

AAU
ILLO

2
0
2
3

Motion på arbejdspladsen

10. SEMESTER - SPECIALE



AALBORG UNIVERSITET

Studieretning: It, Læring og Organisatorisk Omstilling

Projekttitel: Motion på arbejdspladsen

Semester: 10. Semester

Gruppemedlemmer: Julia Juma Pedersen (20177153)
Amanda Würtz Bunk (20184535)

ETCS: 30

Vejleder: Anders Melbye Boelt

Afleverings dato: 31. maj 2023

Antal anslag: 199.532 anslag

Antal sider: Svarende til 83,3 sider

Specialets omfang: 96 sider

Antal bilag: 12

Indholdsfortegnelse

Abstract	5
Læsevejledning.....	6
1.0 Indledning.....	7
1.1 Problemformulering	8
<i>Hvordan defineres motion på arbejdspladsen hos Beritech, og hvilken oplevelse har tiltaget hos medarbejderne?</i>	8
1.2 Beskrivelse af Beritech som organisation	8
1.3 Casebeskrivelse og motivation.....	9
1.4 Afgrænsning	9
2.0 Videnskabsteori.....	10
2.1 Hermeneutikken.....	10
2.2 Fænomenologi.....	12
2.3 Hermeneutisk fænomenologi.....	13
2.4 Hermeneutiske fænomenologi i dette speciale.....	14
3.0 Metode	15
3.1 Abduktiv tilgang.....	15
3.2 Kvalitativ metode.....	17
3.3 Reliabilitet og validitet i en kvalitativ undersøgelse	18
3.4 Semistruktureret interview	18
3.5 Bias	19
3.6 Interviewguide	19
3.7 Udvælgelse af respondenter	22
3.8 Optagelse og transskription af data	23
3.8.1 Bias i forhold til de afholdte interviews	24
3.9 Observation.....	24
3.9.1 Observation i specialet	25
3.10 Ethiske overvejelser	26
4.0 Empiri	26
4.1 Affinity Diagram.....	26
4.1.1 Affinity diagram i specialet.....	27
5.0 Litteraturreview	31
5.1 Workplace exercise.....	34
5.2 Flexible Organizational Culture.....	36

5.3 Leadership and health at work.....	38
6.0 Teori.....	39
6.1 Motivation - Self-determination theory.....	40
6.1.1 I relation til specialet.....	41
6.2 Sensemaking.....	42
6.2.1 I relation til specialet.....	45
6.3 En social teori om læring	45
6.3.1 I relation til specialet.....	47
6.4 Employer branding.....	47
6.4.1 I relation til specialet.....	50
6.5 Syntese mellem projektets videnskabsteoretiske ståsted og det teoretiske fundament	51
7.0 Analyse.....	54
7.1 Organisation.....	54
7.2 Medarbejderfordele.....	61
7.3 Motion på arbejdspladsen	67
7.4 Effekten ved motion på arbejdspladsen	76
7.5 Delkonklusion til hele analyseafsnittet	83
8.0 Diskussion.....	85
8.1 Ledelsesstile	85
8.2 Organisationskultur	88
9.0 Konklusion.....	92
10.0 Litteraturliste	96

Abstract

Workplace exercise implementation is a complex and relevant topic that attracts significant attention as a recognized practice for promoting employee health. With adults spending considerable hours at work, addressing the increasing trend of inactivity and associated health issues is crucial. Challenges include elevated risks of obesity and cardiovascular diseases. Integrating health-promoting initiatives into work routines, such as exercise, is essential to combat sedentary lifestyles and foster collaboration among colleagues.

Traditional exercise offerings often have limited effectiveness, appealing mainly to already physically active individuals and sustaining participation for short periods. Tailored exercise programs that cater to individual preferences and needs are suggested for maximizing benefits. Involving employees in planning ensures successful implementation, including targeted group training. Workplace exercise has demonstrated positive effects on employee health, well-being, reduced sick leave, increased productivity, and employee engagement.

This thesis focuses on Beritech, an organization with an innovative approach to workplace exercise. They offer paid personal training during work hours and weekly group training sessions for all employees. This study investigates employee attitudes, experiences, and the potential impact of exercise during working hours at Beritech. Due to limited research on this topic, this investigation aims to understand the effects of Beritech's initiatives.

Qualitative research methods, including interviews and observations, will be used to collect data on employee perspectives. The analysis will explore how exercise during working hours influences employee health, well-being, and productivity. Differences in experiences and outcomes across employee groups will also be examined.

Anticipated results include insights into employee attitudes, experiences, and the effects of exercise during working hours on physical and mental well-being. This knowledge will contribute to the existing literature on workplace exercise and inform the customization of health-promoting initiatives by organizations like Beritech to maximize impact.

This study fills a research gap and has practical implications for workplace exercise practices. Understanding employee perspectives will aid organizations in making informed decisions to enhance employee health and well-being through tailored initiatives.

Læsevejledning

Specialet er inddelt i 9 kapitler hvor der findes flere tilhørende underafsnit. Specialet bør læses kronologisk for at få den fulde og samlede forståelse.

Gennem specialet ses der flere steder krydsreferencer til andre afsnit. Ved disse krydsreferencer fremgår det, hvilket kapitel eller afsnit der refereres til ved markering af en parentes.

Nedenstående er en samlet struktur over specialet:

Kapitel 1: Indledning

Kapitel 2: Videnskabsteori

Kapitel 3: Metode

Kapitel 4: Empiri

Kapitel 5: Litteraturreview

Kapitel 6: Teori

Kapitel 7: Analyse

Kapitel 8: Diskussion

Kapitel 9: Konklusion

Til sidst i specialet findes en bilagsliste samt en litteraturliste som er angivet i alfabetisk rækkefølge. I dette projekt anvendes American Psychological Associations officielle referencesystem, APA. Det vil sige, at ved kildehenvisninger er forfatterens eller forfatternes efternavn, årstal og eventuelt sidetal angivet. Derudover refereres der ved henvisning til hjemmesider til navnet på hjemmesiden.

Rigtig god læsning.

1.0 Indledning

Implementeringen af motion på arbejdspladsen er et komplekst og aktuelt emne, der tiltrækker stor opmærksomhed, da det anerkendes som en sundhedsfremmende praksis (Sundhedsstyrelsen, 2018a). I dag tilbringer voksne danskere betydelige timer på arbejdspladsen, hvorfor det er vigtigt at italesætte den stigende tendens til inaktivitet og de sundhedsproblemer, der kan opstå som følge heraf. Nogle af de største udfordringer er øget risiko for overvægt og hjertekarsygdomme. Det er derfor afgørende at imødegå den inaktive livsstil, ved at integrere sundhedsfremmende initiativer i arbejdsrutinen, som for eksempel træning, der netop også kan være med til at skabe muligheder for samarbejde med kollegaerne imellem. Der er øget opmærksomhed omkring problemet med inaktivitet på arbejdspladsen, hvilket har resulteret i en stigende tendens blandt organisationer til at tilbyde traditionelle motionstilbud som adgang til motionsrum og løbeklubber til deres medarbejdere. Imidlertid viser undersøgelser, at disse initiativer har begrænset effekt, idet de ofte kun appellerer til allerede fysisk aktive medarbejdere og opretholdes i en kort periode (Stochkendahl, 2019). Flere forskere mener, at for at opnå størst mulig fordel af træningen er det nødvendigt at tilbyde forskellige typer træning, der er skræddersyet til de enkelte medarbejders ønsker og behov (Stochkendahl, 2019). Ydermere kan det være afgørende at involvere medarbejderne i alle faser af planlægningen for at sikre en vellykket implementering af sundhedsfremmende initiativer, hvor der også bør være tid og plads til målrettet fælles træning. Forskning har vist, at motion på arbejdspladsen ikke blot har positive virkninger på medarbejdernes sundhed og trivsel, men også reducerer kortvarigt sygefravær, øger produktiviteten og engagement blandt medarbejderne (Bertelsen, 2015).

Vi har i dette speciale samarbejdet med organisationen, Beritech, som har implementeret en unik og innovativ tilgang til motion på arbejdspladsen, som imødekommer de elementer, som Lektor Mette Jensen Stochkendahl fra Syddansk Universitet anbefaler i forhold til at se vedvarende effekt af træning i og i forlængelse af arbejdstiden. En central del af deres initiativ er at tilbyde betalt personlig træning i arbejdstiden til medarbejdere, der har behov for det, samt en ugentlig fællestræning med tilstedeværelse af en træner, hvilket er tilgængeligt for alle deres medarbejdere. Disse tiltag afspejler Beritechs engagement i at fremme medarbejdernes sundhed og velvære. Undersøgelsen af medarbejdernes

holdninger, oplevelser og den potentielle effekt af motion i arbejdstiden hos Beritech udgør grundlaget for dette speciale, drevet af interesse og nysgerrighed omkring organisationens tiltag, da vi på nuværende tidspunkt ikke synes der findes tilstrækkelig forskning om effekten heraf.

1.1 Problemformulering

Specialet problemformulering lyder som følgende:

Hvordan defineres motion på arbejdspladsen hos Beritech, og hvilken oplevelse har tiltaget hos medarbejderne?

1.2 Beskrivelse af Beritech som organisation

Beritech Manufacturing er en produktionsvirksomhed i Aalborg. De hjælper andre virksomheder lige fra den tidlige rådgivningsfase og konstruktion, til fremstilling, installation og idriftsættelse af ønsket produkt (Om os). Deres speciale er kvalitetsløsninger inden for rør- og pladebearbejdning. De beskriver sig selv som en moderne samarbejdspartner og underleverandør inden for rør- og pladearbejde. Beritech bestræber sig på at sikre deres kunder høj kvalitet, effektive leveringstider og stor fleksibilitet.

Beritech er en forholdsvis ung organisation. Dette ses blandt andet ved, at der endnu ikke er så mange mellemledere ansat, så kommunikationsvejen i organisationen er kort mellem medarbejder og leder. Organisationens er dedikeret til at opretholde et højt niveau af teknisk ekspertise og kvalitetsstandarder i deres produktion. De arbejder tæt sammen med deres kunder for at forstå deres specifikke behov og designe og producere produkter, der opfylder disse krav. Beritech Manufacturing er kendt for deres evne til at levere pålidelige og holdbare produkter inden for stramme tidsrammer. Beritech består af mange teknisk dygtige folk, som arbejder ude i produktionen. De resterende medarbejdere sidder på kontoret i Aalborg Øst. Organisationens består samlet set af 160 medarbejdere. Slutteligt er det værd at nævne, at Beritech er blevet kåret til årets Gazelle virksomhed to gange og ejeren af organisationen har vundet årets ejerlederpris sidste år.

1.3 Casebeskrivelse og motivation

Specialets emne udspringer af vores fælles interesse inden for implementering af fysisk aktivitet på arbejdspladser. I den indledende fase af forskningen om virksomheder, der tilbyder medarbejdere muligheden for at dyrke motion enten i arbejdstiden eller i forlængelse heraf, blev Beritech identificeret som et særsomt interessant undersøgelsesfelt. Beritech har implementeret en ordning, hvor flere af deres ansatte får mulighed for at dyrke motion i arbejdstiden gennem et betalt personlig træningsforløb. Dette indebærer, at træningsforløbet udgør en del af de ansattes lønpakke, og alle omkostninger forbundet med den personlige træning dækkes af Beritech. For de ansatte, der ikke er omfattet af denne ordning, tilbydes der stadig en ugentlig kollega træning hos CrossFit North 579 i Aalborg. Desuden kan medarbejderne også selv tilpasse, hvornår de ønsker at træne, hvilket ligeledes kan gøres i arbejdstiden, da Beritech i høj grad forsøger at imødekomme Work-life balance-kulturen, således at medarbejderne selv kan strukturere deres tid. Efter et kort introduktionsmøde med Chief Legal Officer (CLO) hos Beritech, blev vores interesse og nysgerrighed over for Beritechs ekstraordinære tilbud til deres medarbejdere yderligere forstærket. Som følge heraf har vi, i samarbejde med Beritech, valgt at udforske medarbejdernes oplevelse af muligheden for at dyrke motion enten i arbejdstiden eller i forlængelse heraf, samt evaluere effekten af tiltaget både for Beritech og medarbejderne. Vores mål er at identificere de aspekter, der fungerer godt, samt de fordele, som både Beritech og medarbejderne oplever. Derudover vil vi undersøge, i hvilken udstrækning Beritech kan anvende denne ordning som en del af deres employer branding-strategi med henblik på både medarbejderes fastholdelse og rekruttering af nye potentielle medarbejdere.

1.4 Afgrænsning

I forbindelse med udarbejdelsen af specialet har vi valgt at foretage en afgrænsning, hvor vi udelukkende fokuserer på de medarbejdere i Beritech, der aktivt benytter sig af Beritechs tilbud om fysisk aktivitet på arbejdspladsen samt de ledere, der har haft en central rolle i implementeringsprocessen. Vi har bevidst valgt at undlade undersøgelsen af medarbejdere, der ikke aktivt benytter sig af tilbuddet, med henblik på at kunne foretage en dybdegående analyse af de faktorer, der påvirker og bidrager til en vellykket implementering og opnåelse

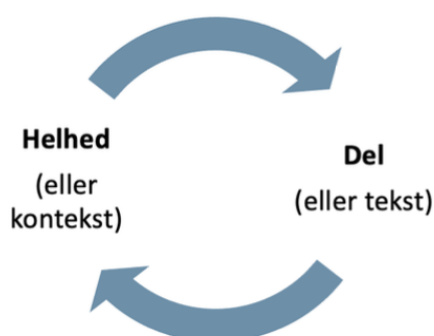
af effekter i denne udvalgte gruppe. Desuden søger vi via vores problemformulering at opnå indsigt i de oplevelser, som medarbejderne har i forbindelse med træning i og i forbindelse med deres arbejde, hvorfor det kun har været relevant at inkludere de medarbejdere, der aktivt benytter sig af tilbuddet.

2.0 Videnskabsteori

Dette afsnit vil omhandle projektets videnskabsteoretiske ståsted. Således vil der blive redegjort for den videnskabsteoretiske retning, *hermeneutisk fænomenologi*. Først vil der blive redegjort for hermeneutikken, derefter fænomenologien, og så til sidst hermeneutisk fænomenologi samt hvordan denne tilgang anvendes i specialet.

2.1 Hermeneutikken

I bogen, "Videnskabsteori i virkeligheden – En grundbog i videnskabsteori", af professor Andreas Bech Holm betragtes hermeneutikken som en videnskabsteoretisk tilgang, der har til formål at forstå og fortolke menneskelige fænomener i form af kultur og aktivitet (Holm, 2011, s. 84-85). Viden opnås inden for hermeneutikken gennem den hermeneutiske cirkel, som er illustreret i figur 1 og dækker over forskeren og genstanden som undersøges, hvor forskeren medbringer egne forforståelser i forståelsesprocessen.



Figur 1 - Visualisering af den hermeneutiske cirkel efter egen fremstilling (Holm, 2011, s. 87)

Viden betegnes som en proces, hvor delelementer og helhed er gensidigt afhængige af hinanden i ønsket om at forstå og fortolke: "[...]al forståelse er cirkulær, dvs. at al forståelse

består i at belyse delene ud fra helheden, og helheden ud fra delene.” (Holm, 2011, s. 86). Med udgangspunkt i filosof, Hans Georg Gadamer's opfattelse af hermeneutikken, besidder alle individer en forforståelse, som danner grundlaget for al viden. Forståelsen medvirker således til en yderligere forståelse, der bibringer en fortolkning (Holm, 2018, s. 104). Derfor kan det siges, at forskeren ikke udelukkende er en neutral observatør af den fortolkende genstand, men derimod er en del af den verden, som fortolkes. De forforståelser der måtte være testet kontinuerligt på baggrund af individets fortællinger. I denne proces bortkastes de forforståelser, der ikke formår at stemme overens med genstandsfeltet til fordel for nye. Herved opstår en horisontsammensmeltning af forskerens og individets meningshorisonter, hvor det muliggøres at der opbygges en forståelse af den anden parts horisont. Dette er især vigtigt i forhold til refleksionen af eksisterende forståelser (Juul, 2012, s. 122-128). Menneskets fordomme og meninger kendetegner vores måde at være til stede på. For at opnå forståelse må man derfor se på forforståelsen, som er den, som går forud for selve forståelsen. Gennem fordomme og forforståelse tolker vi verdenen og måden, hvorpå vi forholder os til den. Derfor kan det også siges, at man i arbejdet med hermeneutikken forsøger at tilpasse et givent fænomen, til den verden man ser. Den hermeneutiske grundtanke er netop at sætte denne forståelse i spil, for dermed at opnå ny viden (Birkler, 2014).

I arbejdet med den hermeneutiske videnskabsteori bestræber man sig efter at undersøge, hvorfor fænomener opstår frem for at forklare hvordan. Derfor kan den også betragtes som en forståelses- og fortolkningslære. I denne humanistiske tilgang erkendes det, at man som forsker ikke kan fremføre et udelukkende og objektivt resultat, hvilket skyldes at forskeren selv kan være præget af kulturelle elementer (Holm, 2011, s. 83-85). Med afsæt i ovenstående erkender tilgangen altså, at man som udgangspunkt altid kan frembringe en bedre udlægning, når der arbejdes ud fra den hermeneutiske cirkel, hvorfor der heller ikke findes en endegyldig sandhed, da det i hermeneutikken er: *”[...]et grundvilkår, at der ikke er nogen facitliste, når man arbejder med mennesker.”* (Holm, 2011, s. 96).

2.2 Fænomenologi

Som nævnt tidligere arbejder vi også ud fra en fænomenologisk vinkel i dette projekt. Fænomenologien anses for at være grundlagt af Edmund Husserl (Schiermer, 2013). Det er en tilgang, som bestræber sig på at belyse fænomener, som rent faktisk eksisterer. Ved anvendelse af fænomenologien ønsker man ikke at forklare det eksisterende, men derimod ønsker man at forstå det. Det vil altså sige, at man bestræber sig på at undersøge et fænomen i dybden i stedet for at antage at man allerede kender svaret. Dette hænger også sammen med det syn, fænomenologen har på forforståelser. Ved den fænomenologiske tilgang er det fundamentalt, at man tilsidesætter ens forforståelser og livserfaringer for at fænomenet kan fremtræde så klart og tydeligt som muligt, dog er det væsentligt at nævne, at det ikke vil være muligt at fuldkommen fjerne alle ens forforståelser, hvilket også understøttes i følgende citat: *"Ingen fænomenolog har nogen sinde betragtet det umiddelbart givne som forudsætningsløst. Tværtimod: Fænomenologi er netop at undersøge forudsætningerne for det givne, der hvor det er mest "sig selv", fremtræder i sin mest oprindelige og umiddelbare skikkelse (Schiermer, 2013, s. 28)"*.

Ovenstående citat underbygger også det, som Husserl kalder for *Wesenschau*: at fænomenet vises i dets mest oprindelige skikkelse. *Wesenschau* er målet, og det man ønsker at opnå gennem fænomenologien. Dog er det væsentligt at have for øje, hvordan det er muligt at nå frem til det umiddelbart givne og den oprindelige anskuelse. Her er følgende tre begreber centrale for at opnå dette: *Intentionalitet*, *livsverden* og *reduktion*. Ifølge Husserl er det disse tre begreber, som er væsentlige faktorer for den fænomenologiske tilgang (Schiermer, 2013).

Begrebet intentionalitet beskriver Husserls som menneskets bevidsthed. Intentionalitet indebærer, at menneskets bevidsthed altid er rettet mod én genstand. Det vil sige, at menneskets bevidsthed altid ser noget bestemt, herunder et objekt, en idé eller andet lignende, hvilket medfører, at menneskets bevidsthed altid er rettet mod sig selv. Begrebet livsverdenen refererer til den verden individet lever i, altså den hverdagslignende verden (Schiermer, 2013). Livsverdenen gør det muligt for mennesket at beskrive og opleve fænomenet, som det fremtræder. Det vil altså sige, at individet skal være bevidst om dets livsverden, da den er en forudsætning for individets erfaringer og forforståelser, og dermed

er det også i livsverdenen, at det er muligt for individet at henlægge fordomme og erfaringer.

Begrebet reduktion betyder at føre mennesket *tilbage*. Ved reduktion handler det om at føre mennesket tilbage til verden med det udgangspunkt, at forsøge at skabe et svar og en afdækning af det undersøgte fænomen. Her er det altså essentielt for mennesket at se bort fra tidligere erfaringer og forforståelser, der har en relation til det undersøgte fænomen for netop at møde fænomenet, som var det første gang.

Ovenstående fænomenologiske begreber er uddybet, for at forstå den tilgang og den vinkling af fænomenologien vi anvender i projektet.

2.3 Hermeneutisk fænomenologi

Hermeneutisk fænomenologi er en videnskabsteoretisk tilgang, som anvendes til at tilgå et givent fænomen. Derfor tager tilgangen altså udgangspunkt i en undren omkring et fænomen, hvor det hermeneutisk fænomenologiske spørgsmål ønsker at undersøge, hvordan fortolkning opstår gennem refleksioner. I dette projekt tager vi udgangspunkt i Dan Zahavi (2011), som er en dansk filosof, der har fundet inspiration til den fænomenologiske tilgang gennem Husserl. Zahavi skriver, at man ikke på forhånd skal udvælge teorier, men lade ens egne erfaringer bestemme (Zahavi, 2011). Det vil altså sige, at Zahavi mener, at vi skal gå ud i verden og bruge den levet erfaring, man opnår for at finde mulig teori, og spørge ind til den undren fænomenet giver, og som dermed giver anledning til refleksion (Zahavi, 2011). Dette kan også forklares ved, at den hermeneutiske fænomenologi forsøger at henlægge subjektive elementer i undersøgelsen af fænomenet. En af de største karakteristika ved arbejdet med den hermeneutiske fænomenologi er, at forskeren stiller undrende spørgsmål frem for at besvare dem. Dette underbygger, at når man som forsker stiller undrende spørgsmål, giver det anledning og potentiale til nye indsigter for det undersøgte fænomen. Dette element er især noget, der kommer til syne gennem vores interviewguide (bilag 1). Desuden erkender den hermeneutiske fænomenologi også, at ingen metode kan betragtes som en garanti for menneskelig sandhed eller forståelse. Dette underbygger også Zahavi's interesse for, hvordan det er muligt at åbne sig for den menneskelige eksistens (Zahavi, 2011). For at åbne sig så vidt muligt bliver man nødt til at erkende, at ingen form for metode kan føre til en endegyldig sandhed, da ens viden altid vil

bestå af ens fordomme og forforståelser. Derfor er det centralt, at man så vidt muligt, prøver at tilsidesætte ens forforståelser (Zahavi, 2011).

Sammensætningen af henholdsvis hermeneutik og fænomenologi komplimenterer hinanden i den måde, hvorpå man som forsker tilgår et fænomen. Dette giver dermed en dybere undersøgelse af fænomenet.

2.4 Hermeneutiske fænomenologi i dette speciale

Med udgangspunkt i de ovenstående afsnit omhandlende hermeneutikken, fænomenologien og hermeneutisk fænomenologi vil dette afsnit tage udgangspunkt i, hvordan vi vil anvende hermeneutisk fænomenologi i specialet. Den hermeneutiske fænomenologi vil blive afspejlet i dette speciale ved at begge gruppemedlemmer er bevidste om egne livserfaringer og forforståelser, så det undersøgte fænomen bliver tilgået med færrest mulige indvirkninger. Derudover bestræber vi os begge på at lade fænomenet fremtræde så ægte som muligt, hvilket også vil bidrage med en mere valid undersøgelse. Dette sker blandt andet gennem projektets kvalitative interviews, hvor der er taget udgangspunkt i semistruktureret interviews, der gør det muligt at stille åbne spørgsmål samt imødekomme spontane og nye emner undervejs i de afholdte interviews. Derudover har interviewprocessen også foregået så neutral og åben som muligt, hvor der har været plads til respondenternes besvarelser og uddybninger dertil undervejs. Dertil har vi forsøgt at gemme vores forforståelser væk, og lade respondenternes livsverden komme til syne. Yderligere uddybning omkring de afholdte interviews bliver beskrevet i projektets metodeafsnit (jf. Afsnit 3.4). Den hermeneutiske fænomenologi bliver ligeledes afspejlet gennem den opståede undren, som specialets problemformulering afspejler. Inden interviewprocessen begyndte, afholdte vi et indledende møde med CLO ved Beritech. I denne forbindelse opstod der en undren og interesse over for Beritechs sundhedsordning, og måden hvorpå de tilbyder deres ansatte at blive en del af denne. Efter dette intromøde påbegyndte vi research i form af teoretiske aspekter, hvor vi ligeledes planlagde de fremtidige interviews med Beritech, hvor målet var at finde frem til, hvilke respondenter der ville være interessante at interviewe til netop denne case, for at få en dybere indsigt i det undersøgte fænomen. Denne proces tydeliggør den hermeneutiske fænomenologi ved at tilgangen kendetegnes ved, at en interesse opstår på baggrund af en undren. Derudover er

det også væsentligt at nævne, at der gennem projektet arbejdes ud fra en abduktiv tilgang, som også supplerer den hermeneutiske fænomenologi, da vi gennem processen vender tilbage til det undersøgte for hele tiden at opnå en dybere og bredere forståelse af det undersøgte fænomen. Denne proces gør det muligt for os at skabe en større forståelse for helheden og dermed udarbejde et bud på et muligt resultat. Dog er det væsentligt at nævne, at vi som forskere altid vil bære vores livsverden, og dermed vil speciale muligvis også bære præg af dette. I henhold til den hermeneutiske fænomenologi vil vores resultat af dette speciale være et enkeltstående resultat, da vi kun afdækker det undersøgte fænomen med mulige præg af vores egen livsverden. Dermed vil specialets resultater højst sandsynligt også have set anderledes ud, såfremt det var andre individer, der havde foretaget denne undersøgelse.

3.0 Metode

Dette afsnit har til formål at beskrive vores valgte metode, den kvalitative metode, som er anvendt til at bearbejde vores indsamlede empiri. Vores empiriindsamling, som danner rammen for vores analyse, er baseret på kvalitative interviews. Disse interviews er udarbejdet ud fra en semistruktureret interviewguide, som udgør de spørgsmål, som vores interviews er baseret på. Disse vil sammen med en redegørelse af valg af respondenter ligeledes blive præsenteret i kommende afsnit.

3.1 Abduktiv tilgang

Først vil vi præsentere den abduktive tilgang, da vi tilgår specialet ud fra denne. Den abduktive tilgangs betydning beskrives i følgende citat: *"Herved får karakteren af det undersøgte empiriske felt lige så meget indflydelse på valg af tilgange og metoder som bestræbelserne på at arbejde stringent teoretisk"* (Halkier, 2001, s. 41). Derfor kan det siges, at vi lader empirien og teorien være styrende for vores måde at arbejde på, således der foregår en vekselvirkning mellem begge dele. Desuden bidrager metoden til projektets videnskabsteoretiske tilgang, da vi ønsker at undersøge menneskelige fænomener, hvorfor det også er relevant at nævne, at ét konkret resultat ikke er aktuelt. Som nævnt i det videnskabsteoretiske afsnit (jf. Kapitel 2) tilgår vi fænomenet ved kontinuerligt at undersøge

enkeltdele, som formår at bidrage til en bredere forståelse af fænomenet som helhed. Gennem den abduktive tilgang kan vi som forskere tilpasse specialets sammenfatning, i takt med at nye indsigter og forståelser opnås, og dermed endeligt frembringe den bedste udlægning af det undersøgte fænomen.

