af en sådan med ovenstående kvaliteter har stor betydning for, hvorvidt virksomheden lykkedes med implementeringen.

Overordnet set medvirker de kortsigtede gevinster til at opbygge den nødvendige fremdrift (Kotter, 1999). Som tidligere nævnt er de kortsigtede gevinster, foruden medarbejdernes feedback, begrænsede i forhold til motion på arbejdspladsen. Derfor er det essentielt for hovedaktørerne at italesætte det store potentiale, de ser i konceptet samt de langsigtede investeringer (Bilag A).

5.6 KONSOLIDERING AF RESULTATER OG PRODUKTION AF MERE FORANDRING

I slutningen af en forandringsproces skal resultaterne konsolideres. Således er der en række kendetegn på en vellykket forandringsproces. Et af kendetegnene er, at flere mennesker på lang sigt involveres og eventuelt uddannes i at bistå forandringerne (Kotter, 1999). Som tidligere beskrevet tilbyder hovedaktørerne allerede kompetencegivende kurser og anføreruddannelser, hvor medarbejdere klædes på til at varetage konceptet internt i virksomheden (Bilag C og D). Aktørerne skal dermed fortsat støtte op om virksomhedernes forandringsprocesser gennem kurserne og uddannelserne, de udbyder.

For at en større forandringsproces skal lykkes, bør ledelsen kontinuerligt italesætte det fælles formål samt nødvendighedsaspektet (Kotter, 1999). Aktørerne skal dermed gøre det klart for ledelsen, at motion på arbejdspladsen er en forandringsproces på lige fod med øvrige organisatoriske forandringsprocesser og derfor er tids- og ressourcetrækvende (Berry et al., 2010). Foruden ledelsens tilslutning er det ligeledes nødvendigt, at medarbejderne tager del i forandringsprocessen (Kotter, 1999). Dette skyldes især, at de repræsenterer en procentvis overvægt på arbejdspladsen og derfor er en forudsætning for udbredelsen af forandringen. Det er desuden ikke altid tilfældet, at de øverste ledere varetager konceptet. Det kan lige så vel være medarbejdere uden ledelsesansvar, altså konceptledere, der er ansvarlige for motionen på arbejdspladsen: "... hvis man ikke har folk, der kommer ud og står for det, så er det en af kollegerne, der skal stå for det" (Bilag D). For medarbejderne i virksomheden kan det dog stadig være en væsentlig udfordring at skulle varetage opstartsfasen af en forandringsproces, hvis der i virksomheden er et fravær af lederskab (Kotter, 1999), hvilket tydeliggøres i empirien: "... der er nogle ildsjæle, som godt kan se idéen, men de kan ikke altid overskue,

hvordan man kommer ud med det, og får det sat i gang” (Bilag C). Det fremgår af citatet, at ildsjæle som ser potentialet og advokerer for motion på arbejdspladsen ikke nødvendigvis har viden om, hvad det kræver for at implementere forandringen. Derfor kan aktørerne inden for området med fordel understøtte forandringen ved at varetage nogle af de påkrævede arbejdsopgaver. Aktørerne på området oplever desuden selv, hvordan dette styrker implementeringen: “Det er et kæmpe plus, når vi siger, at det er noget vi gerne vil hjælpe med, for så er vi allerede over den barriere, der handler om, at det er svært at komme i gang” (Bilag C). Således ser vi, at selvom engagement og kreativitet er væsentlige elementer i forandringsprocessen, og noget der kan opstå blandt medarbejderne, så kan der være behov for lederskab til at guide processen i den rigtige retning (Kotter, 1999). Når aktørerne hjælper med at varetage disse påkrævede arbejdsopgaver, er de således også med til at lede dele af processen og bidrager dermed til implementeringsopgaven.

5.7 DELKONKLUSION

Med afsæt i ovenstående analyse har vi fundet frem til, at aktørerne bør forsøge at bidrage til opfattelsen af motion på arbejdspladsen som værende en nødvendighed hos virksomheden. Dette gøres ved at være synlige både i forhold til deres kendskab i offentligheden, og hvad deres koncept indebærer. Synligheden bidrager desuden til en klar ramme for samarbejdet med virksomheden og udviklingen af en gennemførlig forandringsvision. Aktørerne kan gennem uddannelses tilbud skabe forudsætninger for en succesfuld implementering af motion på arbejdspladsen. De kan desuden være behjælpelige ved at varetage arbejdsområder for virksomhederne, såfremt det er muligt. Dette gælder eksempelvis kommunikationsdelen, hvor aktørernes bidrag kan styrke, hvor effektiv formidlingen vedrørende motion på arbejdspladsen er. Aktørerne skal derudover italesætte overfor virksomhederne, at det er en forandringsproces, der påkalder stor opmærksomhed og tid, og at lederne skaber grobund for en effektiv proces, hvis de selv er anerkendende og deltagende. Slutteligt bør aktørerne være en aktiv støtte i den eksperimenterende fase for at hjælpe virksomheden frem til den version af motion på arbejdspladsen, der passer dem bedst.

6 BEGREBSDANNELSE

Formålet med dette kapitel er at besvare undersøgelsesspørgsmål 2, som lyder: *Hvilke parametre skal medtænkes i et fælles, entydigt begreb uafhængigt af aktørerne på området?* Undersøgelsesspørgsmålet besvares med udgangspunkt i to online interviews; ét med en repræsentant fra DGI, der varetager medarbejdermotion og ét med en repræsentant fra DFIF, der beskæftiger sig med kollega-motion. I besvarelsen inddrages og analyseres ligeledes begreber - herunder definitioner deraf, der relaterer sig til det at være fysisk aktiv, eftersom disse ses som et relevant bidrag til udformningen af et nyt begreb.

Konceptuelt findes der ikke en fælles begrebslig betegnelse blandt virksomheder, der implementerer motion på arbejdspladsen (jf. afsnit 3). I stedet bruges flere forskellige begreber, som er udviklet af de aktører, der arbejder indenfor området. Gældende for disse aktører, herunder DGI og DFIF, er samtidig, at de beskæftiger sig med flere overordnede begreber indenfor deres metier, såsom idræt, motion, fysisk aktivitet med videre. Derfor finder vi det nødvendigt at definere et overordnet begreb, der betegner motion på arbejdspladsen. Vi mener, at dette er nødvendigt, eftersom det kan bidrage til kendskabet samt udbredelsen og implementeringen heraf. Derudover vil det bidrage til at tydeliggøre, hvad en virksomhed kan forvente af motion på arbejdspladsen og skabe en bredere forståelse i befolkningen for, hvad dette indebærer. Der er således ikke et entydigt begreb, når det udelukkende vedrører motion på arbejdspladsen, idet begreber såsom WHP og KRAM (jf. afsnit 3) ligeledes inkluderer andre sundhedsfremmende tiltag såsom kost og rygning. Dette afsnit inddrager derfor ordbogsdefinitioner, empirisk data samt erfaringer fra vores 9. semesters praksisforløb, der til sidst udmunder i vores forslag til et entydigt begreb, der omhandler motion på arbejdspladsen og indkapsler begrebets kompleksitet til en mere håndterbar størrelse.

6.1 BEGREBETS KENDETEGN OG FÆLLESTRÆK

For at nærme os en definition af begrebet vil vi således afdække de konnotationer, der i empirien fremstår klare. I det danske sprog findes der flere forskellige betegnelser for det at bevæge sig. Imidlertid er det vores og aktørernes overbevisning, at betegnelserne tillægges forskellige betydninger uagtet de mange fællestræk.

Eftersom ordet *bevægelse* har andre betydninger end det at være fysisk aktiv, mener vi, at det er for upræcist at anvende i relation til motion på arbejdspladsen.

Som beskrevet i afsnittet 3 kan bevægelse ligeledes associeres med en arbejderbevægelse eller det at være bevæget i emotionel forstand. Dermed tydeliggøres de mulige udfordringer med homonymer, når sigtet er at finde frem til en præcis definition, hvorfor vi argumenterer for, at bevægelse ikke skal indgå som en del af begrebet. Denne opfattelse deles af repræsentanten fra DFIF, der beskriver overvejelserne bag ikke at bruge ordet bevægelse som en del af deres betegnelse: "Havde man skrevet bevægelse, så havde det været endnu bredere end motion, så var det blevet mere utydeligt hvad det handler om. Bevægelse kan også være en følelse eller holdning" (Bilag D).

I forlængelse heraf forholder vi os kritisk til udtrykket *fysisk aktivitet*, idet vi vurderer, at begrebet er et paraplybegreb, hvori alle former for fysisk aktivitet indgår - dertil også eliteidræt og mere konkurrencepræget idræt generelt. Dette fremgår således også af Sundhedsstyrelsens definition:

"Fysisk aktivitet kan defineres som enhver form for muskelarbejde, der øger energiom sætningen i skeletmuskulaturen og omfatter derfor både ustruktureret aktivitet samt mere bevidst, målrettet og regelmæssig aktivitet (1). Dermed er der tale om et bredt spektrum af aktiviteter, herunder både sport, idræt og hård motion samt mere

hverdagsprægede aktiviteter, såsom gåture, leg, havearbejde, at tage trappen samt transport på cykel” (Sundhedsstyrelsen, 2022).

