



Gruppetrening og sosial kapital

Hvordan kan organiserte gruppetreninger utvikle sosial kapitalen i bedriften?

Audun Engebretsen og Thomas A. Hansen

Veileder: Karen Modesta Olsen

Masterutredning innenfor hovedprofilen strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne masterutredningen ønsker vi å skape forståelse for hvordan organiserte gruppetreninger kan være med på å utvikle sosial kapitalen i bedriften. Det finnes mye teori om sosial kapital, og flere studier som tar for seg helseeffekter på individnivå ved å implementere fysisk aktivitet i bedriften. Det eksisterer derimot lite kunnskap om hvordan tilretteleggelse for fysisk aktivitet kan ha effekter på bedriftsnivå i lys av sosial kapital. Med utgangspunkt i dette har vi gjennomført to casestudier i en bedrift som tilrettelegger for fysisk aktivitet. Vi har samlet inn data ved å utføre ett dybdeintervju og to fokusgruppeintervjuer med totalt 14 ansatte. Hovedfokuset med intervjuene var å få frem de ansattes opplevelser ved å trene sammen med kollegaer, og har følgelig tatt utgangspunkt i perspektivet til de som deltar på treningene. Videre har vi analysert og diskutert dataene ut i fra de tre dimensjonene i teori om sosial kapital.

Studien finner at de organiserte gruppetreninger utvikler sosial kapitalen i bedriften. I den strukturelle dimensjonen finner vi at måten gruppetreningene organiseres på, har betydning for hvordan de sosiale attributtene utvikles. Følgelig forutsetter dette at de organiserte gruppetreningene er tilgjengelige og frivillige. Terskelen for å delta må være lav og bør inneholde en fremtidig belønning. I den relasjonelle dimensjonen finner vi at ansatte som deltar på gruppetreningene danner relasjoner med kollegaer på tvers av avdelinger og kontorer. Styrken på relasjonene vil være avhengig av hvordan gruppetreningene organiseres. Treningene øker de sosiale attributtene ved at de ansatte finner likesinnede og får muligheten til å skape egen og felles identitet. Videre finner studien at gruppetreningene bidrar til at de ansatte skaper forpliktelser og stiller forventninger til hverandre. Når disse blir møtt skapes det tillit og de ansatte opplever hverandre som troverdige. I den kognitive dimensjonen finner vi at de organiserte gruppetreningene legger til rette for en felles forståelse og er med på å utvikle bedriftskulturen.

Funnene i denne studien viser hvordan organiserte gruppetreninger er med på å utvikle sosial kapital i bedriften. Ved å ta utgangspunkt i vår reviderte forskningsmodell kan vi komme enda lengre i utviklingen av teori. Funnene våre vil være interessant for bedrifter som ønsker et effektivt verktøy for å utvikle sosial kapital. Følgelig vil dette også være interessant for bedrifter som tilrettelegger for fysisk aktivitet eller vurderer å gjøre det, da organiserte gruppetreninger har evnen til å tjene flere sentrale områder innenfor et HR-perspektiv.

Forord

Denne masterutredningen er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og ledelse. Utredningen utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og Ledelse.

Interessen for tema kommer av nysgjerrigheten for hva god HR-ledelse er. Vi er begge opptatt av trening og har hatt flere positive opplevelser av å være i fysisk aktivitet med andre. En økende trend for tilretteleggelse av fysisk aktivitet som en HR-strategi, har inspirert oss til å gå i dybden av dette temaet.

Arbeidet med masterutredningen har vært en utfordrende og spennende prosess. Vi har opplevd flere fordeler ved å arbeide sammen. Samarbeidet har bidratt til flere gode diskusjoner og interessante samtaler, hvor vi også har lært mye av hverandre.

Vi vil rette en stor takk til vår kontaktperson i bedriften for et godt samarbeid. Samtidig vil vi takke de andre deltakerne i utvalget som satte av tid til å være med i studiet vårt.

En spesiell takk rettes til vår veileder, professor Karen Modesta Olsen ved Institutt for Strategi og Ledelse, for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Til slutt vil vi takke hverandre, så vel som familie og venner for oppmuntring og støtte underveis i skrivingen.

Bergen 16.12.2016

Audun Engebretsen

Thomas André Hansen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	8
1.1 PROBLEMSTILLING.....	9
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2. TEORI.....	11
2.1 ORGANISERTE GRUPPETRENINGER.....	11
2.2 HVORFOR LEGGE TIL RETTE FOR FYSISK AKTIVITET I BEDRIFTEN?	11
2.2.1 MYK HRM.....	12
2.3 SOSIAL KAPITAL.....	13
2.3.1 ULIKE DIMENSJONER FOR SOSIAL KAPITAL	14
2.3.2 SOSIAL KAPITAL I BEDRIFTEN	18
2.4 TIDLIGERE FORSKNING OM ORGANISERT GRUPPETRENING	21
2.4.1 HELSE INTERVENSJONER: WORKPLACE HEALTH PROMOTION.....	21
2.4.2 SOSIAL KAPITAL OG IDRETT.....	23
2.5 FORSKNINGSMODELL	28
3. METODE.....	29
3.1 FORSKNINGSDSIGN	29
3.1.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	29
3.1.2 TILNÆRMING TIL DATA	30
3.1.3 CASESTUDIE.....	30
3.2 INNSAMLING AV DATA.....	31
3.2.1 UTVALG.....	31
3.2.2 INTERVJU	32
3.2.3 INTERVJUGUIDE.....	33
3.2.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJU	34
3.3 ANALYSE AV DATA.....	37

3.3.1	TRANSKRIBERING.....	37
3.3.2	TEMASENTRERT ANALYSE.....	37
3.4	EVALUERING AV METODE	39
3.4.1	VALIDITET	39
3.4.2	RELIABILITET	40
3.4.3	FORSKNINGSETIKK	42
3.5	FORVENTNINGER OM FUNN	43
3.6	KONTEKST.....	44
4.	<u>ANALYSE OG FUNN</u>	<u>45</u>
4.1	LEDELSENS SYN PÅ Å TILRETTELEGGE FOR FYSISK AKTIVITET	45
4.2	DEN STRUKTURELLE DIMENSJONEN	47
4.2.1	OPPSUMMERING FOR DEN STRUKTURELLE DIMENSJONEN.....	49
4.3	DEN RELASJONELLE DIMENSJONEN.....	50
4.3.1	SKAPER RELASJONER	50
4.3.2	TILLIT OG TROVERDIGHET.....	53
4.3.3	FORVENTNINGER OG FORPLIKTELSER.....	55
4.3.4	IDENTITET OG IDENTIFISERING	57
4.3.5	OPPSUMMERING FOR DEN RELASJONELLE DIMENSJONEN	60
4.4	DEN KOGNITIVE DIMENSJONEN.....	61
4.4.1	FELLES FORSTÅELSE.....	61
4.4.2	BEDRIFTSKULTUR.....	63
4.4.3	OPPSUMMERING FOR DEN KOGNITIVE DIMENSJONEN	68
4.5	FORSKJELLER MELLOM KONTORENE	69
4.5.1	STRUKTURELLE FORSKJELLER.....	69
4.5.2	RELASJONELLE FORSKJELLER	70
4.5.3	KOGNITIVE FORSKJELLER	71
4.5.4	OPPSUMMERING AV FORSKJELLENE MELLOM KONTORENE.....	75
5.	<u>DISKUSJON</u>	<u>76</u>
5.1	DEN STRUKTURELLE DIMENSJONEN	76
5.2	DEN RELASJONELLE DIMENSJONEN.....	79
5.3	DEN KOGNITIVE DIMENSJONEN.....	83
5.4	REVIDERT FORSKNINGSMODELL	88

6.	KONKLUSJON	89
6.1	BEGRENSNINGER TIL OPPGAVEN OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	90
6.2	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	91
	LITTERATURLISTE.....	93
7.	VEDLEGG.....	98
7.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE FOKUSINTERVJU	98
7.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TOPPLEDER	100
7.3	VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING	101

Liste over figurer og tabeller

<i>Figur 1: Forskningsmodell.....</i>	<i>s.24</i>
<i>Figur 2: Oppsummerende modell for den strukturelle dimensjonen.....</i>	<i>s.44</i>
<i>Figur 3: Oppsummerende modell for den relasjonelle dimensjonen.....</i>	<i>s.54</i>
<i>Figur 4: Oppsummerende modell for den kognitive dimensjon.....</i>	<i>s.62</i>
<i>Figur 5: Oppsummerende modell for forskjellene mellom kontorene.....</i>	<i>s.68</i>
<i>Figur 6: Revidert forskningsmodell.....</i>	<i>s.81</i>
<i>Tabell 1: Oversikt over utvalg.....</i>	<i>s.28</i>

1. Innledning

De senere årene er det blitt et økende fokus på trening og helse i samfunnet. Dette fokuset har også økt blant bedrifter, hvor det har blitt stadig mer populært å implementere helsefremmende tiltak på arbeidsplassen. Et enkelt søk i norske mediebasert gir oss hundretalls av resultater med overskrifter som *“Jobbtrening er et populært frynsegode”* (Haugsvær, 2014), *“Hyrrer eksperthjelp for å gjøre ansatte til bedre løpere”* (Laustsen, 2016) og *“I denne bedrifter blir de ansatte belønnet for å trene i lunsjen”* (Bugge, 2016). Bedrifter legger til rette for fysisk aktivitet ved å sponse sine ansatte med medlemskap på treningssenteret, mens andre leier inn trenere, holder teknikkurs og arrangerer fellestreninger både innenfor og utenfor bedriftens lokaler.

Argumentasjonen for å legge til rette for fysisk aktivitet på arbeidsplassen dreier seg i stor grad om de helsefremmende effektene det har på individnivå med fokus på sykefraværet, og hvordan en reduksjon av dette kan spare bedriften for kostnader. Blant annet har Aker gjennom prosjektet Aker Aktiv, et aktivitetsprogram for å fremme helse og øke “friskhetsgraden”, rapportert om en reduksjon i sykefraværet fra 5 % til 3,7 %, og en besparelse på over 50 millioner kroner årlig som følge av dette (Aker, 2014). Noe av forskningen på området viser resultater som redusert sykefravær, bedre helse og økt produktivitet (Zwetsloot & Pot, 2004), mens andre studier viser at dette har lite til ingen effekt (Goetzel et al., 2014).

Videre foreligger det lite forskning som ser på andre forhold ved fysisk aktivitet på arbeidsplassen enn hvilken helsefremmende effekter det kan ha. Kun et fåtall studier har tatt for seg temaet på et bedriftsnivå, deriblant en svensk studie (Schwarz, Hasson & Lindfors, 2011), hvor funnene tilsa at fysisk aktivitet kunne bidra til å øke prestasjonsnivået. Forøvrig er forskningen på temaet på bedriftsnivå mangelfull og gir få eller ingen klare svar på hva en kan forvente ved å tilrettelegge for fysisk aktivitet på arbeidsplassen.

På tross av mangelfull informasjon og lite forskning på temaet bruker bedrifter fortsatt mye tid og ressurser på å legge til rette for fysisk aktivitet både på individ- og gruppenivå, uten å vite klart hvordan dette påvirker selskapet selv på et bedriftsnivå.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av tidligere forskning på fysisk aktivitet i bedriften, ønsker vi å kunne bidra til å utvide denne litteraturen og fokuserer spesielt på gruppetrening blant de ansatte i bedriften. Derfor har vi intervjuet to grupper med ansatte i tillegg til en toppleder fra en bedrift, som aktivt promoterer trening som en del av arbeidsdagen. Vi har latt oss inspirere av den sør afrikanske forskningen “*Benefits of team sport for organizations*” (Joubert & De Beer, 2011), som fant at lagsport organisert i bedriften hadde flere positive effekter på mellommenneskelige forhold blant de ansatte. Her etablerte de ansatte gode relasjoner med hverandre, og opplevde videre at de stolte mer på hverandre og kommuniserte bedre. Disse forholdene er nært tilknyttet teori om sosial kapital. Sosial kapital kan forstås som ressursene som er tilgjengelig i et nettverk, og videre kan utnyttes ved å gjøre det enklere å utføre målrettede handlinger (Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Fra tidligere forskning vet vi at sosial kapital kan skape avkastning for bedriften og være en kilde til et konkurransefortrinn (Yli-Renko, Autio & Sapienza, 2001). Som følge av dette vil det være viktig for bedrifter å tilegne seg verktøy og metoder for å utvikle sosial kapital. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke om fysisk aktivitet kan fungere som et verktøy for å utvikle sosial kapital i bedriften. Vi har valgt å se på fysisk aktivitet som foregår i grupper, da denne type trening er så populær blant bedrifter i dag. Temaet er spesielt dagsaktuelt, noe som gjør det interessant å øke kunnskapen på området. Som et resultat av forskningen vår kan bedrifter som tenker på å innføre gruppetrening som en del av HR-strategien, få mer kunnskap om hvordan dette påvirker selskapet på et bedriftsnivå i lys av sosial kapital. Formålet med studiet vil derfor være å skape forståelse for hvordan organiserte gruppetreninger kan være med på å utvikle sosial kapitalen i bedriften. Følgelig har vi formulert problemstillingen:

“Hvordan kan organisert gruppetrening utvikle sosial kapitalen i bedriften?”

For å besvare oppgavens problemstilling vil vi ta utgangspunkt i eksisterende teori og tidligere forskning om sosial kapital og organisert gruppetrening. På grunn av at temaet vårt er lite forsket på, har vi valgt å gjennomføre to casestudier, hvor vi har intervjuet ansatte i en bedrift. Her fokuserte vi på de ansattes opplevelser av gruppetreningene, hvor vi avgrenset oss til de som benytter seg av treningstilbudet. Studien omhandler ansatte som trener

sammen i grupper. Vi har analysert funnene våre opp mot tidligere forskning og etablert teori, samt drøftet hvilke implikasjoner dette kan ha for utviklingen av sosial kapital på et bedriftsnivå. Med vår masterutredning har vi bidratt til videre forskning på teamet som omhandler tilretteleggelse for fysisk aktivitet i bedriften.

1.2 Oppgavens struktur

I kapittel 2 presenterer vi eksisterende teori om sosial kapital og tidligere forskning vedrørende trening på arbeidsplassen, samt en innføring i hvorfor bedrifter velger å tilrettelegge for dette. *I kapittel 3* vil vi redegjøre for fremgangsmetoden vi har benyttet for å svare på problemstillingen, samt gi en begrunnelse for valgene vi har gjort. *I kapittel 4* vil vi presentere analysen og funnene våre. *I kapittel 5* vil vi diskutere mulige konsekvenser ved å legge til rette for fysisk aktivitet i lys av sosial kapital på bedriftsnivå. *I kapittel 6* vil vi presentere en konklusjon basert på studiets problemstilling. Her vil vi også komme med begrensninger til oppgaven og forslag til videre forskning, samt teoretiske og praktiske implikasjoner.

2. Teori

I denne delen av oppgaven vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for oppgaven, for å gi en god bakgrunnsforståelse for problemstillingen og de områder den berører. Først vil vi konkretisere hva vi legger i begrepet organiserte gruppetreninger. Deretter forklarer vi bakgrunnen for hvorfor bedrifter velger å tilrettelegge for fysisk aktivitet i lys av teori om HRM. Videre vil vi presentere eksisterende teori og tidligere forskning om sosial kapital og fysisk aktivitet i bedriften. Til slutt vil vi presentere det teoretiske rammeverket i en oppsummerende forskningsmodell.

2.1 Organiserte gruppetreninger

Før vi går videre i oppgaven, ønsker vi å konkretisere hva vi mener med organiserte gruppetreninger. Dette kan forstås som en organisert aktivitet i regi av bedriften for ansatte som ønsker å trene. Organiserte gruppetreninger kan være idrett, mosjon, trening, friluftsliv og lek, og varierer fra fotball og sirkeltreninger, til stafetter og fjellturer. Det kan dreie seg om både individuelle aktiviteter og aktiviteter i grupper. Eksempelvis kan sirkeltrening og jogging gjøres uavhengig av andre, men i oppgaven vil vi avgrense oss til å fokusere på aktiviteter hvor treningen gjøres sammen med andre kollegaer.

2.2 Hvorfor legge til rette for fysisk aktivitet i bedriften?

Arbeidslivet har vært i endring de siste tiårene. Fokuset har endret seg fra at de ansatte bare skal gjøre det de må, til at engasjert forpliktelse fra de ansatte er blitt viktigere. Dette har gitt Human Resource Management (HRM) en mer sentral rolle. Mikkelsen og Laudal (2014) beskriver HRM som en kritisk faktor for bedriftens suksess og definerer HRM som *“et sett av aktiviteter som (...) har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon”* (s. 313). I HRM finnes det praksiser som defineres som er en *“liste over aktiviteter som det er vanlig å forbinde med HR-funksjonen i profesjonelle virksomheter”* (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 313). HR-praksiser er en samlebetegnelse for de aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker, og ansvaret som består i å organisere ansatte i virksomheten. HR-praksiser retter seg mot å få til en verdiøkning gjennom systematisk styring av menneskelige faktorer, som kunnskap og sosiale relasjoner (Røvik, 2007). Kritiske faktorer vil være godt samarbeid, god kommunikasjon og god kompetanseledelse

(Mikkelsen & Laudal, 2014). Tilretteleggelse for fysisk aktivitet i grupper vil være et typisk eksempel på flere HR-praksiser. Det berører blant annet helsefremmende arbeid, HMS og sosiale relasjoner. Det kan også tenkes at det indirekte bidrar til økt motivasjon.

2.2.1 Myk HRM

Litteraturen skiller mellom to typer HRM, henholdsvis “myk” og “hard” HRM (Storey, 1993). Hard HRM, som også kalles økonomisk HRM, ser på de ansatte som ressurser hvor kapasiteten deres er gitt fra ansettelsestidspunktet. Her skal HRM-praksisene formes etter hva som er best for bedriftens behov. Myk HRM kan derimot ses på som den sosiale HRM-funksjonen i bedriften. Dette er fordi den involverer de mellommenneskelige prosessene, kommunikasjon og kulturen i organisasjonen (Rørvik, 2007). Ut i fra dette vil vi si at organisert gruppetrening er en HR-praksis i større grad innenfor myk HRM, da det er en praksis som også kommer medarbeideren til gode. Vi velger derfor å ikke gå nærmere inn på hard HRM.

Ved myk HRM forklarer Mikkelsen og Laudal (2014) at hovedformålet er å utvikle medarbeiderens potensial. Medarbeiderne sees på som formbare, hvor HR-praksisene blant annet skal motivere de ansatte, være holdningsskapende og stimulere til individuelle prestasjoner (Rørvik, 2007). Summen av de individuelle prestasjonene utgjør virksomhetens samlede aktivitetsbaserte resultat. Det er derfor viktig å legge til rette for og organisere virksomheten på en slik måte som motiverer de ansatte til å prestere, slik at de ressursene de ansatte besitter optimaliseres. Dette henger tett sammen med teori om sosial kapital, ved at verdier skapes som følge av samhandling med andre gjennom det sosiale nettverket (Lin, 1999). Virksomhetenes kultur kan også være en faktor som påvirker verdiskapningen i bedriften. Rørvik (1998) beskriver at bedriftskultur også kan påvirke de ansattes arbeidsinnsats, ved planmessig å endre på de uformelle, mellommenneskelige normene på arbeidsplassen. Kultur vil bli nærmere omtalt under teori om sosial kapital.