Jon Kolko, som er forfatter og designer, beskriver i artiklen "Abductive Thinking and Sensemaking", at abduktion forekommer som en dualitet mellem deduktion og induktion (Kolko, 2010, s. 19-20). Vi vil i dette afsnit præsentere de tre tilgange og ligeledes argumentere for, hvordan abduktion optræder i dette speciale. Kolko (2010) definerer abduktion som: "[...]the argument to the best explanation." (Kolko, 2010, s. 20). Med andre ord kan det siges, at abduktion er en logisk tilgang, som formår at opstille en hypotese, som bliver meget værdifuld for undersøgelsesfænomenet. Desuden definerer Kolko også resultatet som værende "det bedste gæt" (Kolko, 2010, s. 20). Dette er modsat den deduktive tilgang, hvor et validt argument betegnes som følgende: "[...]one that logically guarantees the truth of its conclusion, if the premises that are presented are true" (Kolko, 2010, s. 20). Dermed kan det siges, at et deduktivt argument fremstår som værende selvstændigt, og derfor kan nye resultater altså ikke påvirke konklusionen. En anden modsætning hertil er den induktive tilgang, som argumenterer for, at det undersøgte fænomen kan være sandt i den givende situation. Ud fra ovenstående kan det derfor udledes, at hverken den induktive eller deduktive tilgang kan garantere nye resultater (Kolko, 2010, s. 20). Dog spiller logikken en afgørende rolle i den abduktive tilgang, hvilket giver anledning til at danne ny viden og indsigt, hvilket vi især finder relevant og fordelagtigt for dette speciale. Yderligere tillader den abduktive tilgang, at man undersøger enkeltdeler, som derefter leder frem til en større helhed, hvilket egner sig godt til projektets videnskabsteoretiske ståsted (jf. Afsnit 2.4). Den abduktive tilgang er altså en dualitet mellem den deduktive og induktive tilgang, hvor den cirkulære proces er afgørende. Det kan derfor siges, at den abduktive tilgang medvirker til, at vi i dette speciale formår at forholde os åbent og objektivt i forbindelse med den indsamlede empiri, hvor dataene formår at frembringe nye indsigter og perspektiver til undersøgelsesfeltet. Med udgangspunkt i empiriske fund undersøges betydningsfulde teoretiske perspektiver løbende med plads til nye indsigter, hvor disse sammenholdes, og dermed formår at bidrage til en cirkulær proces mellem del og helhed. Derfor kan der altså argumenteres for, at empirien har en styrende

rolle for udarbejdelsen af dette speciale, da empirien danner fundamentet for vores valg af teori. Desuden har nye teoretiske indsigter påvirket strukturen og dermed bidraget til nye synsvinkler i forhold til projektets problemformulering. Vi har derfor konstant bevæget os i en cirkulær proces, som har været en vekselvirkning mellem vores teori og resultaterne fra vores databehandling, som altså tilsammen danner rammen og strukturen for det efterfølgende arbejde.

3.2 Kvalitativ metode

I dette speciale anvendes den kvalitative metode, som er anvendt i forbindelse med indsamlingen af empiri. Ved brug af den kvalitative metode, er der fokus på at beskrive, fortolke eller forstå den "*menneskelige erfarings kvaliteter*" (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 13). Tilgangen gør det muligt at undersøge menneskers oplevelser eller erfaringer individuelt men også kollektivt. Der er ved den kvalitative tilgang fokus på individets sociale liv, hvorfor den gør det muligt at forstå personer og processer frem for at undersøge kvantiteter, som man kender det ved den kvantitative tilgang. Kvalitativ forskning beskrives ofte som værende af natur en herredømmefri praksis, som bygger på tillid, empati og fri udveksling af synspunkter. Ved at fokusere på interviewet og den oplevede betydning af respondenternes udtalelser, har vores valgte videnskabsteori relevans i forhold til at afklare forståelsesformen i det kvalitative interview (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor egner tilgangen sig godt til netop denne case, da vi ønsker at få en dybere forståelse af individets individuelle oplevelse af implementeringen af de sundhedsfaglige tiltag, som Beritech har valgt at prioritere som et led i optimeringen af den enkelte medarbejders sundhed. Den kvalitative metode er for os relevant i nærværende speciale, da den ikke er generaliserende, men derimod er med til at give et mere detaljeret og nuanceret billede af det der undersøges.

Alan Bryman præsenterer i sin bog en procesmodel med seks overordnede trin, som vi læner os op ad, da den formår at danne et godt overblik over hovedtrækkene i en kvalitativ undersøgelse (Bryman, 2016, s. 379. Procesmodellen og de seks trin kan tilgås i bilag 2.

3.3 Reliabilitet og validitet i en kvalitativ undersøgelse

Nahid Golafshani (2003) skriver i artiklen, *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research* (2003), at begreberne reliabilitet og validitet kommer fra naturvidenskaberne og specielt fra kvantitative undersøgelser, derfor skal man som forsker tænke på begreberne anderledes i en kvalitativ undersøgelse. Reliabilitet og validitet konceptualiseres som troværdige, stringens og kvalitet i en kvalitativ undersøgelse. Det er gennem denne forståelse, man som forsker i en kvalitativ undersøgelse skal forstå begreberne for at mindske bias og øge sandfærdigheden i sin undersøgelse (Golafshani, 2003, s. 604). Ovenstående forståelse af begreberne, reliabilitet og validitet, vil blive anvendt i dette speciale i forbindelse med vores kvalitative undersøgelse.

3.4 Semistruktureret interview

Dette afsnit vil omhandle, hvilken interviewform vi har anvendt i forbindelse med indsamling af data og som et led i besvarelsen af specialets problemformulering. I dette speciale anvendes metoden semistruktureret interview. Vi har valgt denne tilgang, da vi ønsker at opnå grundlæggende viden og forståelse af Beritech samt indsigt i organisationens interne processer gennem respondenternes livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009). Derudover kan interviews også anvendes til at opnå indsigt og viden om respondenternes holdninger og meninger, hvilket vi anser som væsentligt i forhold til at besvare specialets problemformulering. Afholdelse af interviews kan både ske fysisk såvel som online, hvilket også gør sig gældende i dette speciale. Der er i alt blevet afholdt fire interviews, hvor det ene er afholdt online, og de tre resterende er afholdt fysisk ved Beritech. Dette anser vi ikke som et problem, da vi i specialet kun har fokus på det verbale og ikke det nonverbale, hvilket sagtens kan opnås gennem online interviews. Ifølge Svend Brinkmann og Lene Tanggaard (2015), bidrager semistruktureret interviews til at opnå indsigt i det enkelte individs livsverden, hvilket også stemmer overens med specialets videnskabsteoretiske ståsted. Gennem semistruktureret interviews forsøger man så vidt muligt at komme så tæt på respondenternes livsverden og det fænomen, som man ønsker at undersøge. I praksis forholder det sig på den måde, at man som forsker har forberedt en række spørgsmål eller overordnede emner, som man ønsker at få viden om. Dette gør sig også gældende for os i dette speciale, da vi inden de afholdte interviews, havde udarbejdet en interviewguide

(bilag 1). Hvordan og hvad den udarbejdede interviewguide indeholder, vil blive uddybet i det kommende afsnit.

Ved afholdelse af et semistruktureret interview behøver man som interviewer ikke at følge interviewguiden kronologisk. Derudover er der også plads til fleksibilitet og spontanitet gennem interviewprocessen, hvilket vi anser som en fordel, da vi som forskere har mulighed for at følge op på respondenternes svar undervejs eller andre spændende emner.

Denne tilgang er dermed fordelagtig, da vi som forskere får mulighed for at undersøge vores problemformulering nærmere, samt mulighed for at analysere og fortolke på den indsamlede empiri. Dog er det væsentligt at nævne, samt have in mente, at den indsamlede data fra de forskellige interviews udspringer sig fra respondenternes livsverden. Dette skal vi som forskere tage højde for i forhold til specialets validitet og reliabilitet.

3.5 Bias

I og med at interviewguidene var udformet på forhånd inden de afholdte interviews, er der potentielle bias, vi skal være opmærksomme på, for at opnå en mest mulig valid undersøgelse.

De udarbejdede interviewguides har til formål at sikre en så åben og omstillingsparat interview situation som muligt, hvor målet var ikke at påvirke respondenterne undervejs. Dog kan de udarbejdede interviewguides også være præget af vores forforståelse for feltet og interesse, hvilket i sidste ende muligvis kan medføre potentielle bias. Vi har derfor gennem processen været opmærksomme på vores forforståelse for netop at undgå bias så vidt muligt, og dermed også forholdt os så objektive som muligt (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

3.6 Interviewguide

I forbindelse med afholdelse af de kvalitative interviews, er der udarbejdet interviewguides til de semistrukturerede interviews, som altså danner grundlaget for specialets empiriske datagrundlag. Bryman (2012) beskriver en interviewguide som en liste, hvor forskeren på forhånd har mulighed for at forberede samt forbedre sig på, hvilke spørgsmål eller emner, som skal berøres under det givne interview. Desuden fremhæver Bryman også, at en interviewguide er baseret på følgende udsagn: *"What is crucial is that the questioning*

allows interviewers to glean the ways in which research participants view their social worlds and that there is flexibility in the conduct of interviews" (Bryman, 2012, s. 473). Det kan derfor siges, at den fleksibilitet som det semistrukturerede interview tillader, understreges som værende en fordel ved en interviewguide, da vi som forskere har mulighed for at afvige fra denne, og dermed følge nye retninger eller emner, som måtte optræde under interviewet.

Ved udarbejdelsen af en interviewguide, er det essentielt at interviewspørgsmålene tager afsæt i relevante forskningsspørgsmål eller problemformulering, da man derved kan danne relevante undersøgelsesspørgsmål til interviewguiden, hvilket også gør sig gældende i dette speciale (Bryman, 2012, s. 473).

I forbindelse med afholdelsen af selve interviewet er det væsentligt, at man som forsker har fokus på *"What do I need to know in order to answer each of the research questions"* (Bryman, 2012, s. 473). I relation til ovenstående fremhæver Bryman, at det er særligt relevant at fokusere på, hvad respondenterne finder relevant i relation til emnerne, som danner fundamentet for spørgsmålene.

Dette har altså været vigtigt i udarbejdelsen af interviewguiderne i dette speciale, hvor vi på baggrund af vores problemformulering har kunne formulere en række spørgsmål, som bidrager med forskellige vinkler i relation til undersøgelsesfeltet, herunder de forskellige positioner, som medarbejderne hver især har hos Beritech. Interviewguiden er derfor fordelagtig, da forskeren er forberedt på, hvilke spørgsmål respondenterne skal besvare som eksempelvis generelle informationer som: navn, alder, stillingsbetegnelse, køn og anciennitet. Disse informationer kan have en afgørende betydning i den senere proces, når respondenterne svar skal kontekstualiseres (Bryman, 2012, s. 473).

Ved udarbejdelsen af en interviewguide er det ligeledes vigtigt at formulere interviewspørgsmålene i et sprog, som respondenterne forstår. Derfor kan det være en fordel, at opdele interviewguiden i forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål.

Forskningsspørgsmål har til opgave at dække over det teoretiske fokus, som er den direkte kobling til undersøgelsen eller specialets problemformulering. Desuden søger disse forklaringer på bestemte processer, fænomener eller sammenhænge (Brinkmann & Tanggaard, 2015, s. 40). Interviewspørgsmål skal være baseret på forskningsspørgsmål, og formidles i et sprog, som appellerer til respondenterne, der interviewes. I denne sammenhæng fremhæves det, at disse typisk søger konkrete beskrivelser, og derfor har vi i

indeværende speciale forsøgt at have dette i mente i udarbejdelsen af vores forskningsspørgsmål samt interviewspørgsmål (bilag 1).

I forbindelse med udarbejdelsen af en interviewguide er det vigtigt at forholde sig til, hvilke spørgsmålstyper som inddrages. Som udgangspunkt vil man indlede interviewet med formål og kontekst for dernæst at begynde med nogle indledende spørgsmål, som giver anledning til, at respondenterne fortæller ud fra forskningsspørgsmålet, som kan være en bestemt proces eller begivenhed (Brinkmann & Tanggaard, s. 41). Herefter vil der ofte blive præsenteret en række opfølgende spørgsmål, som kan være med til at hjælpe forskeren med at få uddybet relevante interesseområder, som relaterer sig til beskrivelserne fra respondenterne (Brinkmann & Tanggaard, s. 41). Netop disse spørgsmålstyper er anvendt i specialets interviewguides, hvor vi som forskere stiller en række indledende spørgsmål som eksempelvis: "Kan du fortælle lidt om dig selv" (bilag 1). Under interviewet stiller vi kontinuerligt opfølgende spørgsmål, som afviger fra interviewguiden, hvilket medvirker til formålet med det semistrukturerede interview, hvor vi som forskere kan opnå en indgående viden omkring det konkrete emne. Bryman (2012) hævder, at der ved det semistrukturerede interview yderligere kan anvendes sonderende spørgsmål, hvor forskeren stiller spørgsmål som: "kan du uddybe yderligere", som kan medvirke til at vi får en mere dybdegående beskrivelse af det aktuelle emne (Brinkmann & Tanggaard, s. 41). Desuden kan det indimellem også være nødvendigt, at stille direkte spørgsmål under et interview, da disse kan medvirke til at få et så præcist svar som muligt, relateret til nogle af de svar respondenterne har italesat. Vi har i specialets interviewguides anvendt sonderende spørgsmål som eksempelvis: "*Hvilke ændringer kan du mærke i forbindelse med dit arbejde*" (bilag 1). Formålet med dette sonderende spørgsmål er at få uddybet en konkret beskrivelse af en specifik ændring, som medarbejderen kan mærke i forbindelse med implementeringen af sundhedstiltaget i Beritech. Ligeledes har vi også benyttet os af direkte spørgsmål som: "*Hvor længe har du været ansat ved Beritech?*" (Bilag 1), der i denne sammenhæng har til formål at præcisere forholdet mellem Beritech og respondenterne. Interviewguiderne indeholder altså både sonderende og direkte spørgsmål.

3.7 Udvælgelse af respondenter

Som tidligere nævnt er der i alt blevet afholdt fire semistrukturerede interviews, der alle er blevet lydoptaget og transskriberet (bilag 3, 4, 5, 6). Alle fire respondenter er blevet udvalgt efter metoden, purposive sampling (Bryman, 2012). Kendetegnene ved purposive sampling er, at man ikke ønsker respondenter, som er udvalgt tilfældigt. Bryman siger følgende, *"...that the sampling is conducted with reference to the goals of the research, so that units of analysis are selected in terms of criteria that will allow the research questions to be answered"* (Bryman, 2012, s. 418). Det vil altså sige, at samtlige respondenter udvælges med det formål at understøtte specialets problemformulering. De fire udvalgte respondenter fra Beritech har alle enten viden om eller praktisk erfaring med motion i- eller i forlængelse af arbejdstiden. Netop derfor er disse fire også udvalgt, så de kan være behjælpelige med at besvare specialets problemformulering.

Det første og indledende interview var med Chief Legal Officer (CLO) for Beritech. Dette interview var relevant for os at afholde, da han har en mere dybdegående indsigt i organisationens processer, og hvad det har krævet at implementere motion i arbejdstiden. Derudover var dette interview også relevant, da vi derigennem kunne opnå indsigt i, samt få en forståelse for organisationen, og om motion i arbejdstiden har haft en betydning for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere fra et high-level perspektiv. Yderligere var det vigtigt for os at begynde med dette interview, hvis der skulle opstå interessante emner undervejs, som vi dermed ville have mulighed for at afdække. Dernæst blev de tre resterende interviews afholdt. Ved disse interviews er to ud af tre respondenter brugere af motion i arbejdstiden, hvor den sidste respondent benytter sig af det træningstilbud, som Beritech har stillet til rådighed til deres medarbejdere hver onsdag efter arbejde. De to første respondenter får begge personlig træning, som bliver afholdt i arbejdstiden. Samtlige tre respondenter er udvalgt på baggrund af deres forhold til motion i- eller i forlængelse af arbejdstiden, samt de forskellige stillinger de besidder ved Beritech, så vi bedst muligt kan få indsigt i specialets problemformulering fra forskellige synspunkter.

Oversigt over respondenter:

Navn	Stilling
Thomas	CLO – Chief Legal Officer
Jonas	Tubes Programmer
Finn	Warehouse and Facility Manager
Jess	Sales Director

Tabel 1 – oversigt over interviewpersonerne

3.8 Optagelse og transskription af data

Dette afsnit vil omhandle, hvordan og hvorfor vi har lydoptaget og transskriberet det indsamlede data. I specialet er samtlige interviews blevet lydoptaget og transskriberet. Dette er gjort med henblik på at gengive respondenternes udtalelser så præcist som muligt, da disse skal anvendes i specialets analyse.

Som nævnt tidligere er de fire interviews blevet lydoptaget. Lydoptagelserne er blevet anvendt i specialet, for at vi kan transskribere det indsamlede data. Ifølge Bryman (2012), er det med til at sikre en mere konkret og præcis kvalitativ undersøgelse, da vi som forskere ikke behøver at have fokus på notatskrivning undervejs i forbindelse med de afholdte interviews. Dette stemmer også godt overens med den semistruktureret interview tilgang, da man som forsker, dermed har mulighed for at være lyttende, følge op på relevante emner der muligt ville opstå undervejs, samt stille uddybende spørgsmål (Bryman, 2012). Dette gør sig gældende for dette speciale, hvor vi under de afholdte interviews har haft mulighed for at være nærværende og omstillingsparate.

Lydoptagelserne er også blevet anvendt til transskription af data. Transskriptionerne består af en narrativ oversættelse fra talesprog til skriftsprog, desuden er der taget højde for

bevidst tab af ironi og kropssprog (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Transskriptionerne gør det muligt at lave en præcis gengivelse af respondenternes udtalelser i forbindelse med de afholdte interviews. Desuden er transskriptionerne også med til, at der kan blive udarbejdet en detaljeret analyse heraf. Derudover er det indsamlede data transskriberet således, at det er lettere at kategorisere og finde udsagn til specialets analyse.

Nedenfor fremgår de transskriberingskonventioner vi har medtaget for at strukturere transskriptionerne bedst muligt, samt for at gennemsigtiggøre vores transskriptionsproces. Her er det også væsentligt at nævne, at vi har valgt at transskribere, det indsamlede data for at styrke specialets validitet, da vi derved gennemgår det indsamlede data flere gange.

- Øh og andre lignende lyde medtages ikke.
- Talepauser eller tænkepauser demonstreres ved "...".
- Når en sætning afbrydes af egen person indsættes “;”.
- Når en sætning afbrydes af interviewer, afsluttes sætningen ikke med et punktum.

3.8.1 Bias i forhold til de afholdte interviews

I og med at de afholdte interviews er blevet lydoptaget, er det muligt at det kan aflede, at respondenterne er bevidste omkring deres udtalelser. Dette kan dermed resultere i, at respondenterne ikke kommer med den forventede viden. Ifølge Bryman, imødekommer de fleste at interviewet vil blive lydoptaget, da de selvsagt har takket ja til at deltage, og dermed er villige til at dele deres viden og informationer. Dog er det væsentligt at nævne, at vi har prøvet at imødekomme respondenterne og mulige usikkerheder, ved at afholde to ud af fire interviews fysisk ved Beritech, altså i vante og trygge omgivelser for respondenterne. De resterende to har været online interviews, da dette har været et ønske fra respondenterne.

3.9 Observation

I dette projekt anvendes også metoden, observation. Denne metode anvendes med det formål at få indsigt i de sociale processer og egentlige handlinger, der opstår ved Beritechs holdtræning hver onsdag fra kl. 16.00-17.00 i CrossFit North 579. Denne

dataindsamlingsmetode supplerer de afholdte semistrukturerede interviews. Ved observation bliver det muligt for forskeren at gøre brug af flere sanser, hvilket er med til at styrke forståelsen for det miljø som de deltagende optræder i (Flick, 2018). Derudover anvendes observation også til at undersøge og observere de deltagende i den konkrete sammenhæng, så det giver en bedre forståelse for det undersøgte fænomen (Raudaskoski, 2015, s.97). Professor Pirkko Raudaskoski siger følgende om observation: *“Derfor er fokus på de direkte aflæselige træk ved situationen, dvs. deltagernes interaktion med det materiale og sociale miljø.”* (Raudaskoski, 2015, s. 98). Det vil altså sige, at man som observatør har mulighed for at se de deltagendes handlinger, men ikke deres tanker. Netop derfor er observation også et godt supplement til semistruktureret interviews, hvor vi som forskere har adgang til respondenternes tanker.

3.9.1 Observation i specialet

Inden en observation er det væsentligt at tilegne sig viden inden og en baggrundsforståelse for det undersøgte for at opnå så bedst en mulig observation. Derfor har vi også afholdt observationen efter de fire semistruktureret interviews, da vi derigennem har fået en dybere indsigt for fænomenet som helhed (Raudaskoski, 2015, s. 102). Derudover er det ifølge Raudaskoski (2015) også væsentligt, at det er de samme forskere som deltagere i observationen, og som også analyserer det indsamlede empiri. Dette gør sig også gældende i følgende speciale, da vi begge er med til observationen og begge skriver analysen. Dette er forhåbentligt med til at opnå det bedst mulige resultat. Som nævnt tidligere forekommer der forskellige bias i de semistruktureret, som vi er opmærksomme på. Det samme er gældende for observationsmetoden. Ved observation kan det ikke udelukkes, at de observeredes notater bærer præg af den interesse, der er opstået gennem de afholdte interviews. Dette er selvfølgelig noget vi som observatører er opmærksomme på i forhold til de nedskrevne feltnoter (se bilag 7). I observationsprocessen har vi begge nedskrevet feltnoter undervejs i observationen af holdtræningen (Bryman, 2012). Under observationen var vi begge opmærksomme på potentielle bias, og derfor er der heller ikke inden observationen aftalt nogle bestemte fokusområder på forhånd. Dette er gjort for at have en så åben tilgang til empirien som muligt, ligesom valget af semistruktureret interviews afspejler. Dog er det væsentligt at nævne, at der gennem observationen er fokus på de

sociale processer mellem deltagerne, da det er disse, der bliver nævnt i de afholdte interviews.

Slutteligt er det centralt at nævne, at der er indsamlet mundtligt samtykke fra samtlige deltagere inden selve observationen.

3.10 Etiske overvejelser

Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2015), udleder en kvalitativ undersøgelse nogle etiske overvejelser. Som forsker skal man imødekomme undersøgelsens respondenter, hvilket kan opnås gennem informeret samtykke. Til hvert interview præsenterede vi formålet med interviewet, og vi havde ligeledes samtykkeerklæringer med, som respondenterne skulle underskrive (bilag 8, 9, 10, 11). Derudover var interviewene afholdt i trygge og vante omgivelser for respondenterne, i og med at de blev afholdt i egne lokaler ved Beritech. Derudover har transskriptionerne fokus på at være så loyale som muligt overfor respondenterne, hvilket opnås ved, at vi er tro mod det sagte i forhold til konteksten, og ligeledes fremhæves det tydeligt i analysen, hvis citaterne for eksempel kortes ned. I forhold til observation af deres fælles træning, gjorde vi det også tydeligt, at vi ikke observerede deres måde at træne på, men mere de sociale processer der opstår og finder sted under holdtræningen.

4.0 Empiri

Dette afsnit har til formål at beskrive vores valgte databehandlings tilgang, samt hvordan vi i praksis har behandlet den indsamlede empiri.

4.1 Affinity Diagram

I specialet bliver metoden, *affinity diagram* anvendt, som har til formål at kategorisere og behandle vores indsamlede data (Holzblatt & Beyer, 2017). Ved affinity diagram er det indsamlede data, der afgør, hvilke tematikker der opstår, derfor er tematikkerne heller ikke pre-defineret på forhånd. Derudover er denne tilgang også med til at fremhæve de fælles tematikker, der opstår på tværs af de afholdte interviews, da alt data bearbejdes på samme tid (Plain, 2007). Det vil altså sige, at vi ikke på forhånd har kategoriseret vores data, og vi

lader dermed vores data komme til syne så ren som muligt. Affinity diagram er en induktiv tilgang, som kort fortalt har fokus på at undersøge alt indsamlet data ved først at splitte det op, for derefter at samle det igen i forskellige kategorier.

Professorerne, Karen Holtzblatt og Hugh Beyer (2017) uddyber, hvordan kategorierne i et affinity diagram opstår:

"There's no need to justify why they go together. But we do push for a certain kind of "affinity": Two notes have an affinity if they are saying similar things about the user's life as it relates to the design focus of the team—the notes express a similar intent, problem, or issue." (Holzblatt & Beyer, 2017, s. 130-131).

Ovenstående citat afspejler også, at det er centralt, at alt data er transskriberet før der kan udarbejdes et affinity diagram. I praksis sker det ved, at man først transskriberer al indsamlet empiri, derefter gennemlæser man alt data, og skriver det ud på forskellige post-its, og til sidst placerer dem vilkårligt. Derefter kategoriseres de forskellige post-its ud fra fælles tematikker eller statements, som er interessante for specialets problemformulering. Affinity diagram er en tekstnær tilgang, da man som forsker arbejder direkte med det skrevne i de udarbejdede transskriptioner, hvorfor det også er vigtigt, at noterne på de udarbejdede post-its er en direkte afspejling af respondenternes udtalelser. Dermed er det centralt, at man forholder sig objektivt og ikke inddrager egne forforståelser og antagelser, når den indsamlede data skal behandles. Dog er det væsentligt at nævne, at vores data muligvis er præget af vores udarbejdede interviewguides, og dermed vil kategorierne i affinity diagram muligvis kunne afspejles i tematikkerne i vores interviewguides.

4.1.1 Affinity diagram i specialet

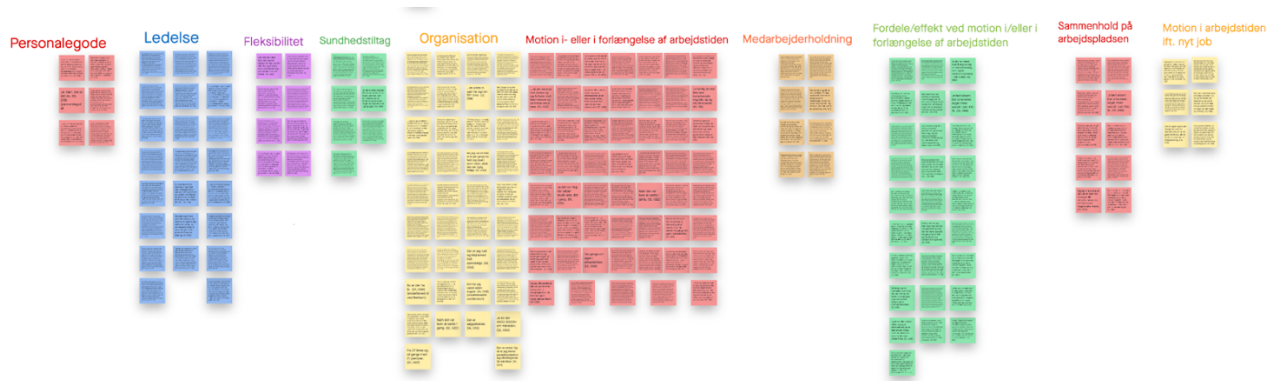
I praksis er affinity diagram en visuel tilgang, da man gennem mapping visualiserer den indsamlede data. Dette sker gennem kategorisering ved hjælp af post-its. Ifølge Holzblatt og Beyer (2017) er det en god ide at anvende affinity diagram til kategorisering af empirien, fordi metoden hjælper med at udlede nøgleelementerne i den indsamlede empiri. Vi har valgt at foretage vores mapping digitalt gennem programmet: Invision.com. En samlet oversigt over alle vores udvalgte post-its, kan tilgås i bilag 12.