I forbindelse med afholdelsen af interviewene anvender informanterne flere gange udelukkende begrebet *aktivitet* og undlader *fysisk*. I transskriptionen af interviewene og senere i gennemlæsningen deraf blev vi bevidst om begrebets mange betydninger, hvorfor det er svært at skelne mellem, hvorvidt det bliver anvendt i sin bredeste forstand eller som en specifik reference til fysisk aktivitet. Denne problemstilling tydeliggøres, da informanten fra DGI ser behovet for at præcisere, hvad han mener med *aktivitet* i den konkrete kontekst: “Det er aktivitet, det er specifikt motionstilbud de ønsker” (Bilag C). At aktivitet er et tvetydigt begreb, pointeres ligeledes af repræsentanten for DFIF: “Man kunne også sige aktivitet, men så er vi ude i strikkeklubber og kaffemøder, og det er ikke det, vi gerne vil. Så vi prøvede at være skarpe på, at det faktisk handler om at bevæge kroppen” (Bilag D). Med udgangspunkt i ovenstående vurderer vi, at hverken fysisk aktivitet eller aktivitet som et isoleret begreb egner sig til at beskrive og præcisere vores definition af motion på arbejdspladsen.

Foruden ovenstående begreber er det relevant at behandle termen *sport*. Sport defineres som en “(konkurrencepræget) fysisk aktivitet eller spil, der udøves enten individuelt eller i hold efter et bestemt sæt regler og ofte med brug af særligt udstyr og særlige redskaber” (Den Danske Ordbog, 2022c). Vi vurderer således, at den primære udfordring ud fra denne definition opstår i forbindelse med konkurrenceelementet. Sport associeres i høj grad med dette, hvilket også tydeliggøres i følgende udtryk: “Der går sport i noget”, hvilket betyder, at noget udvikler sig til en konkurrencelignende aktivitet (Den Danske Ordbog, 2022c). Konkurrenceelementet står i skarp kontrast til DFIF’s formål med kollegamotionen, hvilket understøttes af følgende udsagn, hvor repræsentanten fra DFIF svarer på, hvorfor *sport* ikke indgår i deres begreb: “Så mister vi nok ret mange af dem, som gør det for hyggens skyld” (Bilag D). DFIF fravælger således begrebet på baggrund af en bekymring og viden om, at hovedaktørernes medlemmer ikke orienterer sig mod et konkurrenceperspektiv men nærmere et relations- og sammenholdsperspektiv. Dette understreges i en intern kendskabsundersøgelse, som DFIF har fået foretaget, hvor de adspurgte spørges ind til, hvad der er vigtigst for dem i forbindelse med kollegamotion. Det understreges heri, at kollegamotion skal være sjovt, styrke sammenholdet og fællesskabet samt have plads til alle (Dansk Firmaidræt, 2019). Vi anser især det sidste for værende svært foreneligt med udprægede konkurrenceelementer.

I forlængelse af begrebet sport forefindes *idræt*. Fælles for DGI og DFIF er, at de både definerer sig som idrætsorganisationer, idrætsforbund og idrætsforeninger, hvorfor idræt potentielt vil være et oplagt begreb at inddrage i deres betegnelse af motion på arbejdspladsen. Imidlertid er der fra DFIF’s side truffet et bevidst valg om ikke at bruge begrebet: “Der er en grund til, at det ikke hedder idræt, for det er i vores optik... det er måske lidt smallere end motion” (Bilag D). I modsætning hertil er det vores erfaring, at idræt ikke er et smalt begreb, hvilket understøttes af følgende definition: “Fysiske

aktiviteter som med eller (ofte) uden brug af redskaber har til formål at styrke og træne kroppen, evt. i konkurrence med andre" (Den Danske Ordbog, 2022b). Derimod anvendes idræt ofte som én del af et sammensat ord, hvor det bruges kontekstuel på en sådan måde, at det bliver et smalt begreb, der er specifikke associationer til. Det ses blandt andet i konkurrenceidræt, eliteidræt, motionsidræt, breddeidræt og skoleidræt. Derfor mener vi også, at idræt kan være et misvisende ord at bruge, idet det kan associeres med ovenstående variationer.

Endnu et væsentligt ord i relation til specialet er *motion*. Motion har en primær og sekundær betydning, hvor den primære forlyder: "Regelmæssig fysisk aktivitet med henblik på at holde kroppen og helbredet i form" (Den Danske Ordbog, 2022a). Den sekundære ligger i forlængelse deraf og specificerer det yderligere: "Det at dyrke sport for sundhedens og velværets skyld uden noget (primært) konkurrencemotiv" (Den Danske Ordbog, 2022a). En af karakteristikaene ved begrebet er således, at fokus ikke er på konkurrenceelementet men derimod på motion som en sundhedsfremmende faktor. Fælles for DGI og DFIF er, at begge organisationer har besluttet at anvende motion som begreb i deres pendant til motion på arbejdspladsen. DGI anvender som tidligere nævnt betegnelsen *medarbejdermotion*, eftersom det er deres overbevisning at: "Med motion ligger vi lidt imellem det hele, føler vi" (Bilag C). Samme brug af motion gør sig gældende for DFIF, der i daglig tale bruger betegnelsen *kollegamotion*. De beskriver således grundlaget herfor: "... og der bliver det jo tydeligt, at det handler om at bevæge kroppen, når det er motion, der står" (Bilag D). Det fremgår heraf, at både DGI og DFIF mener, at brugen af motion som ord er med til at tydeliggøre konceptets formål, hvilket overordnet set kan beskrives som at få danskerne til at bevæge sig samtidig med at sammenholdet styrkes og den mentale og fysiske sundhed forbedres. Dertil har DFIF ændret deres tilgang fra de førnævnte KRAM-parametre for at præcisere, at de før noget andet er et idrætsforbund, og at dette er deres primære arbejdsfunktion: "Det var meget KRAM-agtigt i starten, hvor nu har vi skåret helt ind til benet. Vi er et idrætsforbund, så det skal handle om bevægelse, derfor har vi kaldt det kollegamotion" (Bilag D). Vi deler overbevisningen om, at motion i udgangspunktet er det begreb, der mest præcist dækker over aktørernes koncepter. Dertil fortolker vi motion som et mere inkluderende begreb, eftersom det ikke understøtter konkurrenceparameteret, som vi ikke opfatter som en central del af motion på arbejdspladsen. I stedet taler ordet ind i modsætningen hertil, hvor der er fokus på fællesskab og fysisk sundhed i al almindelighed.

Et andet relevant ord, der ofte optræder i relation til motion på arbejdspladsen, er *fællesskab*. Foruden motionsaspektet pointeres fællesskab som værende væsentligt for motion på arbejdspladsen. For begge aktørers vedkommende gælder det, at fællesskab fremgår ofte - såvel på aktørernes hjemmesider som i interviewene. Det fremstår således, at fællesskabet har en fundamental betydning - både som et kerneformål hos aktøren og for konceptet. Dertil er det også en forudsætning for at lykkedes med implementering og udførelsen. Fællesskabets betydning tydeliggøres af informanten fra DGI i følgende udsagn: "... hvor vi ved hjælp af virksomheder, som har idrætsorganisationer,

hjælper med at lave fede og relevante tilbud til de ansatte, så vi kan styrke fællesskab på arbejdspladsen" (Bilag C). Vigtigheden af fællesskabet understreges ligeledes af informanten fra DFIF:

"Det er ikke fordi det er forkert at løbe en tur i arbejdstiden for sig selv, det er så fint, det skal man endelig gøre, men meget af det vi bidrager med, det er hvordan gør vi det i fællesskab" (Bilag D).