Gjennom kultur, systematisk styring og organisering, kan altså virksomheten påvirke det de ansatte kan og vil gjøre, samt relasjoner og samarbeid mellom ansatte, slik at det skapes verdier for virksomheten. Som følge av dette tror vi at organiserte gruppetreninger vil ha evnen til å tjene flere hensikter ved HRM. Det vil derfor være interessant å se om organiserte gruppetreninger kan fungere som et verktøy for å utvikle sosial kapitalen i bedriften.

Vi har til nå forklart hensikten med å tilrettelegge for fysisk aktivitet i bedriften, med HRM som en teoretisk forankring. Dette danner grunnlaget for problemstillingen vår om hvordan organiserte gruppetreninger kan utvikle sosial kapitalen i bedriften. Vi vil nå presentere teori om sosial kapital, som vil være rammeverket vårt for å belyse problemstillingen.

2.3 Sosial Kapital

Sosial kapital ble først introdusert som en terminologi gjennom samfunnsstudier av relasjonelle bånd, som en sentral viktighet for overlevelse og opprettholdelse av nabolag (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Senere utviklet det seg og ble brukt til å beskrive sentrale forhold i forskjellige organisasjonsstudier. Forhold som hvordan den relasjonelle forankringen, som en forlengelse av det ressursbaserte perspektivet, kan skape konkurransefortrinn gjennom relasjoner mellom personer og sosiale enheter (Yli-Renko, et al., 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Yli-Renko, et al. (2001) forteller at ved å bygge relasjonsspesifikke eiendeler, rutiner for kunnskapsdeling og en effektiv styring av relasjonelle mekanismer, kan bedriften utnytte dens relasjonelle ressurser for kunnskapstilegnelse og utnyttelse. Ved å binde sammen aktørene i nettverket gjennom normer, tillit og en felles forståelse, vil sosial kapital være en kilde til effektiv kunnskapsdeling (Widén-Wulff & Ginman, 2004).

Nahapiet & Ghoshal (1998, s. 243) definerer sosial kapital som; *“summen av faktiske eller potensielle ressurser som finnes i-, er tilgjengelig gjennom-, og som kan trekkes ut fra et nettverk av forhold som et individ eller en sosial enhet innehar”*. Sosial kapital har tidligere blitt konseptualisert som et sett av ressurser som finnes i sosiale relasjoner og som videre kan utnyttes, da den gjør det enklere å utføre målrettede handlinger (Coleman, 1988). Andre studier har utviklet en bredere definisjon som inkluderer både normer og verdier assosiert med sosiale relasjoner (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Med et bredere perspektiv omfatter sosial kapital mange aspekter i en sosial kontekst. Eksempler på disse aspektene er sosiale relasjoner, felles forståelse og systemer som legger til rette for at individer utøver handlinger i en slik kontekst (Tsai & Ghoshal, 1998). Sosial kapital omhandler derfor nettverket i seg selv, og de verdier eller eiendelene som oppstår i dette nettverket. Seippel (2006, s. 170) deler ordet sosial kapital i to, og definerer kapital som noe som kan gi en fremtidig verdi. Kapital vil kombinert med ordet “sosial” etterlate oss med sosiale relasjoner av en spesiell type: noe som inneholder og potensielt kan generere ressurser som i fremtiden kan ha

implikasjoner for handlinger og holdninger mot andre sosiale aktører eller arenaer. Her forstås *aktører* som personer i et samspill, hvor *arena* vil være et sosialt system, sted eller handlingsfelt, hvor aktørene er deltakere (Bø & Schiefloe, 2007). I vår kontekst vil aktørene være kollegaene og arenaen kan forstås som de organiserte gruppetreningene. Basert på Seippels (2006) definisjon, vil sosial kapital være de sosiale relasjonene som oppstår ved å trene sammen med kollegaer, og de implikasjonene det har i en jobbsammenheng. Gjennom nettverket som skapes ved å trene sammen, vil de ansatte få tilgang til sosial kapital i form av andre kollegaer som kan ha betydning for hvor godt de utfører jobben sin.

Det er viktig å skille mellom sosial kapital som eksisterer på individ- og bedriftsnivå, også kalt mikro- og mesonivå. Bø & Schiefloe (2007) definerer sosial kapital på individnivå som *“ressurser som er tilgjengelige for aktører gjennom deltakelse i sosiale nettverk”*, mens sosial kapital på bedriftsnivå betraktes som *“relasjonelt forankrede ressurser som har betydning for et systems kvalitet og funksjonsevne”* (s. 162). Dette kan forstås ved at relasjonene mellom kollegaene gir grunnlag for kvaliteten på bedriftsnivået. På en annen side vil kvaliteten på bedriftsnivået gi grobunn for at kollegaene vil etablere, utvikle og dra nytte av sine personlige relasjoner.

Relasjonens styrke står sentralt i teori om sosial kapital. De sosiale relasjonene som oppstår i nettverket, vil bestå av både sterke og svake bånd. Relasjonens styrke, betydning og kvalitet, vil være avhengig av form, innhold og grad av nærhet og intimitet (Bø & Schiefloe, 2007). Det er de ansattes subjektive opplevelse som bestemmer hvilken betydning de tilegner relasjonene. Dette vil være synonymt med hvor gode venner kollegaene er, og har betydning for hvordan de jobber sammen.

2.3.1 Ulike dimensjoner for sosial kapital

Som følge av at sosial kapital er en betegnelse for ressurser med opphav fra relasjoner og nettverk, innehar det en rekke attributter. I kategoriseringen av disse attributtene tar Nahapiet & Ghoshal (1998) utgangspunkt i Granovetter (1985) sin oppdeling i strukturelle- og relasjonelle dimensjoner, men legger også til en siste dimensjon, den kognitive. Selv om det deles opp i tre forskjellige dimensjoner, er det viktig å påpeke at flere av attributtene i høy grad henger sammen og overlapper med hverandre.

Den strukturelle dimensjonen

Den strukturelle dimensjonen innebærer den sosiale interaksjonen og koblingene mellom mennesker og sosiale enheter. Nahapiet & Ghoshal (1998) betegner det som det overordnede nettverket som forbinder aktørene sammen gjennom sosial interaksjon, hvem en når og hvordan en når dem. *Sosial interaksjon* kan forstås som atferd sammen med andre. Møtesteder og rom for samspill er betingelser for å kunne etablere sosiale relasjoner og nettverk (Bø & Schiefloe, 2007). Under denne betegnelse kan vi se på de organiserte gruppetreningene som selve arenaen for sosial interaksjon. Ansatte møter andre ansatte som trener gjennom de organiserte gruppetreningene i bedriften. De som deltar på treningene kan være fra forskjellige avdelinger, kontorer og ledelsesnivåer. Det kan være kollegaer som ikke omgås i det daglige arbeidet, men som likevel har en forbigående relasjon eller avhengighet til hverandre. Når de ansatte har flere arenaer å møtes på, utvikler de flere relasjoner og danner et større nettverk (Bø & Schiefloe, 2007). Ved å delta på de organiserte gruppetreningene gjennom bedriften, er de ansatte med på å skape et nettverk av relasjoner som de tar med seg inn i det daglige arbeidet igjen. Trening blir en arena for interaksjon, hvor det kan skapes bånd og relasjoner mellom de ansatte som deltar. Den relasjonelle dimensjonen beskriver disse relasjonene nærmere.

Den relasjonelle dimensjonen

Den relasjonelle dimensjonen tar for seg forholdene og relasjonene som menneskene utvikler gjennom en historie av gjentakende sosiale interaksjoner. Denne dimensjonen fokuserer på det spesifikke ved relasjonene som menneskene har, som respekt og vennskap, og hvordan disse påvirker atferden deres. Videre vil andre mellommenneskelige forhold også spille inn på hvordan en oppfatter hverandre, om en er tiltrukket sosialt sett av hverandre og andre forhold som påvirker interaksjon mellom mennesker. Nahapiet & Ghoshal (1998) oppsummerer de viktigste aspektene ved dimensjonen som; tillit og troverdighet, normer og sanksjoner, identitet i nettverket og forpliktelser og forventninger (Coleman, 1988).

Tillit handler om viljen til å stole på et menneske, med en forventning om at vedkommende vil oppføre seg i samsvar til normer, slik at en unngår behovet for å kontrollere atferden (Coleman, 1988). *Troverdighet* oppnås ved at et menneske oppfyller disse forventningene, og bygges opp over tid basert på erfaringer. Putnam (1995) beskriver tillit som en gjensidig fortrolighet til at ingen av partene i et samarbeid vil utnytte en annens sårbarheter. Troverdighet blir således slik ordet i seg selv impliserer, en som er verdig tilliten til en

annen. En som er troverdig blir derfor en som ikke utnytter den andre partens sårbarhet (Coleman, 1998). Tillit blir en egenskap tilknyttet forholdet mellom to parter, mens troverdighet er en egenskap tilknyttet den individuelle.

Forventninger oppstår som følge av at en gjør noe for en annen, og har tillit til at den andre gjengjelder dette i fremtiden. *Forpliktelser* oppstår deretter som følge av at den andre må ivareta denne tilliten (Coleman, 1990). Hvor mye vi kan forvente av andre avhenger av flere forhold. En avgjørende faktor kan være relasjonens styrke. Vi kan hente flere ressurser ut av sterke og forpliktende relasjoner sammenlignet med svakere koblinger som ikke er så viktige for partene (Bø & Schiefloe, 2007). Forpliktelse innebærer at aktørene opplever at de skylder hverandre noe.

Når vi snakker om *identitet* i nettverket tenker vi på medlemmenes grad av binding og tiltrekning til gruppen. Kaufmann & Kaufmann (2009) definerer dette som *gruppesamhold*. Det kan beskrives som en følelse av enhet, forpliktelse og tillit medlemmet har til gruppen. Fysisk nærhet leder til mer samhandling, og dette fører igjen til større grad av gruppesamhold (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan tenkes at de ansatte gjennom flere treninger og gjentakende nærhet til hverandre utvikler relasjoner og bånd som fører til vennskap. Disse vennskapene gjør at de respekterer hverandre i større grad og får tillit til hverandre. Når en ansatt har gjort seg troverdig, stilles det større krav og forventninger, og en kan føle sterkere forpliktelser ovenfor andre kollegaer og bedriften.

Den kognitiv dimensjonen

Den kognitive dimensjonen omfatter de forholdene som legger til rette for felles inntrykk og meninger mellom aktørene i nettverket (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Det innebærer attributter som bidrar til felles forståelse av oppgaver og mål, delte holdninger og korrekte måter å opptre på i sosiale settinger (Tsai & Ghoshal, 1998). Inkpen og Tsang (2005) beskriver at det er to faktorer som bidrar til en felles forståelse i den kognitive dimensjonen, et felles mål og en felles kultur blant aktørene i nettverket. Bø og Schiefloe (2007) forteller at adgang til en arena i seg selv ikke er tilstrekkelig, verken når det gjelder relasjonsbygging, vedlikehold av nettverket eller trivsel. Det krever noe mer, noe som binder folk sammen og gir dem et felles mål. Inkpen og Tsang (2005) definerer kultur som "*de normer og verdier som styrer atferd og relasjoner i nettverket*" (s. 153). Ettersom at vi ønsker å se på sosial kapital på bedriftsnivå vil det være hensiktsmessig å definere hva som ligger i begrepet bedriftskultur. Bang (2013) definerer bedriftskultur som et "*sett av felles normer, verdier og*

virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (s. 237). McDermott & O’Dell (2001) skiller mellom en synlig og en usynlig dimensjon av kultur. Sentralt i den usynlige dimensjonen ligger normene som medlemmene handler etter. Normer kan beskrives som koder for hvordan en skal oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger (Bang, 2013; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

En bedriftskultur utvikles over tid, og alle organisasjoner har en unik kultur som gjenspeiler organisasjonens identitet. Den synlige dimensjonen av kultur gjenspeiles i organisasjonens verdier, filosofi og visjon (McDermott & O’Dell, 2001). *Verdier* spesifiserer hva som er viktig for medlemmene i en kultur. Den grunnleggende antagelsen er at det å ha felles verdier og en felles forståelse av verden i seg selv, innebærer en form for sosial integrasjon. Å legge vekt på, eksempelvis prestasjoner, krever et engasjement og en involvering som kan bidra til at det kan utvikles sterke fellesskap. En utvikler en felles forståelse av hva en skal, hvordan en skal få til dette, og gruppen knyttes sterkere sammen gjennom dette (Seippel, 2002). I en bedrift vil en delt visjon, filosofi og et sett med felles verdier være med på å utvikle den kognitive dimensjonen. Det handler om at de ansatte har en felles forståelse av hva som er målet, hvordan oppgaver skal løses, hvilke holdninger en skal ha og forpliktelser til selskapet.

Holdninger kan forstås som en “*generell, evaluerende innstilling til et objekt, situasjon og mennesker i omgivelsene våre*” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 209) Jobbtilfredshet og forpliktelse til selskapet er betraktet som to viktige holdningstyper. Begge holdningene er ansett som viktige innfallsvinkler til å forstå menneskets atferd i bedriften i henhold til produktivitet, trivsel og fravær, samt å beholde kompetente medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Jobbtilfredshet henger blant annet sammen med gode relasjoner mellom kollegaer og anerkjennelse. Forpliktelse til selskapet kan defineres som “*den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon*” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 216). En slik holdning innebærer at de ansatte er villige til å yte mer på vegne av bedriften og har et sterkt ønske om å fortsette som organisasjonsmedlemmer. Med en forpliktelse til selskapet har de ansatte utviklet en sterk tro på organisasjonens mål og verdier.

Dersom mennesker på en arena har en kollektiv bevissthet om en faktor som felles angår dem og som er viktig for dem, øker mulighetene for kontakt, etablering av nye nettverk og vedlikehold av disse (Bø & Schiefloe, 2007). En felles kognitiv forståelse mellom de ansatte blir derfor viktig. To viktige begreper er interaksjon og fokus.

Interaksjon innebærer at aktørene søker sammen for å realisere oppgaver av felles interesse (Bø & Schiefloe, 2007). Ved å delta på de organiserte gruppetreningene møtes de ansatte for å være i fysisk aktivitet sammen. Det kan tenkes at interessene vil være flere, men overordnet ønsker de i fellesskap å gjøre noe sosialt sammen, samtidig som de oppnår bedre helse og helsegevinstene det måtte medføre.

Med *fokus* mener Bø & Schiefloe (2007) et prosjekt, møteplass eller et mål som engasjerer to eller flere aktører. Ved at bedriften med hensikt legger til rette for fysisk aktivitet og aktivt engasjerer de ansatte til å delta, setter det fokus på fysisk aktivitet og fremmer helseaspektene ved det. Dette legger føringer for relasjonsdanningen ved at det knytter de ansatte til hverandre. Nettverket som da oppstår kommer som følge av at fokuset legger sosiale føringer på atferd, holdninger og bevissthet. Ved aktivt å tilrettelegge for fysisk aktivitet, skape nye tilbud og engasjement rundt dette, kommuniserer bedriften hvor fokuset bør ligge og hva som forventes av de ansatte. Feld (1981) beskriver at når aktøren opplever at et fokus har sterkere sosiale føringer, vil vedkommende ha større motivasjon til å utvikle positive relasjoner seg imellom. Gjennom tydelig kommunikasjon, felles forståelse, språk, holdninger og forpliktelser, legges det til rette for en god kommunikasjonsflyt i nettverket.

2.3.2 Sosial kapital i bedriften

Som flere studier har poengtert er sosial kapital, på samme måte som økonomisk- og human kapital, en viktig ressurs som legger til rette for å skape konkurransefortrinn for bedriften (Tsai & Ghoshal, 1998). Den relasjonelle forankringen gjør at den sosiale kapitalen skiller seg fra andre kapitalformer på to avgjørende måter: materialisering og "kroppsliggjøring" (Bø & Schiefloe, 2007). Økonomisk- og fysisk kapital er konkretiserte eiendeler som penger, eiendom og maskiner, mens humankapital er kroppsliggjort gjennom tilknytningen til et enkelt individ. Det er viktig å skille mellom sosial kapital og humankapital. Sosial kapital er verken materialisert eller kroppsliggjort, men skapes gjennom samhandling med andre og viser til verdier som skapes gjennom det sosiale nettverket (Putnam, 1995). Den kan påvirke utviklingen av menneskelig kapital, som kan forstås som den kunnskapen og de ferdighetene

hver enkelt person, gruppe eller organisasjon rår over, og som skapes gjennom individuell læring (Bø & Schiefloe, 2007).

Selv om sosial kapital er av en helt annen karakter enn økonomisk- og humankapital, kan den gi avkastning. Når bedriften har sosial kapital tilgjengelig, kan bedriften oppnå bedre tilpasning, og få til ting som ellers ville vært vanskelig eller umulig (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ved å ta del i nettverket vil de sosiale interaksjonene kunne gi tilgang til ressurser. Lin (1999) forklarer at formålet med sosial kapital er å investere i sosiale relasjoner med ønske om å oppnå avkastning. Videre hevder han at det er fire hovedårsaker til at de tilgjengelige ressursene i nettverket vil gi avkastning. For det første øker sosial kapital tilgangen på informasjon. Dette vil redusere kommunikasjonsbarrierene i bedriften, og kan gi verdifull informasjon om muligheter og beslutninger som ellers ikke ville vært tilgjengelig. Effektive, uformelle kommunikasjonskanaler øker bedriftens handlingspotensiale og evne til læring (Bø & Schiefloe, 2007). Ved å koble flere aktører sammen vil det tette mer av det som kalles for strukturelle hull (Burt, 2004). Som følge av dette øker bedriften mulighetene for å oppnå avkastning. For det andre kan aktører dra nytte av andre kollegaers innflytelse. Dette vil være innflytelsesrike kollegaer som besitter viktige roller og posisjoner i beslutninger som angår aktøren. Dersom en innflytelsesrik person kommer med anbefalinger på vegne av en kollega, eksempelvis ved en jobbforfremmelse, vil det ofte ha stor betydning for utfallet. Den tredje hovedårsaken sier at sosial kapital styrker en persons troverdighet og anseelse, på bakgrunn av hvilke ressurser vedkommende har tilgang til i nettverket. Ved at den ansatte har relasjoner til andre respekterte eller mektige kollegaer, kan det styrke statusen og posisjonen til vedkommende. Til slutt kan det ha betydning for anerkjennelse og identitet. Ved å bli gjenkjent for sin egen betydning, og samtidig være en del av et nettverket som deler samme interesser og ressurser, gir det i tillegg til støtte, også anerkjennelse for de ressursene vedkommende besitter (Lin, 1999).