Den første fase af udarbejdelsen af affinity diagram består i, at vi har markeret de udtalelser fra respondenterne, der er interessante eller spændende eller vækker undren i forhold til specialets problemformulering, altså første iteration af vores data. Dette ses på nedenstående billede:



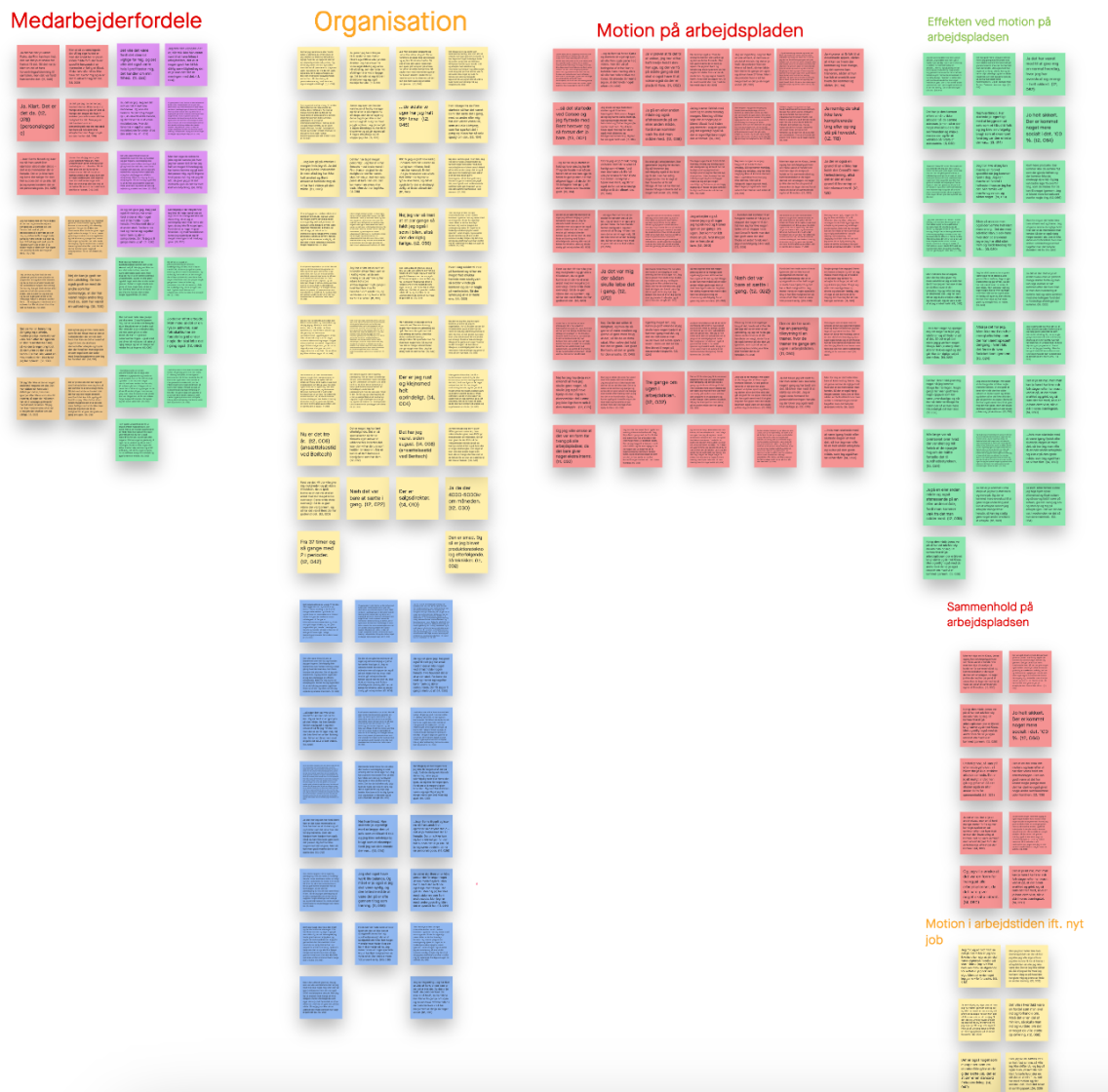
Billede 1: Første iteration af vores databehandling

Derefter har vi kategoriseret samtlige post-it noterne ud fra forskelle og ligheder. Dette er altså anden iteration af vores data. Denne kategorisering har resulteret i forskellige grupperinger. Dernæst har samtlige grupperinger fået tildelt en overskrift, som afspejler indholdet på post-it noterne. Dette ses på nedenstående billede:



Billede 2: Anden iteration af vores databehandling

Efter ovenstående kategorisering har vi indskærpet tematikkerne nærmere, gennem tredje iteration af vores data. Dette ses på nedenstående billede:

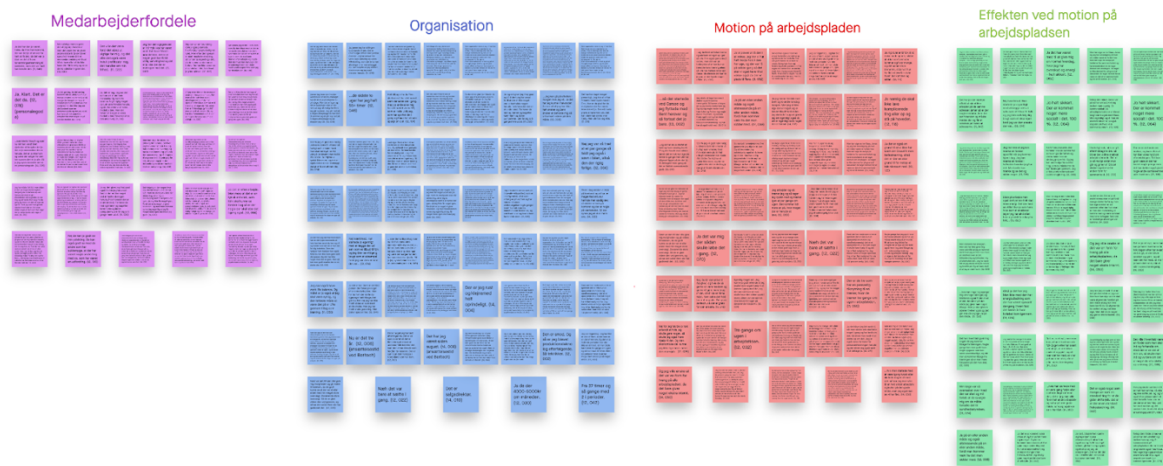


Billede 3: Tredje iteration af vores databehandling

Til sidst har vi i vores databehandling ud fra ovenstående grupperinger foretaget fjerde og sidste iteration af vores data. Derudfra er der defineret fire grupperinger, som er de endelige tematikker. De lyder som følgende: *Medarbejderfordele*, *Organisation*, *Motion på arbejdspladsen* og *Effekten ved motion på arbejdspladsen*.

Disse tematikker skal være behjælpelige med at besvare specialets problemformulering samt være med til at skabe en struktur for det efterfølgende arbejde med analysen.

De endelig tematikker kan ses på nedenstående billede:



Billede 4: Fjerde iteration af vores databehandling og de endelige fundne tematikker

For at gøre vores databehandling mere explicit har vi udformet nedenstående tabel, som er en oversigt over de endelige tematikker:

Medarbejderfordele
Organisation
Motion på arbejdspladsen
Effekten ved motion på arbejdspladsen

Tabel 2: Udledte tematikker fra affinity diagram

Derudover har vi også udarbejdet denne tabel, som er en kort opsummering, der beskriver indholdet i de forskellige tematikker:

Medarbejderfordele	Udtalelser om hvilke medarbejderfordele der findes ved Beritech. Udtalelser om hvordan de ansatte kategoriserer, hvad en medarbejder fordel er.
Organisation	Udtalelser om hvordan Beritech fungerer som organisation. Udtalelser om hvordan de ansatte ser Beritech som organisation.
Motion på arbejdspladsen	Udtalelser om hvordan konceptet "motion på arbejdspladsen" fungerer. Udtalelser om hvordan respondenterne har motion på arbejdspladsen.
Effekten ved motion på arbejdspladsen	Udtalelser om hvilke effekter motion på arbejdspladsen har ved den enkelte både arbejdsmæssigt og privat.

Tabel 3: Kort opsummering over indholdet i de forskellige tematikker

5.0 Litteraturreview

Vi vil i dette afsnit præsentere vores litteratursøgning, som uddyber, hvordan vi har udvalgt den anvendte litteratur med fokus på at besvare specialets problemformulering.

Udarbejdelsen af et litteraturreview har ifølge Bryman (2016) til formål, at man som forskere formår at sikre sig den nødvendige viden omhandlende det pågældende undersøgelsesfelt, hvor man ligeledes skal sikre sig for, at der er grundlag for undersøgelsen

(Bryman, 2016, s. 90). Et vigtigt kriterium for litteratursøgningen var, at vores samarbejdspartner, Beritech, havde implementeret træning i-eller i forlængelse af arbejdstiden for deres medarbejdere, hvorfor vi også har haft fokus på at inddrage artikler, som fortalte noget omkring emnet.

I den efterfølgende litteratursøgningsproces gik vi systematisk til værks, og valgte hovedsageligt at søge på databaserne: *AUB Primo og Scopus*. Netop disse databaser er udvalgt, da de blandt andet indfrier ønsket om peer-reviewed tekster, hvilket betyder, at alle artikler, der er inkluderet, er blevet evalueret af eksperter inden for samme fagområde for at sikre deres videnskabelige kvalitet. Vores litteratursøgningsproces i databaserne fandt sted den 3., 4., 5. og 6. april 2023. Dato for hvornår hver enkelt artikel er tilgået, vil fremgå ved uddybelsen af artiklen.

AUB Primo har fungeret som vores primære database, da det generelt er en god database at søge i af flere årsager. Først og fremmest er det en såkaldt "discovery"-database, hvilket betyder, at den samler forskellige typer kilder i én enkelt søgning. Netop det betyder, at vi har kunne søge efter artikler, bøger, rapporter og andre typer kilder på én gang, og derfor kunne begrænse søgningen på andre databaser. Desuden indeholder Primo også et bredt udvalg af kilder inden for forskellige fagområder, som gør det til en god database at søge i for en bred vifte af emner, hvilket også har været aktuelt i forhold til dette speciale. Endelig tilbyder AUB Primo en række forskellige funktioner og værktøjer, der især har hjulpet os med at finde frem til relevante kilder indenfor vores undersøgelsesfelt, da den tillader at omfatte avancerede søgefunktioner, hvilket især har hjulpet os med at finde relevante kilder til udarbejdelsen af vores litteraturreview.

Udover at søge på AUB Primo, har vi også søgt på Scopus, som er en anerkendt videnskabelig database, der er velegnet til forskningsformål på grund af dens omfattende dækning af forskellige fagområder og dens avancerede søgefunktioner. Vi fandt Scopus relevant til vores litteratursøgningsproces, da den indeholder en betydelig mængde af videnskabelige artikler, conferencebidrag, bøger og andre kilder fra forskellige discipliner, hvilket gør det muligt for os som forskere at finde relevant og varieret materiale inden for netop vores undersøgelsesfelt. Ligesom AUB Primo har Scopus også avancerede søgefunktioner, hvilket gør det muligt at udføre præcise og specifikke søgninger. Overordnet har de to databaser været fordelagtige for os at benytte, i forhold til at finde relevante

tekster, der relaterer sig til træning i eller i forlængelse af arbejdstiden, da de begge tilbyder et stort ophav af kilder og avancerede søgefunktioner, der har hjulpet med at indsnævre og specificere vores søgninger, i håbet om at finde de mest relevante artikler.

I vores søgningsproces i databaserne AUB Primo og Scopus har vi søgt på artikler, som overordnet fokuserer på effekten af træning i arbejdstiden, da dette er et bærende element for vores undersøgelse. Vi ønsker at få en forståelse for implementeringen af sundhedsfremmende tiltag, hvor fysisk aktivitet på arbejdspladser er i fokus. Vi ønsker ligeledes at få dybere indsigt i, hvorledes lignende tiltag og aktiviteter har haft indflydelse på de medarbejdere der har været en del af de forskellige tiltag, og ligeledes om det har haft nogen større effekt hos organisationerne som har implementeret tiltagene. For at få denne helhedsforståelse har det været relevant at søge på specifikke ord, hvor vi blandt andet har søgt på "Workplace Exercise", og ord der relaterer sig dertil, da disse også stemmer godt overens med vores problemformulering. Nedenfor ses et overblik over de andre ord, som vi har søgt på i databaserne.

Engelske	Danske
Culture	Kultur
Motivation	Motivation
Leadership and health at work	Ledelse i forbindelse med motion på arbejdspladsen
Organizational Culture	Organisationskultur
Flexible Organizational Culture	Fleksibel organisationskultur
Organizational development	Organisationsudvikling
Workplace exercise	Motion i arbejdstiden

Figur 2: Viser vores søgeord i databaserne

I vores søgningsproces udvalgte vi 6 artikler, som vi fandt relevante i forhold til vores case. Disse artikler beskriver studier, som er udarbejdet i henholdsvis Australien, Japan, Danmark, Taiwan og Sverige. Selvom at artiklerne overordnet har forskellige fokuspunkter, som: trivsel, arbejdsengagement, øget produktivitet ved implementeringen af træning i arbejdstiden samt mental sundhed og velvære. Desuden har de alle elementet "sundhed og aktivitet på arbejdspladser" til fælles, hvorfor der også kan drages paralleller direkte til vores case hos Beritech. Vi vil i den kommende gennemgang af artiklerne præsentere hver enkelt artikels fokuspunkt. Dog har vi valgt at inddele de forskellige reviews i tematikker for at gøre det mere overskueligt for læseren. Tematikkerne som er; Workplace exercise, flexible Organizational Culture og Leadership and health at work er udarbejdet ud fra vores søgeord.

5.1 Workplace exercise

En af de første artikler vi fandt frem til, efter at have søgt på workplace exercise var artiklen "*Psychosocial effects of workplace exercise – a systematic review*" (2019), som vi fandt frem til den 3. april. Artiklen uddyber et studie, som undersøger effekten af arbejdsbaseret fysisk aktivitet på den mentale sundhed og trivsel blandt ansatte i kontorarbejdspladser i Australien. Studiet anvender en randomiseret kontrolgruppe design med to grupper: en gruppe, der deltager i en fysisk aktivitets intervention og en kontrolgruppe, der fortsætter med deres normale arbejdsrutiner. Resultaterne viser en signifikant forbedring i mentale sundhedsmål, herunder lavere stressniveauer og højere trivsel blandt deltagerne i den fysiske aktivitets intervention sammenlignet med kontrolgruppen. Studiet konkluderer, at arbejdsbaseret fysisk aktivitet kan være en effektiv strategi til at forbedre mentale sundhedsmål hos ansatte i kontorarbejdspladser. Netop dette finder vi relevant da artiklen altså formår at bidrage med væsentlig viden om betydningen af fysisk aktivitet for mental sundhed og trivsel blandt ansatte på kontorarbejdspladser. Kontorarbejde kan i mange og i de fleste tilfælde medføre stillesiddende arbejde, hvilket kan føre til en række helbredsproblemer, herunder dårlig mental sundhed og trivsel. Studiet viser, at fysisk aktivitets intervention på arbejdspladsen kan have en positiv indvirkning på den mentale sundhed og trivsel blandt kontorarbejdere (Gupta et. al., 2018). Dette er relevant, fordi det indikerer, at arbejdsgivere kan implementere fysisk aktivitet på arbejdspladsen, som en effektiv strategi til at forbedre den mentale sundhed og trivsel blandt deres medarbejdere.

Det kan føre til øget produktivitet, mindre fravær og højere jobtilfredshed for de ansatte, samtidig med at det bidrager til at reducere de negative sundhedsmæssige konsekvenser af stillesiddende arbejde (Gupta et. al., 2018). Studiet er udarbejdet i Australien, som har en arbejdsmentalitet, der på mange måder matcher Skandinavien og måden hvorpå vi arbejder i Danmark. Ligeledes er studiet udarbejdet i 2019, hvilket også gør, at den ud fra vores synspunkt er forholdsvis aktuel og derfor ikke forældet. Vi synes studiet medvirker til at styrke vores hypotese om den gode effekt af træning i arbejdstiden, og hvilken effekt dette har for medarbejderne som benytter sig af det. Ligeledes er studiet med til at synliggøre, hvilken effekt et træningsrelateret tiltag har haft på andre organisationer uden for Danmarks landegrænser, hvilket bidrager til en udvidet forståelseshorisont for os som forskere.

En anden relevant artikel er fra Japan og hedder *“The effects of a two-minute original exercise program supported by the workplace unit on the workers’ work engagement: the “Bipoji” exercise”* fra 2020. Denne artikel blev tilgået den 4. april, og var for os relevant, da den undersøger, hvilken effekt træningsmetoden “Bipoji” havde på medarbejderne. “Bipoji” programmet var et 2-minutters program, der havde til formål at forbedre medarbejdernes sundhed og forebygge mod træthed hos de medarbejdere som var med i eksperimentet, der varede i to måneder, hvoraf nogle af de deltagende valgte at fortsætte efter eksperimentet. Det interessante ved artiklen var dog, at der ikke var betydelige forskelle i arbejdsengagement hos de deltagere som blot havde deltaget i de to måneder, men at forskellen først blev markant hos de medarbejdere, som valgte at fortsætte med træningen i den efterfølgende tid. To måneder efter det oprindelige eksperiment, blev gruppen der havde fortsat med programmet via et anonymt spørgeskema spurgt ind til en række forskellige elementer, hvoraf det kunne konkluderes at trætheden faldt og arbejdsengagement steg i den medarbejdergruppe, som havde valgt at fortsætte med “Bipoji” øvelsesprogrammet i arbejdstiden. Derfor kunne undersøgelsen altså konkludere, at indførelsen af træning i arbejdstiden medvirkede til forbedring af kropsholdning, mindre træthed samt øget produktivitet. Dog skal der tages forbehold for, at undersøgelsen kun blev udført i to medarbejdergrupper og havde en kortvarig observation på henholdsvis to måneder, hvor den ene gruppe fortsatte i yderligere to måneder. Derudover er denne case, som tidligere nævnt udarbejdet i Japan, hvor arbejdsморalen og antal timer på

arbejdspladsen differentiere sig fra, hvordan vi arbejder i Danmark. Dette er selvfølgelig noget vi er bevidste om. Vi søgte derfor videre i håbet om at finde et dansk studie, for netop at kunne få en dybere forståelse for træning i eller i forbindelse af arbejdstiden i Danmark. I denne søgning fandt vi frem til artiklen *“Physical exercise at the workplace prevents deterioration of work ability among healthcare workers”* (2015), som vi fandt relevant da det både var et dansk studie, der undersøger forholdet mellem fysisk aktivitet, stillesiddende adfærd og psykologisk sundhed. Artiklen omtaler ikke direkte træning i arbejdstiden, men den diskuterer vigtigheden af fysisk aktivitet i løbet af dagen for at forbedre den psykologiske sundhed, hvor der pointeres at fysiske øvelser udført på arbejdet kan have en god effekt hos medarbejderne, og især dem som har et meget stillesiddende job. Studiet fremhæver tydeligt, at regelmæssig fysisk aktivitet blandt medarbejderne var positivt forbundet med bedre mentalt velvære, herunder lavere niveauer af angst og depression, bedre stresshåndtering og øget selvværd. Derudover påpeger artiklen, at langvarig stillesiddende adfærd kan have negative virkninger på den psykologiske sundhed og er forbundet med øget risiko for stress og depression, hvorfor det kan være en idé for organisationer at fokusere på tiltag med fokus på øget aktivitet blandt medarbejderne, for netop at undgå øget sygefravær. Artiklen understreger vigtigheden af at inkorporere fysisk aktivitet i dagligdagen, og at selv mindre mængder af fysisk aktivitet kan have positive effekter på den psykologiske sundhed. Desuden kunne vi fra dette studie drage paralleller direkte til vores case, da studiet konkluderer, at fysisk træning på arbejdspladsen kan bidrage til at forbedre arbejdsevnen hos den enkelte medarbejder, hvilket der også kan argumenteres for i vores case. Endelig fremhæver artiklen, at fysisk træning sammen med kolleger har en positiv effekt på arbejdslivet, hvilket også er et element, som vi undersøger i vores case.

5.2 Flexible Organizational Culture

I relation til at afdække feltet omkring fleksibel arbejdskultur søgte vi den 5. april på ‘Flexible Organizational Culture’, hvor et af resultaterne var artiklen *“Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations”*, som beskriver et studie udarbejdet i Australien i 2012. Artiklen fandt vi relevant, da den omfavner aspektet i, at organisationer forsøger at udvikle kulturer, der har en positiv effekt

på medarbejderne på tværs af generationer, og samtidig har artiklen et sundhedsfagligt perspektiv, da den fokuserer på betydningen af sundhedsfremmende tiltag på arbejdspladsen og undersøger forskellige tilgange til at sundhedsfremme, samt den tilgængelige evidens for effektiviteten heraf.

Artiklen argumenterer for betydningen af en fleksibel arbejdskultur, hvor medarbejderne har mulighed for at tilpasse arbejdstiden til deres personlige behov og præferencer. En fleksibel arbejdskultur kan føre til højere jobtilfredshed og medarbejderengagement samt mindske stress og udbrændthed. Artiklen henviser til forskning som viser, at fleksibilitet i arbejdstiden kan føre til øget produktivitet, og at medarbejdere, der har kontrol over deres arbejdstid, er mere tilbøjelige til at tage ansvar for deres egen trivsel og sundhed. Artiklen påpeger også, at fleksibilitet ikke nødvendigvis betyder, at medarbejderne arbejder færre timer, men snarere at arbejdstiden er tilpasset deres livsstil og præferencer.

Ud fra et sundhedsfagligt perspektiv konkluderer artiklen, at sundhedsfremmende tiltag på arbejdspladsen kan have positive effekter på medarbejdernes sundhed og velvære, samt påvirker organisationens produktivitet og økonomi positivt. Forskellige tilgange til at sundhedsfremme såsom informationskampagner, sundhedsfremmende initiativer og organisatorisk kulturændring undersøges, og artiklen argumenterer for, at en bred tilgang til sundhedsfremmende tiltag er den mest effektive. Desuden understreger artiklen også vigtigheden af en holistisk tilgang til at sundhedsfremme, som ikke blot fokuserer på fysiske sundhedsmål, men også inkluderer mentale og sociale sundhedsaspekter. Derfor konkluderes det, at individuelle og kollektive sundhedsinitiativer, kan have positive effekter på medarbejdernes sundhed og velvære og organisationens produktivitet og økonomi, hvis kulturen er støttende og tillader fleksibilitet hos den enkelte medarbejder, da det kan være med til at øge arbejdsglæden, det organisatoriske engagement samt styrke rekrutterings og fastholdelses aspektet.

Ved samme søgning omhandlende arbejdskultur fandt vi den 5. april frem til artiklen *“Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture”* (2016), som netop fokuserer på fleksibilitet og tilpasningskultur i forbindelse med at fremme organisatorisk innovation. Undersøgelsen er baseret på 23 højteknologiske industrier i Taiwan, som alle indførte fleksibilitet på arbejdspladsen, for

netop at vurdere hvilken effekt det havde hos den enkelte medarbejder. Resultaterne viste, at fleksibiliteten havde en positiv virkning i forhold til den organisatoriske innovation. Især havde virksomhedernes tilpasningskultur en positiv indflydelse på process- og produktinnovation, hvilket også gør sig gældende i vores case. Dog er vi indforstået med de forskelle der måtte være i den arbejdskultur som optræder i Taiwan i forhold til arbejdskulturen i Danmark. Artiklen fremhæver ligeledes ledelse som et vigtigt element i målet om en vellykket fleksibel arbejdskultur, hvilket også er et element vi har valgt at have fokus på i vores søgningsproces, da lederen i Beritech især har en afgørende rolle i forbindelse med implementeringen af de sundhedsfaglige tiltag.

5.3 Leadership and health at work

Vi ønskede at finde ud af, om der havde været lignende studier, som kunne relaterer sig til lederens rolle i forbindelse med implementeringen af tiltagene i Beritech, hvorfor vi valgte at tilføje søgeordene "leadership and health at work", hvor vi den 6. april fandt en svensk artikel ved navn *"More passion than the job requires? Monstrously transgressive leadership in the promotion of health at work"* fra 2013. Artiklen fokuserer på en særlig form for ledelse kaldet 'monstrously transgressive leadership', hvor ledere bruger radikale metoder til at fremme sundhed og trivsel på arbejdspladsen. Studiet undersøger, hvordan disse ledere går ud over grænserne for konventionel ledelse og implementerer nye ideer og praksis for at forbedre arbejdspladsens sundhed og trivsel. Artiklen påpeger, at denne form for ledelse kan have både positive og negative konsekvenser, da den kan øge medarbejdernes motivation og engagement, men også føre til modstand og konflikter på arbejdspladsen. Studiet viser også, at denne type ledelse kan være mere effektiv i organisationer med flade hierarkier og højt engagement blandt medarbejderne. Derudover diskuterer den også følelsesmæssige aspekter af ledelse, specifikt hvordan lidenskaber er inkorporeret i ledelse, og hvordan sådanne passioner kan være med til at overskride grænser for medarbejderne i takt med, at de ønsker at foretage sundhedsfremmende organisatoriske forandringer. Især hvis de sundhedsfremmende organisatoriske forandringer er drevet af ledernes egne passioner, hvilket kan virke mere demotiverende end motiverede for medarbejderne.

De ovenstående artikler har været med til at give os et detaljeret overblik over, hvilke lignende undersøgelser der førhen har været, og som relaterer sig til vores case og undersøgelsesfelt. Selvom de enkelte artikler har haft forskellige fokuspunkter, kan det konkluderes at alle artiklerne nævner øget arbejdsengagement i forbindelse med implementeringen af sundhedsfremmende tiltag på arbejdspladser, hvor der henvises til arbejdsengagement som mål, men også arbejdsengagement som resultat efter at have testet forskellige hypoteser omhandlende implementering af træning i arbejdsregi. Derudover er noget af vores udvalgte teori i specialet udvalgt på baggrund af inspiration fra dette litteraturreview. Dog har det i vores litteratursøgningsproces ikke været muligt at finde identiske studier, hvorfor vores speciale kan være med til at give et samlet billede af, hvilken effekt motion på arbejdspladsen har, samt hvordan tiltaget kan være med til at styrke de interne relationer blandt medarbejderne. Vi mener derfor, at vores undersøgelse vil bidrage med ny viden, eftersom andre undersøgelser hovedsageligt fokuserer på mere enkeltstående eksempler i forhold til motion på arbejdspladsen og udfaldet heraf.

6.0 Teori

Dette afsnit har til formål at danne rammesætningen for specialets teoretiske grundlag, som skal være behjælpelig med at besvare specialets problemformulering. Det udvalgte teori er som nævnt tidligere fundet efter specialets dataindsamling samt i forbindelse med specialets litteraturreview. Efter at have foretaget interviews var der tre overordnet tematikker der gik igen: *Ledelsesstil*, *Medarbejderperspektiv* og *Organisation*. Dog vægtede medarbejderperspektivet mere end de to andre tematikker, derfor har vi i vores teori afsnit valgt at fokusere på medarbejderperspektivet som tematik, hvor vi vil inddrage teori omhandlende: Motivation: Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000), Sensemaking (Weick, 1995) (Hammer & Høpner, 2014), Teori om læring (Lave & Wenger) og Employer Branding (Egelund & Buchave, 2009). Vi er opmærksomme på den vinkling vi har foretaget i forbindelse med teori udvælgelse, derfor vil tematikkerne: *Ledelsesstil* og *Organisation* blive anvendt i specialets diskussionsafsnit.