Ligeledes fremgår fællesskabets væsentlighed af aktørernes hjemmesider: "Vi ønsker at skabe og styrke fællesskaber og har et mål om at knytte virksomheder sammen som prioriterer motion på arbejdspladsen" (DGI, 2022a), og "Der er dog naturligvis også en række sundhedsmæssige fordele ved at bevæge sig, men eftersom vi hos Dansk Firmaidræt dyrker fællesskabet, er det netop det, vi fokuserer på i vores motionstilbud" (Dansk Firmaidræt, 2022a). Beskrivelserne ovenover understreger, at fællesskabet og styrkelsen heraf indgår som en del af de grundlæggende formål med motion på arbejdspladsen. Det er dog ikke kun i kraft af formålene, at fællesskabet har en indvirkning. Således fremgår det af empirien, at fællesskabet indtager en særlig rolle, når spørgsmålet falder på, hvorvidt et motionsinitiativ på en arbejdsplads kan defineres som medarbejdermotion eller kollegamotion. Indlejret i kollega- og medarbejderdelen af ordene ligger en forudsætning om, at det skal gøres i fællesskab med kollegaer. Derfor repræsenterer fællesskab som begreb også en vigtig del i den blotte definition af konceptet: "derfor har vi kaldt det kollegamotion og det benspænd vi lægger, i forhold til hvordan man gør det, det er, at man skal gøre det med en kollega" (Bilag D). I forlængelse heraf fremgår det af empirien, at fællesskabet har en positiv indflydelse på, hvorvidt en arbejdsplads lykkes med implementeringen af konceptet. Det bidrager dels til at skabe forpligtelse for fællesskabet hos den enkelte medarbejder, og det bidrager desuden til forankringen af motion: "Der er vores rigtig meget det med et forpligtende fællesskab" (Bilag C), og "...vi ved, at det er sjovere, når man gør det sammen, og vi ved, at man får det gjort, hvis man er sammen med andre" (Bilag D). At andre faktorer end blot motion har relevans for konceptets definition, fremgår desuden af den interne undersøgelse foretaget for DFIF. I undersøgelsen spørges deltagerne til, hvad de betragter som vigtigst, når det omhandler kollegamotion. Af svarene fremgår det, at de tre vigtigste faktorer er, at det 1) skal være sjovt, 2) det skal styrke sammenholdet og fællesskabet på arbejdspladsen samt 3) at der skal være plads til alle. Disse tre faktorer rangerer alle højere end det at komme i bedre form og understreger dermed vigtigheden af, at fællesskab indgår og influerer det begreb, som vi søger at finde frem til (Dansk Firmaidræt, 2019).

At begge informanter flere gange benævner fællesskabet som vigtigt forekommer naturligt qua de organisationer, som de repræsenterer. For både DGI og DFIF gælder det, at det er organisationer, der i deres bredeste forstand med alle koncepter, tiltag og arbejdsgange inkluderet er rundet af en fællesskabstanke. De eksisterer i kraft af fællesskabet og er offentligt støttede foreninger, hvorfor de uden fællesskab, og det grundlag det skaber, ikke eksisterer.

Foruden motion og fællesskab anser vi *inklusion* som et vigtigt begreb i relation til motion på arbejdspladsen. Når vi inddrager inklusion, er det med udgangspunkt i definitionen: "Inddragelse i et fællesskab eller en sammenhæng" (Den Danske Ordbog, 2022d). Således betyder det at medregne og indbefatte alle og dermed ikke ekskludere nogen. Som nævnt er en af de vigtigste faktorer for deltagerne i DFIF's interne undersøgelse omhandlende kollegamotion, at der er plads til alle (Dansk Firmaidræt, 2019). Vi mener derfor, at det endelige begreb skal besidde et inkluderende element, således det fulde potentiale udnyttes. Hvis begrebet, en anelse karikeret, hed eliteidræt på arbejdspladsen ville den blotte betegnelse have en ekskluderende virkning på langt de fleste medarbejdere. Dels fordi det ville stille nogle fysiske krav, der er uopnåelige for de fleste mennesker, men også fordi definitionen i sig selv ville virke afskrækkende. Som tidligere beskrevet italesætter repræsentanten fra DFIF denne pointe i forhold til, hvorfor begrebet *sport* ikke anvendes i deres betegnelse af motion på arbejdspladsen: "Så mister vi nok ret mange af dem, som gør det for hyggens skyld" (Bilag D). I den forbindelse gør DFIF sig følgende overvejelser: "... hvordan kan vi lave aktiviteter, hvor så mange som muligt kan være med?" (Bilag D). At motion på arbejdspladsen skal indbefatte alle, fremskrives ligeledes på organisationen hjemmeside "Alle kan være med... Konceptet Kollegamotion er alt andet end kompliceret" (Dansk Firmaidræt, 2022a). Ligesom DFIF ligger DGI i deres grundlæggende formål vægt på den inkluderende del. De beskriver således, at deres formål er at engagere så mange som muligt i motion (DGI, 2022b). Selvom formålet i udgangspunktet optræder i en foreningskontekst, er det samme tankegang, der ligger bag motion på arbejdspladsen. Dermed understreges behovet for, at inklusion indgår i det begreb, som vi ønsker at analysere os frem til.

I udformningen af vores begreb som en pendant til motion på arbejdspladsen er det nødvendigt at behandle ordene *organisation*, *virksomhed* og *arbejdsplads*, da ordene indrammer hele emnekonteksten. Organisation defineres som en "sammenslutning af personer, grupper, lande el.lign., etableret for at opnå bestemte mål, fx varetagelse af særlige faglige eller politiske interesser" (Den Danske Ordbog, 2022e). Dertil defineres virksomhed som en "organisation (som producerer og) sælger varer eller tjenesteydelser" (Den Danske Ordbog, 2022f). Blandt private aktører indenfor området inkluderes der i visse henseender ord som virksomhed og organisation frem for arbejdsplads. Udfordringen med dette kan være, at virksomheds- eller organisationsmotion i højere grad kan forstås som initiativer, hvor man, lidt karikeret, motionerer virksomheden eller organisationen gennem SWOT-analyser, økonomiske omrokeringer eller lignende. Vi mener i stedet, at arbejdspladsen fører til en forståelse, hvori medarbejdere indgår, fordi det refererer direkte til det daglige opholdssted for medarbejderne, idet begrebet defineres som en "virksomhed el.lign. der beskæftiger et antal ansatte" (Den Danske Ordbog, 2022g). Med udgangspunkt i interviewene med de to repræsentanter fra DGI og DFIF ses der en overvejende brug af ordet *arbejdsplads*, hvor *virksomhed* anvendes i mindre grad og organisation næsten ikke forekommer (Bilag C og D). Dertil er begrebet *arbejdsplads* det eneste ud af ovenstående muligheder, der i definitionen medtager *ansatte*. Vi mener desuden, at *virksomhed* associeres med en pengestyret organisation, der muligvis er mere distanceret fra dens medarbejdere. Derimod relaterer *arbejdsplads* i højere grad til den enkelte dansker og ansattes hverdag. Eftersom

konceptet motion på arbejdspladsen er henvendt de ansatte, argumenterer vi for, at inddragelsen heraf er essentiel.

Nedenstående afsnit fremskriver begrebet som vi, med udgangspunkt i ovenstående analyse, har analyseret os frem til. Foruden at være en endelig definition af begrebet fungerer afsnittet også som en delkonklusion.

6.2 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Igennem specialet har vores foreløbige beskrivelse af fænomenet, i mangel på et mere præcist begreb, været *motion på arbejdspladsen*. Det har det været, fordi vi betragter motion som værende det mest passende ord at bruge til at beskrive emnets kontekst. Dernæst fordi det indrammer konteksten omkring arbejdspladsen. Igennem begrebsanalysen er vi efterfølgende nået frem til en række fikspunkter, som vi ønsker at inkludere i vores begreb. Fikspunkterne indgår i beskrivelsen af begrebet men ikke direkte i begrebets semantik. Opsummerende er vi nået frem til et begreb, hvormed det tydeliggøres, at det omhandler motion på arbejdspladsen. Derudover understreger begrebet vigtigheden af fællesskab og inklusion. Desuden skal begrebet ikke involvere andre sundhedsfremmende faktorer, det skal udelukkende omhandle motionen på arbejdspladsen. Begrebet vi er nået frem til, er således *motion på arbejdspladsen*. Formålet med dette analyseafsnit var at definere et nyt begreb som pendant til motion på arbejdspladsen. Vi ønskede at begrebet skulle være uafhængigt af hovedaktørerne, som bruger kollegamotion og medarbejdermotion. I udarbejdelsen af nærværende speciale og i særdeleshed specialets analyseafsnit er vi blevet bevidste om, at motion på arbejdspladsen (MPA) er det mest præcise og sigende begreb. Begrebet kan imidlertid tillægges forskellige betydninger, hvorfor det er nødvendigt at definere det yderligere med udgangspunkt i en række karakteristika fremkommet gennem specialets analyser. Nedenstående afsnit danner således konturerne til MPA som begreb.

6.2.1 DEFINITION AF MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Vi har, med udgangspunkt i nærværende speciale samt egne erfaringer fra 9. semesters praksisperiode, opstillet kriterier for, hvad vi betegner som motion på arbejdspladsen. Vi anser det for nødvendigt, at der forekommer en tidsmæssig investering fra virksomheden på baggrund af et struktureret forløb, der fordrer motion på arbejdspladsen minimum én gang ugentligt. Årsagen hertil er den forskning, der med en enkelt motionsdag om ugen har fremført positive resultater (Justesen et al., 2017a) (Andersen et al., 2015). Vi betegner det dermed ikke som motion på arbejdspladsen, såfremt en virksomhed blot deltager årligt til DHL Stafetten eller lignende arrangementer. Allervigtigst er det, at motionen udføres sammen med virksomhedens øvrige ansatte, det er dog ikke påkrævet, at samtlige ansatte deltager. Samtidig skal det udføres i regi af arbejdspladsen, og dermed ikke blot være en gruppe af kollegaer, der i deres fritid dyrker motion i fællesskab uden om arbejdspladsens rammer eller foranledning. Det skal således være før, under eller i forlængelse af arbejdstiden. Motion på

arbejdspladsen skal desuden være inkluderende og fremmende for fællesskabet på arbejdspladsen. Det betyder, at alle skal kunne deltage uagtet alder, køn og fysisk formåen. I den forbindelse er det væsentligt at pointere, at motion kan udføres på mange måder. Vi skelner således ikke mellem gang, løb, styrketræning, boldspil med videre.