Basert på dette vil bedriften kunne oppnå avkastning som et resultat av gode relasjoner mellom de ansatte, spesielt med tanke på informasjonsutveksling, kulturutvikling og kunnskapsdeling. Andre kollegaer kan også bistå med å åpne dører, legge inn et godt ord, eller utøve innflytelse på beslutninger. På denne måten kommer en bedre ut av det enn hva en ellers ville gjort uten å være en del av nettverket. Det vil også være med på å skape en inkluderende kultur som kan gjøre det enklere for integreringen av nyansatte, da det gjør dem i bedre stand til å utvikle sin egen sosiale kapital gjennom tilgang til eksisterende nettverk (Bø & Schiefloe, 2007).

Forskning har vist at i den grad mennesker føler seg som en del av og identifiserer seg selv med deres organisasjon, arbeidsgruppe eller team, vil de i større grad være villige til å dele kunnskap (Hislop, 2009). Roberts (2006) referert til i Hislop (2009), legger også frem at når mennesker føler en anelse av identitet med et fellesskap, så legger dette til rette for utvikling av tillit med andre i fellesskapet. På tvers av organisasjoner hvor mennesker føler en begrenset del av felles identitet, betyr det som regel at de sosiale relasjonene mellom partene sannsynligvis ikke er sterke, og at fundamentene for tillit derav er relativt svake (Jonsson & Kalling, 2007). Heckscher og Adler (2006) fremhever at kunnskapsbaserte virksomheter er avhengige av uspesifiserte og fleksible samarbeid. Da dette bygger på uformelle relasjoner og vil gi grunnlag for et solid fundament av tillit. Cross og Parker (2004) finner i en studie at arbeidsgrupper med åpne kommunikasjonskanaler, som evner å utnytte den kompetansen og de kunnskapene gruppen besitter, leverer betydelig bedre resultater. De arbeidsgruppene som var kjennetegnet av inkluderende nettverk med høy tetthet, gjorde det bedre enn de som var oppdelt i klynger. Cross og Parker (2004) finner også at medarbeiderne som har de største og mest varierte nettverkene, er de som presterer best. Dette støtter påstanden til Lin (1999) ved at sosial kapital gir tilgang til ressurser og kan skape avkastning for bedriften.

Vi har til nå i korte trekk presentert teori om sosial kapital, hva det betyr og de ulike dimensjonene. Til slutt har vi vist hvilke implikasjoner sosial kapital har for bedriften, og viktigheten av det. Videre vil vi fokusere på tidligere forskning som omhandler tilretteleggelse for fysisk aktivitet i bedriften.

2.4 Tidligere forskning om organisert gruppetrening

Når vi skal se nærmere på hvordan organisert gruppetrening påvirker den sosiale kapitalen i bedriften, er det hensiktsmessig å se hva som allerede er forsket på innenfor området. Vi nevnte i innledningen at store deler av tidligere forskning på trening omhandlet helseaspektene og effekter på individnivå. Vi vil gå nærmere inn på eksempler av disse studiene, før vi videre viser til hva som finnes av studier på bedriftsnivå.

2.4.1 Helse intervensjoner: Workplace Health Promotion

Europeiske land møter stadig større utfordringer i henhold til kostnader ved helsevesenet og en aldrende arbeidsstyrke. Det skjer en økning i usunne livsstiler som leder til kroniske og mentale sykdommer, som videre leder til lavere produktivitet på grunn av fravær (Wolf, 2008). Europeiske styresmakter har slitt med å utvikle strategier for å løse og unngå disse problemene. I 1996 tok de imidlertid et steg i riktig retning gjennom å etablere “The European Network for Workplace Health Promotion” (ENWHP). Organisasjonen ble etablert på initiativ av medlemslandene i EU, hvor fokuset var å være en plattform for informasjonsdeling av *Workplace Health Promotion* (WHP) (ENWHP, 2016). I den senere tid har WHP blitt et mye anvendt begrep, da det henger tett sammen med forståelsen av helse og helsefremmende tiltak, som ble definert i Ottawa Charter av Verdens Helseorganisasjon (WHO) (WHO, 1986). ENWHP definerer WHP som: “(...) *the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and well-being of people at work.*” (ENWHP, 2016). Formålet med WHP er å utvikle og forbedre helse på arbeidsplassen. WHO fokuserer spesielt på arbeidslivet på grunn av publikumspotensialet og den innflytelsen det har på alle områdene i et menneskets liv (WHO, 2016).

Det å legge til rette for fysisk aktivitet på arbeidsplassen har lenge vært en trend, spesielt gjennom lagsporter (McGillivray, 2005). I dag består aktivitetene i større grad av å legge til rette og stimulere til økt deltakelse, slik at det vil bidra til økt helse. Et eksempel på dette er å gi tilgang til treningsfasiliteter i nærområdet. Til tross for gode forsøk er det mange bedrifter som sliter med lav deltakelse, hvor mange dropper ut av de forskjellige aktivitetsprogrammene (Pohjonen & Ranta, 2001; Schwetschenau, O'Brien, Cunningham & Jex, 2008). Forskning viser at det er lavere deltakelse blant kvinner enn menn. Samtidig er unge og single mennesker mer tilbøyelig til å delta i fysisk aktivitet i regi av jobben.

Familieansvar, tidsbegrensninger og mangel på støtte står som sentrale årsaker til mangel på deltakelse (Erickson & Gillespie, 2000). I mange tilfeller uteblir nettopp de som antas å ha størst behov og derfor mest å hente fra å delta i disse programmene (Pohjonen & Ranta, 2001). Ifølge forskere ved Uni Helse i Bergen er det 10 prosent som står for 80 prosent av sykefraværet, slik at det kun er de friske som blir friskere (Odeen et al., 2012).

Det er stadig et voksende antall studier og undersøkelser relatert til tilretteleggelse for fysisk aktivitet og effektene ved det på individnivå. Forskning på helseintervensjoner viser at de forventede utfallene blant annet er bedre helse (Lusk, Conn, Hafdahl, Cooper & Brown, 2009; Pohjonen & Ranta, 2001), lavere sykefravær (Justesen, 2015; Schwarz, et al., 2011; Zwetsloot & Pot, 2004) mer kontrollerte uførekostnader (Mills referert i Wolf, 2008), lavere turnover (Degroot & Kiker, 2003; Marshall, 2004) og økt produktivitet (Mills, 2005; Schwarz, et al., 2011). Forskningen er omfattende, men det er mange studier som viser til at helseintervensjoner har liten til ingen effekt på ett eller flere av utfallene (Dishman, Oldenburg, O'Neal & Shephard, 1998; Goetzel, et al., 2014; Proper, Staal, Hildebrandt, van der Beek & van Mechelen, 2002; Wolf, 2008). Degroot & Kiker (2003) finner i en metaanalyse at det ikke foreligger tilstrekkelig bevis på at det gir en positiv *Return-On-Investment* (ROI) slik Mills (2005) antyder. Odeen et al. (2012) argumenterer i sin metaanalyse for at det kun er de friske som blir friskere, og at det således ikke har noe effekt på sykefraværet slik Justesen (2015) og Schwarz et al. (2011) antyder. En forklaring på hvorfor resultatene er så ulike, skyldes i stor grad forskjeller i de metodiske tilnærmingene (Wolf, 2008). Følgelig er det flere utfall å evaluere når en ser på hvilke effekter slike program har (Goetzel et al., 2014). Utvikling av sosial kapital er et av utfallene, og kan således være et indirekte mål for produktivitet. Mills (2005) måler arbeidsproduktivitet etter WHO's definisjoner, mens Proper et al. (2002) måler produktivitet i både subjektiv oppfattelse- og objektiv måling av effektivitet.

Felles for studiene som er gjort på helseintervensjoner, er at de i all hovedsak fokuserer på effektene på individnivå og hva bedriften "tjener" på den enkelte. Interessen ligger sjeldent på hva bedriften, i sum av de individuelle aspektene, har potensiale til å oppnå. Zwetsloot & Pot (2004) forklarer at helse har en verdi for flere parter, ikke bare for det individuelle mennesket. En *sun*n organisasjon er en nødvendighet for produktivitet og kunnskapsdeling, spesielt i kunnskapsintensive sektorer og hvor forskning og innovasjon står sentralt (Zwetsloot & Pot, 2004). Helse vil i et bedriftsperspektiv være tett relatert til kultur, miljø og det sosiale aspektet (Goetzel et al., 2014).

Zwetsloot & Pot (2004) utviklet i samarbeid med en rekke andre nederlandske forskere et konsept og en tilnærming som de kalte for: Integral Health Management (IHM). Hensikten med IHM er å få bedrifter til å anerkjenne helse som en viktig verdi for bedriften. Tilnærmingen er inspirert av og bygger på WHP-kriteriene til ENWHP. Zwetsloot & Pot (2004) definerer IHM som et systematisk ledelsesverktøy til å påvirke helsefremmende aktiviteter i bedriften, med hensikt å stimulere helsen både til de ansatte og til bedriften. IHM fokuserer på aktiviteter som spesielt fokuserer på helsefremmende tiltak eller bedre HR-ledelse, slik som arbeidsmiljø og kultur for sunnhet. At det skal være trygt, inspirerende og sosialt, inneholde sunne mennesker, produkter og tjenester. Zwetsloot & Pot (2004) presiserer at det er flere faktorer som har en indirekte påvirkning av helse, og mener at kvaliteten på ledelse vil være viktig. Av disse faktorene nevner de blant annet tillit, kommunikasjon og bedriftskultur. Disse påstandene er interessante for oppgaven vår, da det forteller at mellommenneskelige faktorer som er tett tilknyttet til den relasjonelle og kognitive dimensjonen i sosial kapital, kan være et resultat av å ta del i organiserte gruppetreninger på arbeidsplassen. Mellommenneskelige faktorer har fått liten oppmerksomhet i studier av helseintervensjoner og tilrettelegging av fysisk aktivitet på et generelt grunnlag.

2.4.2 Sosial kapital og idrett

Vi vil i denne delen av teorien presentere studier som tar for seg sosial kapital og idrett i en direkte sammenheng. Som nevnt tidligere er det begrenset med litteratur på området, og således ingen direkte sammenlignbare studier for forskningsområdet vårt. Det er likevel et fåtall forskere som har undersøkt fysisk aktivitet i lys av faktorer som står sentralt i rammeverket til sosial kapital. Vi vil følgelig presentere noen interessante aspekter som er viktige for å belyse problemstillingen vår.

Joubert og De Beer (2011) undersøkte de sosiale aspektene ved å trene sammen med kollegaer i en sør-afrikansk studie av ansatte som deltok i lagsport-aktiviteter. Deltakerne i studiet jobbet på tvers av avdelinger og på forskjellige ledernivå. Studiet viste at det etablerte seg et sterkt bånd mellom de ansatte på jobben, hvor de danner relasjoner og blir venner. Når bedriftene legger til rette for fysisk aktivitet, så føler de ansatte seg verdsatt. De er mer villige til å jobbe overtid og mot et felles mål som et resultat av vennskap (Joubert & De Beer, 2011). Informantene fortalte at å delta i lagsport har flere fordeler. De lærer mer om hverandre og blir derfor bedre kjent. Videre opplever de støtte, økt forpliktelse, tillit og

respekt, og bedre kommunikasjon. Denne påstanden støttes av Uslaner (1999), som i en artikkel med utgangspunkt i hvordan tillit er noe av det viktigste ved sosial kapital, nevner hvordan sport og idrett er en fullkommen arena for å bygge sosial kapital. I følge Uslaner (1999) skaper idrett sosial kapital fordi det utvider vår sosiale kontakt og skaper verdier. Ved at mennesker med ulike bakgrunner møtes på en idrettsarena, bygger det holdninger og skaper toleranse som er en forutsetning for tillit. Videre lærer idrett hvordan en skal samarbeide og ha respekt for regler (Uslaner, 1999). Når en bedrift legger til rette for at de ansatte skal benytte seg av organisert lagsport, ser det ut til å tvinge ansatte til å fokusere mer på deres likheter i stedet for deres ulikheter (Joubert & De Beer, 2011). Denne påstanden støttes i en nederlandsk studie (Vermeulen & Verweel, 2009), hvor det ble utført to undersøkelser med 900 respondenter, med fokus på idrett, sosial deltakelse og etniske forskjeller. Her fant de at 30 % av informantene hadde endret holdninger og oppfattelse av andre etniske grupper ved å delta i fysisk aktivitet med andre. I samme undersøkelse kom det frem at 1/3 av respondentene mente at å være i fysisk aktivitet med andre økte det sosiale nettverket deres, og at de fikk bedre selvtillit og tillit til andre. Å delta i sport er en form for identitetsbygging, både i henhold til å kunne uttrykke seg selv, men også å vise tilhørighet til en gruppe (Vermeulen & Verweel, 2009). Det gir mulighet for å bygge relasjoner til andre enn de en kjenner godt fra kjente sosiale kretser. Deltakelse i idrett gir muligheter for å bli inkludert, skape og opprettholde anerkjennelse og selvtillit ved å bli gjenkjent for ferdigheter i sport (Vermeulen & Verweel, 2009).

Studiene til Joubert & De Beer (2011) og Vermeulen & Verweel (2009), viser at ansatte som trener sammen på et bedriftsidrettslag, knytter sterke relasjoner og opplever flere positive effekter som er direkte overførbart til teori om sosial kapital. Dette er relevant for vår problemstilling, da vi ønsker å se om det sammen kan gjelde gjennom organisert gruppetrening i norske bedrifter, eksempelvis i en løpegruppe eller ved en felles sirkeltrening. I vår studie vil samhandlingen mellom de ansatte være noe annerledes, da de deltar i organiserte gruppetreninger som omhandler mer enn bare lagsport.

Joubert gjennomførte også en studie (2014) med fokus på hvordan organisert lagsport på bedriftsnivå kan bidra til åpen kommunikasjon på arbeidsplassen. Undersøkelsen ble utført i ni forskjellige finanshus i Sør Afrika, hvor alle deltok i organisert idrett på bedriftsnivå. Resultatene indikerte at samtaler som foregikk under bedriftsidretten hadde flere positive effekter på det sosiale plan. Informantene uttalte at det har en positiv påvirkning på

mellommenneskelig kommunikasjon og at de blir bedre kjent med hverandre. Av andre fordeler kunne deltakerne informere om at det skaper nye vennskap, bygger tillit og respekt, gir en følelse av lagånd og at det bidrar til å overkomme hierarkiske barrierer. Joubert (2014) konkluderer med at samtaler om sport på generelt grunnlag bidrar til bedre kommunikasjon, fordi deltakere kjenner hverandre bedre. En britisk studie har også sett på sport som et samtaleemne, og fant i en spørreundersøkelse med 2000 respondenter at det har en positiv påvirkning på moral, humør, motivasjon og produktivitet på arbeidsplassen (Chandler, 2006). Store sportsarrangementer, slik som VM i fotball, kan også påvirke lagånd på arbeidsplassen ved å skape et miljø for sosial inkludering fremfor ekskludering (Chandler, 2006). For de som var lidenskapelig opptatt av sport, viste det seg at sport forbedret kommunikasjonen mellom kollegaer og kunder, noe som ga bedre relasjoner. I studien svarte $\frac{3}{4}$ av respondentene at både arbeidstakere og arbeidsgivere har noe å lære av idrett. Som forslag mente 45 % av respondentene at arbeidsgivere bør oppfordre de ansatte til å delta i idrett sammen, da dette ville hjelpe til med å “booste” moral og produktivitet. Ca. 32 % av respondentene uttalte at fysisk aktivitet i grupper burde være fokus under *teambuilding* arrangementer, da det lærer de om teamets styrker og svakheter. Dette er således interessant for oppgaven vår, da det viser at ansatte er positive til at bedriftsorganiserte aktiviteter kan fungere som et verktøy til å øke produktiviteten på arbeidsplassen.

Fra *teambuilding* kan vi trekke paralleller til tilrettelegging av organiserte gruppetreninger, i forståelsen av hvordan det kan påvirke den sosiale kapitalen i bedriften. Klein et al. (2009) definerer *teambuilding* som “*et sett med strategier utformet for å forbedre mellommenneskelige forhold og sosiale interaksjoner*”. Her benyttes gjerne aktiviteter som tillitsbyggende øvelser og seminarer for å heve gruppefunksjonen, bygge samhold og øke effektivitet. Salas, Rozell, Mullen & Driskell (1999) finner i en metaanalyse at *teambuilding* vil være effektivt for å stimulere til økt gruppesamhold, samt påvirke utfall som holdninger, troverdighet og tillit. Videre har det også en positiv effekt på kommunikasjon, koordinasjon og konfliktløsning (Klein et al., 2009; Shuffler, DiazGranados & Salas, 2011). Oppsummerende vil *teambuilding* kunne påvirke det affektive og det mellommenneskelige i en gruppe med mennesker. *Teambuilding* fokuserer riktignok på teamet og utviklingen av det mellommenneskelige innad i et team, men prinsippene bærer flere likhetstrekk til WHP som et verktøy. Vi ser at *teambuilding* kan sammenlignes med hvordan en gruppe kollegaer kan møtes utenfor arbeidslivskontekst i en sosial setting, og ta med seg verdiene av dette inn i arbeidsmiljøet.

Som tidligere nevnt er det fire hovedårsaker til at de tilgjengelige ressursene i nettverket vil gi avkastning (Lin, 1999). Seippel (2006) bygger videre på tre av disse sosiale mekanismene i en studie av frivillig deltakelse i idrettslag, med hensikt å vise hvordan sosiale relasjoner påvirker den sosiale kapitalen i organisasjonen. For det første virker sosiale relasjoner på sosial kapital, ved å legge til rette for informasjonsdeling for de som er involvert. I følge Seippel (2006) forteller dette at de som deltar i frivillige idrettsorganisasjoner, besitter mer kunnskap og utvikler sterkere forpliktelser til sosiale- og politiske spørsmål. Dette kan bety at de som er aktive i frivillige idrettsorganisasjoner er rikere på sosial kapital sammenlignet med de som ikke er det. For det andre vil innflytelse på andre implisere avhengighet, som igjen burde øke interessen av kunnskap og innflytelsen av disse relasjonene (Seippel, 2006). Handlingene som oppstår, utvikler individuelle og sosiale ferdigheter. Personer som er involvert i organisasjonen vil være påvirket av de sosiale båndene som er assosiert med aktiviteten og posisjonen deres i organisasjon. Den siste mekanismen er forsterkning av identitet og anerkjennelse. Dette forutsetter en gjensidighet ved sosiale interaksjoner i frivillige organisasjoner, som tar sikte på å nå et felles mål, gi struktur i kommunikasjonen og etablere historier som skaper følelsen av fellesskap. Dette resulterer i identifisering og deretter tillit til de som er involvert i organisasjonen, som støtter påstanden til Vermeulen & Verweel (2009) om at deltakelse i fysisk aktivitet med andre er en form for identitetsbygging.