6.1 Motivation - Self-determination theory

Psykologerne Edward Deci og Richard Ryan (1980) har undersøgt og forsket i begrebet motivation og i den sammenhæng udviklet teorien, *Self-determination theory* (Ryan & Deci, 2000, s. 54). Ryan og Deci beskriver motivation på følgende måde: *“To be motivated means to be moved to do something. A person who feels no impetus or inspiration to act is thus characterized as unmotivated, whereas someone who is energized or activated toward an end is considered motivated”* (Deci & Ryan, 2000, s. 54). Følgende citat beskriver, hvordan mennesket bliver motiveret og opnår engagement. Ifølge Ryan og Deci er denne teori grundlagt med antagelse om, at mennesket drives af behov, hvilket medfører, at når mennesket får opfyldt de grundlæggende psykologiske behov, vil dets motivation for at handle eller deltage stige markant. Det er netop dette, som er fundamentet for at skabe motivation ved mennesket ifølge Ryan og Deci (Ryan & Deci, 2000, s.54-57). Ryan og Deci nævner tre psykologiske behov, som netop er de grundlæggende for menneskets motivation og engagement:

1. *Autonomy*, dette behov handler om, at mennesket har mulighed for at kunne bestemme over sig selv og sine handlinger. Altså selvbestemmelse/autonomi. Det vil altså sige, at hvis mennesket har mulighed for at bestemme over egen arbejdstid, opgaveløsning og så videre, har det en motiverende faktor for individet, og vil dermed være med til at øge motivationen. Derimod vil motivationen også dale ved individet, hvis rammerne er forudbestemt af andre udefra (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59).
2. *Competence*, dette behov handler om, at mennesket motiveres af at blive kompetent til noget. Mennesket motiveres, hvis det føler, at det er i stand til at mestre en opgave og dermed opnå en succesoplevelse, som så giver motivation og engagement for individet (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59).
3. *Relatedness*, dette behov omhandler, at mennesket har brug for at interagere med og opleve en form for samhørighedsfølelse med andre individer. Det vil altså sige, at mennesket motiveres, hvis det oplever at være forbundet med andre og en følelse af nærhed (Ryan & Deci, 2000, s. 64-65).

Disse tre psykologiske behov har alle betydning for, hvor motiveret mennesket er. Det vil sige, at størstedelen af de valg som mennesket foretager, kan begrundes og forklares ud fra disse tre behov (Ryan & Deci, 2000). Disse behov bliver vurderet i samspil med to forskellige former for motivation. Ifølge Ryan og Deci findes der to forskellige former for motivation: *Intrinsic* og *extrinsic*. Altså en indre og en ydre motivation.

Ryan og Deci beskriver den indre motivation på følgende måde: "*Intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence.*" (Ryan & Deci, 2000, s. 56). Som citatet også definerer, er den indre motivation drevet af at gøre noget af lyst og interesse. Det vil sige, at ved den indre motivation, vil mennesket udføre en handling udelukkende på baggrund af tilfredsstillelsen eller interessen ved denne og ikke på baggrund af ydre påvirkninger. Dog er det væsentligt at nævne, at den indre motivation er forskellig fra individ til individ, hvilket gør, at det er forskelligt hvad der driver og påvirker det enkelte menneskes indre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 56-57).

Den ydre motivation defineres ved, at mennesket handler med henblik på at opnå et eksternt mål, der påvirkes af ydre faktorer. Dette kan for eksempel forekomme, når mennesket udfører en handling, som har det formål at give en form for belønning.

Den indre og ydre motivation kan derfor med få ord forklares ved: Hvis den udførte handling er tilfredsstillende i sig selv, er det den indre motivation, og hvis handlingen kun udføres på baggrund for at opnå en form for belønning eller undgå en konsekvens, så er det den ydre motivation (Ryan & Deci, 2000).

6.1.1 I relation til specialet

Ovenstående teori om motivation af Ryan og Deci (1980) vil blive anvendt i det kommende arbejde i specialet, med det formål at undersøge medarbejdernes motivation og engagement i deres arbejde, og om motion i arbejdstiden har en indvirkning på dette. De tre grundlæggende psykologiske behov som Ryan og Deci nævner vil alle tre blive anvendt i specialets analyse. Autonomy vil blive anvendt for at undersøge nærmere, om de ansatte ved Beritech oplever autonomy, altså medbestemmelse over egne handlinger. Dette kan eventuelt opnås gennem at man må dyrke motion i arbejdstiden, og om dette har en indvirkning på de ansattes motivation for jobbet. Derudover vil begrebet competence også blive anvendt i analysen. Competence vil blive anvendt med fokus på at undersøge

nærmere, om de ansatte føler sig kompetente til noget, eventuelt både i deres job og ved motion i eller i forlængelse af arbejdstiden. Det sidste psykologiske behovs begreb, relatedness, vil også blive anvendt i analysen. Begrebet vil blive anvendt for at undersøge nærmere, om de ansatte ved Beritech oplever en samhørighedsfølelse med andre ansatte, og hvor denne samhørighedsfølelse opstår. Yderligere vil de to begreber for motivation, indre og ydre, også blive anvendt i analysen. De to begreber vil blive anvendt med det fokus at undersøge, hvilken form for motivation de ansatte oplever ved Beritech.

6.2 Sensemaking

Organisationspsykolog, Karl E. Weick, præsenterer i 1995 sin teori om sensemaking (meningsskabelse). Sensemaking er en teori, der handler om, hvordan mennesket skaber mening i det der opleves, for eksempel begivenheder eller hændelser i menneskets liv. Både at skabe mening, og det at det giver mening i situationer sker ubevidst hele tiden. I et organisatorisk perspektiv kan det ses som den proces, hvor de ansatte imellem hinanden og alene, konstant prøver at skabe mening. Det vil altså sige, at sensemaking kan ses på den måde, at den opstår, når en ansat forsøger at skabe mening i en ny opgave, information eller andre former for forandringer (Hammer & Høpner, 2014). Sensemaking bruges som teori i sammenhæng med forandringer i virksomheder, og i forbindelse med den meningsskabelse, der foregår og opstår i virksomheder og organisationer. Som leder skal man være opmærksom på, at forsøge at skabe mening i forskellige situationer overfor de ansatte. Derudover skal du som leder også være opmærksom på, at de ansatte skaber deres egen mening, som måske ikke er den mening lederen havde tilsigtet.

Weick definerer i 1995 syv elementer, som er centralt i en sensemaking proces:

1. Meningsskabelse er en *social proces*
 2. Meningsskabelse tager udgangspunkt i *identitet*
 3. Meningsskabelse sker *retrospektivt*
 4. Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra *ledetråde*
 5. Meningsskabelse er en *kontinuerlig proces*
 6. Meningsskabelse er drevet af *plausibilitet* - og ikke akkurate
 7. *Enactment* (at skabe handling) er centralt i meningsskabelse
- (Hammer & Høpner, 2014, s. 93-94)

Ovenstående syv elementer indgår i en meningsskabelsesproces, som er forskellige fra individ til individ. Derfor er det også forskelligt, hvilke elementer der indgår i den enkeltes meningsskabelsesproces.

Meningsskabelse er en social proces

Dette element skal forstås på den måde, at vi som individ hele tiden prøver at skabe mening i sammenhæng med andre individer, altså i en social proces. I en organisatorisk vinkling vil det betyde, at tanker, følelser og adfærd hos den enkelte influeres af underforstået og forestillet tilstedeværelse af andre ansatte (Hammer & Høpner, 2014). Det behøver ikke bestå af fysisk dialog, det kan også ske gennem forestillinger og tanker.

Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet

Ved dette element skal meningsskabelse forstås på den måde, at et individ identificerer sig forskellige afhængigt af, hvilken situation individet er i. Dog kan det også vendes om til, at en meningsskabende situation er med til at identificere individets identitet.

Meningsskabelse sker retrospektivt

Ved dette element skal meningsskabelse forstås på den måde, at når man får lov til at se situationer retrospektivt, så opstår selve meningsskabelsen. Det vil altså sige, at meningsskabelsen bliver påvirket af ens forforståelse, da denne er med til at skabe en forforståelse, men samtidig opstår mening også med udgangspunkt i hver enkelt individs

fortid. Kort fortalt ved vi som individ først, hvad vi gør i en situation, når vi har gjort det. Det vil altså sige, at mening skabes af forudgående handlinger.

Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde

Dette element skal forstås på den måde, at et individ skaber mening ud fra forudgående ledetråde eller velkendte situationer. Det er individuelt, hvilke ledetråde man udvælger og forsøger at skabe mening ud fra, lige så vel som, at det er afhængig af, hvilken kontekst man som individ befinder sig i (Hammer & Høpner, 2014).

Meningsskabelse er en kontinuerlig proces

Weick (1995) siger at meningsskabelse begynder aldrig. Det skal forstås som, at meningsskabelse er en kontinuerlig proces, fordi den hele tiden er i gang, som om man konstant er midt i processen.

Meningsskabelse er drevet af plausibilitet - og ikke akkurate

Dette element skal forstås på den måde, at meningsskabelse ikke er entydig eller præcis. Meningsskabelse er både en individuel og social proces, hvor det er forskelligt, hvilke elementer der indgår i processen, derfor er meningsskabelse drevet af plausibilitet (Hammer & Høpner, 2014). I en meningsskabelsesproces forsøger man at skabe det store billede, hvorfor der heller ikke er brug for konkrete og præcise oplysninger, men der er nærmere brug for at skabe noget brugbart og plausibelt (Hammer & Høpner, 2014).

Enactment (at skabe handling) er centralt i meningsskabelse

At skabe handling (enactment) er centralt i en meningsskabelsesproces, fordi mennesket omsætter dets erfaringer og meninger til handlinger.

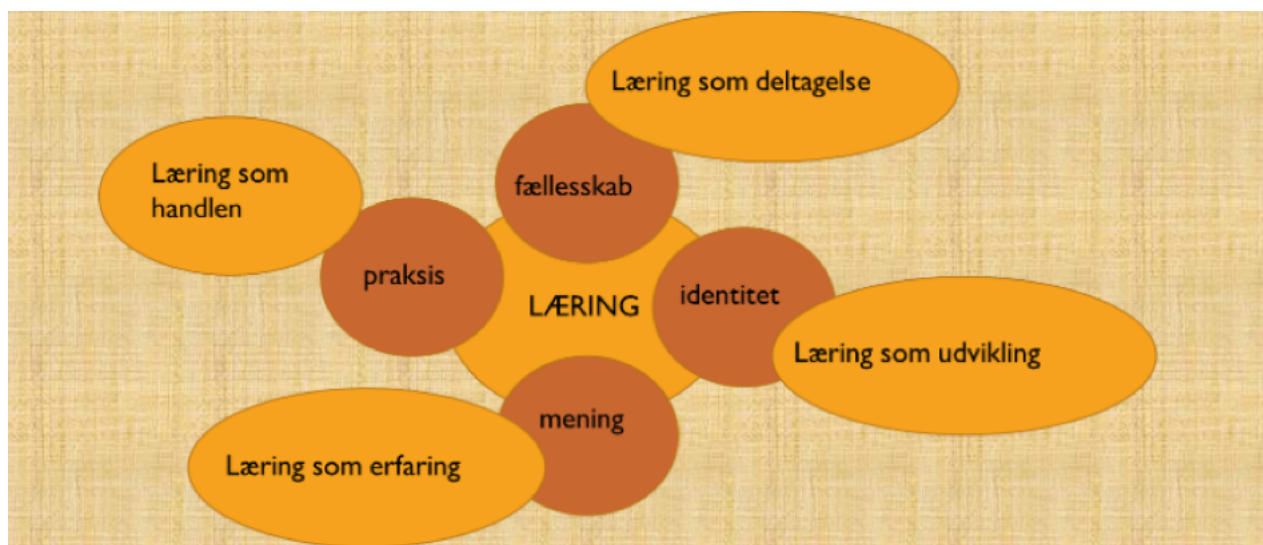
Weick beskriver de syv elementer i sammenhæng med hinanden på følgende måde: *Når folk begynder at handle (enactment), generer de håndgribelige resultater (ledetråde) i nogle sammenhænge (socialt), og dette hjælper dem med at opdage (retrospektivt), hvad der sker (kontinuerligt), hvad der skal forklares (plausibelt), og hvad der bør gøres herefter (identitet) (Weick, 1995, s. 55, i Hammer & Høpner, 2014, s. 115)*

6.2.1 I relation til specialet

Ovenstående teori om meningsskabelse (Weick, 1995) vil blive anvendt i specialet med det formål at undersøge om medarbejderne ved Beritech finder mening ved motion i eller i forlængelse af arbejdstiden gennem et medarbejderperspektiv. Derudover vil teorien også give indsigt i den proces, der er skabt ved motion i arbejdstiden, og om denne har en meningsfuld oplevelse hos medarbejderne. De syv elementer i en meningsskabelsesproces vil alle blive undersøgt nærmere i analysen, for at finde frem til, om de fremgår hos de ansatte ved Beritech.

6.3 En social teori om læring

I 1990'erne opstår en ny dimension af læring. Jean Lave og Etienne Wenger udvikler læringsteori med et nyt aspekt: Fokus på det sociale element i læring (1991). Lave og Wenger skaber et nyt syn på læring ved at rette fokus på, at læring er noget, der sker i social deltagelse (Illeris, 2009, s. 15). Ifølge Lave og Wenger (2003) er der kun en lille del af menneskets viden, som opnås gennem traditionel læring og undervisning. Lave og Wenger mener, at erkendelsen og læringen sker gennem aktiv deltagelse i sociale fællesskaber, hvorfor de netop sætter fokus på det nye aspekt med læring i social sammenhæng. Derudover definerer Lave og Wenger (2003) også begrebet, *situeret læring*. Ifølge Lave og Wenger er læring også en situeret proces, hvilket betyder, at viden hos det lærende menneske opstår som en konstruktion i det sociale (Lave & Wenger, 2003). Det vil altså sige, at mennesket lærer i sociale sammenhænge, samt at viden er kontekstafhængig. Udover begrebet situeret læring præsenterer Wenger begrebet, *praksisfællesskaber* (Wenger, 2004). Wenger mener, at læring foregår i praksisfællesskaber, dette kan for eksempel være en arbejdsplads, en klasse, en skole og så videre. Alle praksisfællesskaber har nogle fælles karaktertræk: *Delt repertoire*, *Gensidigt engagement* og *Fælles opgave* (Wenger, 2004, s. 90). Ved delt repertoire menes der, at der er forskellige diskurser og forståelser, som man deler sammen i fællesskabet. Ved gensidigt engagement menes der, at man i praksisfællesskabet er sammen om opgaverne i en social kompleksitet, som også indebærer noget forskellighed. Ved fælles opgave menes der, at man i praksisfællesskabet skal dele ansvaret og forsøge at skabe mening med opgaven (Wenger, 2004). Nedenstående billede dækker over Wengers model omhandlende praksisfællesskaber:



Billede 5, Wenger, 2004, s. 15

I modellen er der fire elementer: *Praksis, Mening, Identitet og Fællesskab*.

Praksis betyder, at læring opstår gennem fælles handling og traditioner. Man udfører noget sammen i en bestemt praksis. Mening betyder, at læring skal være meningsfuldt for praksisfællesskaber. Læring skal give erfaringer. Identitet betyder, at man gennem læring udvikler sig, og opnår en identitet. Gennem dette element opnår man personlig tilblivelse, og finder dermed ud af, hvem man er i det her praksisfællesskab. Det sidste element, fællesskab, betyder at læring indebærer fællesskab. Læring handler om, at man som individ skal "høre til", for at man kan lære noget og tilegne sig viden. Det vil altså sige, at hvis man som individ føler sig ekskluderet, er det svært at opnå læring.

Det sidste begreb af Lave og Wenger (2003) som er væsentligt, er *deltagelse*. Ifølge Lave og Wenger lærer man ved at deltage (Lave & Wenger, 2003). De definerer begrebet *legitim perifer deltagelse*. Ved legitimt menes der, at man giver nyankomne i fællesskabet lov til at deltage. Ved perifer menes der, at man lader nyankomne deltage på måder, der leder hen mod fuld deltagelse. Gennem legitim perifer deltagelse kan man i fællesskabet opnå ny viden og praksis, hvis nyankomne får lov til at deltage (Lave & Wenger, 2003).

Social læring i en organisatorisk vinkling vil bidrage med at de ansatte oplever større meningsfuldhed, fællesskaber og bæredygtige fællesskaber, som skaber plads til alle.

Derudover vil social læring også bidrage med at udvide de ansattes horisont.

6.3.1 I relation til specialet

Vi vil have fokus på social læring i Beritech, og de interne processer og fællesskaber der muligvis opstår på baggrund af motion i arbejdstiden eller i forlængelse af arbejdstiden. Derudover vil vi anvende teorien til at undersøge nærmere, om man får mere lyst til at blive bedre til at dyrke motion sammen i Beritech grundet det praksisfællesskab, som muligvis er til stede under den ugentlige træning om onsdagen. Desuden vil teorien også være med til at undersøge, om de som får personlig træning, er blevet præget af hinanden, og derved har skabt et form for praksisfællesskab mellem hinanden internt. Ligeledes kan vi ved brugen af denne teori undersøge, om de har opnået en ny form for identitet gennem træning.

6.4 Employer branding

I det følgende afsnit vil vi redegøre for *employer branding*, da vi finder området relevant i forhold til specialets undersøgelsesdesign. Eftersom employer branding er et af de nyere områder, som flere og flere organisationer benytter sig af, er det svært at sige, hvem den officielle 'opfinder' er. Grundlæggende er employer branding en nyere praksis, der ofte indbygges i organisationernes HR-afdelinger. Vi vil til dette afsnit benytte os af litteratur, der blandt andet tager udgangspunkt i artiklen "*Conceptualizing and researching employer branding*" af K. Backhaus og S. Tikoo fra 2004 og bogen "*Employer branding som disciplin*" af Henrik Egelund og Brit Buchhave fra 2009.

I denne sammenhæng referer 'employer' til, at medarbejderen er i fokus, hvor det både er de nuværende og mulige kommende nye medarbejdere. Employer branding dækker altså over flere aspekter. Blandt andet hvordan den indlemmes i virksomhedens interne organisationsstruktur, som vi i dette speciale især finder relevant. Derudover kan employer branding også have en større betydning for rekrutterings- og fastholdelsesprocessen, hvor sidstnævnte også er et element vi ønsker at undersøge nærmere. Employer branding handler altså om, at promovere virksomheden som en attraktiv arbejdsplads. Ifølge Engelund og Buchave (2009), beskrives konceptet i deres bog således: "*Employer branding er virksomhedens omdømme som arbejdsplads, og området har til formål at øge tiltrækningen og fastholdelsen af medarbejdere*" (Egelund & Buchave, 2009, s. 9). Der findes forskellige tilgange til employer branding, her skelnes der mellem employer branding som

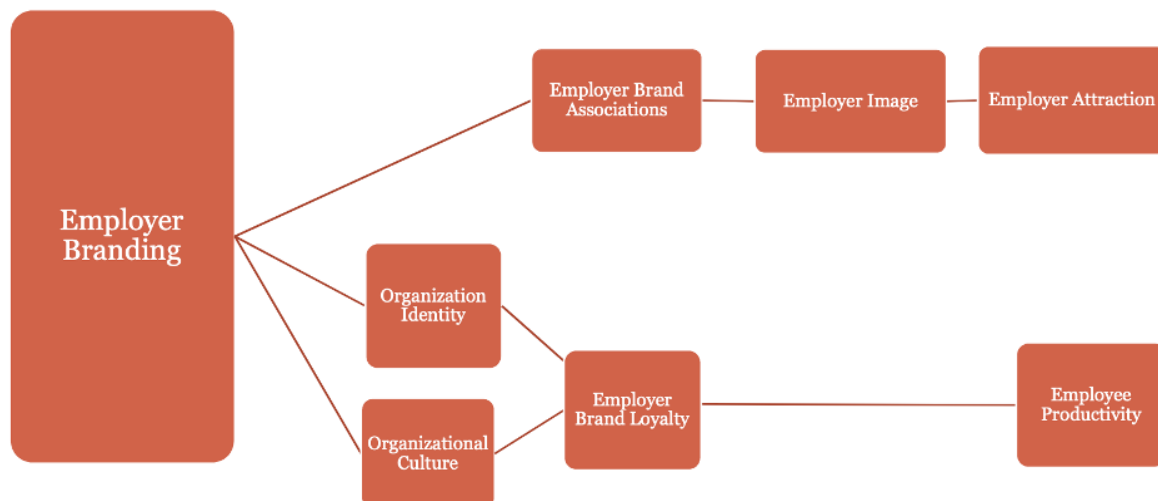
en *kommunikationsdisciplin* og en *organisationsudviklings- og ledelsesdisciplin* (Egelund & Buchave, 2009, s. 10). Den førstnævnte fokuserer på at udvikle de sproglige og visuelle kommunikationsprodukter, der skal bruges i markedsføringen overfor potentielle og nuværende medarbejdere. Den anden tilgang, som er organisationsudvikling og ledelsesdisciplin, handler om, hvordan man kan udvikle organisationens identitet, kultur og værdier i virksomhedens processer, hvorfor det også er denne vi ønsker at undersøge nærmere hos Beritech.

Grundlæggende kan det siges, at det som employer branding formår at gøre for en organisation, er at skabe et bestemt billede af virksomheden, som er målrettet til medarbejdere, både eksisterende og nye. Formålet er selvfølgelig, at billedet af organisationen skal være positivt og vise en arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at arbejde. Et vigtigt element er at differentiere sig fra andre organisationer indenfor samme område, for netop at positionere sig bedre (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502).

Ifølge Backhaus & Tikoo (2004) skal organisationer følge tre simple steps for at udvikle et employer brand:

1. *Værdisætning der skal indarbejdes i employer brandet.*
2. *Gøre det synligt for de grupper, som man ønsker at tiltrække. Dette kan være kommende nye medarbejdere.*
3. *Intern marketing af employer brandet. En væsentlig forudsætning er, at det brand som organisationen forsøger at promovere sig på, allerede formår at eksistere i organisationen.*

Vi vil i det indeværende speciale især fokusere på punkt 1 og 3, og se hvordan disse formår at komme til syne hos Beritech.



Figur 3. Egen tilblivelse. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505).

Ovenstående model søger at tydeliggøre strukturen for tilblivelsen af employer branding i organisationer, hvor der er to forskellige slutresultater: *employer attraction* og *employee productivity*, hvor det især er sidstnævnte vi vælger at rette fokus mod.

Ifølge artiklen "*Conceptualizing and researching employer branding*" af Backhaus og Tikoo (2004) indikerer forskning inden for employer branding, at der er en sammenhæng mellem employer branding og medarbejderproduktivitet. Employer branding refererer altså til, hvordan en organisation opfattes som arbejdsgiver, og det samlede indtryk den skaber blandt medarbejdere og potentielle kandidater. Medarbejderproduktivitet handler derimod om, hvor effektivt medarbejderne udfører deres arbejde. Netop på dette område vidner forskning om, at et stærkt employer brand kan have en positiv indvirkning på medarbejderproduktiviteten. Her er nogle centrale indsigter blandt andet, medarbejderengagement. Et positivt employer brand kan øge medarbejderengagementet, som er en afgørende faktor for produktivitet på arbejdspladsen. Når medarbejdere føler sig forbundet med organisationens værdier, kultur og mission, er de mere tilbøjelige til at være engagerede og forpligtet til deres arbejde. Dette fører til øget produktivitet, da engagerede medarbejdere er mere motiverede til at præstere godt og bidrage til organisationens samlede succes (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509).

Et andet vigtigt element, som vi også har nævnt tidligere i afsnittet er: tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere. Et veldefineret employer brand kan hjælpe en organisation

med at tiltrække og fastholde de gode medarbejdere. Når organisationer opfattes som attraktive arbejdsgivere, er de mere tilbøjelige til at tiltrække dygtige og motiverede medarbejdere. Fastholdelse af medarbejdere reducerer onboardingprocessen og sikrer kontinuitet i produktivitsniveauet, da erfarne medarbejdere er mere tilbøjelige til at være produktive på grund af deres kendskab til deres rolle og organisationen som helhed (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509).

Dertil skal det ligeledes nævnes, at et positivt stærkt employer brand ofte afspejler et positivt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere føler sig værdsat, støttet og anerkendt. Et sådant arbejdsmiljø fremmer medarbejdertilfredshed, trivsel og balance mellem arbejde og privatliv, hvilket igen forbedrer produktiviteten. Medarbejdere, der er glade og tilfredse med deres arbejdsmiljø, er mere tilbøjelige til at være motiverede, fokuserede og produktive (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510).

Sidst men ikke mindst er det væsentligt at nævne, at et employer brand som lægger vægt på medarbejderudvikling, ligeledes formår at påvirke produktiviteten hos den enkelte medarbejder. Når medarbejdere ser, at deres organisation investerer i deres faglige og personlige udvikling, er de mere tilbøjelige til at være engagerede og motiverede til at forbedre deres færdigheder og bidrage til organisationens succes. Dette kan resultere i højere produktivitsniveauer, da medarbejderne bliver mere kompetente og selvsikre i deres roller, hvilket i sidste ende er til stor gavn for organisationen som helhed (Backhaus & Tikoo, 2004).

6.4.1 I relation til specialet

Førnævnte områder relateret til *employee productivity* i employer branding er områder, som vi i vores analyseafsnit ønsker at undersøge nærmere, for netop at få en forståelse for, om det sundhedsfaglige tiltag med træning i og i forlængelse af arbejdstiden formår at påvirke produktiviteten hos den enkelte medarbejder, og ligeledes om dette kan anvendes som et employer branding tiltag i målet om, at fastholde de nuværende medarbejdere i Beritech.

6.5 Syntese mellem projektets videnskabsteoretiske ståsted og det teoretiske fundament

Dette afsnit vil være en syntese mellem projektets videnskabsteoretiske ståsted og af projektets teoretiske fundament bestående af: Lave & Wenger (2003), Ryan & Deci (2000), Weick (1995) og Egelund & Buchave (2009). Afsnittet har til hensigt at uddybe, hvilke videnskabsteoretiske ståsted de forskellige teorier besidder, og hvordan vi er opmærksomme på dette i specialet.

Hermeneutisk fænomenologisk ståsted

Som tidligere nævnt arbejder vi i specialet ud fra et hermeneutisk og fænomenologisk ståsted. Dette skal forstås på den måde, at vores videnskabsteoretiske ståsted kommer til syne på den måde vi tilgår verden, og den måde vi møder det undersøgte fænomen i Beritech på. Dette ses blandt andet gennem vores dataindsamling og databehandling, og de overvejelser vi har gjort i den forbindelse, hvilket der kan læses nærmere om i det videnskabsteoretiske afsnit samt metodeafsnittet (jf. Kapitel 2 & 3). Derudover kommer projektets videnskabsteoretiske ståsted også til syne gennem analysen, da det afspejler den måde vi tilgår analysen.