7 DISKUSSION

I nærværende kapitel forefindes en diskussion af specialets metodiske valg. Dertil diskuteres de teoretiske perspektiver samt udvalgte fund i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen.

7.1 DISKUSSION AF METODISKE VALG

I dette speciale har vi gjort brug af interviews til at opnå en forståelse for, hvordan motion på arbejdspladsen betragtes og arbejdes med i et aktørperspektiv. Således fandt vi det oplagt at interviewe aktørerne om disse hovedområder. Da vi efterfølgende transskriberede interviewene, gjorde vi det så udtryksnært som muligt. Selvom vi har forsøgt at inkludere det sproglige i så præcis og høj grad som muligt, er det ikke ensbetydende med, at vi inkluderer alt det kommunikativt væsentlige i interviewene. Vi inkluderer ikke beskrivelser af informanternes stemmeføring, talepauser eller lignende. Dertil har vi ikke inkluderet observationer af kropssprog, stemmeleje med videre i vores transskription, og det kan dermed diskuteres, hvorvidt det havde haft betydning for den empiriske data, såfremt dette var blevet inkluderet (Brinkmann & Tanggaard, 2010). I forlængelse deraf kan det diskuteres, hvorvidt brugen af online-interview har begrænset aflæsningen af informanternes kropssprog, stemmeleje med videre, hvorfor vigtige betydningsgivere kan gå tabt. Ydermere kan den manglende ansigt til ansigt interaktion påvirker relationen og tilliden interviewer og informanterne imellem.

Udover de udførte interviews har vi gjort brug af dokumenter fra hovedaktørernes hjemmesider. Dermed fylder deres ord og formuleringer en væsentlig del af vores empiriske grundlag. Det er således vigtigt at være opmærksom på hvilke hensigter og mål, der ligger til grund for disse udsagn, og hvad det betyder for nærværende speciale. Vi betvivler ikke visionerne og strategierne bag hovedaktørernes arbejdstilgang men ønsker blot at pointere, at der til enhver tid er flere interesser, der påvirker felten. Visioner og strategier eksisterer sideløbende med de økonomiske mål og krav, der forudsætter en virkeliggørelse af disse. Selvom der er tale om offentligt støttede initiativer i dette speciale, er vi opmærksomme på, at udbredelsen af MPA også tjener et formål om at sikre en del af eksistensgrundlaget hos samtlige aktører indenfor området. Vi anser ikke dette som problematisk eller utroværdigt, men pointerer det blot for at tydeliggøre, hvad der kan være på spil i undersøgelsen af MPA.

I forlængelse af ovenstående er det væsentligt at diskutere, hvorvidt vores forforståelse samt tidligere erfaringer har haft indvirkning på indsamlingen samt analyserne af de empiriske data (Thisted,

2018). Til trods for at vores fortolkning er rundet af vores meningshorisont, vurderer vi, at vores eksplorative tilgang bidrager til en åbenhed for undersøgelsesfeltet. Et eksempel på balancegangen mellem vores meningshorisont samt forforståelse og den eksplorative tilgang er brugen af semistrukturerede forskningsinterviews, hvor vores forforståelse influerer spørgsmålene vi stiller informanterne, men hvor de samtidig har mulighed for at tale udover de rammer, som spørgsmålene opstiller.

7.2 DISKUSSION AF TEORETISKE PERSPEKTIVER

Formålet med at inddrage Kotters teori om forandringsprocessens otte trin er at tydeliggøre den forandringsproces, som virksomhederne gennemgår, når de implementerer motion på arbejdspladsen. Teorien er således valgt, fordi den skitserer processen og overskueliggør den via de otte trin. Hermed har vi kunnet sætte den i relation til det arbejde, som hovedaktørerne foretager sig.

En af udfordringerne ved brugen af Kotters teori i dette speciale er, at den i udgangspunktet henviser sig til virksomhedernes perspektiv. En typisk tilgang ville, i dette speciales kontekst, være at bruge teorien til at undersøge og analysere virksomheder, der allerede har påbegyndt en implementering af MPA. Vores ønske var dog i stedet at undersøge aktørernes udfordringer. Det er imidlertid vores opfattelse, at vi ikke opnår en tilstrækkelig grundig forståelse for udfordringen, hvis vi ikke også forstår den forandringsproces og de dertilhørende udfordringer, som virksomhederne oplever. Derfor kan det diskuteres, om der fremadrettet er behov for at undersøge et konkret samarbejde mellem virksomhed og aktør, mens det er pågående. Ved ikke at bruge samtlige af trinene i teorien til en rendyrket virksomhedsanalyse forsøger vi således at bruge teorien som en hjælp til refleksion og forståelse, uden at den overtager og udvander empirien (Andreasen et al., 2018).

Et andet diskussionspunkt vi ønsker at fremhæve omhandler, hvorvidt Kotters teori i sin helhed, eller i dette speciales udnyttelse, har begrænsninger, der skal italesættes. Det kan først og fremmest diskuteres, hvorvidt teorien egner sig til virksomheder i alle størrelser. I forbindelse med andet trin vedrørende oprettelsen af en koalitionsgruppe understreger han vigtigheden af at have en større gruppe som ansvarlig, hvor deltagerne blandt andet skal have stillingsindflydelse og lederskabsevner (Kotter, 1999). Udfordringen bliver således, når forandringen skal implementeres i små og mellemstore virksomheder, hvor der ikke er mulighed for at danne en koalitionsgruppe, der understøtter disse krav. Med baggrund i vores forforståelse og erfaring med en mindre virksomhed med 10-15 medarbejdere, er det ikke realistisk for virksomheden at kunne følge disse anvisninger.

På bagkant af covid-19 pandemien kan det ligeledes diskuteres om de ændrede arbejdsvaner, der ses i virksomhederne, udfordrer dele af ottetrins-processen (Dansk Industri, 2022). Kotter (1999) beskriver vigtigheden af koalitionens forbilledige adfærd, dog kan det være en udfordring, når en stor del af medarbejderne eller lederen i højere grad end tidligere arbejder hjemmefra (Dansk Industri, 2022). Dertil kan MPA både udfordres og besidde potentialer på bagkant af covid-19. Udfordringerne ses i takt med planlægningen af MPA idet koordineringen af en fælles dag, hvor medarbejderne er til stede

på arbejdspladsen med mulighed for deltagelse i motionen besværliggøres. Omvendt fremstår MPA som en unik mulighed for at samle en medarbejdergruppe, der muligvis ikke har så meget fysisk samvær, som de havde før covid-19. Således kan det diskuteres om disse samfundsændringer samt fremtidige ændringer, har betydning for anvendelsen af Kotters teori om forandringsprocessen.

8 KONKLUSION

Formålet med dette kapitel er at konkludere på nærværende speciales problemformulering, hvilken lyder: *Hvordan defineres motion på arbejdspladsen og hvilke implementeringserfaringer har hovedaktørerne, der beskæftiger sig med konceptet?* Således konkluderes der først med udgangspunkt i analyserne af de to undersøgelsesspørgsmål.

Formålet med undersøgelsesspørgsmål 1 var at undersøge, hvilke hovedtiltag aktørerne på området kan indføre og have fokus på i forbindelse med motion på arbejdspladsen som en forandringsproces. Gennem vores undersøgelser fandt vi frem til, at aktørerne har mulighed for at influere forandringsprocessen i virksomheden. Hertil kan det fremhæves, at det er nødvendigt at etablere en oplevelse af, at MPA er en nødvendighed for virksomhederne. Nødvendigheden beror på et kendskab til de fordele og forbedringer, som MPA kan resultere i. Derfor er det vigtigt, at aktørerne prioriterer at informere virksomhederne om konceptets potentiale. En anden måde hvorpå nødvendigheden kan manifesteres, er ved at danne en koalitionsgruppe, som varetager konceptet. Konzeptlederne, der udgør koalitionsgruppen, skal have indflydelse, idet forandringsprocessen kræver opbakning fra ledende medarbejdere. Derudover skal koalitionsgruppen besidde en række kompetencer for at træffe fornuftige beslutninger i forbindelse med implementeringen af MPA. Aktørerne imødekommer dette via uddannelses tilbud og understøtter således implementeringsprocessen. Endnu et væsentligt element i nedsætningen af koalitionsgruppen er, at medlemmerne fremstår troværdige og er vellidte. Aktørernes indflydelse herpå er begrænset, eftersom det er virksomheden, der nedsætter koalitionsgruppen. Såfremt virksomheden beslutter, at hovedaktørerne skal varetage en række af arbejdsopgaverne i forbindelse med MPA, bliver det aktørernes ansvar at fremstå troværdige og vellidte, så de derigennem understøtter forandringsprocessen.