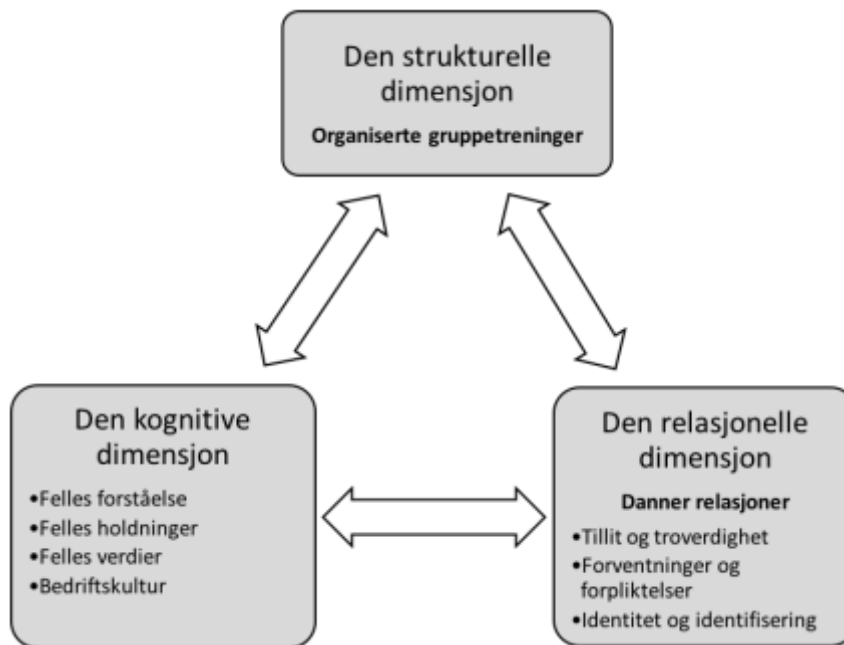
Når det kommer til identitet og anerkjennelse, vil konkurransefaktoren i sporten også være sentral. Avhengig av om en taper eller vinner, og hvilken type sport det dreier seg om, vil det påvirke hvordan en oppnår anerkjennelse gjennom sosiale relasjoner og interaksjon (Seippel, 2006). Seippel (2006) illustrerer i studiet hvordan frivillige idrettslag fungerer som arenaer for sosiale relasjoner, og hvordan dette skaper effekter i lys av sosial kapital. I tidligere studier finner Seippel at det er flere forhold som påvirker sosiale faktorer ved å drive med idrett, både på individuelt og på lagsnivå (2002). For eksempel vil hvilken type idrett ha noe å si for hvordan en opplever å være i aktivitet. Det samme har graden av aktivitet og interaksjon for hvilken type sosial kapital som etableres.

Studiene til Seippel er interessante for oppgaven vår, da de er beskrivende for hvordan fysisk aktivitet fungerer i direkte sammenheng til utvikling av sosial kapital. Seippel sier også at måten organiseringen av aktiviteten gjennomføres på, har betydning for utviklingen. Ettersom vi ønsker å se hvordan organiserte gruppetreninger utvikler sosial kapital i en

bedrift, vil det være spennende å se om funnene i frivillige idrettslag kan være overførbart til å gjelde for kollegaer i samme selskap. Eksempelvis vil det være interessant å se om de ansatte føler at de organiserte gruppetreningene bygger identitet, bidrar til bedre kommunikasjonsflyt og gir dem anerkjennelse og respekt.

2.5 Forskningsmodell

For å oppsummere teoriene som ligger til grunn for masterutredningen, har vi laget en forskningsmodell. For å lage denne modellen har vi tatt utgangspunkt i Tsai og Ghoshal sin modell om sosial kapital (1998). Her bruker vi deres bokser med både relasjonelle, kognitive og strukturelle dimensjoner. I den strukturelle boksen finner vi organisert gruppetrening som en arena for sosial interaksjon. Den relasjonelle boksen vil inneholde de sosiale attributtene: tillit og troverdighet, forventninger og forpliktelser, identitet og identifisering. Videre i den kognitive boksen har vi kultur, felles forståelse, -holdning og -verdier.



Figur 1: Forskningsmodell

Som modellen antyder vil de tre dimensjonene være avhengige av hverandre, og de sosiale attributtene henger i høy grad sammen. De organiserte gruppetreningene vil være arenaen for sosial interaksjon, hvor det danner forhold og relasjoner som kollegaene utvikler ved å delta på trening. Som følge av dette legger treningene til rette for felles inntrykk og meninger mellom kollegaene i nettverket. Det utvikles en kultur for å ta del i treningene og nettverket blir større. Pilene mellom de ulike dimensjonene går begge veier, da det ikke finnes en bestemt rekkefølge for hvordan dimensjonene påvirker hverandre. Dette betyr eksempelvis at den kognitive dimensjonen påvirker både den relasjonelle- og den strukturelle dimensjonen.

3. Metode

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for fremgangsmetoden vi har benyttet for å svare på problemstillingen, samt gi en begrunnelse for valgene vi har gjort. Vi starter med å se på forskningsdesignet, så gi en begrunnelse for hvilken tilnærming vi har valgt i forskningen, samt en beskrivelse av casestudie. Videre ser vi på de ulike momentene under innsamlingen og analyse av data. Avslutningsvis i metoden gjør vi en evaluering av kvaliteten på metoden vi har brukt og de etiske aspektene ved studiet, før vi til slutt beskriver konteksten. Hensikten med studien er som nevnt å se hvordan organisert gruppetrening kan utvikle sosial kapital i bedriften.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan regnes som den overordnede planen for å svare på problemstillingen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Designet viser hvordan både innsamlingen av data og selve analysen skal foregå (Ghauri & Grønhaug, 2010). Som nevnt finner vi lite forskning om utvikling av sosial kapital gjennom organiserte gruppetreninger i bedriften. Dette taler for å bruke et eksplorerende design, da dette har som formål å undersøke fenomener som er mindre kjente eller helt ukjente (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Et eksplorerende design er ofte brukt når et tema er lite forsket på, hvor det er hensiktsmessig å stille åpne spørsmål. Det skilles mellom tre typer design: eksplorerende, beskrivende og forklarende. Som følge av at temaet vårt er lite forsket på, talte dette for at vi trengte en fleksibel tilnærming, ettersom vi ikke visste helt hva vi skulle forvente av forskningen. Dette samsvarer også med å bruke et eksplorerende design, da fleksibilitet nettopp er en av styrkene (Ghauri & Grønhaug, 2010).

3.1.1 Forskningstilnærming

Thagaard (2009) forteller at en induktiv tilnærming betyr at teorien utvikles fra data, og ikke testes ut i fra data. Siden det eksisterer lite forskning på organisert gruppetrening og utvikling av sosial kapital i bedriften, krever det en åpen tilnærming til problemet. En induktiv metode passer derfor godt med vårt utgangspunkt, slik kan vi bidra med ny kunnskap basert på de empiriske funnene i vår studie.

3.1.2 Tilnærming til data

For å kunne svare på problemstillingen vår var vi avhengige av å samle inn tilstrekkelig med data for å kunne analysere dette videre. I forskning skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling og analyse. I kvalitativ forskning har ord større betydning enn numeriske data, og vi vil kunne gå mer i dybden av enkelthendelser og situasjoner. Denne metoden egner seg derfor godt til studier av temaer som det er forsket lite på fra før av, hvor det stilles krav til åpenhet og fleksibilitet. Utgangspunktet vårt var å få en dypere forståelse av hvordan organiserte gruppetreninger kan utvikle sosial kapital i bedriften. Vi var derfor avhengige av å samle inn rik og detaljert informasjon fra deltakerne for å avdekke deres opplevelser og tanker om å trene sammen med kollegaer. Dette gjør at vi vil få et mer detaljert og nyansert bilde, og vil gjøre det enklere å finne spesielle kjennetegn eller egenskaper ved fenomenet (Johannessen, et al., 2011). Fordi vi søker forståelse og forklaringer, krever det en fortolkende og beskrivende fremgangsmåte (Saunders, et al., 2012). Vi vil derfor benytte oss av en kvalitativ metode.

3.1.3 Casestudie

Av kvalitative design har vi valgt å gjennomføre en casestudie. En casestudie skal undersøke problemstillingen i en reell setting, hvor en samler bevis fra flere kilder. Caseundersøkelser består i å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen, et al., 2011). Videre forteller Johannessen et al. (2011) at en case kan være et eller noen få spesielle tilfeller som studeres grundig. For vår del var tilfellene to kontorer i en bedrift som gjennomfører organiserte gruppetreninger. Dette talte for å bruke et design hvor vi undersøkte to casestudier, også kalt et flercasesdesign. Her vil hvert av kontorene representere en casestudie. Dette ville gi oss en grundig analyse av hvordan gruppetreningen kan utvikle sosial kapitalen i bedriften ved å sammenligne kontorene. I vårt tilfelle gjennomførte det ene kontoret systematisk gruppetrening i regi av bedriften, mens det andre kontoret ikke gjorde det. Her kunne vi undersøke om vi fant forskjeller i opplevelsene blant de ansatte og utviklingen av sosial kapital mellom de to kontorene. Når problemstillingen er definert, er det naturlig å avgrense casen som skal studeres slik at vi kan gå mer i dybden (Johannessen et al., 2011). I vår studie var vi opptatte av å undersøke de ansattes opplevelser av å trene sammen med kollegaer, som derfor vil være analyseenheten i studiet vårt. Casestudiet vil da bestå av to caser, gjennom to kontorer, med en analyseenhet, bestående av de ansattes opplevelser.

Svakheter ved å bruke casestudie som design for problemstillingen vår, vil være at vi ikke får muligheten til å generalisere på samme måte som ved en kvantitativ undersøkelse. Våre funn vil ikke nødvendigvis være gjeldende for andre lignende bedrifter i Norge. Vi vil derimot kunne sammenligne våre funn med andre tilsvarende studier og relatere til eksisterende teori om sosial kapital.

3.2 Innsamling av data

Oppgaven vil bestå av primærdata som vil hjelpe oss å svare på problemstillingen. Som nevnt skal vi bruke en kvalitativ metode. Det er flere kilder til kvalitativ data, og vi har valgt å hente inn data gjennom intervjuer. Innsamlingen av data er søkt og godkjent hos Personvernombudet.

3.2.1 Utvalg

Fordi kvalitative undersøkelser ofte gjennomføres på et begrenset antall informanter, vil utvelgelsen av de personene vi ønsker å intervjuer bli en viktig faktor. For å få tilgang til deltakerne til studien vår tok vi kontakt med bedrifter som vi på forhånd visste tilrettela for organiserte gruppetreninger til sine ansatte. I bedriften som vi endte opp med, snakket vi med en toppleder som var sentral i organiseringen av gruppetreningene. Deltakerne, videre kalt informantene, til studie vår ble valgt gjennom at topplederen sendte en mail til et variert utvalg av personer. Her benyttet vi oss av det som kalles for snøballmetoden (Johannessen et al., 2011). Dette var personer vedkommende trodde kunne være delaktige på treningene og som videre responderte på disse mailene. Som følge av dette kunne vi ikke sikre at alle deltakerne faktisk benyttet seg av gruppetreningene. Responsen på mailene var imidlertid god, hvor deltakerne til intervjuene var en god blanding av medarbeidere, mellomledere, ledere, kjønn og alder. Disse benyttet seg i større og mindre grad av treningsmulighetene i bedriften. I tillegg hadde flere av lederne god kjennskap til både aktivitetene og den organiserte gruppetreningen som foregikk i bedriften. Vi fikk derfor bedre innsikt i studien om hva som var bedriftens formål med treningen, og så hvordan dette samstemte med erfaringene til resten av de ansatte. Vi endte på et utvalg av 14 personer bestående av en toppleder, tre ledere, en mellomleder og ni medarbeidere.

Stilling	Kontor 1	Kontor 2
Toppleder	14	
Kontorleder	4	10, 13
Mellomleder	9	
Medarbeider	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8	11, 12

Tabell 1: Oversikt over utvalg

3.2.2 Intervju

For å samle inn relevant data til forskningen vår valgte vi å gjennomføre en kombinasjon av et individuelt intervju og to fokusintervjuer. Et fokusintervju er et intervju av en gruppe mennesker som er samlet, hvor målet er å forstå hvilke tanker, følelser, ideer og oppfatninger de har rundt et utvalgt tema (Krueger & Casey, 2009). Intervju gav oss den fordel ved at vi som intervjuere hadde en sjanse til å stille informantene åpne spørsmål, og fange opp ulike situasjoner som ikke hadde vært mulig ved en spørreundersøkelse i et kvantitativt design. Vi fikk også muligheten til å lede eller rette på informantene dersom han/hun ikke forsto spørsmålet, slik som Ghauri & Grønhaug (2010) beskriver. Alle tre intervjuene vi gjennomførte var semistrukturerte dybdeintervjuer, hvor temaet ble satt på forhånd. Ved at intervjuene var semistrukturerte, sikret dette oss fleksibilitet når rekkefølgen på temaene som ble diskutert, endret seg underveis. Her hadde vi som intervjuer og moderatorer også muligheten til å stille tillegg- og oppfølgingsspørsmål. En moderator er en intervjuleder med god forståelse av temaet og som aktivt legger til rette for at målet med fokusintervjuet skal bli nådd (Krueger & Casey, 2009).

For oss har de semistrukturerte dybdeintervjuene sikret fleksibilitet og gitt oss muligheten til å gå i dybden av temaet vårt. Samtidig har vi også vært åpen for andre detaljer utenfor temaet som informantene delte underveis i intervjuet. Ved å gjennomføre både et individuelt og to fokusintervju mener vi at vi fikk tilstrekkelig data til å belyse problemstillingen vår. Samtidig var det også var gjennomførbart innenfor tidsrammene vi måtte forholde oss til.

Krueger og Casey (2009) forteller at antall deltakere i et fokusintervju kan være fra fire til tolv personer, men under ti personer er det mest hensiktsmessige for å få frem innsikten og erfaringene til deltakerne. Hovedgrunnen til at vi brukte fokusintervju var synergieffektene som kan komme av at deltakerne sitter sammen og diskuterer et tema. Samtalen kan bringe frem tanker hos deltakeren underveis og kan gi enda bedre innsikt i hva deltakerne mener. En annen grunn var at fokusintervju vil være mindre tidkrevende sammenlignet med om vi skulle intervjuer alle deltakerne individuelt. En potensiell utfordring ved fokusintervju er at

det kan være vanskelig underveis å holde samtalen innenfor tema når informantene prater sammen. En annen potensiell utfordring gjelder spesielt når intervjuet blir ustrukturert, hvor det er en risiko for at relasjonen mellom forskeren og informantene blir avgjørende for informasjonen som blir delt (Johannessen, et al., 2011). Dersom vi som moderatorer ikke er oppmerksomme på dette, så kan vi påvirke informantens svar i stor grad. For å imøtekomme disse utfordringene stilte vi som moderatorer forberedt og brukte intervjuguiden aktivt.

Det var også viktig for oss å ha et individuelt intervju med en leder som var sentral i organiseringen av gruppetreningene for å få frem bedriftens perspektiv. Her var ikke hovedfokuset å få frem lederens opplevelser, men i større grad generell informasjon om selskapet og gruppetreningene. Slik fikk vi vite både hensikten med gruppetreningene og hvordan disse ble gjennomført.

Selv om vi anså intervju som en hensiktsmessig metode gitt vår problemstilling og formålet med oppgaven, var vi innforstått med utfordringene metoden kan medføre. Et slikt design er gjerne ressurskrevende i form av tid og penger. Det har også vært utfordrende å tolke all informasjon som kom inn på grunn av nyanserikdommen, slik som Saunders et al. (2012) beskriver. Vi gjennomførte intervjuene i Oslo over en periode på fire dager, som medførte noen reisekostnader. En annen utfordring kan være at det også er vanskelig å samle inn data dersom informanten er ufokusert og gir feilaktig informasjon. Grunner til dette kan være at vedkommende selv ikke klarer å identifisere opplevelser rundt gruppetrening underveis i intervjuet. Det var derfor en fordel at vi som intervjuere og moderatorer hadde god kunnskap om problemstillingen og hvilken informasjon vi søkte, slik at vi kunne lede informanten inn på teamet.

3.2.3 Intervjuguide

I forkant av intervjuene utformet vi to forskjellige intervjuguides (vedlegg 1,2), hvor den ene ble brukt i det individuelle intervjuet, mens den andre guiden ble brukt i fokusintervjuene. Intervjuguidene kunne minne om hverandre, men fokusintervjuguiden var mer detaljert og viktigere for oss i gjennomføringen av intervjuene. Vi vil derfor forklare fokusintervjuguiden i detalj.

Intervjuguiden hadde klart definerte spørsmål med tematiske punkter, hvor vi også kunne formulere spørsmål underveis i intervjuet. For å minimere usikkerhet og maksimere informasjonsflyt innledet vi intervjuene med å formidle vårt formål med intervjuet og

informasjonen vi fikk. Her presiserte vi også hvordan disse opplysningene ville bli lagret, og at deres anonymitet ville bli ivaretatt. Videre startet vi med enkle, generelle spørsmål for å skape et tillitsforhold og relasjon til informantene, i henhold til fremgangsmåten Johannessen et. al (2011) beskriver. Slik sikret vi at alle informantene i fokusintervjuet fikk pratet og ble varm i trøya. Eksempler på disse spørsmålene var; *Kan du si litt om hvem du er? Hva du gjør i bedriften? Hvilke treninger/aktiviteter er du med på?*

På denne måten fikk vi frem subjektive meninger ved at informantene åpnet seg, slik Ghauri & Grønhaug (2010) beskriver. Videre i intervjuguiden tok vi for oss mer spesifikke spørsmål om gruppetrening på arbeidsplassen. Disse spørsmålene ble utarbeidet på grunnlag av antakelser som kom frem av det teoretiske rammeverket vårt om sosial kapital. I følge Thagaard (2009) er det viktig å ha spørsmål som inviterer deltakerne til å reflektere over egne tanker rundt temaet. Ved å be dem om å fortelle om treningen og gi oss grunner for at de deltar, settes det i gang en tankeprosess, som får informantene til å reflektere rundt tilretteleggelse for fysisk aktivitet på arbeidsplassen. Dette sikret fyldige svar og bidro til å belyse problemstillingen vår nærmere. Eksempler på disse spørsmålene var:

- *Kan dere fortelle litt om grunnene til at dere deltar på de organiserte treningene?*
- *Kan dere fortelle hvordan dere opplever det å trene sammen med kollegaer?*

Dette var spørsmål som skulle lede til en dialog i mellom deltakerne, hvor vi som moderatorer hadde en mer lyttende rolle. Videre oppmuntret vi informantene om å utdype svarene ytterligere. Dette for å sikre mer nyanserte og gjennomtenkte svar fra informanten, men også for å bekrefte ovenfor oss selv, at vi forsto hva informanten ville få frem.