I kraft af vores databehandlingsproces undersøger vi, hvordan motion på arbejdspladsen defineres hos Beritech, og hvilken oplevelse medarbejderne har i forbindelse med tiltaget. Det vil altså sige, at vi har fokus på motion på arbejdspladsen ud fra et medarbejderperspektiv. I den forbindelse danner Lave & Wenger, Ryan & Deci, Weick og Egelund & Buchave den teoretiske baggrund for projektets analyse, som ikke alle har det samme videnskabsteoretiske fundament. Da vi ønsker at undersøge nærmere, hvilken oplevelse tiltaget har på medarbejderne i Beritech, ønsker vi dermed at belyse et fænomen, som tager udgangspunkt i en subjektiv følelse. Det vil altså sige, at det ikke er noget, vi direkte kan observere, men noget der kommer til syne gennem for eksempel verbalisering i forbindelse med de afholdte interviews. I den forbindelse bliver teori af Ryan & Deci anvendt, for netop at undersøge nærmere, hvordan medarbejdernes motivation og engagement muligvis bliver påvirket ved at benytte sig af tiltaget om at dyrke motion i eller i forlængelse af arbejdstiden. For at undersøge dette bedst muligt anses teori af Ryan & Deci

ud fra et hermeneutisk og fænomenologisk ståsted. Dette ståsted er relevant i denne sammenhæng, da vi ønsker at forstå medarbejdernes oplevelser og beskrivelser af motion i eller i forlængelse af arbejdstiden, og hvilke effekter det har haft for dem. Ligeledes er det også centralt at anvende det hermeneutiske ståsted i denne sammenhæng, da hermeneutikken gør det muligt for os at være eksplicit og fremlægge vores forforståelser og fordomme om motivation og engagement, og hvordan dette kan fortolkes ud fra det indsamlede data i analysen.

Socialkonstruktivisme

I projektet anvender vi som tidligere nævnt teori af Weick og Lave & Wenger. Deres tænkning har fællestræk med socialkonstruktivismen, hvilket kommer til syne ved både Sensemaking teori af Weick og Social teori af læring af Lave & Wenger.

Socialkonstruktivismen kan kort og simpelt defineres som en tilgang der mener, at al menneskelig erkendelse er socialt konstrueret (Rendtorff, 2003, s. 99).

Begge teorier af Weick og Lave & Wenger omhandler en form for social proces, og noget der opstår socialt. Ved Weick er der fokus på en meningsskabelsesproces, som foregår socialt, altså i samspil med andre mennesker. Ligeledes er der ved Lave & Wenger fokus på at læring skabes mellem mennesker, altså igen er det noget, der foregår i en social kontekst. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på dette i forbindelse med analysen. Hvordan vi vil være opmærksomme på dette, vil blive uddybet nærmere senere i dette afsnit.

Udover førnævnte teorier anvendes der også teori om employer branding af Egelund & Buchave i specialet. Teori omhandlende employer branding bevæger sig mellem specialets videnskabsteoretiske ståsted, hermeneutisk fænomenologisk tilgang og socialkonstruktivismen. Teori omhandlende employer branding vil blive anvendt i specialets analyse med det formål at opnå indsigt i medarbejdernes forståelse og erkendelse af employer brandet, samt den organisationskultur som optræder i Beritech. Dog vil det i sidste ende være os, der endeligt fastslår, hvordan employer brandet fremstår over for de ansatte i Beritech, hvilket netop afspejler det fænomenologiske og hermeneutiske ståsted.

Forskellige videnskabsteoretiske perspektiver

Specialets videnskabsteoretiske ståsted strider umiddelbart imod den socialkonstruktivistiske tilgang. Dog kan vi argumentere for, at begge tilgange kan bruges i samspil med hinanden i dette speciale, da vi anvender begge videnskabsteoretiske tilgange forskelligt, og samtidigt gør vi ikke aktivt brug af socialkonstruktivismen i samme omfang som den hermeneutiske fænomenologiske tilgang, som formår at være fundamentet for specialets videnskabelige ståsted. Vi har i alt foretaget fire semistrukturerede interviews og en observation for at opnå en indsigt i vores undersøgelse. Selvom vi har foretaget denne dataindsamling, vurderer vi ikke, at vi er en del af den meningsskabelse, som muligvis opstår ved Beritech. Vi har derimod et ønske om at analysere den meningsskabelse, som eventuelt finder sted i forbindelse med tiltaget om motion i eller i forlængelse af arbejdstiden gennem den empiri vi har indsamlet. Derudover ønsker vi også at analysere den læring, som muligvis vil opstå i forbindelse med motion på arbejdspladsen mellem de ansatte og ligeledes, hvilken betydning det har for Beritech's brand. Derfor mener vi også, at den socialkonstruktivistiske tilgang godt kan bruges i samspil med det hermeneutiske og fænomenologiske ståsted, da vi er opmærksomme på, at den meningsskabelse og læring som muligvis opstår ved Beritech sker ud fra en socialkonstruktivistisk proces, men vi tilgår det fra en hermeneutisk og fænomenologisk vinkel. Det vil altså sige, at vi i analysen sætter de forskellige udtalelser sammen i relation til den udvalgte teori for at opnå en ny helhedsforståelse. Fænomenologien gør det muligt for os at se det undersøgte fænomen fra sin rene tilstand og den indsamlede data uden forforståelser og fordomme. Hermeneutikken giver os derimod mulighed for at inddrage vores forforståelser og fordomme i analysen, hvilket gør at vi kan opnå en ny helhedsforståelse og udvide vores egen forståelse af den læring og meningsskabelse, der eventuelt opstår ved Beritech.

7.0 Analyse

For at besvare specialets problemformulering så fyldestgørende som muligt, vil analyseafsnittet være en tematisk analyse, som vil være opdelt ud fra de fire fundne tematikker i affinity diagram: *Organisation, Medarbejderfordele, Motion på arbejdspladsen og Effekten ved motion på arbejdspladsen*. Disse fire tematikker danner strukturen for analysen, hvor vores udvalgt teori bliver inddraget løbende, i det omfang det er relevant.

7.1 Organisation

I dette analyseafsnit vil der være fokus på Beritech som organisation, med det formål at opnå indsigt i, hvem Beritech er, og hvordan de interagerer med deres ansatte. Vi vil i dette afsnit inddrage relevant teori inden for social teori om læring og motivation samt sensemaking.

Allerede tidligt i vores første interview med Chief Legal Officer (CLO) udtrykkes det, at Beritech som organisation er innovativ og ung:

Som organisation så er vi ung. Vi har ikke fået bygget en stor organisation op endnu. Den er smal og vi har ikke så mange mellemledere og folk der typisk har et personaleansvar direkte i stedet for gennem andre som man uddelegerer til. Det gør at informationsstrømmen er kort og på sin vis også meget direkte, og det giver noget effekt på, hvordan hverdagen er herude og hvordan klimaet er herude. Vi skal gerne have nogle hurtige beslutningsprocesser, det er det vi lever af. (bilag 3, 032)

Ovenstående citat viser, at ledelsen ved Beritech anser organisationen som ung, hvilket resulterer i at man typisk har direkte kontakt med den overordnede leder og ikke gennem andre mellemledere. Som citatet beskriver, giver det en kort informationsstrøm mellem de ansatte og ledere i Beritech, hvilket muligvis kan resultere i, at læring nemt optræder i Beritech, netop fordi de ansatte får lov til at deltage. Ud fra citatet kan det anskues, at de ansatte ved Beritech, nye såvel som gamle, bliver en del af fællesskabet. Dette mener Lave og Wenger (2003) også er nødvendigt, for at ansatte kan opnå legitim perifer deltagelse.

Legitim perifer deltagelse kan netop resultere i, at nye såvel som gamle føler sig som en del af fællesskabet, samt opnår større læring grundet, at de får muligheden for at deltage. Dette er især noget den korte informationsstrøm ved Beritech imødekommer. Desuden udtaler CLO også følgende om Beritech som organisation:

Jeg tror også fordelene er, at det er så ung en organisation. For 1,5 år siden var der 22 medarbejdere og ud af dem, har der været en naturlig udskiftning i forhold til dem, der ikke vil med på den nye rejse, fordi vi har struktureret lidt om på den nye strategi. Så der er ikke så mange tilbage af de gamle som siger "hvad er nu det for noget", så dem der er tilbage, er jo selvfølgelig dem der vil være med til de ændringer og gerne vil med på den nye rejse.

(Bilag 3, 032)

Ovenstående citat afspejler, at de ansatte som ikke vil være med på den nye rejse, der fokuserer på en innovativ strategi, som blandt andet indebærer konceptet, motion i arbejdstiden, er blevet udskiftet. Sådant en udskiftning er med til at tydeliggøre, at de som er ansat ved Beritech, gerne vil være en del af det nye koncept, og alle er indforstået med dette. De bliver dermed også inddraget i den læring, som der er til stede ved Beritech, da de gerne selv vil, og desuden inddrager ledelsen dem også. Dette understreger blandt andet det Lave og Wenger (2003) siger i relation til situeret læring.

Ovenstående citat underbygger også tidligere citat, at Beritech er en ung og ny organisation, hvilket kan være en fordel i forhold til deres koncept med motion i arbejdstiden. Beritech kan selv være med til at skabe en meningsskabelsesproces overfor de ansatte ved de nye forandringer, som motion i arbejdstiden medfører, hvilket Weick (1995) blandt andet også uddyber om meningsskabelse.

I forlængelse af ovenstående citat i bilag 3, linje 032 udtaler CLO ligeledes følgende om Beritech som organisation:

Fordi vi oplever bare at de mennesker der benytter sig af det her, det er typisk dem der kommer til at bidrage til vores kultur herude. Det er de medarbejdere der har det største smil på og måske den største loyalitet. Mig bekendt, så har vi ikke haft nogen opsigelser fra dem der benytter sig af træning i arbejdstiden. Så jeg tror det er noget de lægger rigtig meget vægt på. (Bilag 3, 018)

Ovenstående citat er med til at underbygge, hvordan Beritech er som organisation, og hvordan de er overfor deres ansatte. Ligeledes beskriver citatet også, at ifølge CLO har der ikke været nogle opsigelser fra dem, der benytter sig af træning i arbejdstiden. Dette kan skyldes, at de ansatte som benytter sig af dette tilbud, føler at deres psykologiske behov bliver opfyldt, hvilket dermed er med til at skabe motivation og engagement hos dem. Ryan og Deci siger blandt andet i relation til dette, at menneskets motivation for at handle eller deltage stiger markant, hvis de psykologiske behov bliver opfyldt (Ryan & Deci, 2000, s. 54-57)

Yderligere uddyber en af de ansatte følgende: *“Hvor i dag sidder vi inde på kontoret, og vi har en meget flad struktur herinde men stadigvæk så sidder vi inde på kontoret og der er nogle på værkstedet”. (Bilag 6, 022)*

Ovenstående citat underbygger Beritechs flade struktur. Ligeledes tydeliggør citatet også, at der i Beritech er forskellige afdelinger, hvor der i citatet henvises til at nogen sidder på kontoret, hvor andre arbejder i produktionen på værkstedet. Et andet element som påvirker medarbejdernes motivation positivt, er fleksibiliteten, som optræder i Beritech. I denne forbindelse udtaler CLO i Beritech følgende om fleksibilitet:

Det ville være frihed til selv at bestemme over min tid, og hvordan jeg gør tingene. Selvfølgelig ikke bestemme over hvilken retning vi skal gå, og hvad der skal ske, men mere hvordan det skal ske. Det vil jeg selv bestemme. Og jeg mener også selv, at jeg kan planlægge en effektiv arbejdsdag. Både for mig og for en arbejdsgiver. Så det har jeg også tillid til, at de folk jeg ansætter, også kan finde ud af det. Og ellers så ville jeg vejlede og snakke med dem. (Bilag 3, 024)

Ovenstående citat fra CLO viser at han gerne selv vil have fleksibilitet, hvilket han derfor også gerne videregiver til sine ansatte. Dette kan netop være med til at fremme motivationen ved de ansatte, da de føler en form for autonomi og mulighed for medbestemmelse over sig selv og deres handlinger. Hvis de ansatte derimod ikke kan styre den fleksibilitet, de får stillet til rådighed, så vil CLO altså gerne vejlede dem. Dette tydeliggør at CLO skaber rum for læring mellem de ansatte og ledelsen i Beritech. Der er altså ikke decideret tale om faglig læring, men nærmere læring om, hvordan man som

medarbejder skal prioritere sin tid, og dermed få det mest optimale ud af den. Dette gør det muligt at de ansatte får lov til at lære gennem situeret læring, altså de lærer gennem det sociale som optræder i organisationen, som betegner det Lave og Wenger kalder situeret læring (Lave & Wenger, 2003).

Netop fleksibilitet gør det muligt for de ansatte, at dyrke motion i arbejdstiden.

I bilag 5 linje 048 udtrykker en af de ansatte, hvordan implementeringen af motion i arbejdstiden har været med til at mindske de omkostningsfulde fejl for organisationen.

Desuden udtrykker den ansatte, at han nødtigt vil undvære sin træning i arbejdstiden, da det både giver et afbræk fra arbejdet, men også er med til at mindske mulige fejl, som kan koste dyrt for Beritech. Citatet underbygger også det psykologiske behov, autonomy, da det beskriver, hvilke fordele motion i arbejdstiden har for den ansatte, samt den fleksibilitet det giver. Ligeledes kan ovenstående citat også fortolkes på den måde, at det giver den ansatte en følelse af det psykologiske behov, competence. Ryan og Deci siger i relation til dette, at mennesket motiveres af at være kompetent til noget (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59). Citatet beskriver, hvordan medarbejderen kan undgå fejl, hvis han altså får lov til at få et afbræk i arbejdstiden, som motionen netop giver ham. Dette kan være med til at skabe større motivation og engagement ved de ansatte, hvis de føler sig kompetente og gode til at mestre visse opgaver. Ligeledes afspejler citatet også situeret læring, da den ansatte egentligt opnår læring ved at holde et afbræk fra sit arbejde. Dette afbræk kan han derfor bruge til noget positivt i sit arbejde, da han har opnået læring, som er med til at mindske betydelige og omkostlige fejl.

En af de ansatte fortæller, at før han begyndte at dyrke motion i arbejdstiden, var han enormt træt, grundet den høje mængde arbejdstimer han arbejdede: *"Nej jeg var så træt at et par gange så faldt jeg også i søvn i bilen, altså den der rigtig farlige"*. (Bilag 5, 056)

Dette citat afspejler, hvordan motion i arbejdstiden har haft en positiv indvirkning på ham, da han nu laver mindre fejl i Beritech. Denne udvikling har været med til at skabe mening retrospektivt for den ansatte, da resultaterne ved motion i arbejdstiden først er blevet synlige for medarbejderen og Beritech efter implementeringen af træning i arbejdstiden blev implementeret. Det vil altså sige, at den ansatte har opnået meningsskabelse ved at kigge retrospektivt på sin fortid sammenholdt med sin nutid, hvilket er essentielt ifølge Weick for at opnå meningsskabelse retrospektivt (Weick 1995).

Salgsdirektør ved Beritech har opfordret en af sine ansatte til at dyrke motion i arbejdstiden. Dette ses i nedenstående citat:

Jeg har selv haft en medarbejder afsted på det kvindehold 'Eyda' der har været i Cross Fit North579. Ved hende var der ikke nogle livstilssygdomme, men der var et introforløb på de her 12 uger, og der manglede lidt noget overskud, og der var gået lidt for meget sovs og kartofler i den derhjemme. Hvor jeg sagde prøv og hør her, det her kan du få lov til at stikke afsted til. Og hun har efterfølgende meldt sig ind og fået det til at være en del af hendes liv og køre et par gange i ugen. Og køre fra arbejde til rigtig tid for at træne og hun bor faktisk et stykke væk og træner også lørdag eller søndag i weekenden. Og er også blevet en af dem, der taler om det rigtig meget. Jeg kan høre når hun spiser hun fortæller andre om det, og at det er rigtig sjovt. Så man bliver ret hurtigt ambassadør for det. Så på den måde synes jeg det er fedt, at man kan skubbe nogle afsted i det, og det har vi jo muligheden for.

(Bilag 6, 018)

I det ovenstående citat fremgår det, hvordan lederen spiller en afgørende rolle i at motivere sine ansatte til at engagere sig i fysisk aktivitet i forlængelse af arbejdstiden. Ledernes opfordring har vist sig at have en positiv virkning, idet den pågældende medarbejder fortsatte med træningen efter afslutningen af programmet. Lederen afrunder citatet ved at udtrykke sin glæde over, at Beritech tilbyder muligheden for sådanne forløb til deres ansatte.

I lyset af ovenstående sundhedsfaglige tiltag, som tilbydes medarbejderne i Beritech, kan der ligeledes argumenteres for, at dette er en nødvendighed grundet den hurtige arbejdshastighed, som optræder i organisationen. Beritech er en dynamisk organisation, der konstant er i udvikling (bilag 3). Denne kontinuerlige udvikling skaber et miljø, hvor de ansatte arbejder i et hurtigt tempo. Denne hastighed afspejler organisationens behov for effektivitet og evnen til at tilpasse sig skiftende markedsforhold, hvilket CLO udtrykker i følgende udtalelse:

Vi er jo bygget op på den måde at vi stempler tid herude... Så det vil sige, at hvis vi er for ineffektive og for langsomme i vores processer, jamen så bliver vi faktisk også mindre konkurrencedygtig, så det skal vi hele tiden have ekstremt meget respekt for. (Bilag 3, 032)

Ovenstående citat indikerer, at hvis de ansatte i Beritech er ineffektive, så påvirker det økonomien. Dette kan muligvis betyde, at motion i arbejdstiden eller i forlængelse af arbejdstiden er blevet implementeret i Beritech for netop at skabe de bedste vilkår for de ansatte, men også for at fremme effektivitet og mindske fejl, som en ansat også tidligere i dette afsnit har udtalt. Det er muligvis lykkedes Beritech at implementere dette koncept så vellykket, fordi Beritech skaber større motivation og engagement hos de ansatte, af den årsag at medarbejderne må dyrke motion i arbejdstiden. Dermed kan de ansatte både blive motiveret af den indre og ydre motivation, fordi de gennem træningen både gør noget af lyst og interesse, men også fordi de ser en belønning i deres job ved at blive mere effektive og mindske mulige fejl, hvilket Ryan og Deci understreger som nogle parametre inden for den indre og ydre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 56-57).

Som organisation formår Beritech at fastholde deres dygtige medarbejdere gennem effektive strategier og tiltag. Organisationen fokuserer på at skabe en positiv arbejdskultur, hvor medarbejderne føler sig værdsatte og har mulighed for personlig og faglig udvikling. Dette opnås gennem tilbud om konkurrencedygtige lønpakker, incitamentsprogrammer, fleksible arbejdsordninger og muligheder for advancement, hvilket især er et afgørende element i en vellykket employer branding strategi (Backhaus & Tikoo, 2004). Desuden investerer Beritech i at opbygge langvarige relationer med medarbejderne ved at skabe et støttende og inkluderende miljø, der fremmer trivsel og arbejdsglæde. Denne evne til at fastholde dygtige medarbejdere er afgørende for Beritech's fortsatte succes og konkurrenceevne på markedet. En af de andre ansatte ved Beritech udtaler følgende: *"...Jeg kan gå på efterløn i morgen hvis jeg vil. Ja det har jeg kunne i halvandet år men altså jeg har ikke haft ønsket og ejeren ønsker at beholde mig så vi har kørt videre på den måde". (Bilag 4, 006)*

Følgende citat afspejler en loyal og troværdig medarbejder, da han ønsker at blive i Beritech selvom han egentlig kunne gå på efterløn, men eftersom medarbejderen hverken selv eller ejeren af Beritech ønsker det, så fortsætter han altså med at arbejde. Dette kan have en sammenhæng med, at medarbejderen føler en form for meningsskabelse i sin identitet ved

Beritech, men ligeledes også, at denne medarbejder føler meningsskabelse som en social proces. Det vil sige, at den ansatte muligvis bliver ved Beritech, netop fordi hans identitet formes og skabes gennem sit arbejde ved Beritech. Derudover kan han muligvis også føle en form for meningsskabelse som en social proces ved sit job i Beritech, da han underforstået bliver influeret af andre ansatte, og føler sig som en del af noget socialt gennem sit arbejde, som han godt ved forsvinder efter en opsigelse. Derudover kan ovenstående citat også afspejle, at den ansatte er drevet af den indre motivation ved sit arbejde ved Beritech, hvilket Ryan og Deci beskriver som den motivation, der er drevet af lyst og interesse (Ryan & Deci, 2000. s. 56-57). Hans job ved Beritech udføres netop på baggrund af lyst og interesse, og altså ikke for at opnå et ydre mål eller ydre faktorer. CLO ved Beritech udtaler også følgende omkring selvsamme medarbejder:

Jeg tror at vi har firmaets mest loyale mand i Finn. Han er da glad for de muligheder der har været. Men det må I jo selv prøve at høre Finn om. Det kan være han synes vi er trælse. Men det tror jeg ikke. (Bilag 3, 016)

Ovenstående citat tydeliggør, hvordan medarbejderen fremstår i Beritech. Dette kan den ansatte muligvis fornemme, hvilket også kan have indflydelse på, hvorfor han netop vælger at blive i Beritech frem for at gå på efterløn. Dog fortæller det også noget om, hvordan Beritech er som organisation, når en ansat vælger at blive frem for at gå på efterløn og pension, hvilket muligvis også kan hænge sammen med de medarbejderfordele, som de tilbyder deres ansatte, hvilket ikke er almindeligt udbredt i andre konkurrerende virksomheder ifølge to af medarbejderne:

Nej ikke i samme grad i hvert fald. Jeg ved der er nogle virksomheder der har kørt nogle koncepter med, hvor medarbejderne er blevet sendt afsted på en eller anden camp. Men min holdning til det, det er jo at det ikke bliver gjort i hverdagene. Så det kan godt være firmaet, bruger en masse penge på det, men lige så snart medarbejderne kommer hjem igen hvad så? Der er ikke den samme fastholdelse i det element. (Bilag 5, 128)

Ikke i den udbredt grad nej. Da jeg selv var ude ved Siemens der var jeg med til at lave nogle ting. Men det var igen holdbaseret, men der var også 2200 medarbejdere derude. Men jeg

har jo snakket med mange af mine tidligere chefer efterfølgende, som siger det er jo helt fantastisk, at vi har sådan en chef der vil gøre det på den måde. Så nej, jeg tror ikke det er udbredt den måde Beritech har valgt at gøre det på. (Bilag 4, 042)

De to ovenstående citater fra forskellige medarbejdere indikerer, at Beritech's tilbud til deres ansatte er noget særligt. Baseret på disse citater kan man udlede, at Beritech muligvis befinder sig i en proces med meningsskabelse, hvor medarbejderne i organisationen finder mening gennem implementeringen af motion i arbejdstiden. Den "nye" forandring, som motion i arbejdstiden repræsenterer, giver mening for medarbejderne hos Beritech og kan potentielt påvirke dem i sådan en grad, at de bliver mere motiverede og engagerede i deres arbejde. Denne meningsfulde forandring kan bidrage til at styrke arbejdsglæden og tilfredsheden blandt medarbejderne samt skabe en positiv effekt på deres præstationer og produktivitet, hvilket også er et afgørende element i en vellykket employer branding strategi (Backhaus & Tikoo).

7.2 Medarbejderfordele

Dette afsnit tager udgangspunkt i tematikken 'Medarbejderfordele' fra databehandlingen i Affinity Diagram (jf. Afsnit 4.1). Vores fokus i dette afsnit er hovedsageligt medarbejdernes syn på de medarbejderfordele, som er aktuelle, når man er ansat ved Beritech. Vi vil i dette afsnit inddrage relevant teori inden for employer branding, social teori om læring og motivation samt sensemaking.

Som det fremgår af Engelund og Buchave (2009) er der ved employer branding hovedsageligt fokus på medarbejderne, hvilket især er noget Beritech formår at have. Dette gælder både medarbejderne som helhed, men ligeledes også individuelt, hvilket flere af medarbejderne ser som en personalegode:

...Ja det ser jeg bestemt det er. Altså nu er vi jo mange ansatte og der er ikke så mange der bruger det, hvis vi snakker procentvis, men alle har mulighed for det. Men jeg ser det bestemt som en personalegode, og det kan jeg også høre på folk som ikke arbejder her, men følger os på sociale medier udefra gør. (Bilag 6, 026)

Her fremhæver en af medarbejderne, hvordan implementeringen af træning i eller i forbindelse med arbejdet bliver set, og værdsat som en personalegode internt, men også eksternt. Dette er et eksempel på employer branding, som ikke alene formår at have betydning internt i Beritech men også eksternt, hvilket især kan bidrage til rekrutterings- og fastholdelsesprocessen, hvor Beritech kan benytte sig af implementeringen af sundhedstiltaget, motion på arbejdspladsen, til at promovere organisationen som en attraktiv arbejdsplads, hvilket Egelund & Buchhave understreger som en fordelagtig fordel (Egelund & Buchhave, 2009). Ovenstående citat fra medarbejderen i Beritech henviser ikke alene til implementeringen af træning i eller i forbindelse af arbejdstiden, men også til den fleksibilitet, som gør det muligt for medarbejderne at få deres hverdag til hænge sammen, hvilket i sidste ende giver tilfredse og engagerede medarbejdere, der har lyst til at bidrage til organisationens mål, fordi Beritech har formået at skabe en kultur, hvor der er balance mellem arbejde og privatliv, hvorfor medarbejderne har fuld accept til at gøre private gøremål i arbejdstiden, hvilket en af medarbejderne udtrykker stor glæde ved i følgende citat:

Man kan sige de sidste to jobs og mit nuværende job hvor jeg har været i 12,5 år har jeg haft en meget fri hverdag og har kunne komme og gå som det passer mig, og få tingene til at passe ind. Og når jeg får lidt, så giver jeg jo tit det dobbelte igen, så det har helt klart en betydning. (Bilag 6, 028)

Fleksibiliteten har altså derfor en væsentlig betydning, som i sidste ende muligvis giver et større afkast tilbage til organisationen i form af fastholdelsesgrad, da medarbejderne i større grad er villige til at bidrage med deres kompetencer, som skyldes muligheden for fleksibilitet og balance i arbejdslivet. Fleksibilitet bliver ofte anset som værende en medarbejderfordel, som organisationer giver deres ansatte, men hos Beritech er der forventninger til medarbejderne om, at det ikke kan være anderledes. Dette er noget CLO og den øvrige ledelse især har fokus på, når der skal ansættes nye medarbejdere i organisationen:

(...) Jeg ser det som en del af det hele menneske. Og work life balance. Vi går rigtig meget op i, at være fleksible herude, og det forventer vi af vores medarbejdere. Men det forventer vi også at vores medarbejdere forventer af os den anden vej. (Bilag 3, 018)

Egelund og Buchave (2009) fremhæver, at der ved employer branding skelnes mellem employer branding som kommunikationsdisciplin og en organisationsudviklings- og ledelsesdisciplin, hvor især sidstnævnte fremhæves i ovenstående citat. Ved denne tilgang fokuseres der på identitet, kultur og værdier internt i organisationens processer, hvilket især er noget Beritech prioriterer højt. De ønsker altså at skabe en kultur, hvor fleksibilitet ikke blot er en mulighed men et krav, da det bidrager til en positiv organisationskultur, som man ikke bør tage for givet:

Vi giver plads til det, fordi at vi ikke behøves at bede vores medarbejdere om at give den ekstra time, og vi ikke behøves at være hårde ved dem i planlægningen af deres tid, fordi de lever op til det ansvar selv, og derfor tør vi også godt give dem et ansvar omkring at have noget frihed (...) (Bilag 3, 018)

Ovenstående citat omkring fleksibilitet refererer til Beritechs værdisætning, som er én af de tre punkter, som Backhaus & Tikoo (2004, s. 502) mener, organisationer skal følge for at udvikle et stærkt employer brand. Beritechs værdisætning omhandlende tilgangen til fleksibilitet og forventning om fleksibilitet fra medarbejdernes side bør ses som et vigtigt element i deres employer branding, da disse elementer er med til at definere, hvad Beritech står for som arbejdsgiver, og ligeledes hvordan de formår at skille sig ud fra andre arbejdsgivere.