Foruden ovenstående konkluderer vi ligeledes, at visionsudviklingen styrkes, såfremt den sker i samarbejde mellem virksomhed og aktør, således målet med forandringsprocessen tydeliggøres og tilpasses virksomheden. I formidlingen af visionen og forandringsprocessen skal virksomhedens interne kommunikationsveje udnyttes. Det er fordelagtigt, hvis aktørerne varetager dele af kommunikationen, da den bliver mere effektiv og entydig. Kommunikationen manifesterer sig ligeledes gennem lederens ageren, og vi ser således, hvordan lederens villighed til at efterleve visionen og engagement i forandringsprocessen har fundamental betydning for medarbejderens villighed til at være aktive deltagere.

I forlængelse heraf konkluderer vi, at der i forbindelse med MPA primært ses langsigtede gevinster - foruden medarbejdernes umiddelbare feedback. Det kan være problematisk, fordi de mere udtalte

kortsigtede gevinster også kan bidrage til implementeringen af forandringsprocessen. Aktørerne kan derfor med fordel kontinuerligt understrege de langsigtede gevinster og værdien i arbejdet der henimod. Slutteligt konkluderer vi, at aktørerne skal tydeliggøre overfor virksomhedens ledelse, at MPA er en forandringsproces på lige fod med andre lignende forandringsprocesser, hvorfor den kræver prioritering af tid og ressourcer.

Formålet med undersøgelsesspørgsmål 2 var at undersøge hvilke ord og begreber, der er essentielle for udformningen af et entydigt begreb for motion på arbejdspladsen. I forbindelse med undersøgelsen har vi fundet frem til en række distinktioner, som vi har fundet nødvendige for at kunne definere et fælles, entydigt og uafhængigt begreb. Vi fandt frem til, at *bevægelse* og *fysisk aktivitet* er for brede i deres betydninger eller kan associeres med andet end MPA. Dertil fandt vi frem til, at *sport* og *idræt* er præget af et konkurrenceelement og ofte bruges kontekstuel. Dermed tilslutter vi os brugen af *motion*, idet det ikke understøtter et konkurrenceparameter men taler ind i fællesskab og fysisk sundhed i al almindelighed. *Fællesskab* har en fundamental betydning, fordi det er en forudsætning for at lykkes med implementeringen. Det er desuden et grundlæggende formål med MPA. Dertil konkluderer vi, at *inklusion* ligeledes er et essentielt begreb, eftersom MPA indbefatter alle, uagtet fysisk formåen. MPA ses ofte i forening med øvrige sundhedsfremmende tiltag, men de bidrager ikke til specificeringen af MPA, hvorfor de ikke inkluderes. Vi har ydermere fundet frem til, at *organisation* og *virksomhed* ikke egner sig grundet deres grundbetydning, og fordi de anvendes i forbindelse med andre initiativer, der foregår på en arbejdsplads. Vi konkluderer derimod, at *arbejdsplads* tilvejebringer en forståelse, der inkluderer medarbejdere, idet ordbetydningen indbefatter disse.

Til trods for at formålet med undersøgelsesspørgsmål 2 var at finde frem til et nyt begreb, udleder vi, at *motion på arbejdspladsen* er det mest dækkende og entydige begreb, såfremt det tilføres en række distinktioner. Afslutningsvis konkluderer vi derfor, at MPA bør være et ugentligt initiativ i regi af arbejdspladsen, der uafhængigt af motionsform er inkluderende og styrker fællesskabet.

Det fører os således frem til en endelig konklusion på problemformuleringen, hvor vi konkluderer, at dele af John P. Kotters forandringsteori med fordel kan indtænkes i implementeringen af MPA. Teorien bidrager til at kortlægge de muligheder og udfordringer, der indgår i definitionen af motion på arbejdspladsen, og som er en fundamental del af en succesfuld forandringsproces. Dertil konkluderes det, at motion på arbejdspladsen defineres som et koncept, hvor hovedformålet er motion med et sundhedsfremmende fokus, der foregår ugentligt i regi af arbejdspladsen. Dertil defineres det som et tiltag, der medtænker samtlige af virksomhedens ansatte, hvorfor fællesskab og inklusion er nøglebegreber.

8.1 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN I ET BREDERE PERSPEKTIV

I forbindelse med nærværende speciales undersøgelse har vi analyseret os frem til centrale pointer, som bør tages op til overvejelse i det fremadrettede arbejde med MPA. Det gælder på såvel virksomheds-, aktør- som samfundsplan. Området rummer et stort potentiale, som imidlertid er langt fra at blive realiseret. Udbredelsesgraden af MPA er lav, og der mangler kendskab til området i en offentlighed, der i forvejen er vant til sundhedsregulerende indsatser på arbejdspladsen. Det rejser spørgsmålet om de bagvedliggende etiske overvejelser, der uundgåeligt indtræffer, når en arbejdsplads ønsker at influere medarbejdernes motionsvaner, hvad end det er med tvang eller ej. Gennem årene har arbejdsmarkedet været påvirket af debatten om alkohol- og rygevaner, hvor det er blevet kulturen, at arbejdsgiveren kan udstikke retningslinjer for dette. Spørgsmålet bliver således, om det samme skal gælde MPA, og om viljen dertil er præsent. Hvis MPA skal udbredes i signifikant højere grad, end tilfældet er nuværende, kræver det en indsats fra flere områder og på flere samfundsniveauer. Virksomhederne skal i højere grad afsøge områdets potentialer, mens aktørerne i højere grad skal samarbejde og informere virksomhederne om dette. På det overordnede samfundsplan mener vi, at der er behov for debat om, hvorvidt arbejdsmiljølovgivningen og de love, der sikrer, at medarbejderne i de danske virksomheder ikke blot er ryge- og alkoholfrie i arbejdstiden, men at de også er fysisk aktive, bør revurderes. Fremadrettet er der behov for at undersøge, hvordan lovgivningsprocesser på kommunalt og statsligt plan kan påvirke området med formålet om at få flere danskere til at være fysisk aktive i arbejdstiden og dermed bidrage til danskernes generelle sundhed.

9 LITTERATURLISTE

Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE Publications India Pvt Ltd. Tilgået d. 14. marts 2022 på:

<https://dx.doi.org/10.4135/9788132108498>

Andersen, L. L., Poulsen, O. M., Sundstrup, E., Brandt, M., Jay, K., Clausen, T., Borg, V., Persson, R., & Jakobsen, M. D. (2015). Effect of physical exercise on workplace social capital: Cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(8), 810–818.

<https://doi.org/10.1177/1403494815598404>

Andreasen, K., Rasmussen, P., Rasmussen, A., Jensen, A., Ydesen, C. & Ravn, O. (2018). Empiriske metoder. I: At undersøge læring. (1. udgave, s. 125-148). Samfundslitteratur.

Barakat, B., & Durham, R. (2014). *Future Education Trends. In World Population and Human Capital in the Twenty-First Century*. Oxford University Press. Tilgået d. 26. april 2022 på: <https://oxford.universitypressscholarship.com/zorac/aub.aau.dk/view/10.1093/acprof:oso/9780198703167.001.0001/acprof-9780198703167-chapter-8>

Berry, Mirabito, A. M., & Baun, W. B. (2010). What's the hard return on employee wellness programs? *Harvard Business Review*, 88(12), 104–142.

Bevæg dig for livet. (2022, 27. april). *Hvad kan du gøre på jobbet*. Tilgået d. 16. marts på: <https://www.bevaegdigforlivet.dk/alt-taeller/hvad-kan-du-goere-paa-jobbet>.

Boolsen, M. (2010). Grounded Theory. Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.) I: *Kvalitative metoder - En grundbog*. (1. udgave, s. 207-238) Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.) *Kvalitative metoder - En grundbog*. (1. udgave, s. 429-445). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.) *Kvalitative metoder - En grundbog*. (1. udgave, s. 29-54). Hans Reitzels Forlag.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). Introduktion. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.) *Kvalitative metoder - En grundbog*. (1. udgave, s. 17-28). Hans Reitzels Forlag.

Burn, N., Weston, M., Maguire, N., Atkinson, G., & Weston, K. L. (2019). Effects of Workplace-Based Physical Activity Interventions on Cardiorespiratory Fitness: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Trials. *Sports Medicine (Auckland)*, 49(8), 1255–1274.
<https://doi.org/10.1007/s40279-019-01125-6>

Christensen, A., Severin, M., Holmberg, T., Eriksen, L., Toftager, M., Zachariassen, A., Ekholm, O., Tolstrup, J., Grønbæk, M., & Curtis, T. (2009). *KRAM-undersøgelsen i tal og billeder*. Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse.

Danmark Statistik. (2022). *Beskæftigelse for lønmodtagere januar 2022*. Tilgået d. 19. april 2022 på: <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=35691>

Dansk Firmaidræt. (2019). *Kendskabsundersøgelse*. Ikke publiceret.