Vi hadde bestemt oss for å bruke minuttene i etterkant av intervjuet til å diskutere stemningen og atmosfære som hadde vært underveis. Grunnen til at vi gjorde dette var å få frem det som ikke ble sagt konkret, men som var underliggende for det som ble sagt. Eksempler på dette kan være når enkelte av informantene ble spesielt engasjerte når de snakket om et tema. Slik fikk vi bedre innsikt i hvilke assosiasjoner de ulike spørsmålene fikk frem i informantene.

3.2.4 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført 28. og 29. september i Oslo og Stor-Oslo, hvor lederintervjuet ble gjort først. Fokusintervjuet i Stor-Oslo ble gjort like etter lunsj, kl. 13.00. I Oslo ble dette

gjort på slutten av arbeidsdagen, kl. 16.30, med matservering. I forkant av intervjuene sendte vi en mail til leder som skulle videreformidles til informantene. Denne mailen inneholdt informasjon om studiet og fikk frem hensikten med intervjuene. På denne måten kunne informantene begynne tankeprosessen rundt gruppetrening i forkant og stille mer forberedt til selve intervjuet.

Vi ble enige med toppleder om å gjennomføre det individuelle og det ene fokusintervjuet på kontoret i Oslo, mens det andre skulle gjennomføres på kontoret i Stor-Oslo. Slik ville dette være tidsbesparende for informantene, da de kunne ta det i kombinasjon med arbeidstiden.

Vi startet intervjuene med å fortelle kort om oss selv og videre takke for at de ansatte ville ta seg tid til å være med på intervjuene våre. Som nevnt i intervjuguiden gav vi litt generell informasjon om studiet vårt, varighet på intervju og hvorfor vi ønsket å se på akkurat denne bedriften.

I begynnelsen av intervjuet delte vi ut en samtykkeerklæring (vedlegg 3) til samtlige deltakere for signering. Denne inneholdt informasjon om studiets formål, hvordan informasjonen skulle behandles, og tydeliggjøring av frivillighet og anonymitet. Vi presiserte så ettertrykkelig at det ikke var noen rette eller gale svar, da vi først og fremst var ute etter deres opplevelser. Det var som nevnt ønskelig for oss å skape en behagelig atmosfære, slik at de ansatte kunne føle seg trygge til å dele egne opplevelser. Vi fortalte også om muligheten til å trekke seg underveis i intervjuet. Dette gjorde vi for at de ansatte ikke skulle føle seg låst til intervjuet, dersom de syntes intervjusituasjonen ble ubehagelig. Under alle intervjuene passet vi hele tiden på å stille oppfølgingsspørsmål for å komme dypere ned i hva informantene tenkte. Et eksempel på dette var da Mellomleder 9 sa: *“blir kjent med folk på en annen måte”*, hvor vi kunne følge opp med spørsmål som fikk informanten til å konkretisere uttalelsen nærmere.

Videre ba vi om samtykke til å bruke båndopptaker for å ta opp intervjuene. For å sikre at vi fikk den dataen vi trengte, hadde vi to opptakere på det individuelle intervjuet og tre på fokusintervjuet. Opptakerne vi benyttet var to telefoner og en bærbar pc. Slik sikret vi dokumentasjon om noe av teknologien skulle svikte underveis i intervjuet. Vi plasserte opptakerne på forskjellige steder på bordet, slik at alle informantene kunne høres klart og tydelig på opptakene. Samlet sett fikk vi tre timer med opptak fra de tre intervjuene.

Opptakene gjorde at vi begge i større grad kunne være tilstede i samtalen og konsentrere om informantene og deres reaksjoner, slik som Thagaard (2009) beskriver. Under det individuelle intervjuet tok én av oss rollen som sekretær ved å loggføre mye av det som ble sagt, mens den andre tok på seg rollen som intervjuer. Dette fungerte bra, da intervjueren kunne fokusere på å dekke alle spørsmålene og informantene kunne henvende seg til én av oss. Slik kunne den andre observere og ta notater. Under fokusintervjuene så vi det derimot hensiktsmessig at begge fungerte som moderatorer, da dette økte sjansen for at informantene følte seg sett og hørt. I tillegg kunne vi sikre at vi fikk stilt de oppfølgingsspørsmålene vi så som passende.

Det varierte i hvilken grad vi som moderatorer måtte være aktive under fokusintervjuene. Under det første intervjuet med Stor-Oslo måtte vi ta en mer aktiv rolle gjennom å spørre mer, mens under fokusintervjuet med Oslo-kontoret fløt dialogen mellom informantene mer av seg selv. Her kunne vi observere hvordan temaet engasjerte flere av informantene i større grad. En forklaring på at siste gruppe var mer aktive, kan være at de også var den største gruppen på ni personer, noe som gir rom for flere synspunkter. En annen forklaring kan være at gruppen med ni personer til daglig jobber i et åpent kontorlandskap, hvor atmosfæren kan minne mer om fokusintervju-situasjonen. Som nevnt var det også matsservering på det siste fokusintervjuet. Krueger og Casey (2009) forteller at å spise sammen underveis i intervjuene fremmer kommunikasjon og samhandling mellom informantene. I henhold til litteraturen kan matsserveringen ha vært en faktor som gjorde siste fokusgruppe mer snakkesalig sammenlignet med første gruppe.

3.3 Analyse av data

I denne delen vil vi gjøre rede for hvordan vi har bearbeidet og analysert datamaterialet. Vi vil beskrive prosessen med å transkribere intervjuene og hvordan vi har gått frem for å analysere datamaterialet.

3.3.1 Transkribering

Etter vi hadde gjennomført alle intervjuene, ble opptakene lagt inn på våre passordbeskyttede datamaskiner for å sikre at uvedkommende ikke skulle få tilgang til materialet. Ettersom datamaterialet var innspilt med opptaker var det nødvendig å transkribere disse. Saunders, Lewis & Thornhill (2016) forklarer at som intervjuer er vi i tillegg til hva som blir sagt, også interessert i hvordan det blir sagt. For å få frem essensen i det som ble sagt, valgte vi derfor å transkribere med informantens dialekt, latter og bekreftende ord. Slik sikret vi at reaksjonene fra de andre informantene kom frem underveis i intervjuet. Dokumentene med de transkriberte intervjuene inneholdt intervjuene ordrett i sin helhetlige form. Vi opplevde ingen problemer med kvaliteten på lydopptakene, og er derfor sikre på at transkriberingen var av god kvalitet. Til analysen valgte vi å fjerne dialekt og nølende ord fra de setningene vi aktivt brukte i studiet. Grunnen til at vi gjorde dette var for at uttalelsene fra informantene i større grad skulle bli anonymisert, samtidig som innholdet i setningen skulle komme klarere frem for leser i etterkant.

Ettersom transkriberingen er en tidkrevende prosess, fordelte vi arbeidet mellom oss for å gjøre denne prosessen mer effektiv. Selve transkriberingen ble på 86 sider, hvor disse kom fra ca. tre timer med opptak. Dette forenklet analyseprosessen videre og ga oss god oversikt over materialet.

3.3.2 Temasentrert analyse

Vi har valgt å bruke en temasentrert analyse, da dette er hensiktsmessig for å få en dyptgående forståelse av teamet (Thagaard, 2009). Thagaard (2009) deler analysen inn i en beskrivende og en tolkende fase. I den beskrivende fasen leste vi i gjennom materialet for å skape en oversikt, for så å trekke ut de viktigste temaene fra datamaterialet og redusere dette. Dette gjorde vi ved å kode og kategorisere sitater etter meningsinnhold. Til dette brukte vi fargelapper, hvor hver farge representerte hver sin kode. For å komme frem til kodene

benyttet vi oss av en teori-drevet tilnærming, som betyr at vi tok utgangspunkt i rammeverket som ble presentert i teoridelen om sosial kapital. Denne metoden er hensiktsmessig dersom vi har en formening om kritiske faktorer og sammenhenger (Ghauri & Grønhaug, 2010). Vi var på forhånd innstilte på at den etablerte teorien ikke skulle være førende og begrensende for analysen, men heller fungere som en veiledning. Der vi følte det hensiktsmessig, supplerte vi derfor med koder vi fant interessante. Videre plasserte vi disse kodene inn i en tabell for å skape oversikt. Eksempler på koder var *tillit*, *vennskap* og *forventninger*, hvor det ble supplert med koder som *samhold* og *lavterskel*. Slik kunne vi få med temaer som ikke tilhørte under rammeverket vårt, men som kom frem under intervjuene. Vi endte opp med 14 koder som tilhørte rammeverket i sosial kapital, og fem som pekte seg ut underveis. Videre reduserte vi kodene ved å slå de sammen til ulike kategorier. Ved å benytte oss av det teoretiske rammeverket endte vi opp med den kognitive-, relasjonelle- og kognitive dimensjonen. For å kunne sammenligne casestudiene satte vi opp en matrise hvor vi fikk frem forskjellene i de ulike kategoriene.

I den tolkende fasen fikk vi en dypere forståelse av data som kan gi oss grunnlag for å utvikle begreper og teorier (Thagaard, 2009). I denne fasen analyserte vi casestudiene som én enhet før vi analyserte forskjellene mellom disse. Her forsøkte vi å identifisere de ulike aspektene informantene la vekt på underveis i intervjuene, for å finne trender og sammenhenger i bedriften og mellom kontorene. Sammen med det teoretiske grunnlaget vårt gjorde dette at vi har fått en dypere innsikt i hvordan organisert gruppetrening kan utvikle sosial kapitalen i bedriften.

3.4 Evaluering av metode

Her vil vi se nærmere på styrker og svakheter ved studien vår. For å sikre at kvaliteten er god er det viktig at forskningen oppfyller kravene til validitet og reliabilitet, samtidig som at etiske hensyn er tatt underveis.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn gir en riktig representasjon av virkeligheten med bakgrunn i formålet for studiet (Johannessen, et al., 2011, s. 230). I kvalitativ forskning er det vanlig å se på begreps- og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet eller *troverdighet* forteller hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannesen et al., 2011). Vår hensikt var å få frem så mye som mulig av informantenes opplevelser rundt det å trene sammen med kollegaer, og se hvordan gruppetreningene kan utvikle sosial kapitalen i bedriften. Intervju i seg selv kan virke noe kunstig på deltakeren, som kan vanskeliggjøre det å få frem hva vedkommende faktisk mener. I vår studie tror vi derimot at vi klarte å skape en trygg atmosfære underveis i intervjuene ved at vi blant annet informerte om muligheten til å trekke seg. Samtidig presiserte vi at det var informantens opplevelser vi var ute etter. Videre hadde vi en god struktur på intervjuet gjennom å følge innholdet i intervjuguiden og stille oppfølgingsspørsmål for å få frem hva informanten mente og unngå misforståelser. Spørsmålene belyste gruppetreningene fra flere vinkler, slik at informantene fikk både tid og inspirasjon til å gi gjennomtenkte svar. Vi hadde korte oppsummeringer av det informantene sa underveis, for å få bekreftet eller avkreftet hva informantene mente rundt gruppetreningen.

Ekstern validitet gjelder hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre settinger eller grupper (Saunders, et al., 2016). I vår studie som er to casestudier av to unike tilfeller, vil ikke målet være å skape ekstern validitet i henhold til denne definisjonen. Vi vil derfor ikke kunne generalisere til populasjon, noe som er uproblematisk for studien vår da dette ikke er formålet. Ettersom vi med kvalitativ metode ønsker å gå mer i dybden, vil hensikten heller være å utvide kunnskapen på området ved å generalisere til teori.

Vi ser at vi oppfyller flere av kriteriene som Saunders et al. (2016) nevner for å oppnå validitet i studiet, gjennom å skape en trygg atmosfære, stille oppfølgende spørsmål og oppsummere kort underveis. For å styrke validiteten ytterligere kunne vi imidlertid ha sendt transkriberingen tilbake til informantene for at de skulle kommentere, bekrefte eller legge til at de var enige i det som var samlet inn. Dette ville styrket deltakervaliditeten (Saunders et al., 2016). Videre kunne vi valgt deltakerne selv for å sikre et mangfold av ansatte når det kom til kjønn, alder, fartstid i selskapet og stilling. Gjennom en slik formålsbestemt utvelgelse av deltakere, ville vi sikret informanter som hadde erfaringer med å være delaktig i gruppetreninger (Johannessen et al., 2011), som igjen ville styrket validiteten ytterligere.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om påliteligheten til studiet. Den forklarer i hvilken grad forskningen kan gjennomføres igjen og gi samme resultat (Saunders et al., 2016). Reliabilitet kan knyttes til at vi klarer å gjøre rede for hvordan data utvikles (Thagaard, 2009). Ettersom observasjonene er avhengige av både kontekst og forskerens tidligere erfaringer, vil det være umulig for andre å gjennomføre samme intervju og kunne tolke seg frem til samme resultater som oss (Johannessen, et al., 2011). Grunnen til dette er at det er mange faktorer som spiller inn. Blant annet vil vi i forskningen vår være ute etter de subjektive perspektivene, videre er det å tolke kvalitative svar en subjektiv handling i seg selv. Vår hensikt er derfor ikke å teste reliabiliteten for å se om forskningen vil gi samme resultat, men i stedet se hvorvidt dataene og informasjonen som kommer frem av forskningen vår er pålitelig. Derfor har vi sett på fire trusler som i følge Saunders et al. (2016) kan redusere reliabiliteten.

Respondentfeil er den første trusselen som kan ha en negativ virkning på reliabiliteten, og er alt som bidrar til at informanten endrer sin opprinnelige oppfatning. Eksempler på disse er energinivå, humør og tidspunkt på dagen. Vårt første fokusintervju ble gjennomført like etter lunsj, hvor det andre intervjuet ble gjennomført på ettermiddagen men med bespisning. Da det siste fokusintervjuet ble gjennomført etter endt arbeidsdag, kan tidspunktet ha bidratt til feil i svarene ved at informantene var slitne eller sultne. Vårt inntrykk er derimot at informantene delte villig av sine opplevelser. Selv om tidspunktene på intervjuene ikke var helt like, så var alle tre intervjuene på ettermiddagen, hvor informantene spiste eller akkurat hadde spist. Slik tror vi at vi la til rette for like premisser for informantene og dermed begrenset respondentfeilen.

Den andre trusselen er *respondentskjevhet* og omhandler faktorer som gjør at informanten ikke svarer det vedkommende faktisk tenker. Eksempler på denne skjevheten kan være at informanten føler den må svare det som lederne eller moderatorene forventer. For å dempe denne skjevheten, presiserte vi innledningsvis under intervjuet at det var informantenes opplevelse vi var ute etter. Dermed visste informantene tidlig at det ikke fantes noen “riktige” svar, og sto fritt til å dele sine opplevelser. I tillegg gjennomførte vi intervjuene på lukkede rom, slik at ingen skulle komme inn underveis og påvirke informantene. En ulempe ved fokusintervjuene er at informantene uansett vil oppleve en viss skjevhet underveis, da både ledere og medarbeidere sitter sammen. Dette kan påvirke reliabiliteten negativt. Vi merket oss dette allerede på første fokusintervju, hvor tilstedeværelsen til lederen gjorde at de andre ansatte delte mindre. For å løse dette, ble lederen tatt ut mot slutten av intervjuet, slik at de resterende informantene fikk dele mer fritt. Frykt for at det som deles kan spores tilbake til informanten er også et aspekt som kan ha bidratt til en skjevhet hos respondenten. Fullstendig anonymitet i studiet vårt sørget derimot for at denne skjevheten ble redusert.

Forskerfeil er den tredje trusselen Saunders et al. (2016) nevner som påvirker reliabiliteten. Her kan vi som forskere ha en dårlig dag, hvor vi ikke klarer å stille spørsmålene på en måte som omhandler temaet. For vår del var intervjuguiden en god rettesnor for å sikre at vi stilte relevante spørsmål underveis. I tillegg ser vi på det som en fordel å være to som gjennomførte intervjuene, slik at dersom en av oss var uoppmerksom kunne den andre sikre god flyt i intervjuet. Dette begrenset forskerfeilen og styrket reliabiliteten. Opptakene av intervjuene reduserte forskerfeilen, ved at det vi ikke fikk med oss underveis i intervjuet, kunne vi høre i etterkant og transkribere. Slik sørget vi for at vi fikk med alle innspill som ble delt under intervjuet. I ettertid så vi imidlertid at det var enkelte innspill under selve intervjuet vi som moderatorer ikke fikk med oss, grunnet mange inntrykk underveis. Dermed gikk vi glipp av viktige innspill vi kunne spilt videre på for å belyse problemstillingen ytterligere. Forskerfeilen var derfor til stede og bidro til å redusere reliabiliteten. Dette skjedde derimot bare én gang under alle intervjuene og ble således ikke kritisk for reliabiliteten til hele studiet.

Den siste trusselen for reliabiliteten kalles *forskerskjevhet*, og handler om hvordan vi som forskere med våre forventninger kan utgjøre en trussel mot reliabiliteten til studiet. For å begrense denne trusselen var det viktig at vi var så objektive som mulig i analysen av intervjuene. Slik sørget vi for at det var informantenes tanker som kom frem, uten å være for mye farget av våre egne tanker om temaet. Vi merket tidlig hvordan vi ønsket at

gruppetreningen skulle kunne utvikle sosial kapitalen i bedriften. Dette kunne ha påvirket hvordan vi så på uttalelsene fra informantene i ettertid. Ved derimot å fokusere på å være så objektive som mulig under analysen, ville vi da redusere våre egne subjektive forhåpninger. Under selve intervjuet var intervjuguiden en god rettesnor ved at den hjalp oss til å fokusere på å stille mest mulig objektive spørsmål. Slik tror vi at forskerskjevheten påvirket reliabiliteten i mindre grad enn hva som kunne vært tilfellet. Underveis i intervjuene tenderte vi som moderatorer til å være litt ledende i enkelte spørsmål. Her viste vi ubevisst hva vi ønsket å høre. Dette skyldtes at vi begge var uerfarne i rollen. Det skjedde også at vi stilte flere spørsmål i samme spørsmål, som i følge Johannessen et al. (2011) gir dårligere svar. Disse aspektene bidro til å svekke reliabiliteten.

Reliabiliteten i studiet ble styrket ved at vi hadde en god intervjuguide, tilnærmet like intervjutidspunkt på intervjuene, god innledende informasjon på intervjuene, opptaker, samt fordelene av å være to moderatorer. Vi kunne imidlertid styrket reliabiliteten ytterligere ved å ha mer erfaring som moderatorer, slik at gjennomføringen av intervjuene ville blitt av høyere kvalitet.