Beritechs værdisætning kan indarbejdes i employer brandet på flere forskellige måder, hvor der skelnes mellem branding og markedsføring på sociale medier og intern kommunikation, hvor værdier inkorporeres i arbejdskulturen og medarbejderoplevelser. Sidstnævnte er især den primære tilgang, som Beritech på nuværende tidspunkt fokuserer på, hvilket kommer til udtryk i bilag 3 linje 024, hvor CLO udtrykker, hvilke værdier Beritech har som organisation overfor deres medarbejdere. Desuden refererer citatet også til medarbejderproduktivitet, og hvor effektivt Beritech kan få sine medarbejdere til at udføre deres arbejde. Ved at

medarbejderne i højere grad selv får lov til at vælge, hvor og hvordan arbejdet skal udføres påvirker ligeledes produktiviteten hos den enkelte medarbejder:

Jo og det giver jeg i høj grad også til dem jeg har ansat, fordi at der er ikke noget ved at fastholde nogen herude, hvis hovedet det er et andet sted. For kører de ned og træner og bagefter kører hjem og åbner computeren, det får jeg jo ti gange mere ud af. (Bilag 6, 030)

Ovenstående citat understreger, hvilken betydning medarbejdernes fleksibilitet til selv at kunne strukturere sin arbejdsdag har for organisationen. Når medarbejderne føler sig forbundet med organisationens værdier, kultur og mission, er de mere tilbøjelige til at være engagerede og motiverede til at præstere godt og samtidig bidrage til organisationens samlede succes. Netop dette siger Backhaus og Tikoo er væsentligt i relation til employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). I forlængelse heraf kan Ryan og Decis (2000, s. 58-59) teori omhandlende motivation og det psykologiske behov autonomy være relevant at inddrage, da det dækker over medarbejdernes mulighed for selv at bestemme over egen arbejdstid. Denne selvbestemmelse formår altså at påvirke motivationen positivt i det omfang, at produktiviteten og opgaveløsningen hos den enkelte medarbejder bliver mødt med glæde, da rammerne for opgaveløsningen ikke er forudbestemt af andre. Dog er der i Beritech eksempler på, at ledelsen har måtte foreslå tilpasninger og ændringer i nogle af medarbejdernes arbejds gange, for netop at få fleksibiliteten til at være en obligatorisk del af, at være ansat i Beritech: *“Jeg tror det vigtigste det er, når folk ikke har været vant til at have frihed i arbejdstiden, det er at nogen godt kan få lidt dårlig samvittighed og det er jo ikke det der er meningen med det.” (Bilag 3, 024).* Citatet er derfor også et bevis på, at organisationen er opmærksomme på de medarbejdere, som ser fleksibiliteten som en udfordring, da de eventuelt kan være bange for, at friheden til selv at strukturere en arbejdsdag kan være forbundet med dovenskab. Her kan det være relevant at inddrage Weicks (1995) teorier omhandlende meningskabelse, da denne kan differentiere sig fra hver enkelt medarbejder. Især meningskabelse som en social proces (Hammer & Høpner, 2014, s. 93-94) kan have en betydelig her, da hver enkelt medarbejder kan være påvirket fra fortiden, hvor arbejdsmoralen og tilgangen til work life balance og fleksibilitet på arbejdet muligvis blev set og prioriteret anderledes.

Som det fremgår af figur 3 af Backhaus & Tikoo (2004), kan der arbejdes mod to forskellige slutresultater i employer branding. Disse er: employer attraction og employee productivity (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505) , hvor det især er sidstnævnte, vi vælger at rette fokus mod i indeværende speciale. Et eksempel på øget produktivitet ved implementeringen af træning i arbejdstiden, gør sig gældende blandt en af medarbejderne i Beritech, som var nødsaget til at gå ned i timer grundet sygdom, hvilket formår at ændre sig netop på grund af tilbuddet med personlig træning i arbejdstiden:

(...) jeg har været diabetiker og da jeg har været det i 1,5 år får jeg det her rehabiliteringsprogram, det lyder næsten som om man har været i fængsel. Men det handler om at for at bevare sine tilskud, så skal man ind igennem sådan et motionsforløb, hvor de holder øje med en, og det er helt ok. Så går jeg til vores direktør og siger til ham, at jeg nok kommer til at mangle nogle timer, og det skal vi have fundet ud af, fordi det her skal jeg igennem. Så siger han ja det skal du, men jeg har et tilbud til dig. Og så starter det egentlig der med personlig træning. Så det er den måde jeg er kommet ind på.

Og det har været i 3 år nu (...) (Bilag 4, 002)

I citatet udtrykker medarbejderen, hvordan direktøren i Beritech foreslår en løsning med betalt personlig træning i arbejdstiden. Netop denne beslutning, som medarbejderen fortsat aktivt gør brug af, har medvirket til at han den dag i dag fortsat kan passe sit arbejde og derudover, har fået det meget bedre med sig selv og i sin krop: *“(...)jeg får ikke insulin mere og det har jeg ikke fået i to år på grund af det her (...)”* (Bilag 4, 002). Udtalelsen fra medarbejderen indikerer, hvor stor effekt det personlige træningsforløb, som er betalt af Beritech, har haft af betydning for den positive udvikling i sygdomsforløbet. Netop dette kan forbindes med relatedness, som er det tredje psykologiske behov i menneskets motivation og engagement. Ved relatedness opleves der en stor samhørighedsfølelse, hvilket gør sig gældende mellem direktøren og medarbejderen i Beritech, netop fordi at direktøren formår at sætte sig ind i medarbejderens situation, og finde en løsning som sikrede, at han kom afsted:

(...)Du skal gå i arbejdstiden, sagde han. Det garanterer jeg dig for du kan. Og så forventer jeg selvfølgelig også at du lever op til det. Han har aldrig nogensinde i tre år sagt, at han forventer at få det tilbage. At han så har fået en masse tilbage indirekte, det er noget helt

andet. Men han har aldrig nogensinde sagt, at så skal jeg have det her i stedet for, eller flere timer og sådan noget. Så vi kørte på. Tre dage i ugen fra kl. 11.00-12.00. mandag, tirsdag og torsdag og gør det stadigvæk. Og så fandt han ret hurtigt ud af, og jeg fandt ret hurtigt ud af, at jeg har fået mit livs chance her (...) (Bilag 4, 008)

Ovenstående udtalelse er et eksempel på Weicks (1995) definition af meningskabelse som en social proces (Hammer & Høpner, 2014, s. 93-94). Dette skyldes at medarbejderen i samarbejde med direktøren i Beritech finder frem til en fælles løsning, som kan medvirke til, at medarbejderen får opfyldt sine ønsker, men samtidig har det også resulteret i, at medarbejderen har fået et andet arbejdsengagement, da han føler sig hørt og prioriteret af organisationen. Meningsskabelsen som en social proces finder altså sted i det omfang, at det formår at blive en organisatorisk social forandring, da direktøren og medarbejderen gennem en fælles forståelse finder nye måder at handle på. Ligeledes er medarbejderens mulighed for personlig træning i arbejdstiden også et eksempel på innovation og kreativitet, da Beritech som organisation formår at tænke ud af boksen og udfordre de eksisterende arbejdsgange for netop at imødekomme medarbejderen. Her kan der ligeledes argumenteres for, at employer branding og fastholdelse aspektet optræder, da et veldefineret employer brand, som Beritech i høj grad viser, kan være med til at fastholde medarbejdere, hvilket gør sig gældende hos denne medarbejder, som i særdeleshed føler sig set og værdsat.

En anden medarbejderfordel, som Beritech har implementeret i forhold til at optimere medarbejdernes sundhed er konceptet fælles træning, som finder sted hver onsdag kl. 16-17, hvor de ansatte i Beritech har mulighed for at træne på deres eget lukkede hold i et CrossFit Center med instruktør, som tilrettelægger træningen ud fra et niveau, hvor alle kan være med. Træningen er gratis for medarbejderne, de skal blot møde op, hvilket især har vist sig at være en effektiv måde at få folk til at deltage:

Især det her med, når folk de får børn og sådan noget. Man får måske ikke taget sig sammen til at melde sig ind i et træningscenter, men når der så er nogen der går forrest, og tilbyder det på en nem måde, hvor folk så bare skal møde op, så er det også dejligt nemt

(Bilag 5, 113)

Ovenstående udtalelse er et eksempel på enactment i meningskabelsesprocessen (Hammer & Høpner, 2014, s. 93-94). Medarbejderne i Beritech havde et ønske om at få etableret et træningshold sammen, for netop at kunne være aktive sammen. Denne idé blev hurtigt til en realitet, hvilket er centralt i enactment som led i meningsskabelsesprocessen, da der bliver handlet på de ønsker og behov, som medarbejderne i Beritech måtte have. Ligeledes formår motivationen at blive opretholdt, da alle tre af Ryan og Deci psykologiske behov imødekommes. Autonomy optræder, fordi medarbejderne selv har mulighed for at bestemme over deres handlinger. Beritech går altså ikke ind og bestemmer over deres medarbejdere, og gør fællestræningen til en obligatorisk del af at være ansat, blot fordi de betaler for træningen. Medarbejderne har altså den fulde ret til selv at afgøre, om hvorvidt de ønsker at deltage i træningen, hvilket er med til at øge motivationen. Ifølge Ryan og Deci er netop denne selvbestemmelse med til at øge motivation og engagementet ved mennesket (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59). Desuden optræder behovet competence i det omfang, at medarbejderne der deltager i fællestræningen får en succesoplevelse. Dette kom især til udtryk under vores observation af fællestræningen, hvor det var tydeligt, hvordan medarbejderne blev motiveret af at træne sammen, og samtidig af hinandens små sejre undervejs løbende i træningen (Bilag 7). Netop denne form for succesoplevelse formår altså at påvirke den enkelte medarbejder således, at motivationen og engagementet for at deltage igen optimeres. Derudover optræder behovet relatedness i det omfang, at medarbejderne der deltager i kollega-træning motiveres, fordi de får oplevelsen af at være forbundet med deres andre kollegaer på en ny måde, som ikke alene kan styrke forholdet kollegaerne imellem, men også det interne samarbejde, hvilket vi vil uddybe nærmere i afsnittet omhandlende effekten ved motion på arbejdspladsen.

7.3 Motion på arbejdspladsen

I dette analyseafsnit vil der være fokus på motion på arbejdspladsen i Beritech. Afsnittet vil derfor give indsigt i, hvordan motion på arbejdspladsen foregår ved Beritech, og hvad implementeringen af konceptet gør ved de ansatte. Vi vil i dette afsnit inddrage relevant teori inden for social teori om læring og motivation samt sensemaking.

I Beritech er det muligt at dyrke motion i eller i forlængelse af arbejdstiden.

CLO i Beritech udtaler følgende om tiltaget omhandlende at dyrke motion i arbejdstiden:

Det kommer an på hvem din nærmeste leder er. Du går til din nærmeste leder, for alle vores ledere er klar over at det her initiativ det findes, så de tager en snak med medarbejderen om det, og så går den leder typisk til HR, det vil sige til mig f.eks. eller så går de direkte til direktøren, og det kommer lidt an på, hvor henne de er og hvordan hverdagen lige ser ud. Direktøren sidder ikke samme sted som HR, så folk der kommer fra hans afdeling, går bare direkte til ham og så kommer de på. Og igen så er der ikke den store forretningsgang på området, det er egentlig bare at spørge. (Bilag 3, 040)

Ovenstående citat belyser, at hvis man gerne vil dyrke motion i arbejdstiden i Beritech, så kræver det ikke den store planlægning. Beritech gør processen enormt håndgribelig, og kommunikationsvejen er kort. Dette kan muligvis gøre det mere fordelagtigt og nemmere for de ansatte at dyrke motion i arbejdstiden, da processen ikke er så omfattende. En af de ansatte ved Beritech som dyrker motion i arbejdstiden udtaler følgende:

Så Bent sagde til mig efter han lige havde tygget på det jeg skulle igennem. Så siger han jamen jeg har et tilbud til dig og så fortalte han lige kort om indgangsvinkel til CrossFit North. Han træner jo også selv og alt det der. Og så siger han, jeg vil give dig de første tre måneder dem betaler jeg. Det lød jo helt fantastisk og så siger han så og du skal gå i arbejdstiden. Find ud af hvornår det passer med din træner i crossfit. (Bilag 4, 008)

I ovenstående citat ses det, hvordan lederen formår at skabe motivation hos den ansatte ved at tilbyde sådan en mulighed. Ligeledes afspejler citatet også, det psykologiske behov, autonomy, da den ansatte får mulighed for at bestemme over sine egne handlinger i forbindelse med motion i arbejdstiden, som Ryan og Deci understreger er vigtigt i forbindelse med behovet autonomy (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59). Derudover kan der ud fra ovenstående citat også siges, at lederen formår at skabe en meningsskabelsesproces ved den ansatte, da medarbejderen tager så positivt imod det forslag som hans leder tilbyder. Dog kan man undre sig over, hvorvidt den ansatte har følt sig tvunget eller intimideret til at takke ja til tilbuddet fra lederen, da træning i mange tilfælde ofte er betraget som en privat

beskæftigelse og derfor ikke arbejdsrelateret. Senere i interviewet med den ansatte udtales følgende:

Nej jeg har ikke følt noget pres og der er jo mange som også har sagt, at så forventer han også at få det og det tilbage, og ja det kan man måske på en eller anden måde godt sige. Men vi skal bare lige huske en ting, og det er at han aldrig nogensinde har nævnt, at han forventer at få noget tilbage. (Bilag 4, 010)

I ovenstående citat udtaler selvsamme ansat, at han aldrig har følt noget pres fra sin leder. Derudover siger han også, at andre har stillet sig undrende overfor tilbuddet og haft sin tvivl om, hvorvidt lederen så har forventet at få en masse tilbage fra ham, fordi han stiller denne mulighed til rådighed. Dette mener den ansatte, aldrig at han har følt sig forpligtet til. Derfor kan muligheder som denne eventuelt skabe større motivation for medarbejderens arbejde og dermed et større engagement, som gavner Beritech i sidste ende, da de får mere ud af den ansatte, ved at stille motion i arbejdstiden til rådighed. Den ansatte udtaler følgende om at give tilbage:

Men omvendt når jeg tager nogle ekstra timer og tager ud til vores Direktør, det kunne også være en lørdag, så tager jeg bare afsted. Der kan man sige jeg har mere gejst og energiniveau er højere. Men det er ikke for at give vores direktør noget tilbage, fordi han ved godt hvad han får. Og hvis han ringer og spørger mig om noget så tager jeg telefonen og så finder vi ud af det. Så det er på den måde jeg giver ham noget tilbage. (Bilag 4, 1.022)

I ovenstående citat tyder det på, at den pågældende medarbejder ubevidst bidrager mere end forventet. Dette kan ses som en positiv faktor, da det ikke ser ud til, at medarbejderen gør det med vilje, men snarere som en naturlig respons, når der er tilstrækkelig overskud til rådighed. Dette indikerer, at den indre motivation spiller en afgørende rolle for medarbejderens adfærd og præstationer. Beritech viser altså en proaktiv tilgang ved at række ud til deres medarbejdere og identificere eventuelle behov for træning i arbejdstiden. Dette indikerer en organisationskultur, hvor medarbejdernes sundhed og trivsel prioriteres højt. Ved at være opmærksomme på medarbejdernes behov og tilbyde træningsmuligheder i arbejdstiden, viser Beritech en investering i medarbejdernes udvikling og velvære. Denne

proaktive tilgang er en vigtig del i employer branding, da det kan bidrage til at skabe en følelse af omsorg og støtte blandt medarbejderne og skabe et positivt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig værdsatte og motiverede til at præstere deres bedste, som især en af medarbejderne har været glad for:

Det er egentlig meget rart at de rakte ud til mig. Jeg kunne jo godt erkende at jeg skulle have noget hjælp til at komme i gang med det, og det var nok bare at man skulle have det sidste spark i røven. Ellers var det så nok ikke blevet til noget på daværende tidspunkt. (Bilag 5, 024)

Det ovenstående citat antyder, at den pågældende medarbejder blev opfordret af ledelsen i Beritech til at dyrke motion i arbejdstiden. Selvom denne opfordring potentielt kunne virke intimiderende, fremgår det af citatet, at medarbejderen faktisk fandt det gavnligt at få det "sidste spark i røven", da han ellers ikke ville være kommet i gang. Citatet indikerer den positive indflydelse, som den støttende hånd fra Beritech har haft, hvilket har ført til, at medarbejderen har opnået en sundere livsstil, som han ikke selv havde taget initiativ til. Ydermere fremhæver citatet, at medarbejderen retrospektivt har opnået meningskab, da han i det efterfølgende interview med os får mulighed for at reflektere over den tidligere situation han befandt sig i. Ifølge Weick er netop sådan en situation vigtig for at få lov til at se tingene retrospektivt (Weick, 1995). Denne refleksion kan bidrage til, at medarbejderen ser en større mening i sit arbejde og i de muligheder, der tilbydes ved at være ansat i Beritech, hvilket samme medarbejder også udtrykker i følgende udtalelse: *"Nej for jeg havde jo nok erkendt at hvis jeg skulle gøre noget, så skulle jeg også have hjælp til det. Og den økonomiske del kunne jeg ikke lige bære selv i den mængde"*. (Bilag 5, 026). Citatet understreger altså, at den ansatte var bevidst om, at han skulle have hjælp. Derudover udtaler han også, at den økonomiske del havde en væsentlig betydning. Derfor kan medarbejderen muligvis mærke en større motivation for sit arbejde i Beritech, fordi de netop tilbyder en fordelagtig løsning, som både har udviklet ham fagligt på jobbet men også i hans privatliv. I forbindelse med dette kan det antages, at både den indre og ydre motivation spiller en rolle hos den pågældende medarbejder, som det fremgår af bilag 5, linje 048. Medarbejderen viser måske en naturlig lyst til at yde ekstra indsats, når han er på arbejde, hvilket afspejler den ydre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 56-57). Dette kan ses

som et resultat af de muligheder, han har fået i forbindelse med motion i arbejdstiden. Det indikerer altså, at medarbejderen måske gør en ekstra indsats på grund af eksterne faktorer. Det kan ligeledes argumenteres, at økonomiske faktorer kan spille en rolle i medarbejderens motivation til at yde ekstra indsats. I bilag (Bilag 4) udtrykker en af medarbejderne, at den personlige træning, som Beritech betaler for, er en omkostningstung tjeneste. Ikke desto mindre påpeger medarbejderen, at den økonomiske støtte fra Beritech hjælper ham på denne front. Denne form for støtte fra Beritech demonstrerer organisationens engagement i medarbejdernes sundhed og trivsel samt deres vilje til at tilbyde betydelige incitamenter for at opretholde og støtte medarbejdernes helbred og sundhed. Samtidig kan denne økonomiske investering bidrage til at opbygge en stærkere forbindelse mellem medarbejderen og Beritech, da det viser organisationens forpligtelse til at støtte og værdsætte deres medarbejders velvære og træningsmål, som netop er et afgørende element i employer branding. I forbindelse med motion i arbejdstiden udtaler en af medarbejderne, at betalingen for motionstilbuddet er organiseret på følgende måde:

Jeg ser ingenting. Jeg har fået at vide af vores direktør, at det bare er en del af min løn. Og det er jo fedt i de perioder hvor der ikke er så travlt, så man både kan træne tre gange om ugen og så kun have 37 timer. Men i de perioder hvor vi så har mega travlt er det jo så noget andet. (Bilag 5, 080)

I ovenstående citat fremgår det, at ejeren af Beritech har sikret, at de ansatte ikke bliver pålagt nogen udgifter i forbindelse med deres træning, idet træningen er blevet inkorporeret som en del af deres løn. Dette initiativ kan muligvis lette overgangen for den enkelte medarbejder, da de ikke længere behøver at bekymre sig om økonomiske omkostninger i forbindelse med motion i arbejdstiden. Denne tilgang kan også afspejle Beritechs bestræbelser på at prioritere medarbejdernes sundhed og trivsel samt skabe en arbejdskultur, der støtter og fremmer en sund og aktiv livsstil. En anden medarbejder, der også dyrker motion i arbejdstiden, udtaler følgende om betalingsordningen for tilbuddet:

(...) så siger vores direktør, at hvis vi nu i stedet for ændrer det på din løn.. Og så fandt vi en god pris på den måde. Så Beritech betaler faktisk stadigvæk i dag, men omvendt så får jeg

mindre i løn men det er så mit eget valg. Så der blev lavet en anden løsning der. Så han er blevet ved med at gøre det så vi er kørt videre. (Bilag 4, 008)

I ovenstående citat kan det udledes, at medarbejderen aktivt har valgt at prioritere personlig træning i arbejdstiden frem for en lønforhøjelse. Dette indikerer, at den ansatte er motiveret af fordelene ved motion i arbejdstiden og har erkendt den værdi, det tilføjer til hans daglige arbejdsliv. Ved at tilvælge motion i arbejdstiden viser medarbejderen en bevidsthed om betydningen af en aktiv livsstil og identificerer sig med den sundhedsfokuserede kultur, der er blevet skabt hos Beritech. Dette valg kan også være en del af medarbejderens meningsskabelsesproces, hvor han oplever en større følelse af formål og identitet gennem motion i arbejdstiden. Weick siger blandt andet i relation til dette, at det er centralt, at mennesket skaber mening i begivenheder, som både sker i situationer bevidst og ubevidst (Hammer & Høpner, 2014). Selvom medarbejderen modtager en "lavere" løn som konsekvens af dette valg, viser det, at motion i arbejdstiden har fået en betydelig indflydelse på hans daglige rutine og personlige udvikling.

En anden medarbejder, der også dyrker motion i arbejdstiden, fremhæver betydningen af det fællesskab, der er opstået blandt dem, der benytter sig af træningen: *"Jeg skulle så tage ham med i starten også til samme træningstid. Så kunne vi følges ad, og jeg kunne bakke ham op. Og jeg tog nogle møder med ham inden og vores træner tog nogle møder med ham"*. (Bilag 4, 014). Ud fra citatet kan det konkluderes, at der opstår et praksisfællesskab blandt medarbejderne, der deltager i motion i arbejdstiden. Dette fællesskab faciliterer en social form for læring, hvor de gensidigt påvirker og beriger hinandens erfaringer og viden, som Wenger uddyber er væsentligt i forhold til læring i praksisfællesskaber (Wenger, 2004, s. 90). Derudover antyder citatet, at motion i arbejdstiden giver anledning til en form for situeret læring, hvor læringen konstrueres gennem den personlige træning, som hver enkelt medarbejder gennemgår. Denne kontekstbaserede tilgang til læring styrker medarbejdernes kompetencer og engagement, da de bliver en del af et fællesskab, der værdsætter og understøtter deres individuelle udvikling.

Motion i og i forlængelse af arbejdet har også andre positive effekter. Dette kommer især til udtryk fra en af medarbejderne, som benytter sig af tilbuddet: *"Der kommer også en form*

for energi fra familien, der bakker op og kan se de her forskelle. Man kan godt mærke, at de er med på rejsen". (Bilag 4, 026). Citatet understreger altså, at den ansatte får støtte hjemmefra, hvilket kan give yderligere motivation til at dyrke motion i arbejdstiden. Derudover kan citatet også afspejle, at det både er den indre og ydre motivation, som optræder hos medarbejderen. Han gør det altså både på grund af lyst og interesse, men ligeledes også for at opnå et mål, som netop er det, der afspejler den ydre motivation ifølge Ryan & Deci (2000, s. 56-57). I samme interview udtaler den ansatte følgende:

Jeg ved jo, at mange i min alder, er begyndt at have kroniske lidelser. Vi ved godt, at når først vi når den her alder, selvom vi dyrker sport og ditten og datten, så er det ikke altid det går så godt for os oppe i årene, så det har også været med til at give mig den her gejst. Men der skulle åbenbart også være en, der skulle prikke mig på skulderen. (Bilag 4, 024)

Citatet udtrykker, hvordan den ansatte får gejst ved at dyrke motion, hvilket muligvis kan have en positiv effekt på hans arbejde i Beritech, da det motiverer ham. Dette kan i sidste ende munde ud i, at den ansatte opnår større mening og engagement i sit job ved Beritech. En anden medarbejder, som dyrker motion i arbejdstiden udtaler følgende: *"Ja på en eller anden måde og også afstressende på en eller anden måde, fordi man kommer væk fra det man sidder med". (Bilag 5, 038). I citatet udtrykker medarbejderen, hvordan motion i arbejdstiden har en afstressende effekt. Dette afspejler både den indre og ydre motivation, da den ansatte benytter sig af tilbuddet af lyst og interesse, men også fordi han ved, hvilket udfald han får ud af det. Altså hvilket eksternt mål han kan opnå ved at dyrke motion i arbejdstiden, som også kræver dedikation og vedligeholdelse:*

(...)jeg føler bare det er en helhed. I starten følte jeg nok lidt mere og jeg kunne også mærke mere – jeg tabte mig jo 30 kilo. Da jeg nåede derved og jeg ligesom havde nået dertil hvor jeg vil og vi havde fået styr på medicin så kunne jeg også godt mærke at det med lige pludselig ikke at have et mål, og nu blev målet at jeg skulle blive hvor jeg var, det var knap så spændende som at komme derved. Det kunne man godt mærke på motivationen, og det sagde direktøren også pas nu på du ikke mister den på det grundlag men det gjorde jeg så heller ikke. (Bilag 4, 018)

Ovenstående citat er et eksempel på, hvordan motivationen også kan dale, når man som individ har "opnået" sit mål. Her ses det, hvordan den ansatte skal finde den indre motivation, frem for at fokusere på den ydre. Derudover kan den ansatte også tænke over den meningsskabelsesproces, som han opnår gennem motionen. I citatet kan det også læses, at lederen i Beritech formår at motivere ham, hvilket kan have en positiv indvirkning, netop fordi lederen forsøger at skabe mening over for den ansatte i denne situation. Netop det at skabe mening blandt de ansatte, er noget ledelsen især ønsker at opnå gennem de forskellige sundhedsfaglige tilbud, som medarbejderne kan benytte sig af. Dette gælder også kollega træning, hvor medarbejderne i Beritech kan deltage i en fælles træning en gang ugentligt. I den forbindelse udtaler CLO følgende:

Ja vi prøver at få det til at vokse, jeg tror vi har haft tredje hold i den her uge, og der var 15 på sidste gang, så det skal vi også have til at vokse, også da der er plads til flere. (Bilag 3, 052)

Citatet indikerer, at den ugentlige træning i regi af Beritech styrker det interne fællesskab og praksisfællesskab blandt medarbejderne. Ved at deltage på det ugentlige hold får medarbejderne mulighed for at interagere og samarbejde med kolleger på tværs af afdelinger, hvilket kan fremme det interne samarbejde og styrke relationerne på arbejdspladsen. Den ugentlige træning kan dermed fungere som en platform, hvor medarbejderne kan udveksle erfaringer, opbygge tillid og understøtte hinandens træningsmål. Dette skaber et stærkere samarbejds miljø og et dybere fællesskab i Beritech, hvilket kan have positive effekter på medarbejdernes trivsel, motivation og produktivitet. En af de ansatte udtaler følgende om medarbejder engagementet på det ugentlige hold:

(...) og så har de jo startet et hold op hver onsdag fra 16-17, og der havde man sådan tænkt det er nok kun lige de første to gange, men det har alligevel ligget på de der 14-15 deltagere hver gang så det er faktisk overraskende godt. (Bilag 4, 014)

Citatet viser, at der blandt medarbejderne i Beritech har været en positiv respons og opbakning til motion i arbejdstiden. Det tyder på, at medarbejderne selv har haft et ønske om og efterspurgt muligheden for at dyrke motion i arbejdstiden. Denne interesse kan være

blevet vakt af observationen af de positive resultater og effekter, som motionen har haft på andre medarbejdere. Når medarbejderne ser, hvordan motion i arbejdstiden har påvirket deres kolleger positivt, kan det fungere som en motivationsfaktor og inspirere dem til selv at deltage. Dette indikerer, at der eksisterer en form for social påvirkning og peer-effekt, hvor medarbejderne påvirker og inspirerer hinanden til at engagere sig i motion i arbejdstiden. I forlængelse heraf udtaler en af de ansatte, som dyrker motion i arbejdstiden følgende:

Jeg er sikker på at vores mulighed for at dyrke motion i arbejdstiden, har været med til at skabe det hold indirekte. Jeg tror på, at hvis vi ikke havde haft det her tiltag, så var det ikke sket. Det er jo sådan, at de som ikke deltager i kollegatræning kommer og spørger indtil det. Dem der aktivt deltagere synes jo det er sjovt, selvom de hænger over bordet efter træning.