Dansk Firmaidræt (a). (2022, 17. maj). *Dyrk sammenholdet på arbejdspladsen*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.firmaidraet.dk/aktiv-arbejdsplads/>

Dansk Firmaidræt (b). (2022, 22. maj). *Uddannelse i Kollegamotion*. Tilgået d. 22. maj 2022 på: <https://www.firmaidraet.dk/aktiv-arbejdsplads/bliv-uddannet/>

Dansk Firmaidræt (c). (2022, 17. maj). *Hvem er vi?* Tilgået d. 17. maj. 2022 på: <https://www.firmaidraet.dk/hvem-er-vi/>

Dansk Firmaidræt (d). (2022, 17. maj). *Idræt, motion, samvær - Roerne kom først*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <http://www.firmaidraettenshistorie.dk/default.aspx?id=m1s0>

Dansk Firmaidræt (e). (2022, 17. maj). *Vi dyrker sammenholdet på landets ungdomsuddannelser*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.firmaidraet.dk/ungdomsuddannelser/>

Dansk Firmaidræt (f). (2022, 17. maj). *Et sjovere Danmark i bevægelse - Dansk Firmaidrætsforbunds Strategi 2022*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.epaper.dk/firmaidraet/strategi/2022/>

Dansk Firmaidræt (g). (2022, 22. maj). *Kollegamotion betaler sig*. Tilgået d. 22. maj 2022 på: <https://www.firmaidraet.dk/media/14816/effekter-kollegamoton-2022-lang-version.pdf>

Dansk Idrætsforbund. (2021). *Medlemstal for DIF, DGI og Dansk Firmaidræt 2021*. Tilgået d. 2. maj 2022 på: <https://www.dif.dk/idraetten-i-tal/medlemstal-for-dif-dgi-dansk-firmaidraet>

Dansk Industri. (2022). *Otte ud af ti virksomheder åbner for mere hjemmearbejde efter COVID-19. Årsagen er fastholdelse af medarbejdere og bedre work-life balance*. Tilgået d. 27. maj 2022 på: <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/1/otte-ud-af-ti-virksomheder-abner-for-mere-hjemmearbejde-efter-covid-19/>

Den Danske Ordbog (g). (2022, 17. maj). *Arbejdsplads*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=arbejdsplads>

Den Danske Ordbog (a). *Motion*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=motion>

Den Danske Ordbog (b). *Idræt*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=idr%C3%A6t>

Den Danske Ordbog (c.). *Sport*. Tilgået d. 20. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=sport>

Den Danske Ordbog (d). (2022, 17. maj). *Inklusion*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=inklusion>

Den Danske Ordbog (e). (2022, 17. maj). *Organisation*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=organisation>

Den Danske Ordbog (f). (2022, 17. maj). *Virksomhed*. Tilgået d. 17. maj. 2022 på: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=virksomhed>

DGI (a). (2022, 17. maj). *Motion på arbejdspladsen*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/foreningsledelse/min-landsdelsforening/dgi-storkoebenhavn/projekter/medarbejdermotion>

DGI (b). (2022, 17. maj). *DGI's strategiske grundlag*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/om/fakta/baggrund/strategi>

DGI (c). (2022, 17. maj). *DGI og rødderne - organisationens historie*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/om/fakta/baggrund/historie>

DGI (d.). (2022, 17. maj). *DGI's organisering*. Tilgået d. 17. maj. 2022 på: <https://www.dgi.dk/om/fakta/organisationen>

DGI (e). (2022, 17. maj). Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/arrangementer>

DGI(f). (2022, 17. maj). *Idrætsforeningerne i DGI har 1,6 millioner medlemmer*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/om/fakta/tal-og-referater/medlemstal>

DGI (g). (2022, 17. maj). *DGI's landsdelsforeninger*. Tilgået d. 17. maj 2022 på: <https://www.dgi.dk/om/fakta/organisationen/landsdelsforeninger>

Engell, Z., & Ibsen, B. (2021). *Arbejdspladserne i bevægelse: Undersøgelse af hvordan og hvorfor vi dyrker firmaidræt og kollegamotion*. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, SDU. https://www.epaper.dk/firmaidræt/arbejdspladserne-i-bev%C3%A6gelse_endelig-rapport/

European Federation for Company Sport. (2022). *Members*. Tilgået d. 15. april 2022 på: <https://www.efcs.org/members/>

European Network for Workplace Health Promotion. (2007). *Luxembourg Declaration - on Workplace Health Promotion in the European Union*. Tilgået d. 10. april 2022 på: https://www.en-whp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf

Hanna, P. & Mwale, S. (2017). *I'm not with you, yet I am... virtual face-to-face interviews*. I: V. Braun, V. Clarke, & D. Gray (Red.), *Collecting Qualitative Data: A Practical Guide to Textual, Media and Virtual Techniques* (s. 256-274). Cambridge University Press.

Hansen, J. (u.å.) *Idræt i Den Store Danske* på lex.dk. Tilgået d. 27. april 2022 på <https://denstoredanske.lex.dk/idr%C3%A6t>

Ibsen, B., Høyer-Kruse, J., & Elmoose-Østerlund, K. (2021). *Danskernes bevægelsesvaner og motiver for bevægelse: Resultater fra undersøgelse af bevægelsesvaner*. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, SDU. https://www.sdu.dk/da/forskning/danmark_i_bevægelse/publikationer

Jacobsen, B., Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Fænomenologi*. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red.) *Kvalitative metoder - En grundbog*. (1. udgave, s. 185-206) Hans Reitzels Forlag.

Justesen, J. (2015). *Workplace Health Promotion: Implementing physical activity at the workplace - a change project*. Institute of Sports Science and Clinical Biomechanics, University of Southern Denmark

Justesen J., Eskerod, P., Christensen, J. R., & Sjøgaard, G. (2017b). Implementing workplace health promotion – role of middle managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(2), 164–178. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2016-0030>

Justesen J., & Skovgaard T. (2016). Hvad er strategisk sundhed? *Tidsskrift om implementering*, 1(2).

Justesen, J. B., Sjøgaard, K., Dalager, T., Christensen, J. R., & Sjøgaard, G. (2017a). The Effect of Intelligent Physical Exercise Training on Sickness Presenteeism and Absenteeism Among Office Workers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(10), 942–948. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001101>

Korsgaard, O. (2022). *Kropskultur - Idræt, religion og askese fra oldtid til nutid*. Gyldendal.

Kotter, J. (1999). *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeldts nye Forlag.

Launsø, L., Rieper, O. & Olsen, L. (2017). *Forskningstyper. I: Forskning om og med mennesker - Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. (7. udgave, s. 16-44). Munksgaard.

O'Donnell. (2014). Editor's Notes: What Is the ROI of Workplace Health Promotion? The Answer Just Got Simpler By Making the Question More Complicated. *American Journal of Health Promotion*, 28(6), IV–V. <https://doi.org/10.4278/ajhp.28.6.iv>

Power, B., Kiezebrink, K., Allan, J. L., & Campbell, M. K. (2014). Effects of workplace-based dietary and/or physical activity interventions for weight management targeting healthcare professionals: a systematic review of randomised controlled trials. *BMC Obesity*, 1(1), 23–23. <https://doi.org/10.1186/s40608-014-0023-3>

Rasmussen, T., Gottlieb, P., & Tofft-Jørgensen, L. (2022). *Idrætten i tal 2021 - Status på foreningsidrætten i Danmark*. Danmarks Idrætsforbund. Tilgået d. 17. marts 2022 på: https://www.dif.dk/media/1mmjbpmh/dif_idraetten_i_tal_2021.pdf

Rendtorff, J. (2018). Fænomenologien og dens betydning: Videnskabsteori som improvisation i jazz-musik. I Fuglsang L., Olsen P. & Rasborg K (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (3. udg., s. 259-288). Samfundslitteratur.

Skovgaard T., Marling T., & Justesen J. (2015). Strategic Workplace Health Promotion. *American International Journal of Social Science*, 4(4). http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_4_August_2015/7.pdf

Sundhedsstyrelsen. (2018b). *Danskernes sundhed - Den Nationale Sundhedsprofil 2017*. Tilgået d. 17. marts 2022 på: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2018/Nationale-Sundhedsprofil2017.ashx>

Sundhedsstyrelsen. (2022). *Danskernes sundhed - Den Nationale Sundhedsprofil 2021*. Tilgået d. 17. marts 2022 på: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2022/Sundhedsprofil/Sundhedsprofilen.ashx>

Sundhedsstyrelsen. (2018). *Forebyggelsespakke - fysisk aktivitet*. Tilgået d. 18. marts 2022 på: https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2018/Forebyggelsespakker/Fysisk-aktivitet.ashx?sc_lang=da&hash=94C6BE0C7D55BA5062B601151404A8F3

Sundhedsstyrelsen. (2018a). *Fysisk aktivitet - Håndbog om forebyggelse og behandling*. Tilgået d. 18. marts 2022 på: <https://www.sst.dk/-/media/Udgivelser/2018/Fysisk-aktivitet-h%C3%A5ndbog-og-tr%C3%A6ning/Fysisk-aktivitet-%E2%80%93-h%C3%A5ndbog-om-forebyggelse-og-behandling.ashx>

Syddansk Universitet. (2018). *Om KRAM og KRAM-undersøgelsen*. Tilgået d. 16. maj 2022 på: https://www.sdu.dk/da/sif/forskning/projekter/kram/om_kram

Thagaard, T. (2003). *Teori og data. I: Systematik og indlevelse - En indføring i kvalitativ metode* (1. udgave, s. 176-199). Akademisk forlag.