3.4.3 Forskningsetikk

Forskningsetikk omhandler standarder for å bevare rettighetene til de som påvirkes av forskningen (Saunders et al., 2016). Etersom flere mennesker var med i vår studie, var det essensielt at disse ble behandlet etter etiske retningslinjer. Retningslinjene ble lagt vekt på gjennom hele studiet. Vi uttrykte eksplisitt i både mail og under selve intervjuet at deltakelsen i forskningen var frivillig, hvor informantene hele tiden hadde muligheten til å trekke seg før, underveis og i etterkant av intervjuet. Dette er i samsvar med det Johannessen et al. (2011) beskriver om etiske retningslinjer rundt informantens rett til autonomi og selvbestemmelse.

Under innsamlingen av data behandlet vi dette konfidensielt, hvor både informantene og bedriften i studiet ble anonymisert. Lydopptakene ble oppbevart på en sikker måte og ble slettet etter transkriberingen og analysen var gjennomført. Vi utførte dermed vår plikt som forskere til å respektere informantenes privatliv (Johannessen et al., 2011). Studien vår ble også meldt inn til personvernforbundet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Søknaden ble godkjent, som betyr at forskningen vår er innenfor kravene NSD har til behandling av personvernopplysninger.

3.5 Forventninger om funn

Ved å gjennomføre denne studien forventer vi å finne data som støtter modellen vår. Dette innebærer at organiserte gruppetreninger kan forståes som en viktig del i utviklingen av den sosiale kapitalen i bedriften. Her tror vi nærmere bestemt at gruppetreningene vil utvikle flere av de sosiale attributtene som er sentrale i teori om sosial kapital. Det kan tenkes at vi i analysen finner andre faktorer utenfor sosiale kapitalen som også påvirkes av gruppetreningen. De ansatte kan i tillegg ha andre oppfatninger utenfor det vi tar med i vår modell. Vi forventer derfor at vi må modifisere modellen underveis. Dette vil vi finne ut av gjennom analysen av datainnsamlingen, hvor vi kategoriserer funnene våre.

3.6 Kontekst

Bedriften tilbyr tjenester primært innen regnskap og revisjon, med ytterligere tilleggstjenester. Av hensyn til anonymitet vil vi ikke gå nærmere på å beskrive tjenestene til bedriften. Bedriften har kontorer i flere deler av landet, og er strukturert etter franchise-prinsippet. Selskapet er en del av et større nettverk, hvor merkevaren, økonomien, systemer og strukturen går igjen på de forskjellige kontorene. Rundt om i landet er kontorene delt opp i forskjellige regioner, som hver igjen betaler en avgift for å drifte organisasjonen og diverse fellesfunksjoner.

I studien vår har vi valgt å fokusere på to kontorer i Oslo-regionen. Vi velger å omtale disse som Oslo-kontoret og Stor-Oslo. Med Stor-Oslo er det viktig å presisere at det ikke gjelder for Stor-Oslo som en region, men heller et bestemt kontor som befinner seg i denne regionen. Begge kontorene inngår i samme region, og er på den måten tett tilknyttet hverandre med henhold til kompetanse og styrestruktur, hvor Oslo-kontoret også fungerer som et hovedkontor for regionen.

Kontoret i Oslo er det største i bedriften med mer enn 300 ansatte. De ansatte er delt inn i avdelinger etter tjenester, hvor de jobber i åpne kontorlandskap. Kontoret i Stor-Oslo er vesentlig mindre enn Oslo-kontoret og har nærmere 40 ansatte. Her sitter de ansatte i lukket kontorlandskap på egne kontorer, fordelt på tvers av ansvarsområder og -nivå.

Strukturen i selskapet beskrives av leder som relativt flat, men med en hierarkisk tilnærming til stillingstitler. I studien vår har vi undersøkt erfaringer blant de ansatte på medarbeider-, mellomleder- og partnernivå. Vi har også intervjuet en av topplederne i selskapet for å få en generell oversikt, og for å undersøke hvilke underliggende interesser som ligger bak å tilrettelegge for organiserte gruppetreninger. Vi kommer hovedsakelig til å analysere funnene fra fokusintervjuene i lys av teori om sosial kapital, og videre se om vi finner forskjeller mellom kontorene.

4. Analyse og funn

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere analysen og funnene våre. Vi lar fremstillingen av teorien være veiledende for utformingen av analysen, og for å kunne svare på hvordan organisert gruppetrening kan utvikle sosial kapitalen i bedriften. Analysen er delt opp i tre deler, hvor vi begynner med å beskrive hva som er selskapets intensjon ved å legge til rette for organisert gruppetrening. Deretter vil vi analysere hvordan sosial kapital kan utvikles gjennom organiserte gruppetreninger, ved å se på de tre forskjellige dimensjonene som vi har presentert i teorien. Vi vil i denne delen analysere begge casestudiene sammen, før vi til slutt ser på forskjeller mellom disse. Vi presiserer at selv om dimensjonene er delt i tre, vil flere av attributtene i høy grad henge sammen. I analysen bruker vi utvalgte sitater for å beskrive og støtte opp under påstander der det egner seg.

4.1 Ledelsens syn på å tilrettelegge for fysisk aktivitet

Når vi snakker med topplederen i selskapet for å finne ut om hvorfor de legger til rette for fysisk aktivitet, får vi bekreftet inntrykket vårt om hvorfor mange bedrifter velger å gjøre det. Toppleder forteller at det handler om å holde de ansatte friske. Det reduserer sykefraværet og øker friskhetsgraden, slik at de ansatte kan være konsentrerte og gjøre en bedre jobb. Toppleder forteller at de ønsker å motivere de ansatte til å fokusere på sin egen helse.

“Det er for å holde folk friske og motivere de til å tenke mer enn bare jobb, at det er en sånn 24-timers person som jobber hos oss, som også da kan holde seg frisk gjennom fysisk aktivitet” (Toppleder 14).

Den grunnleggende antakelsen er at tilretteleggelse for fysisk aktivitet, skal tjene de helsefremmende aspektene på arbeidsplassen. Slik vil bedriften redusere sykefraværet, ha en friskere og mer effektiv arbeidsstyrke, og på den måten øke lønnsomheten i bedriften. Fra tidligere forskning får vi også inntrykk av at diskusjonen i all hovedsak går på de helsefremmende aspektene. Som vi beskriver i teorien, vil organiserte gruppetreninger som en HR-praksis, ha evnen til å betjene flere formål som står sentralt i HR-perspektivet. Toppleder forteller at de ser at gruppetreningene også er med på å skape noe sosialt som de ansatte tar med seg inn i jobben. Det binder folk sammen og gjør at de blir bedre kjent på

tvers av kontorer og avdelinger. Når de ansatte treffer hverandre på arenaer utenfor en arbeidslivskontekst, bygger det relasjoner og skaper en bedre kommunikasjonsflyt.

Toppleder forteller at friske ansatte som er opptatte av å holde seg i aktivitet og utfordrer seg selv gjennom krevende påkjenninger, ofte har holdninger og verdier som selskapet ønsker å assosieres med. Toppleder forteller videre at arbeidet med de organiserte gruppetreningene, er tett tilknyttet sponsoratet deres med et anerkjent idrettslag. Ved hjelp av sponsoratet bygger selskapet aktivt på den synlige prestasjonskulturen som eksisterer i idrettslaget. Toppleder forteller at kulturen i selskapet som helhet, ikke kan beskrives som en prestasjonskultur, men at de ønsker å bygge holdninger og verdier hos de ansatte som er direkte overførbart til en slik kultur. Hvorvidt denne kulturen eksisterer, avhenger av de enkelte kontorene, avdelingene, ansatte og hvilke typer ledere de har.

“Hvordan idrettsutøverne jobber mot målene sine, med lederen sin, hvordan de stiller forventninger og hvordan de jobber for å utvikle seg selv, handler jo om den prestasjonskulturen som vi vil bygge”. (Toppleder 14).

Toppleder forteller at de ønsker å bruke begrepene i prestasjonskulturen til å bygge holdninger som gjør at selskapet presterer bedre. Holdninger og verdier som eksisterer i idrettslaget kan i følge toppleder være med på å motivere de ansatte til å ta del i de organiserte gruppetreningene og prestere bedre på jobb. Toppleder presiserer at selv om de dyrker en prestasjonskultur og benytter seg av idrettsutøvere på trening, ønsker de at det likevel skal være lavterskel og lett å være med. Tidligere var tilbudene deres i større grad rettet mot ansatte som allerede var aktive og som deltok i konkurranser. Dette har i løpet av de siste årene endret seg til at de henvender seg til det de kaller “lavterskelgruppen”. Målet er at alle, uavhengig av alder og om de er trente eller utrente, skal ha muligheten til å være med.

“(…) Bedriftsidrettslaget skal passe på at de får med seg de som ikke trener så mye, vi må ha et tilbud til de som ikke klarer å ha den jevne treningen, eller som ikke helt klarer å komme seg opp av sofaen heller” (Toppleder 14).

Topplederen bekrefter mange av våre antakelser om hvorfor bedriften tilrettelegger for organisert gruppetrening. De har i stor grad fokus på det helsefremmende aspektet, men også fokus på det sosiale.

4.2 Den strukturelle dimensjonen

For sine ansatte tilbyr bedriften et bredt spekter av treningsmuligheter gjennom et eget bedriftsidrettslag. Dette fungerer som paraplyen for all organisert gruppetrening innad i selskapet, og støtter alle de lokale bedriftsidrettslagene som er regionalt og lokalt etablert. I ledelsen er det en som har ansvaret for bedriftsidrettslaget på nasjonalt nivå, som igjen samarbeider med egne idrettskontakter på de ulike avdelingene og kontorene. Idrettskontaktene har ansvar for å videreformidle aktiviteter på kontoret/avdelingen, engasjere andre ansatte til å delta og forøvrig bidra som ressurs etter behov. Det er kontorene/regionen som har ansvaret for å utnevne en idrettskontakt. På hvert enkelt kontor drives alle aktivitetene ulikt, avhengig av hvor dedikerte og engasjerte ansatte, kontorledere og idrettskontaktene er i bedriftsidrettslaget. Eksempler på hvilke typer aktiviteter som gjennomføres varierer fra fotball, toppturer, jegerprøver, løpekurs, Holmenkollstafetten og andre sosiale arrangementer. Bedriftsidrettslaget sentralt støtter de lokale bedriftsidrettslagene med midler til hver enkelt ansatt, og dekker hele eller deler av startkontingenter på forskjellige idrettsarrangement. Bedriftsidrettslaget sentralt har et nasjonalt tilbud gjennom et sponsorat i et idrettslag. Her benytter de seg av idrettsutøvere og støtteapparat til å invitere til samlinger med treningsøkter, foredrag og kurs i trening og kosthold. Flere av kursene og foredragene har også til hensikt å fremme kulturen i selskapet.

“(...) Det er også foredrag som går på ren motivasjon, hvordan man jobber mot et mål, roller og tilbakemeldinger, slik som man jobber i den prestasjonskulturen som idrettslaget har.” (Toppleder 14).

Selskapet har per dags dato ingen oversikt over hvor mange som deltar på hver enkelt aktivitet. Tidligere gjennomførte selskapet et prosjekt med hensikt å motivere de ansatte til å være i mer fysisk aktivitet. I forbindelse med prosjektet ble det etablert en portal hvor samtlige medarbeidere registrerte treningen og aktiviteten sin. Dette ble gjort for å holde en bedre oversikt, og innebar konkurranser og premieringer. Portalen ble i kort tid etter innføringen, avskaffet, på bakgrunn av tilbakemeldingene fra de ansatte som sa at det var for krevende å holde ved like. Fra fokusintervjuene og intervjuet med topplederen, får vi

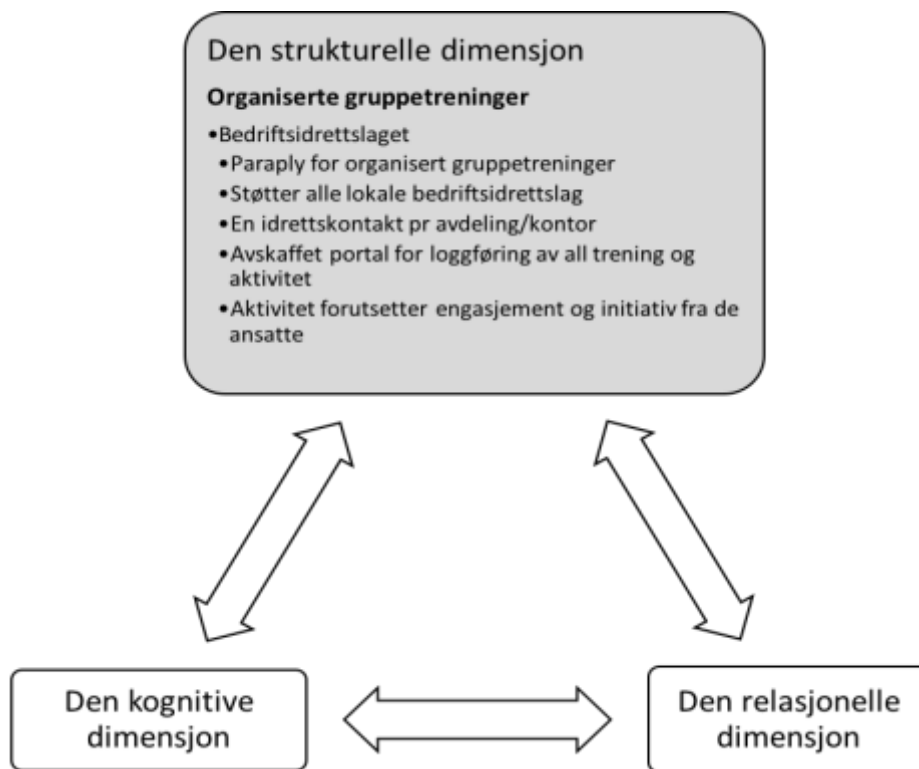
inntrykk av at det ofte er mange av de samme som deltar på treningen og gjerne en kjerne. De organiserte gruppetreningene er åpne for alle og krever ingen påmelding. Det forutsetter likevel en form for kommunikasjon mellom aktørene som deltar, og informasjon ut til bedriften. Kommunikasjonen foregår som oftest gjennom idrettskontaktene i bedriftsidrettslaget. Når det gjelder kurs og større aktiviteter, som innebærer mer planlegging og reise, vil påmelding være en nødvendighet.

Som nevnt varierer interessen og hvilke typer aktiviteter som tilbys på de forskjellige kontorene. Bedriftsidrettslaget mottar støtte sentralt, og alle kontorene har minst en idrettskontakt som skal bidra til økt aktivitet. Når vi snakker med informantene, får vi inntrykk av at de ansatte har stor frihet til å ta initiativ og engasjere seg i etablering av forskjellige aktiviteter. Mye av det som skjer gjennom bedriftsidrettslagene gjennomføres derfor ofte av ivrige ansatte som har lyst å delta og som liker det de driver med. Hvor mye aktivitet som skapes på de forskjellige kontorene blir derfor veldig personavhengige, og krever at ansatte tar ansvar. Eksempelvis får vi inntrykk av at kontorleder i Stor-Oslo er blant initiativtakerne til å organisere gruppetreningene. Selv virker kontorlederen å ha interesser for langrenn og alpint, og således har mange av de aktivitetene som har blitt gjennomført på kontoret, omhandlet rulleskitreninger, langrennstreninger og turer til alpinanlegg.

“(...) for egen del, så har jeg stor mulighet til å påvirke hva vi skal drive med i og med at jeg har ansvar her på kontoret, og er litt over middels opptatt av aktivitet” (Kontorleder 10).

Fra intervjuene med både toppleder og de ansatte, får vi inntrykk av det er ansatte i alle aldre og stillinger som deltar på de organiserte gruppetreningene, men at det i stor grad er de yngre som deltar. Når vi ber om en forklaring på hvorfor informantene tror at det er sånn, så forteller de at det som regel går på prioriteringer og interesser. Flere av de ansatte har familie og barn, mens andre føler at tiden ikke strekker til eller velger å prioritere annerledes, slik studiene til Erickson og Gillespie (2000) også antyder.

4.2.1 Oppsummering for den strukturelle dimensjonen



Figur 2: Oppsummerende modell for den strukturelle dimensjonen

4.3 Den relasjonelle dimensjonen

4.3.1 Skaper relasjoner

Ved å ta del i aktivitetene som selskapet legger til rette for, møter den ansatte opp på en arena for sosial interaksjon. De som deltar på aktivitetene er ansatte som jobber på forskjellige kontorer i selskapet, samt forskjellige avdelinger innad på kontoret. Dette er mennesker som jobber sammen til vanlig og kollegaer som ikke har noen form for interaksjon, men som likevel har en forbigående relasjon med tanke på at de er kollegaer i samme selskap. Ved å ta del i aktivitetsprogrammet i selskapet, er de ansatte med på å skape relasjoner til hverandre, som de tar med seg inn i det daglige arbeidet igjen. De *blir kjent med hverandre* og bruker dette til fordel i måten de løser arbeidsoppgaver på. Et vennskap eller lettere kjennskap til andre ansatte gir tilgang til informasjon, og kan gjøre det enklere å ta kontakt både i gangene og per telefon dersom det er behov. Informantene forteller at ved å bli kjent med hverandre på en idrettsarena eller under trening, gir det innsikt i de forskjellige tjenesteområdene. Slik kan de utnytte ressursene i selskapet bedre.

“(...) når man blir kjent på litt annet enn jobbarena så blir terskelen lavere for å ta kontakt og snakke med hverandre, spørre om ting (...)” (Medarbeider 3).

Informantene forteller at de blir kjent med hverandre på tvers av kontorer og avdelinger. Det virker å være spesielt gjeldende på kontoret i Stor-Oslo. Her forteller informantene at bedriftsaktivitetene som gjøres i regi av bedriftsidrettslaget, gir en arena for å møte kollegaer fra andre kontorer i regionen og landet forøvrig. På kontoret i Oslo virker dette også å være gjeldende, men vi opplever at de ansatte synes det er viktigere å bli kjent med kollegaene på tvers av avdelingene innad på kontoret.

“Ja, så er det jo veldig nettverksbyggende. For vi syklet “Styrkeprøven” for en stund tilbake, hvor flere kontorer var involvert. Og det er klart, de folkene fra kontor 1, kontor 2 og rundt omkring, som jeg ble kjent med da, hadde jeg ikke vært kjent med om ikke. De har man god kontakt med i jobb i dag (...)” (Mellomleder 9).

“Det e jo noen man ikke blir like godt kjent med da. Fordi vi er så mange på kontoret her at jeg kjenner knapt alle på teamet mitt. Så de man da ikke jobber så mye med, eller ikke har noen treninger eller noe sånt med da, da blir det til at man ikke prater med dem (...)”
(Medarbeider 2).