Men jo, jeg tror det er en kombination. Og jeg kunne også godt forestille mig at der med tiden kunne komme et par stykker mere, der ville tage imod hjælp fra Beritech. (Bilag 4, 038)

I citatet antydes det, at de ansatte, der deltager i motion i arbejdstiden, har haft en indirekte indflydelse på oprettelsen af det ugentlige hold. Dette kan tyde på, at deres egne positive erfaringer og resultater med motion har inspireret og motiveret andre medarbejdere til at deltage. Denne indirekte påvirkning kan skabe en retrospektiv meningsskabelse, hvor de ansatte ser betydningen af deres eget engagement og den positive effekt, det har haft på deres kollegaer. Det kan styrke deres overbevisning om værdien af motion i arbejdstiden og yderligere motivere dem til at opretholde deres egne træningsvaner. Denne form for social påvirkning og gensidig støtte kan bidrage til at skabe et positivt og motiverende arbejdsmiljø hos Beritech. Salgsdirektøren i Beritech mener at værdien af motion med sine kollegaer er vigtig at prioritere, da det har en positiv påvirkning på den interne kultur:

Men det tilbud vi har om onsdagen fra 16-17, ligger lige efter arbejde, og det prøver jeg at deltage i alt det jeg kan. Dels fordi jeg kan godt lide den her måde at være sammen på, og så er jeg rigtig fortaler for crossfit træning i mit arbejde og i min fritid. (Bilag 6, 012)

Citatet udtrykker, hvordan han så ofte som muligt forsøger at deltage på det ugentlige hold, fordi det styrker den interne kultur i Beritech. Ligeledes udtaler han også: "Men der kan

godt være lidt en anden afstand. Hvor jeg synes når man kommer ned på det her hold så er vi 100% ens". (Bilag 6, 022). Dette citat afspejler sammen med ovenstående citat (Bilag 6, 012), hvor effektiv kollegatræningen er for det interne i Beritech, da det muligvis har et positivt udfald på et arbejdsmæssigt plan. Det ugentlige hold, vil altså styrke det psykologiske behov, relatedness, da de ansatte i Beritech vil føle en form for samhørighedsfølelse med hinanden. Derudover vil det ugentlige hold også være med til at påvirke praksisfællesskabet, da de gennem træning udfører noget sammen i praksis, hvilket har en meningsfuld betydning for de ansatte ifølge Wenger (2004). Desuden vil motivationen hos den enkelte medarbejder også blive påvirket i en positiv retning, grundet følelsen af at være en del af et fællesskab. Yderligere vil man som ansat ved Beritech få lov til at deltage i fællestræningen og blive en del af fællesskabet, hvilket kan resultere i, at alle opnår dybere læring på arbejdspladsen. Dette vil i sidste ende muligvis påvirke deres arbejdsopgaver, og det fællesskab som eksisterer ved Beritech på en positiv måde.

7.4 Effekten ved motion på arbejdspladsen

I foregående afsnit omhandlende de medarbejderfordele som optræder i Beritech, vil dette afsnit fokusere på effekten ved motion på arbejdspladsen, som i høj grad bliver anset som værende en meget værdsat medarbejder fordel blandt medarbejderne i Beritech.

Som præsenteret i afsnit 7.2 er der en række fordele forbundet med den fællestræning som Beritech tilbyder deres medarbejdere hver onsdag kl. 16-17, som især er med til at styrke Beritechs interne employer brand, da det formår at øge medarbejdernes engagement og produktivitet. Dette skyldes, at Beritech investerer i deres ansattes personlige udvikling på en ny og innovativ måde gennem træning. Gennem fællestræning får medarbejderne trænet og bevæget sig, hvilket er med til at optimere deres fysiske sundhed, og samtidig får de også opbygget stærkere forbindelser internt:

(...) men den investering at komme ned og være sammen med sine kollegaer, fordi det er forskellige afdelinger der kommer. Jeg vil gerne det der med at vi er ét hold. Selvom jeg sidder herovre så vil jeg rigtig gerne være tæt på dem i den anden afdeling. Og det er nogle gange nemmere, når man står i et par shorts og en t-shirt kontra hvis man har trådt ind i en

virksomhed i en hvid skjorte og et par pæne sko, ikke at det er det jeg gør hver dag. Men der kan godt være lidt en anden afstand. Hvor jeg synes når man kommer ned på det der hold, så er vi 100% ens. Hvor i dag sidder vi inde på kontoret og vi har en meget flad struktur herinde, men stadigvæk så sidder vi inde på kontoret og der er nogle på værkstedet. Så når vi træner, så synes jeg at vi er mere ens (Bilag 6, 022)

Netop denne udtalelse understreger, hvordan mødet med andre kollegaer fra andre afdelinger i nye omgivelser, kan have en positiv effekt. Dette er et vigtigt led i employer branding, hvor der fokuseres på organisationskulturen. Backhaus og Tikoo (2004, s. 502) understreger, at en stærk organisationskultur kan være med til at bidrage til et stærkt employer brand. I og med at medarbejderne træner sammen og mødes på tværs af afdelinger én gang ugentligt i nye omgivelser, kan være med til at påvirke den interne kultur i det omfang, at der er større sandsynlighed for åbenhed, tillid og samarbejde som netop gavner Beritech som organisation men også medarbejdernes indbyrdes forhold, hvilket CLO uddyber i følgende udtalelse: *"(...)Det har jo den kæmpe effekt, at når vi ikke arbejder på de samme adresser, jamen så er der nogle medarbejdere der ser hinanden og måske mødes der og får et venskab på tværs af adresserne"* (Bilag 3, 042). Her kan Lave og Wengers sociale teori om læring tages i betragtning, da medarbejderne opnår erkendelse af læring via det sociale fællesskab, som optræder gennem fællestræningen. Desuden kan der også være tale om, at fællestræningen som Beritech tilbyder sine ansatte, er et eksempel på praksisfællesskab, da medarbejderne på trods af forskellighed og baggrund lykkedes med at træne sammen hver onsdag, hvilket i sidste ende er med til at styrke den fælles opgave, som består i at gøre Beritech til en endnu bedre arbejdsplads. Her kan der refereres til det interne samarbejde, men også at medarbejderne griber de muligheder som tilbydes, hvilket en af medarbejderne udtrykker i følgende udtalelse:

(...) man kan jo høre i kantinen, når folk dagen efter har svært ved at gå, at der bliver snakket og grint. Og så især det her med, at vi er jo bare dem vi er, når vi står i vores træningstøj. Og jeg ville ønske, at det var en form for tvang på alle arbejdspladser, da det bare giver noget ekstra internt. Man kan også sige, hvis alle skoler startede skoledagen med gymnastik om morgenen som var sjovt, så tror jeg man ville få en helt anden skoledag. Og det samme på en arbejdsplads, hvis man startede med at være i gang fysisk eller sluttede

dagen af med det, så tror jeg man ville få en helt andet arbejdsliv og kultur på den gode måde, som jeg også kan se vi har fået (Bilag 6, 050)

Det kan derfor siges, at fællestræningen som tilbydes til medarbejderne i Beritech især formår at påvirke motivations behovet relatedness, da medarbejderne føler sig motiveret og engageret i at deltage i træningen men også i deres arbejde, da de får følelsen af, at være forbundet med deres kollegaer på en ny og motiverende måde, som formår at gavne hele Beritech som organisation, hvilket CLO ligeledes udtrykker i følgende citat:

(...)Fordi vi oplever bare, at de mennesker der benytter sig af det her, det er typisk dem, der kommer til at bidrage til vores kultur herude. Det er de medarbejdere der har det største smil på og måske den største loyalitet (...)" (Bilag 3, 018)

Netop loyaliteten spiller en afgørende rolle i opbygningen af et vellykket employer brand ifølge Backhaus og Tikoo, (2004, s. 510), hvorfor det også er vigtigt, at Beritech tilbyder sine medarbejdere nogle attraktive fordele, da dette i sidste ende styrker deres tilfredshed og loyalitet over tid, således det i sidste ende også kan medvirke til fastholdelsen af medarbejderne.

I de enkelte interviews med medarbejderne kom det til udtryk, hvor vigtig en del træning i eller i forbindelse med arbejdet var for hver enkelt af dem. Alle medarbejderne gav udtryk for, at ved et eventuelt jobskifte, så ville de forsøge at forhandle sig til de samme medarbejderfordele i form af træning i arbejdstiden, som de på nuværende tidspunkt har mulighed for hos Beritech, da tiltaget spiller en afgørende rolle for, at de kan få deres hverdag til at hænge sammen:

(...) Hvis jeg skulle sættes ind i en helt fast ramme, så ville jeg ikke skifte job. Og jeg vil også til en jobsamtale helt klart fortælle, hvor stor en del det er af min fritid, det her med motion og det sociale i det, fordi det bliver et samlingspunkt(...) (Bilag 6, 028)

Derfor kan det siges, at Beritech i særdeleshed formår at skabe et positivt employer brand blandt de ansatte, da det gennem udtalelserne fra de interviewede medarbejdere

signalerer, at de især føler sig forbundet med organisationens værdier, kultur og mission, hvilket også påvirker deres engagement og produktivitet på arbejdspladsen. Ifølge Backhaus og Tikoo er dette netop væsentligt i forhold til at skabe et positivt employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509)

Dog er det vigtigt at have in mente, at medarbejdernes fleksibilitet til at arbejde på de tidspunkter det passer dem, således de kan prioritere deres træning egentlig i sidste ende, er med til at øge produktiviteten i det omfang, at arbejdet udføres med mindre fejl, hvilket især gør sig gældende hos en af medarbejderne, som har fået tilbudt personlig træning betalt af Beritech i arbejdstiden: *“Klart mere produktiv. Der kommer ikke de samme fejl som der gjorde førhen og der kommer ikke de sindssygt dyre fejl (...)” (Bilag 5, 066)*. Her er det især tydeligt, hvordan fleksibiliteten til at kunne træne i arbejdstiden, både har en effekt hos den enkelte medarbejder, men også Beritech, da de altså får en mere oplagt medarbejder, som laver mindre fejl, hvilket i sidste ende også er en økonomisk gevinst for dem:

100 % jeg vil godt nok nødig undvære dem, når vi kører så hurtigt som vi kører, fordi man skal være på. En fejl ude på rør-læseren kan koste 150.000kr. De fejl har vi typisk ikke mere, og det er også derfor det er sindssygt dejligt at få det afbræk der. (Bilag 5, 048)

Denne medarbejder mærker altså en forbedring i sit arbejde, hvor mængden af fejl er markant ændret, da han i løbet af arbejdsdagen får et afbræk, hvor han får rørt og bevæget sig, hvilket i sidste ende har enorm stor værdi for Beritech. Derfor kan det siges, at ovenstående udtalelser fra de to medarbejdere, som får personlig træning i arbejdstiden er et eksempel på, at Beritech har lykkedes med at udvikle et stærkt employer brand, da implementeringen af træning i arbejdstiden har formået at have en positiv indvirkning på både medarbejder produktiviteten, og samtidig også engagementet blandt medarbejderne, da de altså er mere motiverede til at præstere godt og bidrage til Beritech's samlede succes. Udover at ovenstående medarbejder er blevet mere produktiv, så tydeliggør udtalelsen også, hvordan medarbejderen opnår det psykologiske behov competence, da det er en kæmpe motivationsfaktor for ham personligt, at han nu kan udføre sit arbejde til fulde uden at lave de store økonomiske fejl, hvilket giver en succesoplevelse og derfor også medvirker til medarbejderens egen motivation, hvilket relaterer sig til Ryan og Deci's beskrivelse af det

psykologiske behov competence (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59).

Den samme medarbejder udtrykker også, hvordan tiltaget med personlig træning i arbejdstiden har været med til at udvikle ham som person uden for arbejdet: *“Ja det har været med til at give mig en normal hverdag, hvor jeg har overskud og en energi – helt sikkert.”* (Bilag 5, 062). Netop denne udtalelse er også et symbol på Wengers (2004) definition af praksisfællesskab, hvor især elementerne ‘læring og identitet’ optræder hos denne medarbejder, da han nu har fået sig en række erfaringer gennem læring, og derved udviklet sine personlige kompetencer, hvilket har påvirket hans identitet i det omfang, at han gennem praksisfællesskabet har opnået personlig tilblivelse. Dette kommer også til udtryk fra en af de andre medarbejdere, som netop kan se den personlige udvikling, som medarbejderen i bilag 5 har gennemgået:

(...) Og så er der jo Jonas forløb. Det kan godt være jeg er blevet rask, men det han har gået igennem, det er jo fuldstændig vanvittigt. Fra at være en total indesluttet person, der ikke snakkede med nogen som helst og gemte sig. Altså han gjorde sit arbejde selvfølgelig, som han er dygtig til. Men han gemte sig på grund af sin situation og overvægt. Og så nu, til at være nærmest den mest flabede hvalp i dag ude på kontoret. Det er fantastisk hvordan sådan noget træning kan flytte noget hos en person. Så han greb muligheden han fik, og holdt ved. (Bilag 4, 014)

Netop dette er et eksempel på stærk intern marketing af employer brandet, da Beritech formår at skabe en stærk kultur ved at anerkende medarbejdernes personlige succes, som netop formår at fremme følelsen af et stærkt fællesskab. Ligeledes er det i den interne marketing af employer brandet vigtigt, at medarbejderne føler sig stolte af at arbejde for Beritech, hvilket især gør sig gældende her, hvor medarbejderen udtrykker stor respekt for, at Beritech har formået at hjælpe en anden medarbejder, der kæmpede med overvægt og havde det svært. Desuden udtrykker medarbejderen, som førhen kæmpede med stor overvægt, hvordan træning i arbejdstiden er med til at give ham mere energi, til at kunne udføre sit arbejde:

Det har i hvert fald givet mig noget, når jeg kommer tilbage fra træningen. Nogle gange kan man godt have nogle opgaver, som kan være uoverskuelige, og når man så kommer tilbage

fra træningen, så er man mere fokuseret på det man skal, hvilket har en kæmpe betydning

(Bilag 5, 036)

Ovenstående udtalelse indikerer også en vis form for motivation hos medarbejderen, hvor de to psykologiske behov autonomy og competence især kommer til syne. Ved at medarbejderen får lov til at tage til træning midt i arbejdstiden, gør at han selv har mulighed for at bestemme over egen arbejdstid, hvilket er en væsentlig faktor i det psykologiske behov autonomy. Denne form for selvbestemmelse har altså en motiverende effekt på medarbejderen, da han erfarer at han er bedre i stand til at kunne udføre sine arbejdsopgaver, når han får et afbræk i løbet af dagen. Derved optræder det psykologiske behov competence, da han formår at blive mere kompetent til sit arbejde, når han får lov til at træne i arbejdstiden, hvilket Ryan og Deci definerer som en succesoplevelse (Ryan & Deci, 2000, s. 58-59). Desuden forklarer samme medarbejder, hvordan implementeringen af træning i arbejdstiden også har været med til at give ham mere energi i sin hverdag generelt, da han førhen nærmest ingen overskud havde:

Ja jeg har klart mere energi nu. Altså førhen kunne jeg tage hjem, spise aftensmad, og så lå jeg på sofaen, og så faldte jeg i søvn på sofaen igen, så gik jeg ind i seng og sov og stod op og tog på arbejde igen. Det var sådan min dag så ud. Og weekenderne bestod nærmest kun af at sove (Bilag 5, 054)

Her optræder motivations behovet relatedness, da medarbejderen oplever en form for samhørighedsfølelse fra Beritech, da det er lederne i Beritech, der hjælper ham i gang med træningsforløbet, som resulterer i et meget stort vægttab og samtidig også en livsstilsændring, som har gjort, at denne medarbejder i dag har meget mere overskud i sit arbejde men også udenfor arbejdet. Det kan derfor også siges, at denne medarbejder motiveres, fordi han netop oplever at være forbundet med Beritech på en måde, som formår at skabe en følelse af nærhed. Ryan og Deci siger i relation til dette, at følelsen af nærhed er med til at styrke menneskets motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 64-65).

I forhold til ovenstående udtalelser omkring effekten ved motion i arbejdstiden, kan Weicks (1995) teori omkring sensemaking inddrages, da denne kan benyttes til at forstå, hvordan

medarbejderne i Beritech opfatter og vælger at benytte sig af muligheden for at kunne træne i arbejdstiden. Ifølge sensemaking-teorien vil medarbejderne i Beritech opfatte og forstå træning i eller i forbindelse med arbejdstiden forskelligt afhængigt af deres personlige og professionelle kontekst. Nogle af medarbejderne får betalt træning i arbejdstiden, fordi det udover at være en personalegode, også har betydning for deres job og generelle sundhed. Hos disse medarbejdere er det tydeligt, hvordan tiltaget har formået at udvikle dem i en positiv retning både personligt og fagligt. Derudover er det i udtalelserne fra de samme medarbejdere også tydeligt, hvordan motivationen også formår at påvirke deres engagement, således at de bliver mere produktive og i bedre stand til at kunne udføre deres arbejde med mindre fejl og mangler, som i stor grad skyldes den træning, som de har fået tilbudt og betalt af Beritech, hvorfor det også er tydeligt, hvordan disse medarbejdere prioriterer deres træning meget højt, og nødt til vil være den foruden.

Derudover er der også de medarbejdere, som ikke får betalt træning i arbejdstiden, men blot ser en stor værdi i at have mulighed for at deltage i kollega-træning sammen med de øvrige medarbejdere i Beritech, hvilket også formår at bidrage til Beritechs samlede succes. Dette er ifølge Backhaus og Tikoo essentielt i forhold til Beritechs employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509). Det er dog vigtigt at pointere, at alle medarbejdere, der føler, de har et behov for personlig træning eller andet, som måtte hjælpe dem helbreds mæssigt, har mulighed for at få det betalt af Beritech (Bilag 3). Dette er noget der er kommunikeret ud til samtlige medarbejdere, hvorfor der også er en helt klar forståelse og accept fra de øvrige medarbejdere, som ikke benytter sig af betalt personlig træning i arbejdstiden. Dog er der fuld fleksibilitet til, at medarbejderne kan træne eller foretage andre gøremål i arbejdstiden så længe, at de formår at passe deres arbejdsopgaver, hvilket især er med til at styrke Beritechs employer brand. Den overordnet fleksibilitet, som gør sig gældende i Beritech, er med til at medarbejderne føler sig værdsat og derfor også mere engageret i deres arbejde.

Derfor kan det siges, at der i Beritech optræder meningsskabelse som en social proces i forbindelse med implementeringen af træning i eller i forbindelse med arbejdstiden. Hver enkelt medarbejder har altså mulighed for at benytte sig af disse tiltag, dog i det omfang at det giver mening, hvorfor det også er en social proces, da tiltaget ikke nødvendigvis behøver omfatte alle medarbejdere, men sagtens kan være rettet mod enkelte medarbejdere og stadig være accepteret af de øvrige medarbejdere, hvorfor meningsskabelsen sker socialt.

7.5 Delkonklusion til hele analyseafsnittet

Gennem analyseafsnittet 'Organisation' bliver det klart, at Beritech er en ny og ung organisation, hvilket resulterer i en kort kommunikationsvej mellem medarbejdere og ledelse. Dette skaber en let integration af medarbejderne i fællesskabet og giver dem mulighed for læring, da de bliver inkluderet i Beritech. Derudover belyser afsnittet, at dem, der ikke ønskede at være en del af den nye rejse hos Beritech, herunder implementeringen af motion på arbejdspladsen, er blevet udskiftet. Dette betyder, at de nuværende medarbejdere hos Beritech alle ønsker at være en del af det nye koncept, hvilket involverer dem i lærings- og forandringsprocessen, der finder sted i organisationen.

Desuden kan det udledes fra dette analyseafsnit, at medarbejdernes psykologiske behov bliver opfyldt, når de benytter sig af motionstilbuddet på arbejdspladsen. Dette kan resultere i øget motivation og engagement i deres arbejde hos Beritech. Især de psykologiske behov for autonomi og competence bliver indfriet. Medarbejderne får mulighed for at have kontrol over deres egen tid og handlinger og udvikle deres færdigheder gennem det frie rum, som motion i arbejdstiden giver. Dette frie rum fremmer kompetenceudvikling hos den enkelte og mindsker fejl. Derudover bidrager dette frie rum til situeret læring, da medarbejderne opnår læring gennem pauser og afbrydelser fra deres arbejde og rutiner.

Beritech har implementeret medarbejderfordele i form af motion i arbejdstiden og fleksibel work-life balance, hvilket har resulteret i positive effekter for både medarbejderne og virksomheden som helhed, som har skabt en række betydningsfulde resultater. Først og fremmest har motion i arbejdstiden vist sig at øge medarbejdernes motivation. Ved at tilbyde muligheden for motion i arbejdstiden skabes der incitament og belønning for medarbejderne til at dyrke motion. Dette kan have en positiv indvirkning på deres trivsel, engagement og arbejdspræstation. Ifølge Ryan og Deci (2000) kan motion fungere som en kilde til både indre og ydre motivation, hvor medarbejderne i Beritech kan finde glæde og belønning i træningen. Derudover kan motionen medføre en forbedret effektivitet og reduktion af fejl i deres arbejde. En anden væsentlig fordel ved motion i arbejdstiden er den sociale læring, der finder sted. Gennem fælles træning og samarbejde opstår der et praksisfællesskab, hvor medarbejderne kan lære af hinanden og yde gensidig støtte.

Denne sociale påvirkning har en positiv indvirkning på motivationen og træningsudbyttet. Samtidig formår det at styrke det interne fællesskab og samarbejde i Beritech, da medarbejderne opbygger relationer og udveksler erfaringer.

Endelig kan medarbejderfordele som motion i arbejdstiden også have en betydelig effekt på Beritech's employer branding. Ved at tilbyde attraktive og unikke fordele som motion i arbejdstiden kan virksomheden positionere sig som en arbejdsplads, der værdsætter medarbejdernes sundhed og trivsel. Dette bidrager til at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere samt styrke virksomhedens omdømme og konkurrenceevne på arbejdsmarkedet.

Gennem analyseafsnittet 'Motion på arbejdspladsen' er det tydeligt, at implementeringen af motionstilbud i arbejdstiden hos Beritech er en forholdsvis enkel og håndgribelig proces, hvilket gør det attraktivt for medarbejderne. Afsnittet tydeliggør også, at virksomhedens ejer formår at motivere medarbejderne ved at tilbyde sådanne muligheder og fokusere på deres psykologiske behov: autonomi. Ejeren formår desuden at skabe en proces for meningsskabelse blandt medarbejderne, da de finder mening i den forandring, som motion på arbejdspladsen medfører. Især meningsskabelse gennem identitet og retrospektiv refleksion er fremtrædende blandt medarbejderne.

Selvom det kan virke overvældende, at medarbejderne hos Beritech får tilbudt betalt træning i arbejdstiden af ledelsen, hvilket normalt hører under individets privatliv, fremgår det klart i medarbejdernes udtalelser, at de aldrig ville have påbegyndt træningen uden ledelsens støtte. Samtidig føler medarbejderne ingen form for pres eller forpligtelser over for ledelsen, til trods for at Beritech dækker omkostningerne ved deres deltagelse i træningen. Ikke desto mindre kan man udlede indirekte fra flere citater, at medarbejderne er tilgængelige, når ejeren kontakter dem, eller at de er villige til at arbejde ekstra timer. Analyseafsnittet viser også, at medarbejderne deltager i motion i arbejdstiden af både indre og ydre motivation. De gør det ud fra egen lyst og interesse samt med henblik på at opnå eksterne mål. Desuden oplever medarbejderne større entusiasme og energi ved at dyrke motion på arbejdspladsen, hvilket resulterer i øget motivation og engagement hos den enkelte medarbejder samt forbedret arbejdsindsats for Beritech.

Afslutningsvis afslører analyseafsnittet, at det ugentlige motionshold får betydelig støtte fra medarbejderne. De, der vælger at deltage i tilbuddet, bliver en integreret del af fællesskabet

hos Beritech, hvilket styrker deres psykologiske behov for relationer, da de oplever en følelse af sammenhold med hinanden.

8.0 Diskussion

Følgende diskussionsafsnit vil tage udgangspunkt i specialet analyseafsnit, hvortil vi vil inddrage teori om ledelse og organisationskultur. Som tidligere nævnt i specialet, tager analyseafsnittet udgangspunkt i et medarbejderperspektiv. Dog har vi gennem dataindsamling og behandling af data ligeledes identificeret to andre tematikker, som er: *ledelsesstile og organisationskultur*. Disse to tematikker blev dog fravalgt, da medarbejderperspektivet vægtede mere end de to andre. På trods af dette optræder ledelses- og organisationskulturperspektivet stadigvæk i analysen. Derfor vil følgende diskussionsafsnit udfolde disse to tematikker, i et ønske om at diskutere den ledelsesstil samt organisationskultur som optræder i Beritech. Diskussionen vil blive opdelt ud fra tematikkerne, ledelsesstile og organisationskultur, med en kort præsentation af det teoretiske fundament for hvert afsnit, for at opnå indsigt i felten, og derefter vil diskussion påbegynde.

8.1 Ledelsesstile

I analysen fremhæves ledelsen i Beritech gentagne gange, især i forbindelse med deres tilgang til motion i arbejdstiden. Derfor vil dette afsnit inddrage teori om ledelsesstile udviklet af James M. Burns (1978) og Bernard M. Bass (1990). Der vil være fokus på begreberne transactional leadership og transformational leadership.

Analyseafsnittet afslører flere steder tilstedeværelsen af et ledelsesperspektiv. Dette perspektiv bliver tydeligt både gennem ledernes egne udtalelser samt medarbejdernes udtalelser om lederskabet i Beritech. En af medarbejderne i Beritech, der benytter sig af muligheden for at motionere i arbejdstiden, udtaler i analysen, at han aldrig har følt sig forpligtet eller tvunget til at yde mere tilbage til Beritech i arbejdsmæssig forstand, på trods af at denne mulighed stilles til rådighed for ham. Der kan dog rejses spørgsmål om, hvorvidt denne medarbejder faktisk yder mere arbejdsmæssigt, end han selv føler, da han udtaler, at

han altid er til rådighed, når Beritechs ejer ringer i forbindelse med arbejdsrelaterede gøremål uden for arbejdstid, hvor denne medarbejder stadig er villig til at arbejde ekstra timer for netop at imødekomme og hjælpe ejeren (bilag 4, 022). Dog udtaler samme medarbejder eksplicit, at han aldrig har følt sig tvunget til at give ekstra tilbage, når folk udefra har stillet sig undrende overfor den mulighed han har fået, ved at få betalt træning i arbejdstiden. Det kan derfor diskuteres, hvorvidt om han arbejder ekstra, og står til rådighed, er en indirekte handling af det tilbud, han får stillet til rådighed om motion i arbejdstiden. Et alternativt perspektiv kan antages, hvorved medarbejderen muligvis oplever øget motivation og engagement i sit arbejde som følge af muligheden for motion i arbejdstiden. Der kan argumenteres for, at lederen formår at motivere medarbejderne gennem sådanne tilbud, og dermed indirekte opnår øget arbejdstid. Dette perspektiv kan afspejle en transactional ledelsesstil, hvor lederen i Beritech muligvis fokuserer på virksomhedens resultater og ser et potentiale for forbedring gennem implementeringen af motion i arbejdstiden. På den anden side kan det hævdes, at dette faktisk afspejler en transformational ledelsesstil, hvor lederen i Beritech udfordrer status quo ved at introducere motion i arbejdstiden som et initiativ. Lederen kommer med nye og innovative måder at ændre miljøet til det bedre i Beritech, som dermed i sidste ende er med til at skabe større succes for organisationen, da medarbejderne formår at blive mere produktive. Ud fra medarbejderens udtalelser, vil han formentligt opfatte lederen som en transformational leder, da han som sagt udtaler, at han aldrig har følt sig tvunget til at skulle give mere tilbage, på trods af de muligheder han har fået, som især relaterer sig til træning i arbejdstiden.