Thisted, J. (2018). *Forskning og forskningsmetoder. I: Forskningsmetode i praksis: Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. (2. udgave, s. 104-118). Munksgaard.

Trangbæk, E., Hansen, J., Ibsen, B., Jørgensen, P. & Nielsen, N. (1995a). *Dansk Idrætsliv 1-2, Bind 1 - Den moderne idræts gennembrud*. Gyldendal.

Trangbæk, E., Hansen, J., Ibsen, B., Jørgensen, P. & Nielsen, N. (1995b). *Dansk Idrætsliv 1-2, Bind 2 - Velfærd og fritid*. Gyldendal.

Vidensråd for forebyggelse. (2012). *Stillesiddende adfærd - en helbredsrisiko?* Tilgået d. 31. marts 2022 på: http://www.vidensraad.dk/sites/default/files/rapporten_stillesiddende_adfaerd_-_en_helbredsrisiko.pdf

Waldmann, T. & Sowada, C. (2012). Investment in work health promotion in small and medium-sized enterprises in Germany. *Zeszyty Naukowe Ochrony Zdrowia, Zdrowie Publiczne i Zarządzanie*, 10(2), 95–.

Weiskopf, S., Naur, M., Drescher, M. & Holm, M. (2017). *Er den danske arbejdstid lav?* Tilgået d. 31. marts 2022 på: <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=29542>

World Health Organization. (2007). *The challenge of obesity in the WHO European Region and the strategies for response.* Tilgået d. 9. marts 2022 på: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0010/74746/E90711.pdf

World Health Organization. (2020). *WHO Guidelines on physical activity and sedentary behaviour.* Tilgået d. 11. marts 2022 på: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240015128>

10 FORMIDLINGSARTIKEL

MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Når arbejde, sundhed og fællesskab forenes

Af Daniel Vineke Pedersen & Sassia Weisbjerg Nygaard Rytter

ABSTRACT

In this article we examine exercise at the workplace. The article is built upon a qualitative study incorporating online interviews as well as document analysis with a hermeneutic perspective. The article covers the subject through the means of John P. Kotters theory regarding change management and his eight-step process. The study looks to find a common ground for how to define exercise at the workplace as a more precise and concise concept. In addition, the study strives to examine the actors within the field of workplace exercise to understand and grasp the challenges they encounter, when working to spread and implement more exercise at various Danish workplaces. The result of the study concludes that it would be beneficial for the actors to acknowledge and incorporate Kotters change management theory in their work. Additionally, the study presents a more concise definition of workplace exercise, that serves to support the implementation and prevalence of exercise at the workplace.

10.1 BAGGRUND FOR ARTIKLEN

Artiklen udspringer af et speciale, der er skrevet med afsæt i et praksisforløb på 9. semester på kandidatuddannelsen Læring og forandringsprocesser på Aalborg Universitet. I forbindelse med praksisforløbet stiftede vi bekendtskab med konceptet motion på arbejdspladsen. I praksisperioden arbejdede vi med implementeringen af et motionsforløb i en lille aalborgensisk virksomhed, hvor vi erfarede konceptets store uudnyttede potentiale men også de dertilhørende udfordringer. Vi blev således opmærksomme på, at det hører mere til reglen end undtagelsen, at virksomhederne ikke har en motionsstrategi for deres medarbejdere, hvorfor vi besluttede os for at undersøge konceptet nærmere.

10.2 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN I NUTIDENS KONTEKST

Motion har altid indtaget en væsentlig rolle i samfundet. Lige siden antikken er der blevet dyrket motion i jagten på sundhed og kropslig dannelse (Korsgaard, 2022). Tiderne har selvsagt ændret sig, men motion er og bliver en fast del af danskernes hverdag - muligvis mere omtalt end nogensinde

før. I takt med samfundets udvikling besidder flere og flere danskere dog også stillesiddende jobs (Ibsen et al., 2021). Den stigende stillesiddende adfærd på de danske arbejdspladser har blandt andet grobund i danskernes uddannelsesvalg. Undersøgelser peger på, at længerevarende uddannelser typisk udmunder i stillinger med yderst begrænsede fysiske krav (Ibsen et al., 2021). Næsten 80 procent af dem, der har taget en lang videregående uddannelse, har arbejdsopgaver helt uden fysisk anstrengelse. Udelukkende to procent i selvsamme kategori har arbejdsopgaver, der kræver moderat eller hård fysisk anstrengelse (Ibsen et al., 2021). For de ufaglærte er billedet til gengæld helt anderledes. Blot 15 procent har her jobs, der ikke er fysisk anstrengende og over halvdelen har moderate eller decideret hårde fysiske arbejdsopgaver (Ibsen et al., 2021).

Når der således er flere og flere danskere, der tager en videregående uddannelse (Barakat & Durham, 2014), bliver det tydeligt, at der er behov for at arbejdspladserne indtænkes, hvis danskernes sundhed skal fremmes. Danskerne arbejder i gennemsnit 34 timer om ugen, og selvom det givetvis varierer fra dag til dag, er det gamle mantra om otte timers arbejde, otte timers fritid og otte timers hvile næppe en forfejlet opfattelse af mange danskeres arbejdsdag. Derfor besidder arbejdspladsen og motion i denne forbindelse et stort potentiale, da det er et af de steder, hvor mange tilbringer en væsentlig andel af deres vågne timer (Weiskopf et al., 2017). Selvom det virker som et oplagt og opportunt tiltag, har motion på arbejdspladsen (MPA) endnu ikke manifesteret sig på de danske arbejdspladser (Engell & Ibsen, 2021).

Både i international og dansk sammenhæng ses et tilsvarende koncept, dog med en mere holistisk tilgang idet disse inkluderer andre faktorer. I international forskning fremgår begrebet *workplace health promotion* (WHP) ofte, dog betegner det mere generelt sundhedsfremmende initiativer og ikke udelukkende motion, som vi beskæftiger os med (European Network for Workplace Health Promotion, 2007). Det samme gør sig gældende i en dansk kontekst hvor *KRAM*, hvilket står for kost, rygning, alkohol og motion, er en undersøgelse foretaget i 2007, der afdækker en række helbreds-faktorer (Christensen et al., 2009). Undersøgelsen resulterede i et øget fokus på sundhed, herunder på de danske arbejdspladser. En oplagt måde hvorpå arbejdspladserne kan bidrage til sundheden er ved at implementere MPA, idet forskningen viser, at fysisk aktivitet mindsker sygefraværet, øger den sociale kapital samt bidrager til en stigning i produktiviteten, hvilket resulterer i et positivt økonomisk afkast (Andersen et al., 2015) (Justesen & Skovgaard, 2016) (Burn et al., 2019). Til trods for et stadig stigende fokus på sundhed har vi erfaret, at tilslutningen til MPA er begrænset, hvorfor konceptet ikke er tydeligt defineret. Udover den begrænsede tilslutning til MPA i sin nuværende form er det også udfordrende at kortlægge, hvad begrebet konkret indebærer. Behovet for at beskæftige sig med begrebet bunder i de respektive aktører på områdets forskelligartede begreber. Eftersom der ikke er et overordnet begrebet for konceptet, bruger aktørerne deres egne begreber. Det gør sig således gældende, at DGI benævner det *medarbejdermotion*, hvortil DFIF kalder det *kollegamotion*. Dertil kommer en række private aktører, som ligeledes bruger egne betegnelser. Formålet med undersøgelsen er at finde frem til et begreb, der fremstår uafhængigt af aktørerne, da det er vores

overbevisning, at et entydigt og almengyldigt begreb vil bidrage positivt til MPA's udbredelse og implementering.

Med afsæt i ovenstående er formålet med nærværende artikel at definere motion på arbejdspladsen samt beskrive de implementeringserfaringer, som hovedaktørerne har gjort sig.

10.3 TEORETISERING AF MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN

Undersøgelsen som denne artikel beror på, er hermeneutisk forankret og inkluderer to online interviews med hovedaktørerne på området samt dokumentanalyser af udvalgte dokumenter fra de organisationer, som hovedaktørerne repræsenterer. Hovedaktørerne udgøres af Dansk Idrætsforbund (DGI) og Dansk Firmaidrætsforbund (DFIF). Interviewene er foretaget på baggrund af et ønske om at undersøge hvilke implementeringserfaringer hovedaktørerne oplever i forbindelse med MPA, hvilke ligeledes danner baggrund for begrebsudviklingen. Baggrunden for undersøgelsens hermeneutiske fokus er et ønske om at bringe vores samt aktørernes forforståelse i spil for dermed at udvide vores forståelse og skabe ny viden om MPA.