Topplederen beskriver viktigheten av å kjenne til hva kollegaene på tvers av avdelingene jobber med, da dette gir tilgang til kompetansen som bedrifter besitter. Dette blir spesielt viktig da kunden etterspør en komplett pakke når de kjøper tjenester. Topplederen forteller at bedriften har avdelinger med flere underavdelinger som besitter spisskompetanse på sine områder. Disse må koordineres for å brukes inn mot kundene. De er derfor avhengige av at kollegaene kjenner til hverandre, hvis ikke risikerer de å ikke kunne levere det de lover kundene.

“(...) det skal ikke mer enn en etasje til før at ting blir veldig “silo”. Det er en avdeling og en trapp så er det plutselig ikke så mye samsnakk, så vi må stimulere til det.” (Toppleder 14).

Videre vil en arena for å være sosial utenfor jobbsammenheng senke barrierer for å ta kontakt og gjøre det lettere å bli kjent med hverandre. Det nevnes flere ganger at det er en fordel for de nye i selskapet. Det eksisterer mange normer og forventninger til hvordan de ansatte skal oppføre seg sammen med andre når en er ny i en jobb. Dette kan oppleves som hindringer for å bli kjent med kollegaer på det mer personlige plan. Medarbeider 1 er nylig ansatt sammenlignet med de andre informantene. På kort tid har vedkommende tatt del i mange av de aktivitetene som er tilbudt av selskapet, deriblant ukentlige sirkeltreninger, toppturer og diverse kurs. Informanten kan fortelle at disse aktivitetene har bidratt til å finne felles interesser med andre ansatte og på den måten hatt mer til felles å snakke om. Dette har vært med på å gjøre det lettere å komme inn i et miljø, og ta del i det etablerte nettverket som eksisterer fra før.

“Det blir mer jobb. Hvis man spør de om noe, så blir det aldri sånn; ja, var du på tur i helga eller? Det blir bare ren jobb. Får ikke den ekstra personlige samtale med de”
(Medarbeider 1).

“Spesielt når du er ny da. Når du ikke trenger å tenke på at du skal være seriøs, for det er kanskje litt skummelt når du begynner med de som har vært der mye lengre enn deg (...), at man kanskje slapper mer av på sånne sosiale sammenkomster da, at man blir bedre kjent.” (Medarbeider 11).

Det ble nevnt gjentakende underveis i intervjuene at informantene blir kjente med hverandre på en annen måte gjennom aktivitetene. Hva som ligger i uttrykket kan være så mangt, men inntrykket vi fikk fra intervjuene var at dette gjaldt de personlige egenskapene og attributtene som kommer til syne i andre utfordringer. De ansatte klarer da i større grad å senke skuldrene når de tilbringer tid med hverandre i jobbsammenheng, fordi de kjenner hverandre bedre. Informantene forteller at de blir tryggere på hverandre og at de blir mer personlige, som et resultat av de organiserte gruppetreningene i bedriften.

“Når man blir bedre kjent så er det lavere terskel for å tulle med hverandre, at man blir kjent på en annen måte da enn bare i jobbsammenheng” (Medarbeider 11).

“Jeg mener å bli kjent på en annen måte (...), så da brytes de “skottene” ganske fort, når du er ute å trener sammen. Folk slenger jo med leppa.” (Mellomleder 9).

Ved å bli kjent på en annen måte, øker det den generelle kunnskapen om hverandre. De blir bedre kjent, lærer mer om hverandres egenskaper og hvordan de er som person i det “private”. En av informantene belyser dette ved at man i en arbeidslivskontekst, jobber sammen med relativt homogene mennesker. De er kollegaer som besitter mye av den samme kompetanse når de sitter ved siden av hverandre, men samtidig er de helt ulike utenfor denne konteksten.

“Plutselig finner du ut at han er tidligere Norgesmester i en idrett (...). Du møter folk på en helt annen måte da. Fordi alle blir putta inn i et hus og folk er sånn cirka like, også er de veldig ulike. Det er da man virkelig blir kjent med folk.” (Mellomleder 9).

4.3.2 Tillit og troverdighet

Ved å være i fysisk aktivitet sammen lærer de ansatte mer av hverandre. Informantene forteller at de utsettes for krevende situasjoner som stiller en rekke forventninger. For å oppnå tillit forplikter de seg til å oppfylle disse. Ved å gå på toppturer sammen, har de ansatte gjerne et felles mål om å komme seg på toppen og samtidig komme seg trygt ned igjen. Det utspiller seg samtidig en rekke normer underveis, og det forventes at turkameratene oppfører seg i henhold til disse. Informantene forteller at dersom noen synes det er tungt å gå og trenger hjelp, forventer de at noen hjelper til der det er mulig. Dette kan være å lette på oppakningen eller å vise støtte gjennom oppmuntrende ord. Når disse forventningene oppfylles, bygger det *tillit* mellom kollegaene, og vedkommende oppleves som *troverdig*. Informantene trekker også frem at som et resultat av den økte tilliten, vil en også dele mer av sine kreative egenskaper og tanker. Dette kan være synonymt med å dele kunnskap. På den måten kan det å være i fysisk aktivitet sammen, være en kilde til å stimulere til informasjonsutveksling, eller viljen til å dele kunnskap.

“Jeg kjenner litt på den tilliten egentlig. Når man har vært på randonetur spesielt da. De menneskene som er inkluderende og pusher på en god måte, er jo de menneskene jeg kanskje har best tillit til å, og som du kanskje deler dine innerste frustrasjoner eller beste kreative egenskaper med.” (Mellomleder 9).

“Ja, noen bare peiser på for egen vinning, ikke sant og gir F i resten, mens andre backer og holder på. Det kom ganske tydelig frem på randoneturen.” (Mellomleder 9).

En barriere for utvikling av sosial kapital i disse aktivitetene kan være når den ansatte ikke møter disse forventningene. Mellomleder 9 informerer om at det kan være lett for noen å bare *“peise på for egen vinning.”* Her refererer mellomlederen til en person som i større grad tenker på seg selv, og ikke ønsker å bidra til fellesskapet på samme måte som andre. Tilliten mellom andre og denne personen kan da svekkes. I jobbsammenheng kan dette resultere i at kollegaene stoler mindre på vedkommende i etterkant av aktiviteten. Barrieren blir spesielt gjeldende når denne personen i jobbsammenheng møter alle forventninger, men at aktiviteten i seg selv får frem uheldige sider hos vedkommende. I dette tilfellet vil aktiviteten isolert sett være uheldig for selskapet ved at relasjonen mellom kollegaene blir dårligere.

Ved å være i fysisk aktivitet får den ansatte muligheten til å vise frem nye sider ved seg selv, som ellers ikke kommer frem på arbeidsplassen. Krevende situasjoner stiller krav til personlige egenskaper og attributter, og disse kommer tydeligere til syne ved fysisk aktivitet. Kollegaer får da sjansen til å vise flere sider ved seg selv som andre ikke har vært klar over tidligere, da de daglige arbeidsoppgavene ikke direkte krever disse sidene. Informantene forteller at de flere ganger har blitt positivt overrasket over andre kollegaer og de sidene de viser under gruppetreningene.

“Du kan jo se mange forskjellige sider av folk da. For eksempel er det en mulighet for folk å vise omsorg på en sportslig arena” (Medarbeider 7).

Gjennom intervjuene var det enkelte av informantene som ga anerkjennende kommentarer til andre som var til stede, og beundret dem for hva de presterte i sportslige sammenhenger. Organiserte gruppetreninger vil, avhengig av hvor konkurransepreget det er, være en tydelig plattform for resultatoppnåelse. Det er forholdsvis enkelt å vurdere prestasjoner, både objektivt og subjektivt, relativt til hverandre. Et godt eksempel på dette er når selskapet stiller med egne bedriftslag på Holmenkollstafetten. Samtlige deltakere blir tatt tiden på, slik at disse kan sammenlignes med andre. Gode sportslige prestasjoner kan derfor raskt bli en kilde til *respekt*.

“(...) en person du kanskje ikke har reflektert så mye over, også har den personen gjort noe helt hinsides i et eller anna løp, (...) så har den personen plutselig fått en egenskap som gjør at du tenker over den personen. (...) han er ikke en nøytral person i landskapet lengre.” (Medarbeider 2).

“(...) Hun på avdeling X vet alle hvem er, men hun syklisten visste ikke jeg hvem var før noen pekte på henne og sa hun er norgesmester og da ja.. Skal ikke få større respekt, men man får det allikevel da altså. (...) Eller når man hører om hva han har gjort, bare i løpet av en skisesong. Respekt!” (Kontorleder 4).

4.3.3 Forventninger og forpliktelser

Videre har respekt på linje med tillit, en direkte kobling til å innfri de *forventningene* og *forpliktelsene* som stilles til en. Når de ansatte går på topptur sammen så stilles det forventninger til at turkameratene oppfører seg i henhold til de normene som oppstår ved å ferdes i naturen sammen. En skal ta hensyn til sikkerhet, vise varsomhet og samtidig ha omsorg for hverandre. Dersom deltakerne ikke oppfører seg i henhold til normene, kan dette imidlertid gjør at respekten mellom de ansatte blir mindre. Dette kan være like gjeldende på fotballbanen som på fjelltur, ved at kollegaer begynner å kjeft på hverandre. Vår oppfatning var derimot at de ansatte var flinkere til å støtte hverandre enn å kjeft på hverandre under aktivitetene.

“(…) man kan jo og få respekt av folk, iallfall hvis jeg ser hvordan de oppfører seg, for eksempel sammen eller i skiløypa. Han som står og venter på hun som sitter litt i bakkant, eller på de som har fått en skade” (Medarbeider 7).

Dette impliserer viktigheten av å innfri forventninger og forpliktelser når kollegaer driver med fysisk aktivitet sammen. Dette virker å være sterkere faktorer i aktiviteter hvor deltakerne i større grad er avhengige av hverandre for å oppnå målet. I lagsportaktiviteter vil en selvsagt være avhengige av at alle er enige og spiller mot et felles mål, men først og fremst må det også være tilstrekkelig med antall spillere for å kunne være et lag. Gjennom lagsportaktiviteter forplikter en seg til å være med ved å ta del i treningene. Informantene informerer om aktiviteter som har utgått, fordi oppmøtet var så dårlig at de manglet spillere. Det virker å være en god kultur for å ta initiativ og ansvar til å skape aktiviteter, kurs og lignende, men det forventes også at kollegaer stiller opp når de først har engasjert seg i gruppetreningen.

“Det er noen aktiviteter hvor vi er avhengig av at folk stiller opp da. Fotballtrening blir ikke fotballtrening hvis ikke folk er med. Innebandy døde ut fordi ingen tok initiativ til det” (Medarbeider 2).

Når selskapet arrangerer sirkel- eller løpetreninger to ganger i uken, som flere engasjerer seg og tar del i, virker de å være mindre avhengige av hverandre. Interessen anses som å være stor nok til at det dukker opp et tilfredsstillende antall mennesker hver gang. Vi får inntrykk

av at det er flere av de samme menneskene som dukker opp på de organiserte treningene, slik at det ofte blir en kjerne. Det er også treninger hvor terskelen ser ut til å være lavere for å delta på enn andre. Spesielt gjelder dette treningene som foregår fast, flere ganger i uken. Eksempler på disse er løpetrening og sirkeltrening. Som følge av det, virker det å være en større gjennomstrømning av forskjellige mennesker som deltar. At kollegaer ikke deltar på hver eneste trening, virker imidlertid ikke å være så farlig, men at det heller blir snakk om å forplikte seg mer til en partner i større grad. Vi får inntrykk av at det er flere av de som deltar på treningene som gjerne har en treningspartner som de drar sammen med. Dersom den ene uteblir fra treningen, kan dette påvirke deltakelsen til den andre ansatte. Forventningene til å møte opp på gruppetreningene virker derfor å være større til hverandre, enn til gruppen som helhet. Dette avhenger igjen av hvilke normer som skapes i relasjonen en har til hverandre. Videre kan det virke som at det også er forskjell på graden av forpliktelse en føler til å delta på gruppetreningene, om det er på frivillig initiativ av de ansatte eller om det er HR-avdelingen som organiserer aktiviteten.

“Jeg føler meg ikke forpliktet til å være med på sirkeltreningene hver mandag og onsdag selv om det er fast gjeng som går, men det er fordi jeg ønsker det.” (Medarbeider 6).

Et eksempel på slike forventninger, er behovet de ansatte føler for å oppmuntre sine kollegaer under krevende situasjoner og til å delta. I hvilken grad denne oppmuntringen er forventet, avhenger av aktiviteten og de normene som har utviklet seg. Dersom kollegaene deltar på Holmenkollstafetten, virker det å være en selvfølge å heie på lagkameratene sine. Hvis kollegaene spiller fotball sammen, vil forventningene handle om å oppmuntre hverandre til å delta. Går kollegaene derimot på toppstur sammen, vil forventningene i større grad handle om å oppmuntre hverandre til å yte mer. Vi får inntrykk av at forventningene vil avhenge av aktiviteten, kulturen og relasjonen mellom kollegaene.

“Jeg tenker at vi oppmuntrer og oppfordrer hverandre veldig mye til å delta (...)” (Medarbeider 7).

“Og på banen, da oppmuntrer man hverandre mer enn man kanskje sier: nå krever jeg ekstra av deg (...)” (Medarbeider 6).

4.3.4 Identitet og identifisering

Ut fra teorien ser vi at identitet handler om i hvilken grad de ansatte føler seg tiltrukket og bundet til hverandre og til gruppen. Fra intervjuene ser vi at de ansatte finner kollegaer de både trives og identifiserer seg med gjennom de organiserte gruppetreningene. Vårt inntrykk er at flere av de ansatte har funnet likesinnede gjennom aktivitetene de har gjort sammen. Som nevnt bidrar gruppetreningene til at de ansatte i større grad blir kjent og derav finner hverandre gjennom felles interesser. Dette kan være alt fra løping og fotball, til tur i skog og mark gjennom jakt. Informantene forteller at aktivitetene, gjennom felles interesser, kan være en god måte for de ansatte å *identifisere* seg med hverandre og således være med på å skape *identitet*. Ved å delta i de organiserte gruppetreningene skaper de ansatte en felles identitet. Dette gjelder både i henhold til å uttrykke seg selv, i tillegg til å vise tilhørighet til en gruppe. De relasjonene som skapes ved å være i fysisk aktivitet med likesinnede kollegaer, er med på å styrke samholdet og virker å være en viktig årsak til at de ansatte tar del i gruppetreningene.

“(...) de som ønsker å gå i fjellet, ja da melder de seg med på det, og har fellesskap allerede der, og de som løper eller går på ski, de kan bygge det fellesskapet enda sterkere” (Medarbeider 12).

Vi får også inntrykk av at felles interesser gjør at praten flyter lettere mellom kollegaene i arbeidstiden, ved at de har noe til felles å snakke om. En av informantene forteller om hvordan to kollegaer i selskapet har blitt venner, ved at begge har tatt jegerprøven, og hvordan interessene innenfor jakt gjorde det mer naturlig å snakke sammen. Det virker på informantene som at mange av barrierene for å prate med ukjente kollegaer i selskapet forsvinner, når de har noe felles å snakke om. Spesielt virker dette å være gjeldende for nyansatte, ved at de lettere finner likesinnede gjennom aktivitetene.

“Jeg kjenner jo at jeg har veldig lyst å prate løping med en kollega fordi han driver mye med det, og så prater jeg og en annen kollega litt om tåball-løping (...)” (Kontorleder 10).

Vi får inntrykk av identifiseringen av felles interesser gjennom organiserte gruppetreninger, skaper sterkere relasjoner. Relasjonene som bygges på bakgrunn av dette, kan gi fordeler til den enkelte i nettverket med tanke på tilgang til posisjoner og ressurser. Informantene

forteller at ved å trene sammen med kollegaer, bidrar det til å danne relasjoner som hjelper for å komme inn i et team eller stilling.

“(…) Når felles interesser faller på plass så kan det hjelpe deg når du skal inn i team, eller kanskje du ikke hadde tenkt å ha med på team, men som du tar med fordi man har en eller annen felles forståelse.” (Mellomleder 9).

Etterhvert som de ansatte blir inkludert i selskapet gjennom felles interesser og identitet oppstår det et bedre *samhold* mellom de ansatte. Flere av informantene forteller om egne opplevelser hvor samholdet har økt gjennom organiserte gruppetreninger. Her skaper de ansatte et treningsmiljø hvor de motiverer og driver hverandre frem. Vi får inntrykk av dette gjelder spesielt innad på kontoret i Oslo.

“Jeg vil si at fotballtiltaket, som for mange er ofte det første de møter, det er omtrent som når du begynner på skolen, det blir et veldig inkluderende tiltak. Der har alle vært med, noen i stor grad og noen i mindre grad. Du får en veldig sånn, gruppefølelse (…)” (Mellomleder 9).

At aktivitetene er sosiale og skaper samhold, ser ut til å være en av hovedgrunnene til at de ansatte benytter seg av tilbudene som selskapet har. Flere har som nevnt funnet likesinnede, hvorav mange av disse har bygget sterke relasjoner som videre har ført til gode vennskap.

“Man har jo som kontorleder 4 nevnte, Birken og Marcialonga, og sånt har jo vært med kollegaer og vært opplevelser som man husker resten av livet. Og det er jo ting som man, takket være bedriftsidretten, har opplevd. Det er dels venner for livet og dels minner for livet.” (Medarbeider 2).

Det sosiale livet på arbeidsplassen virker å være en sterk drivkraft for at de ansatte deltar på gruppetreningene. Ikke nødvendigvis for å skaffe seg relasjoner på det private, men fordi de også ser hvor viktig det er å ha et bra arbeidsmiljø. Fra før av har vi inntrykk av at bransjen er travel, hvor den ofte krever lange dager og arbeidsuker. Dette får vi bekreftet av både informantene og gjennom intervju med topplederen, at de ansatte i bedriften ofte jobber overtid. Topplederen beskriver de ansatte som en 24-timers person, og presiserer viktigheten av at de ansatte skal fungere og trives gjennom hele dagen. Det virker som at jobben er en

stor del av livet deres, og at de derfor velger å prioritere arbeidsmiljøet ved å ha det sosialt på jobb. Ved også å kombinere det å holde seg i fysisk form, sammen med å gjøre noe sosialt med arbeidskollegaene, dekkes derfor to sentrale behov.