Ud fra analysen kan det også diskuteres, om den måde de ansatte bliver tilbudt at dyrke motion i arbejdstiden på, er for overvældende og berører privatsfæren for den enkelte. I den forbindelse er det relevant at inddrage teori af Hartmut Rosa fra bogen, 'Det ukontrollerbare' (2020). Rosa (2020) hævder, at mennesket i det moderne samfund bringes på afstand fra verden og dermed gøres manipulerbar. Rosa mener, at mennesket stræber efter at udvide kontrollen over sin tilværelse, men i den stræben mister mennesket egentlig sin sans. Dette er netop spændende i forhold til diskussionen om, at lederne ved Beritech overtager kontrollen og muligvis manipulerer de ansatte, ved at de berører de ansattes privatsfære. Rosa vil formentligt mene, at de ansatte som har fået tilbudt at dyrke motion i arbejdstiden, samt aktivt gør brug af det, er blevet manipuleret af deres leder, og ligeledes

har mistet kontrollen over deres tilværelse i og med, at lederen nu kan bestemme, om den ansatte skal dyrke motion eller ej. Gennem analysen ses der flere udtalelser fra de ansatte, som fortæller om den måde, hvorpå de er blevet tilbudt dette tiltag. Ud fra analysen fremgår det, at enten er det lederen, som selv har henvendt sig til medarbejderen fordi, han synes der er gået "for meget sovs og kartofler i den på hjemmefronten" (bilag 6, 018) forstået på den måde, at lederen ikke synes han får det optimale ud af sin medarbejder, samt manglende overskud, når den pågældende medarbejder er på arbejde. Eller så er det lederen, der har henvendt sig til en medarbejder fordi, han er bekymret for medarbejderens sundhedsmæssige tilstand, eller også er det medarbejderen selv, som har henvendt sig til sin nærmeste leder, for netop at få muligheden for at benytte sig af tiltaget. Disse tre tilgange er tre vidt forskellige måder, at blive tilbudt at dyrke motion i arbejdstiden. Det kan diskuteres hvorvidt, om lederne i Beritech berører sig for meget inde på privatsfæren, ved selv at tilbyde de ansatte motion i arbejdstiden, som er et resultat af enten bekymring omhandlende den ansattes helbred, eller fordi den pågældende leder føler, at medarbejderen mangler overskud på arbejdet. Ud fra de ansattes udtalelser, er det synligt, at ingen af dem føler sig intimideret over, at deres leder har opfordret dem til at dyrke motion i arbejdstiden. Ikke desto mindre kan der fortsat diskuteres, om lederens involvering på dette område, set gennem en fænomenologisk optik, kan være potentielt risikabel. Ligeledes kan man ud fra udtalelserne fra de ansatte se, at lederens opfordring til at begynde at dyrke motion i arbejdstiden, har haft en positiv indvirkning. Baseret på flere forskellige udtalelser fremgår det tydeligt, at medarbejdere, der benytter sig af motion enten i arbejdstiden eller uden for arbejdstiden, er blevet ambassadører for denne praksis, hvilket har resulteret i et positivt udbytte i form af kollega træning. Dog vil der yderligere kunne diskuteres, hvilken ledelsesstil der fremgår ud fra den måde, lederne henvender sig til sine medarbejdere. Som nævnt tidligere i dette afsnit vil de to ledelsesstile ofte flyde sammen, og en leder vil anvende noget fra begge tilgange. Ud fra ovenstående beskrivelse af ledernes måde at henvende sig til de ansatte på, optræder forskellige ledelsesstile i Beritech. Når man betragter det fra et eksternt perspektiv, kan der diskuteres, hvorvidt lederens henvendelse til medarbejderen, baseret på en opfattelse af mangel på energi på arbejdet, afspejler en transactional lederstil. Dette skyldes, at lederen muligvis fokuserer på virksomhedens bedste og søger at opnå større succes og bedre resultater fra den pågældende medarbejder. Den anden leder, som henvender sig til sin medarbejder, fordi

han er bekymret for den ansattes helbred, bevæger sig i en gråzone mellem de to ledelsesstile. På den ene side kan der diskuteres, hvorvidt der er tale om en leder, som skaber loyalitet mellem sig selv som leder og den ansatte, og ligeledes kan der være tale om en leder, som tilbyder den ansatte noget mere end blot arbejde for egen vinding. Dette afspejler den transformational leder. På den anden side viser det dog også en leder, som muligvis ønsker at skabe bedre resultater eller opnå større succes, som han muligvis vil få, hvis de ansattes helbred bliver bedre, og dermed vil have energi til at kunne yde en ekstra indsats på arbejdet. Det er imidlertid vigtigt at påpege, at de omtalte medarbejdere ikke har følt sig intimideret af deres ledes henvendelse. De havde blot brug for et sidste skub og en hjælpende hånd. Dette kan bidrage til diskussionen om teoriens perspektiv, idet det antyder, at selvom lederne ikke er fuldstændigt transformationelle, men en kombination af begge ledelsesstile, kan de stadig tilbyde et skabende og visionært arbejdsliv for medarbejderne, og dermed bidrage til at skabe en identitet for disse medarbejdere, som udspringer sig gennem deres arbejde og træning, hvor der især lægges fokus på de positive resultater hver enkelt medarbejder har opnået.

Ud fra dette, kan det derfor ses fra to vinkler, hvilken ledelsesstil der er mest fremtrædende i Beritech, og hvilken stil der er bedst. Og derfor kan det måske diskuteres, hvorvidt det er en kombination af dem begge.

8.2 Organisationskultur

Som det fremgår af vores analyseafsnit, har vi valgt at fokusere på tematikkerne:

Organisation, Medarbejderfordele, Motion på arbejdspladsen og Effekten ved motion på arbejdspladsen, som hver især analyseres i afsnit (7.1, 7.2, 7.3 & 7.4). Dog fandt vi også frem til organisationskultur som tematik, da vi behandlede vores empiri, hvorfor vi nu i denne diskussion vælger at inddrage teori omkring organisationskultur udarbejdet af Edgar H. Schein (1990), da dette især er relevant i forhold til employer branding, da organisationskultur anses som værende et bærende element i forhold til at skabe en vellykket employer branding strategi.

Baseret på vores analyse og respondenternes udtalelser fremgår det tydeligt, at Beritech har etableret en ny og innovativ organisationskultur, der særligt fokuserer på work-life-balance

og giver medarbejderne mulighed for at udføre private gøremål i arbejdstiden. CLO i Beritech nævner i interviewet, at det er et krav for ham, at de ansatte også har et ønske om, at Beritech imødekommer fleksibilitet og work-life-balance, da medarbejderne skal kunne identificere sig med organisationskulturen og den arbejdsform, som organisationen har valgt (bilag 3, 018). Dog kan det diskuteres, i hvilken grad Beritech formår at kommunikere denne besked tydeligt nok ud til potentielle kandidater, da dette element for øjeblikket kun er vigtigt og tydeliggjort internt i organisationen. Derfor kan det diskuteres, hvorvidt dette aspekt af organisationskulturen eventuelt kunne appellere til nye potentielle medarbejdere og dermed bidrage til et positivt omdømme som arbejdsgiver, hvis Beritech brugte flere ressourcer på at kommunikere budskabet eksternt også. Et hurtigt svar ville være ja, da træning i arbejdstiden og work-life-balance generelt anses for at være attraktive medarbejderfordele. Dog mener vi, at Beritech bør fokusere på, hvordan disse medarbejderfordele kommunikerer eksternt, da det ikke nødvendigvis er alle, der ser betalt træning i arbejdstiden som en fordel, især ikke, hvis det er den nærmeste leder, som skal tilbyde muligheden til den enkelte medarbejder. Dette kan potentielt have en negativ indvirkning, da mange anser træning som en personlig aktivitet, og derfor ikke noget, arbejdsgiveren bør blande sig i. I relation til dette kan man også drøfte betydningen af grænser mellem arbejdsliv og privatliv i sammenhæng med Beritechs organisationskultur. Her kan teori om 'Work Family Border' af Sue Cambell Clark (2000) være relevant at inddrage, da hun undersøger segmenterings-, integrations- og grænseløshedstilgange, som man som organisation muligvis bør have for øje, når man implementerer tiltag, som relaterer sig til medarbejdernes eksistens udenfor arbejdet, som træning i mange tilfælde er.

To relevante begreber som Clark nævner er, *work-life integration* og *work-life blending*, som netop fokuserer på at integrere arbejdsliv og privatliv snarere end at opretholde en klar adskillelse mellem de to sfærer (Clark, 2000, s. 751-753). Ifølge denne tilgang kan træning i arbejdstiden ses som en måde at fremme helbred og trivsel hos medarbejderne ved at give dem mulighed for at kombinere deres arbejdsrelaterede forpligtelser med deres personlige sundheds- og fitness mål. Dette kan bidrage til at reducere stress og forbedre medarbejdernes generelle trivsel, hvilket medarbejderne i Beritech, vi har interviewet, ligeledes giver udtryk for.

På den anden side kan der også være kritiske perspektiver forbundet med træning i arbejdstiden. Ifølge teori om arbejds-livsgrænser og segmenteringstilgangen af Clark (2000), kan der diskuteres, hvorvidt træning og personlige aktiviteter bør holdes adskilt fra arbejdstiden for at opretholde klare grænser mellem arbejdsliv og privatliv. Dette synspunkt fokuserer på etableringen af tydeligt afgrænsede rum for arbejde og fritid for at undgå overlap og opretholde en sund balance mellem disse områder. Formålet er at undgå for meget indblanding i medarbejdernes private ageren og gøremål uden for arbejdet i Beritech. Dette var eksemplificeret i tilfældet med medarbejderen i bilag, som kæmpede med svær overvægt. Ledelsen i Beritech tilbød betalt personlig træning i arbejdstiden med henblik på at reducere medarbejderens vægt, hvilket også lykkedes takket være ledelsens direkte involvering. Mens medarbejderen så dette tilbud som en enestående mulighed og fortsat er taknemmelig for det, er det værd at bemærke, at andre medarbejdere måske ikke ville have været komfortable med ledelsens indblanding i deres vægt eller personlige sundhedstilstand. Det er derfor vigtigt at anerkende, at holdninger til og accept af arbejdspladsens indflydelse på private anliggender kan variere fra person til person. Derfor er det relevant for Beritech at overveje, om denne form for indblanding bør være genstand for forventningsafstemning, da det i øjeblikket kun er en beslutning truffet af ledelsen. Selvom Beritech tilbyder betalt træning i arbejdstiden til medarbejdere, der har behov for det, og dette tiltag kan betragtes som gavnligt, kan det stadig blive fortolket forskelligt af modtagerne. Det kan derfor diskuteres, om medarbejderne under MUS-samtaler skal anerkende, at ledelsen muligvis involverer sig, hvis de observerer et behov hos den enkelte medarbejder. En bredere diskussion om træning i arbejdstiden kan indgå i den generelle debat om interaktionen mellem arbejde og privatliv, samt hvordan organisationer kan finde en balance mellem medarbejdernes individuelle behov og arbejdsrelaterede krav. Teoretiske perspektiver såsom Work-Life Integration og segmenteringstilgangen, som diskuteret af Clark (2000), kan bidrage til en mere nuanceret forståelse af denne diskussion og belyse forskellige aspekter af emnet. Det kan ud fra Clarks teorier argumenteres for, at Beritech indirekte påvirker nogle af medarbejdernes privatlivsfærer. Segmenteringstilgangen antager, at opretholdelse af klare grænser mellem arbejds- og privatliv kan hjælpe medarbejderne med at opnå en bedre balance og mindske potentielle konflikter og stress (Clark, 2000). Det er værd at bemærke, at nogle medarbejdere, der deltager i træning i arbejdstiden, kan opleve stress i perioder, hvor arbejdsbyrden stiger, og

deres arbejdsdag bliver længere som følge af træning, hvilket kommer til udtryk i bilag 5, linje 080. Desuden udtaler Beritechs CLO i bilag 3, linje 032, at de tracker medarbejdernes tid for at sikre, at de arbejder hurtigere end konkurrenterne og dermed imødekommer kundernes behov. Træning i arbejdstiden kan muligvis også blive en stressfaktor, da medarbejderne måske føler sig forpligtet til at arbejde længere eller ekstra på andre tidspunkter for at kompensere og undgå økonomiske konsekvenser for organisationen, som netop er et resultat af, at de også skal passe den træning, som Beritech betaler dem for at passe i arbejdstiden. Det er imidlertid væsentligt at bemærke, at dette resultat kan variere afhængigt af de medarbejdere, der bliver spurgt, da deres personlige præferencer og arbejdskontekst kan have afgørende indflydelse. Derudover er det også en individuel vurdering baseret på den enkelte medarbejders tilstand. Dette skyldes, at der er en tydelig forskel i livsstil og helbred hos de adspurgte medarbejdere før og efter implementeringen af træning i arbejdstiden. Disse forandringer er væsentligt forbedrede for hver enkelt medarbejder, hvilket betyder, at det bør overvejes, hvordan stressende perioder på arbejdet kan betragtes som acceptabelt i forhold til den generelle livsstil, som nogle af medarbejderne havde, inden de begyndte træningen tilbudt af Beritech.

I forhold til ovenstående kan Scheins perspektiv i relation til organisationskultur inddrages. Ifølge Schein er organisationskultur et komplekst system af grundlæggende antagelser, værdier og artefakter, der definerer, hvordan medarbejdere opfatter, tænker og handler i en organisation. Det vil altså sige, at organisationskultur tjener det formål at sikre overlevelse i og tilpasning af omgivelserne (Schein, 1990, s. 111). I forhold til træning i arbejdstiden kan organisationskulturen i Beritech have en afgørende indvirkning på, hvordan medarbejdere oplever og reagerer på denne praksis.

Da organisationskulturen i Beritech fremmer værdier som fleksibilitet, work-life balance og medarbejdertrivsel, kan træning i arbejdstiden ses som en manifestation af disse værdier. Dette kan skyldes, at medarbejderne kan føle sig støttet og opmuntret til at tage sig af deres personlige sundhed og velvære gennem træning, hvilket kan bidrage positivt til balancen mellem arbejde og privatliv, hvis man som medarbejder selv har et ønske og behov for disse elementer, og samtidig kan acceptere at træning og sundhed ikke længere et overladt til privatlivet. På den anden side, hvis Beritechs kultur har en mere ensidig fokus på arbejde og resultater uden at tage hensyn til medarbejdernes individuelle behov, kan træning i

arbejdstiden opfattes som en forstyrrelse af privatlivet eller som en forventning om, at medarbejdere skal være tilgængelige og engagerede på alle tidspunkter. Dette kan føre til stress og konflikter mellem arbejde og privatliv, hvilket derfor er vigtigt at have for øje, hvis tiltaget skal bruges til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Schein fremhæver også betydningen af ledelsens adfærd i forhold til at skabe og opretholde en ønsket organisationskultur (Schein, 1990, s. 217-221). Ledelsen i Beritech formår især at understøtte værdierne omkring work-life balance, trivsel og træning gennem deres egen adfærd, hvilket kan have en positiv indflydelse på medarbejdernes oplevelse af træning i arbejdstiden, da initiativer som disse ofte kræver en leders fulde opbakning, hvilket især gør sig gældende i Beritech.

9.0 Konklusion

Vi vil i dette afsnit konkludere på vores fund i specialet, for at kunne udlede et svar på problemformuleringen, som lyder:

Hvordan defineres motion på arbejdspladsen hos Beritech, og hvilken oplevelse har tiltaget hos medarbejderne?

For at kunne besvare specialets problemformulering tager vi udgangspunkt i analyse- og diskussionsafsnittet (jf. Kapitel 7 & 8).

Baseret på analyse- og diskussionsafsnittet ved vi, at motion på arbejdspladsen i Beritech bliver anset af medarbejderne som en værdsat fordel og en integreret del af den fleksible work-life balance, som er blevet implementeret og blevet en bærende del af organisationskulturen, som optræder i Beritech. Både medarbejdere men også ledelsen i Beritech vurderer altså dette som en betydelig værdi for arbejdspladsen.

Medarbejderne i Beritech oplever klart tiltaget som en medarbejderfordel, der har betydningsfulde effekter for dem både i og udenfor arbejdet. Gennem analysen er det tydeligt at se, hvordan de to respondenter, der dyrker motion i arbejdstiden, oplever tiltaget som noget positivt både arbejdsmæssigt og privat. Begge respondenter oplever større motivation og engagement i deres arbejde grundet det afbræk og den energi som motion i

arbejdstiden giver dem. Derudover har motion i arbejdstiden også givet øget effektivitet på arbejdspladsen i form af færre fejl, og mulighed for at udføre arbejdet mere koncentreret. Dette skyldes blandt andet, at de tre psykologiske behov præsenteret af Ryan & Deci (2000) bliver opfyldt hos medarbejderne, som dermed formår at give et positivt afkast. Baseret på analysen kan det konkluderes, at medarbejderne erfarer øget frihed og kontrol over deres egen tid gennem muligheden for at dyrke motion enten i arbejdstiden eller i forlængelse heraf. Dette fremmer kompetenceudvikling blandt de ansatte.

Derudover kan det konkluderes, at motion uden for arbejdstiden, såsom deltagelse i ugentlige holdtræning med kollegaer, bidrager til et fællesskab blandt medarbejderne, hvor de kan lære af hinanden og give gensidig støtte, hvilket også kan have relevans i arbejdsmæssig sammenhæng. Årsagen til dette skyldes, at holdet er med til at styrke det interne fællesskab og samarbejde i Beritech, da medarbejderne får lov til at bruge tid med hinanden uden for arbejde på en ny og anderledes måde. Baseret på udtalelser fra medarbejderne i Beritech, som aktivt benytter sig af tilbuddet omhandlende træning i eller i forbindelse med arbejdet, kan det konkluderes at det har en positiv effekt, hvilket både gælder medarbejderne men altså også for Beritech som organisation.

Ud over det tidligere nævnte kan det også konkluderes, at motion på arbejdspladsen i Beritech defineres som en del af organisationens employer branding-strategi, som primært har succes internt. Det er dog tydeligt, at det ikke er et element, der aktivt udnyttes eksternt til at tiltrække nye medarbejdere. Derfor kan det antages, at Beritech i højere grad fokuserer på, hvordan employer branding-strategien med fokus på træning i arbejdstiden anvendes som et middel til at fastholde nuværende medarbejdere.

Ud fra analysen kan man drage den konklusion, at de medarbejderfordele, som Beritech tilbyder sine ansatte, kan være med til at positionere Beritech som en arbejdsplads, der værdsætter medarbejdernes sundhed og trivsel.

Ydermere kan det ud fra diskussionen konkluderes, at Beritech skal udvise forsigtighed for ikke at indtræde for meget i de ansattes privatsfære. Selvom de ansatte ikke har følt sig tvunget eller intimideret af deres leder til at acceptere tilbuddet om at dyrke motion i arbejdstiden, er det stadig afgørende for Beritech at overveje, om det er den rette tilgang, især når organisationen vokser, hvilket især gør sig gældende på nuværende tidspunkt, og

ligeledes er hensigten fremadrettet. Det er derfor væsentligt for Beritech at evaluere, hvordan disse tilbud skal struktureres i fremtiden, således at ingen medarbejdere oplever, at deres grænser overskrides. Baseret på diskussionen kan det også observeres, at det moderne samfund kan føre til en distancering mellem individet og verden, hvilket gør mennesket mere manipulerbart. Dette er en faktor, som Beritech specifikt skal være opmærksom på, når de henvender sig til den enkelte medarbejder vedrørende motion i arbejdstiden. Beritech skal derfor udvise opmærksomhed over for medarbejdernes privatsfære og nøje vurdere, om tilbuddet om betalt træning i arbejdstiden bør være baseret på medarbejdernes aktive accept heraf. Derfor kræver det altså, at medarbejderne er bevidste om, at tilbuddet fra ledelsen i Beritech udspringer af en bekymring for den enkelte medarbejders sundhedsmæssige velbefindende. Det er derfor relevant for Beritech at anerkende medarbejdernes individuelle vurdering og give dem mulighed for selv at tage initiativ. Dette kræver en klar kommunikation om, at alle medarbejdere har mulighed for at deltage i ordningen, men at det kun bliver aktuelt, hvis medarbejderne selv tager initiativ. Ydermere kan det konkluderes, at både transformational og transactional ledelsesstil er til stede blandt lederne i Beritech. Dette kan iagttages gennem den måde, hvorpå lederne henvender sig til medarbejderne og tilbyder muligheden for motion i arbejdstiden. Dermed kan det også konkluderes, at selvom hverken den ene eller den anden ledelsesstil er dominerende, betyder det ikke, at der er en mangelfuld ledelsesstil i Beritech.

Ud fra diskussionen ses det også, at det er vigtigt at have klare retningslinjer mellem arbejds- og privatliv, da det ellers kan forårsage potentielle konflikter og stress. Det vil altså sige, at sammenhængen mellem træning i arbejdstiden, segmenteringstilgangen og stress peger på betydningen af, at undersøge og forstå, hvordan organisatoriske politikker og praksisser vedrørende træning påvirker medarbejdernes arbejds- og privatliv. En mere dybtgående analyse af disse faktorer kan bidrage til at skabe et mere afbalanceret og trivselsfremmende arbejdsmiljø for medarbejderne i Beritech. Ud fra dette kan det konkluderes, at Beritech skal være opmærksom på, at de skaber og opretholder klare linjer mellem arbejde og privatliv for de ansatte i forhold til tiltaget om at dyrke motion i arbejdstiden.

Slutteligt er det også væsentligt at nævne, at der altså både kan være fordele og ulemper forbundet med implementeringen af træning i eller i forbindelse med arbejdet. Selvom det i

nogle perioder kan være forbundet med længere arbejdsdage, så er det stadig relevant at overveje, hvordan træning i eller i forbindelse af arbejdstiden påvirker medarbejderengagement og produktivitet i Beritech positivt. Givet organisationens fokus på work-life balance og fleksibilitet, kan træning i arbejdstiden ses som en del af Beritechs bestræbelser på at skabe en sund og afbalanceret arbejdskultur. Derudover kan det også bidrage til at fremme medarbejdernes velvære og energi, hvilket i sidste ende kan have positive effekter på deres arbejdspræstationer og produktivitet, som især har været tilfældet hos de medarbejdere, vi har interviewet. Dette afspejler også den måde, hvorpå medarbejderne oplever motion på arbejdspladsen, og de indvirkninger tiltaget har på medarbejderne i Beritech. Dog bør Beritech som organisation være opmærksom på ikke at indtrænge for meget i medarbejdernes privatliv.

10.0 Litteraturliste

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18(3), 19-31.

Birkler, J. (2014). *Videnskabsteori, en grundbog*, Forlaget Munksgaard.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. udg.). New York: Oxford University Press

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. udg.). New Yotk: Oxford University Press

Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (red.) (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (2 udg.)
Hans Reitzels Forlag.

Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.

Deci, E., & Ryan, R. (1980). Self-determination Theory: When Mind Mediates Behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33-43

Egelund, H., & Buchhave, B. (2009). Employer branding som disciplin. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6. udg.). Sage Publications Ltd.

Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.

Halkier, Bente (2001), 'Kan pragmatisme være analytisk?' i: Pedersen, Kirsten B. & Nielsen, Lise D. (red.), *Kvalitative metoder – fra metateori til markarbejde*, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C (s. 41).

Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*. Samfundslitteratur.

Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur.

Holm, A. B. (2018). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur.

Holtzblatt, K., & Beyer, H. (2017). *The Affinity Diagram*. In *Contextual Design* (s. 127–146). Elsevier.

Illeris, K. (2009). Læringsteoriens elementer, hvordan hænger det sammen i: K. Illeris (Ed.), *Læringsteorier. 6 Aktuelle forståelser*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Johansson, C. (2018). Leadership Communication. I Heath, R. L. & Johansen, W. (Eds.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, John Wiley & Sons.

Juul, S. (2012). Hermeneutik. I S. Juul, & K. B. Pedersen, *Samfundsvidenskabernes Videnskabsteori en indføring* (1. udgave udg.). København: Hans Reitzels Forlag

Kolko, J. (2010). *Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis*. *Design Issues*, 26(1), 15–28.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzels forlag. (s. 11-400)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Lave, J. & Wenger, E. (2003[1991]). *Situeret læring*. København: Reitzel.

Plain, C. (2007). *Build an affinity for KJ method*. Quality Progress: Milwaukee: American Society for Quality

Raudaskoski, P. (2015). Observationsmetoder (herunder videoobservation). Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder: En grundbog*. (s. 97-112). Hans Reitzel.

Rendtorff, J. D. (2003). Socialkonstruktivisme og hermeneutik. I A. D. Hansen & K. Sehested (red.), *Konstruktive bidrag: Om teori og metode i konstruktivistisk videnskab* (s. 99- 131). Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

Rosa, H. (2020). *Det ukontrollerbare. Eksistensen.*

Ryan, R. M. & Deci E. L. (2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.* University of Rochester.

Saunders, M.N.K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eight Edition). Pearson.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), s. 109-119.

New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Schiermer, B. (2013). *Fænomenologi: Teorier & metoder.* (1. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.

Schultz, M. (2014). Organisationskultur. I: Vikkelsø, S., & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori.* Kbh.: Hans Reitzel.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* SAGE Publications. California.

Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber.* Hans Reitzels Forlag.

Zahavi, D. (2011). *Husserls fænomenologi.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Artikel:

Backhaus, Kristin og Surinder Tikoo: *Conceptualizing and researching employer branding.* In Career Development International, Vol. 9, No 5, 2004, pp. 501-517. Emerald Group Publishing Limited. (Downloaded på www.aub.aau.dk - tidsskrifter).

Gupta, N., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Aadahl, M. (2018). Physical activity and sedentary behavior at work: Does it impact mental health? Journal of occupational health, 60(1), 10-20. <https://doi.org/10.1539/joh.17-0149.OA>

Lokaliseret d. 25. april 2023.

Hjemmesider:

Bertelsen, D, A. (2015). Motion på arbejdspladsen lønner sig. Lokaliseret d. 22 maj 2023 på:

[https://www.sdu.dk/da/nyheder/nyviden/alle artikler/2015/juli-august/motion i arbejdstiden loenner sig](https://www.sdu.dk/da/nyheder/nyviden/alle_artikler/2015/juli-august/motion_i_arbejdstiden_loenner_sig)

Om Beritech. Lokaliseret d. 21 maj 2023 på:

<https://www.beritech.dk/beritech-manufacturing/om-os/>

Stochkendahl, J, M. (2019, 24 januar). Træning i arbejdstiden - det nye sort? Lokaliseret d. 22 maj 2023 på:

<https://www.businessinsights.dk/fremtidens-arbejdsplads/traening-i-arbejdstiden-det-nye-sort/>

Holten, N. (2008, 20. februar). Etik. Lokaliseret d. 23. november 2009 på:

<http://fysio.dk/fafo/Etik/>