For at komplementere aktørperspektivet har vi set os nødsaget til at opnå en forståelse for den forandringsproces, der foregår i en virksomhed, som ønsker at implementere MPA. Således har vi valgt at inddrage John P. Kotters (1999) teori om forandringsprocessens otte trin, der gennemgår de trin og processer, der kendetegner en succesfuld forandring. Slutteligt finder vi det relevant at pointere, at vi anser MPA som en forandring på lige fod med andre organisatoriske forandringer, da det kræver tid, økonomi og engagement.

10.3.1 IMPLEMENTERINGSUDFORDRINGER

I vores undersøgelse er vi nået frem til, at hovedaktørerne først og fremmest skal hjælpe virksomheden med at forstå nødvendigheden af MPA (Kotter, 1999). De skal tydeliggøre, hvilke potentialer konceptet indeholder og samtidig gøre det klart, hvad det indebærer. Derudover øges mulighederne for en succesfuld implementering gennem forventningsafstemning mellem virksomhed og aktør, så konceptet tilpasses virksomhedens arbejdsgange og tilgang til forandringsprocessen (Kotter, 1999). I forlængelse af aktørernes arbejde med MPA tilbyder de ligeledes uddannelsesforløb, der henvender sig til virksomhedens medarbejdere, og som er kompetencegivende i forhold til planlægningen og udførelsen af MPA (Kotter, 1999). Disse uddannelsesstilbud skaber styrkede forudsætninger for en succesfuld forandringsproces og indtager derfor en nøglerolle i implementeringen såvel som udbredelsen af MPA. Desto flere medarbejdere aktørerne uddanner, desto større kompetenceberedskab er der i de enkelte virksomheder.

Når en virksomhed påbegynder arbejdet med MPA indebærer det en række nye arbejdsopgaver. Det kan være en udfordring for virksomheden at varetage disse, eftersom det er et nyt og oftest ukendt koncept (Kotter, 1999). Aktørerne har derimod stor erfaring med denne type arbejdsopgaver, og de kan derfor med fordel bistå virksomheden i varetagelsen og løsningen af disse. Dette gælder eksempelvis, når virksomheden skal kommunikere budskabet om den nye forandring ud til medarbejderne.

Aktørernes involvering i kommunikationsprocessen bidrager til klar og tydelig kommunikation, som derigennem hjælper forandringen på vej (Kotter, 1999).

Slutteligt bør aktørerne understrege vigtigheden af, at MPA er en forandringsproces som andre organisatoriske forandringer. Det kan være nærliggende at tænke, at motion på arbejdspladsen blot er et simpelt og hyggeligt initiativ, som ikke kræver de store ofringer at implementere. Udfordringerne er dog mange, og arbejdsindsatsen påkalder mange faldgruber, der kræver opmærksomhed (Kotter, 1999). Derfor er det også betydningsfuldt, at aktørerne undervejs i processen er støttende og vejledende.

10.4 BEGREBSDANNELSE

I udgangspunktet findes der ikke en fælles og omsluttende betegnelse for motion på arbejdspladsen. Vi har med udgangspunkt i egne erfaringer, informanternes bidrag samt Kotters (1999) forandringsteori udvalgt en række begreber der indkapsler MPA. I den proces har vi på baggrund af grundbetydning, associationer og anvendelse udvalgt de begreber, vi finder mest dækkende for konceptet. Således har vi også foretaget en række fravalg af begreber såsom *bevægelse*, *fysisk aktivitet* og *aktivitet*, idet de har flere mulige betydninger og derfor fremstår upræcise, når sigtet er at konkretisere begrebet. De bruges desuden også som paraplybegreber. Derudover har vi fravalgt ordene *sport* og *idræt*, idet de defineres som mere konkurrenceprægede, hvilket ikke er sigtet med MPA. Derudover bruges de ofte kontekstuelt og de tillægges derfor specifikke associationer, eksempelvis elitesport, skoleidræt med videre. I stedet bruger vi *motion*, idet det i modsætning til de førnævnte begreber, ikke har fokus på konkurrenceelementet men derimod på motion som et sundhedsfremmende element. Desuden mener vi, at det i højere grad taler ind i et fællesskabsaspekt, hvor der skal være deltagelsesmulighed for alle, hvorfor *inklusion* og *fællesskab* således også bliver vigtige begreber i definitionen af MPA. Foruden disse begreber har vi ligeledes fravalgt ordene *organisation* og *virksomhed*, idet grundbetydningen ikke inkluderer medarbejderne på samme måde som *arbejdsplads* gør. Dermed argumenterer vi for, at *motion på arbejdspladsen* er den mest præcise og relevante betegnelse for det at være fysisk aktiv i regi af sin arbejdsplads. I forbindelse med MPA har vi opstillet en række kriterier, der bidrager til at specificere konceptet, som begrebet dækker over. Hovedformålet med MPA er at være fysisk aktiv enten før, under eller i forlængelse af arbejdsdagen og med et sundhedsfremmende fokus. Motionen skal dyrkes ugentlig, og samtlige ansatte skal kunne deltage, uafhængigt af køn, alder og fysisk formåen. Dertil skal det gøres i fællesskab, med hvilket menes, at så mange som muligt skal dyrke motion sammen.

Med baggrund i ovenstående argumenterer vi for, at DGI og DFIF med fordel kan indtænke et udsnit af Kotters (1999) forandringsteori i samarbejdet med virksomhederne, når MPA skal implementeres. Dertil argumenterer vi for, at brugen af *motion på arbejdspladsen* som et entydigt og almenlydigt begreb vil bidrage til implementeringen og udbredelsen af konceptet.

10.5 MOTION PÅ ARBEJDSPLADSEN I ET SAMFUNDSMÆSSIGT FOKUS

De danske arbejdspladser er allerede bekendt med sundhedsregulerende indsatser. Gennem en længere periode har ryge- og alkoholforbud samt de etiske overvejelser herved været til debat. Spørgsmålet er således, om arbejdspladserne skal involvere sig i medarbejdernes fysiske sundhed og om viljen dertil er præsent. Det er vores opfattelse, at en videre udbredelse af MPA forudsætter en række indsatser på området. Fremadrettet bør det undersøges, hvorledes kommunale og statslige lovgivningsprocesser kan påvirke implementeringen og udbredelsen. Hertil kan det blandt andet revurderes, hvorvidt arbejdsmiljølovgivningen bør inkludere motion som et bidrag til lovens tilstræbelse efter et sundt psykisk og fysisk arbejdsmiljø (Arbejdsmiljøloven, 2021).

10.6 LITTERATURLISTE

Andersen, L. L., Poulsen, O. M., Sundstrup, E., Brandt, M., Jay, K., Clausen, T., Borg, V., Persson, R., & Jakobsen, M. D. (2015). Effect of physical exercise on workplace social capital: Cluster randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Public Health*, 43(8), 810–818.

<https://doi.org/10.1177/1403494815598404>

Arbejdsmiljøloven. (2021). Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø (LBK nr. 2062 af 16/11/2021).

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/2062>

Barakat, B., & Durham, R. (2014). *Future Education Trends. In World Population and Human Capital in the Twenty-First Century*. Oxford University Press. Tilgået d. 26. april 2022 på: <https://oxford.universitypressscholarship.com/zorac.aub.aau.dk/view/10.1093/acprof:oso/9780198703167.001.0001/acprof-9780198703167-chapter-8>

Burn, N., Weston, M., Maguire, N., Atkinson, G., & Weston, K. L. (2019). Effects of Workplace-Based Physical Activity Interventions on Cardiorespiratory Fitness: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Trials. *Sports Medicine (Auckland)*, 49(8), 1255–1274.

<https://doi.org/10.1007/s40279-019-01125-6>

Christensen, A., Severin, M., Holmberg, T., Eriksen, L., Toftager, M., Zachariassen, A., Ekholm, O., Tolstrup, J., Grønbæk, M., & Curtis, T. (2009). *KRAM-undersøgelsen i tal og billeder*. Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse.

Engell, Z., & Ibsen, B. (2021). Arbejdspladserne i bevægelse: Undersøgelse af hvordan og hvorfor vi dyrker firmaidræt og kollegamotion. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, SDU.

https://www.epaper.dk/firmaidræt/arbejdspladserne-i-bev%C3%A6gelse_endelig-rapport/

European Network for Workplace Health Promotion. (2007). *Luxembourg Declaration - on Workplace Health Promotion in the European Union*. Tilgået d. 10. april 2022 på: https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf

Ibsen, B., Høyer-Kruse, J., & Elmoose-Østerlund, K. (2021). Danskernes bevægelsesvaner og motiver for bevægelse: Resultater fra undersøgelse af bevægelsesvaner. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, SDU. https://www.sdu.dk/da/forskning/danmark_i_bevaegelse/publikationer

Justesen J., & Skovgaard T. (2016). Hvad er strategisk sundhed? *Tidsskrift om implementering*, 1(2).

Korsgaard, O. (2022). *Kropskultur - Idræt, religion og askese fra oldtid til nutid*. Gyldendal.

Kotter, J. (1999). I spidsen for forandringer. Peter Asschenfeldts nye Forlag.

Weiskopf, S., Naur, M., Drescher, M. & Holm, M. (2017). *Er den danske arbejdstid lav?* Tilgået d. 31. marts 2022 på: <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=29542>