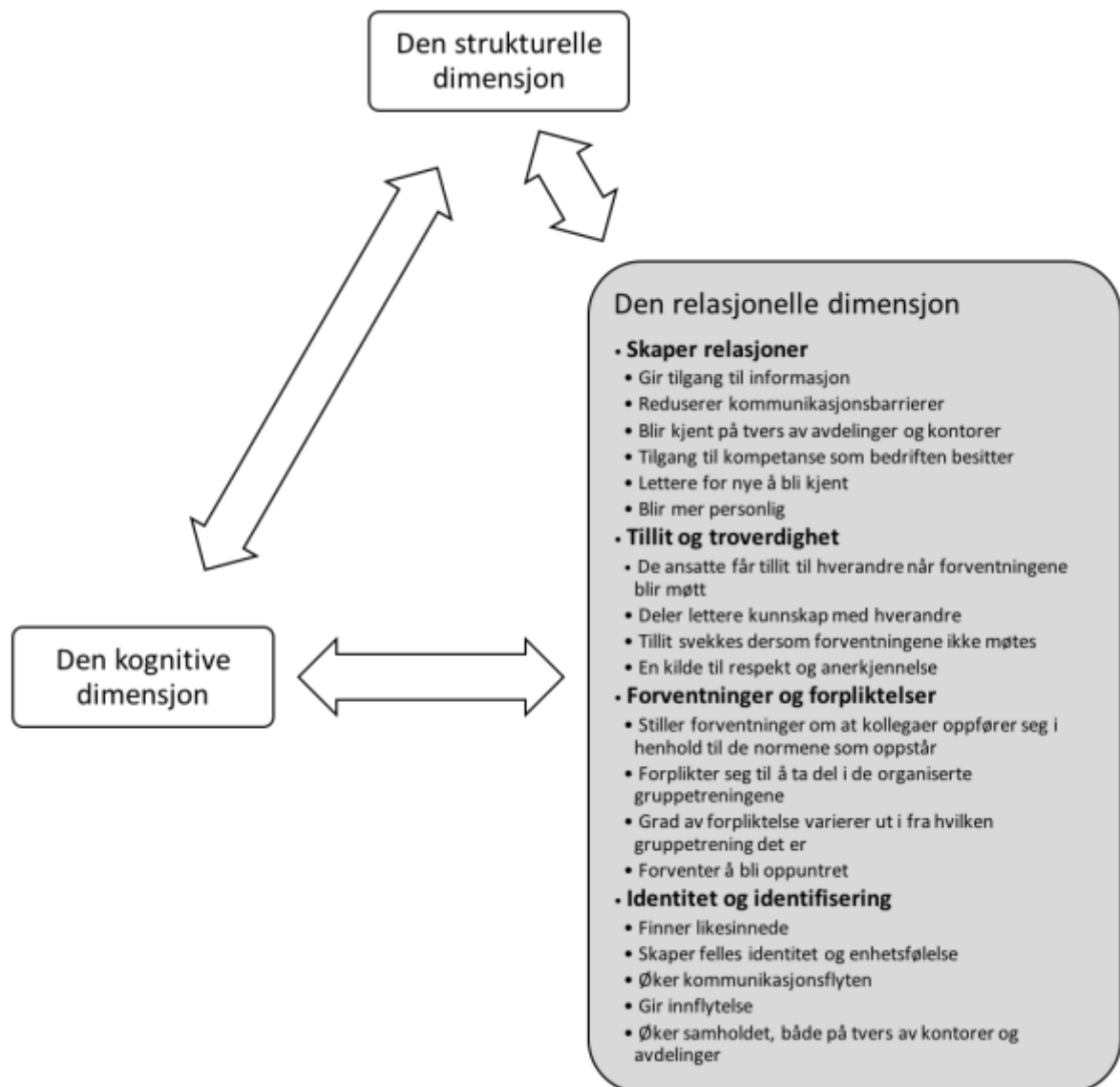
“Det er en kombinasjon da av egen helse og sosiale livet på jobben og det å trene sammen.”
(Kontorleder 4).

“Når vi drar til Trondheim på oppdrag (...) kjører vi ofte en felles løpeøkt om morgenen eller på ettermiddagen. Og det gjør et eller annet med teamet da, og det syns folk er kult. Så går vi ut og spiser og koser oss etterpå. Da får du en sosial og fin balanse mellom det med fritid.” (Mellomleder 9).

Som følge av dette får de ansatte en sterkere tiltrekning til hverandre og skaper en følelse av enhet. Den fysiske aktiviteten skaper nærhet til hverandre, og ved gjentatte ganger å møte opp på treninger sammen utvikler de relasjoner og bånd som fører til vennskap. Informantene forteller at når de oftere omgås med hverandre på andre måter, øker dette graden av gruppesamhold. Vi får inntrykk av at gruppetreningene spiller en viktig rolle med tanke på samholdet og det sosiale livet på jobben. Mye av det som skjer under aktivitetene virker som nevnt å være samtaleemner som går igjen i ettertid. Hvis den ansatte ikke har tatt del i det, kan det lett bli en negativ opplevelse for noen.

“Det er jo det folk snakker om i lunsjen, og hvis du ikke er en del av det, så mister du jo litt av det samholdet der.” (Medarbeider 12).

4.3.5 Oppsummering for den relasjonelle dimensjonen



Figur 3: Oppsummerende modell for den relasjonelle dimensjonen

4.4 Den kognitive dimensjonen

4.4.1 Felles forståelse

Som vi har belyst i teorien vil det å ha en *felles forståelse* og språk være med på å utvikle den kognitive dimensjonen. Det kan virke som at det å være i fysisk aktivitet sammen med kollegaer kan øke den felles forståelsen, og som et resultat av dette samarbeider de ansatte bedre. Informantene beskriver flere ganger hvordan de jobber bedre sammen som team, ved at de kjenner hverandre bedre. De ansatte får bedre innsikt i hvordan kommunikasjonen foregår innad i selskapet som danner grunnlaget for et felles språk og skaper en bedre forståelse mellom de ansatte. Gjennom bedre kommunikasjon og kunnskap om hverandre, kan de ansatte dra nytte av dette i måten de jobber sammen på.

“Det er kroppsspråk, holdninger og måten man kommuniserer på når man trener, som er annerledes enn i en jobbhverdag. (...) Du finner en god måte å kommunisere på, som også fungerer bra i jobbsammenheng.” (Mellomleder 9).

Når vi ber informantene fortelle om hvordan de jobber sammen, og hvordan fysisk aktivitet med kollegaer har effekter på relasjonene dem imellom, belyser de dette med måten de sammen utfører arbeidsoppgaver sammen på. Kommunikasjon og måten de kommuniserer på virker å gå igjen. De forteller at det er lettere å ha en åpen og direkte dialog, hvor de kan si hva de virkelig mener. Dette bidrar til en bedre kommunikasjonsflyt som igjen gjør at de forstår hverandre bedre og skaper en felles forståelse.

“Det blir bedre kommunikasjon i teamet kanskje, lavere terskel for at man kan si det man mener da. Hvis man blir bedre kjent så er man kanskje ikke så redd for å si det man mener da i like stor grad.” (Medarbeider 11).

“Da jobber man jo mye bedre sammen i team etterpå. (...) det å ha en mer åpen dialog gjør at vi forstår hverandre bedre.” (Medarbeider 5).

Videre ser det ut til at informantene trekker flere paralleller fra hvordan de oppfører seg under gruppetreningen til hvordan de jobber sammen. Enten de spiller fotball eller går på topptur sammen, kan de se hvem som tar hvilke roller underveis. Her kan de også få

kunnskap om hvordan noen kollegaer jobber sammen, og hvilke holdninger de ansatte har til forskjellige utfordringer. Videre ser informantene at dette kan være overførbart til sammensetningen av et team ut mot en kunde. Dette virker også å være et verktøy for å se om det er kollegaer som besitter naturlige evner, og derav har potensiale til å utvikle seg videre i en arbeidslivskontekst.

“Det vil alltid være noen som er en lederskikkelse i en gruppe, når man skal ha en idrettslig oppgave. Det kan ofte være at det er den samme ledertypen som har ansvaret i et revisjonsteam (...) man ser hvem som er mer komfortabel med å gjøre grovjobben, hvem som vil lede og hvem som vil delegere (...)” (Medarbeider 12).

“Hvem du er på fotballbanen eller i skisporet, kan vise litt hvem du er, hvilken type du er. Og kan kanskje vise hvor du jobber best eller eventuelt hvilke roller du bør ta i et team.” (Medarbeider 7).

Som nevnt tidligere i analysen, blir kollegaene bedre kjent med hverandre og ser sider av hverandre som de ikke har sett i en arbeidslivskontekst. Det kommer tydelig frem hvem som har hvilke relasjoner til hvem, og hvorvidt disse går godt overens eller ikke. Dette virker å være viktige faktorer for hvor godt et team fungerer. På den måten vil kunnskap om hvordan enkelte kollegaer fungerer sammen på eksempelvis fotballbanen, være veiledende for sammensetningen av team.

“Så er det noen ganger man skal sette sammen et team, så kanskje vet at de to ikke bør være sammen hvis du har sett de på trening sammen. Du vet hvordan ting kan skli ut (...) man kan se hvem som passer og ikke passer sammen på team. Ved at man kjenner de på jobbnivå og på et personlig nivå utenfor jobben.” (Medarbeider 1).

Informantene presiserer at det som regel er andre forhold som ligger til grunn for sammensetningen av team. Kunnskapen om hverandre gjennom gruppetreningen virker å være et hjelpemiddel til å se hvordan kollegaer kan jobbe sammen og tilpasse seg hverandre.

“Det er ofte andre premisser som bestemmer teamet. (...) Så da vil det heller være at vi kan tilpasse oss litt.” (Medarbeider 2).

Det kommer frem av intervjuene at informantene ser fordelene ved å bli kjent med andre i måten de jobber på. Ved å bli kjent med andre kollegaer, bidrar det til å senke kommunikasjonsbarrierer dem i mellom. Vi får inntrykk av at kommunikasjonsflyten er bedre blant de nærmeste kollegaene, men også på tvers av kontorer, avdelinger og i hierarkiet. Dette kan være med på å skape kulturen i selskapet, som blant annet er åpen og flat.

4.4.2 Bedriftskultur

Når vi ber informantene om å fortelle hvordan *bedriftskulturen* er, oppsummerer de den som aktiv, åpen og flat. En bedriftskultur gjenspeiler organisasjonens identitet. En viktig del av bedriftens identitet er å være aktiv. Det virker å være en bred enighet blant informantene og ledelsen om at selskapet og de ansatte kan beskrives som sporty og har en aktiv profil utad. Dette går igjen i måten de presenterer seg på gjennom markedsføring, sponsorat og kulturen innad. En aktiv profil virker derfor å være en viktig del av kulturen i bedriften. Vi får inntrykk av at selskapet har et ønske om å skape en aktiv kultur, hvor ansatte tar ansvar og er bevisste rundt egen helse. Vi opplever at de organiserte gruppetreningene fungerer som et viktig virkemiddel for å få til dette. Når selskapet setter fokus på fysisk aktivitet, skaper det som nevnt i teorien, føringer for relasjonsdanningen ved at det knytter de ansatte til hverandre. Nettverket som da oppstår kommer som følge av at fokuset legger sosiale føringer på atferd, holdninger og bevissthet. Informantene forteller at det er en klar kultur for å trene i selskapet, hvor også de som har lang fartstid i selskapet trener mye. Vi får inntrykk av at flere av informantene er blitt inspirert og har funnet glede i treningen som et resultat av denne kulturen.

“Treningskulturen er ganske sterk, men det tror jeg er mye av HR sin fortjeneste da, ettersom det spilles på at vi er en veldig sporty gjeng” (Medarbeider 1).

Når vi ber informantene om å fortelle oss hva de legger i at selskapet har en flat kultur, nevner de at det er lett å ta kontakt når en lurer på noe, både når det gjelder medarbeidere og ledere. De beskriver det selv som en “open-door-policy”. Videre forteller informantene at det er høyt under taket når det gjelder å ta kontakt med ledere. Mye av dette virker også å gå igjen under de organiserte gruppetreningene. Under intervjuet snakker informantene om hvordan opplevelsen av det hierarkiske systemet endrer seg når de trener sammen. Forskjeller mellom stilling og alder reduseres, hvor de ansatte tenker mindre på at det er

lederne de trener med. Fokuset blir mer på selve oppgaven i aktiviteten, og holdningene til hverandre endres. Som følge av dette blir strukturen flatere. Når de ansatte møtes for å ta del i de organiserte gruppetreningene, møtes de på en arena utenfor en arbeidslivskontekst. Informantene forteller at på en slik arena, så klarer de i større grad å være “seg selv”. Lederne informerer selv at de merker at kollegaer har lettere for å si ifra og at kommunikasjonen blir bedre. Dette bekrefter også medarbeiderne.

“Nei, altså, man senker skuldrene og gir litt sånn F i kutyme da og man får en helt annen dynamikk i praten etterpå. Når man først har trent, og det kan være både med medarbeidere, mellomledere og ledere. (...) Det gjør jo at pyramiden du jobber i blir litt flatere. Det er i hvertfall sånn jeg har opplevd det.” (Mellomleder 9).

“Det er lettere å spørre den over deg i hierarkiet om ting, enn om man bare er i en jobbsetting hele tiden.” (Medarbeider 3).

I selskapet får vi inntrykket av ledelsen har et sterkt ønske å ha en fremoverlent kultur hvor de ansatte utfordrer hverandre og andre. Topplederen snakker om å skape en *prestasjonskultur*, hvor de ansatte utvikler seg og bygger gode holdninger som gjør selskapet konkurransedyktig. Kontorlederne i Stor-Oslo beskriver viktigheten av å ha friske, blide og robuste ansatte, slik at de kan gjøre en bedre jobb ut mot kundene.

“(...) å ha de riktige holdningene er det som gjør at det blir en sterk kultur i den retningen selskapet ønsker å konkurrere i” (Toppleder 14).

Informantene forteller hvordan holdninger under den organiserte gruppetreningen er med på å bygge kulturen i selskapet. Eksempelvis kan måten de ansatte motiverer og heier hverandre frem under gruppetreningene, også tas inn i måten de jobber sammen på. Videre ser vi at holdninger kan skapes avhengig av hvor konkurransepreget den organiserte gruppetreningen er. Informantene forteller at de får utfordret konkurranseinstinktet sitt, og hvor spennende dette er sammen med kollegaer. Slik kan holdningene være med å skape prestasjonskulturen i selskapet, ved at de ansatte utfordrer hverandre til å prestere bedre.

“Kanskje man ser at noen har en tung dag på jobben så du klarer å se at, ja jeg veit at jeg klarte å pushe han på treninga, kanskje jeg kan prøve å pushe han på jobb også. Får han til å fullføre den tingen i løpet av dagen.” (Medarbeider 1).

“Det ble nesten slåsskamp i forrige fotballkamp. Jeg var ikke med, men da var det tilsnakk fra dommeren. Det kan gå ganske langt, armer og bein.” (Medarbeider 7).

Vi forstår ut ifra intervjuene at bedriftsidrettslaget jobber for at det skal være enkelt for at så mange som mulig skal kunne være med. Det virker som at de fleste av informantene opplever at de organiserte gruppetreningene er *inkluderende*, og at ledelsen har gjort en god jobb med å implementere det som en verdi i kulturen. Alle ansatte skal kunne ha muligheten for å være med uansett form og interesse.

“Det er noe med den inkluderende delen av kulturen da. (...) At folk skal kunne være med, og det tror jeg er gjennomsyrende i kulturen også. At vi snakker om en open-door-policy, at det er lavterskel for å gå inn å snakke med folk. Det er inkluderende på flere arenaer.” (Medarbeider 6).

Som nevnt virker de organiserte gruppetreningene å være viktige for å inkludere de nyansatte i selskapet. En av lederne vi intervjuet kunne informere om at bedriftsidretten får spesifikke instruksjoner fra ledelsen om å være synlige for nyansatte under de første ukene.

“Så er det jo viktig for de nyansatte at det kommer lett inn i miljøet. (...) Bedriftsidrettslaget får instruksjoner om at de må selge seg inn til de nye. Og kommer de nye inn i et miljø så integreres de utrolig fort.” (Kontorleder 4).

Fra intervjuene forstår vi at flere aktiviteter, hvor spesielt fotball fungerer som en inngangsport til det idrettslige og sosiale i bedriften på kontoret i Oslo. Nesten alle informantene har vært med på fotballaget i større eller mindre grad, og opplevde dette som veldig positivt. Selv de ansatte som ikke tidligere har spilt fotball, blir med på fotballtreningene.

“Jeg synes det er veldig beskrivende det som ble sagt om at fotballaget er så inkluderende (...) Alle har mulighet til å være med uansett hvilke nivå de er på. Også er det jo bra

stemning i etterkant, så det er aldri noe sånn at noen sier at man har gjort det dårlig på banen eller.” (Medarbeider 6).

Gruppetreningene har også et inkluderende aspekt gjennom det rent organisatoriske. Vi har, som nevnt i den strukturelle dimensjonen, forklart at det utnevnes en idrettskontakt på hvert kontor eller avdeling. Informantene informerer om at idrettskontaktene som gis ansvar, opplever å øke eierskap og forpliktelse til selskapet, og dermed også integreringen i selskapet. Dermed inkluderes den nyansatte raskere i bedriften.

“Vi har en idrettskontakt på hver avdeling. Her forsøkes det å få tak i en som har jobbet i et år, kanskje to år eller noen av de nye, fordi da kommer de inn i det (...) og blir integrert ganske kjapt.” (Kontorleder 4).

“Så får man fort eierskap til noe. De tar på seg det ansvaret og kjører på” (Mellomleder 9).

En potensiell utfordring i utviklingen av sosial kapital med henhold til inkludering, kan være at ansatte som ikke er med på aktivitetene fra begynnelsen av, blir vanskelig å få med senere. Flere av informantene forteller at når de nyansatte ikke blir med første året, så er sjansen mindre for at disse blir med på aktivitetene senere. En interessant observasjon er at det virker å være en sammenheng mellom de som ikke er med på aktivitetene og deres fartstid i selskapet. Derfor har vi inntrykk av at selv om aktivitetene virker inkluderende for mange, så kan det også virke ekskluderende for de som ikke deltar på disse aktivitetene.

“Men vi hadde jo faktisk et kull her, hvor ingen ble med omtrent. Og det kullet er her nesten ikke i dag altså. Så det er en eller annen sammenheng her.” (Mellomleder 9).

Selv om bedriften er flinke til å inkludere så mange som mulig gjennom aktivitetene, forteller en av lederne at det er alltid noen ansatte som ikke blir med. Dette kan eksempelvis være mennesker som ikke identifiserer seg med selskapets treningskultur.

“(…) det kan jo selvfølgelig være folk som ikke liker vår sporty profil, og en negativ ting kan være de som overhode ikke er interessert eller anser seg selv som sporty, ikke vedkjenner seg som en del av kulturen da.” (Medarbeider 7).

Basert på informantenes formuleringer får vi inntrykk av at de som ikke identifiserer seg med den treningskulturen som nevnes, kan få det mer utfordrende å bli en del av fellesskapet, da aktivitetene som nevnt er en viktig faktor for både kommunikasjon og integrering. Ettersom selskapet har lagt opp til at mye av integreringen skjer gjennom aktiviteter, vil ansatte som ikke deltar på dette gå glipp av mye av sosialiseringen på arbeidsplassen. Vi ser på dette som en mulig barriere for utviklingen av sosial kapital, da det kan være med på å ekskludere ansatte.

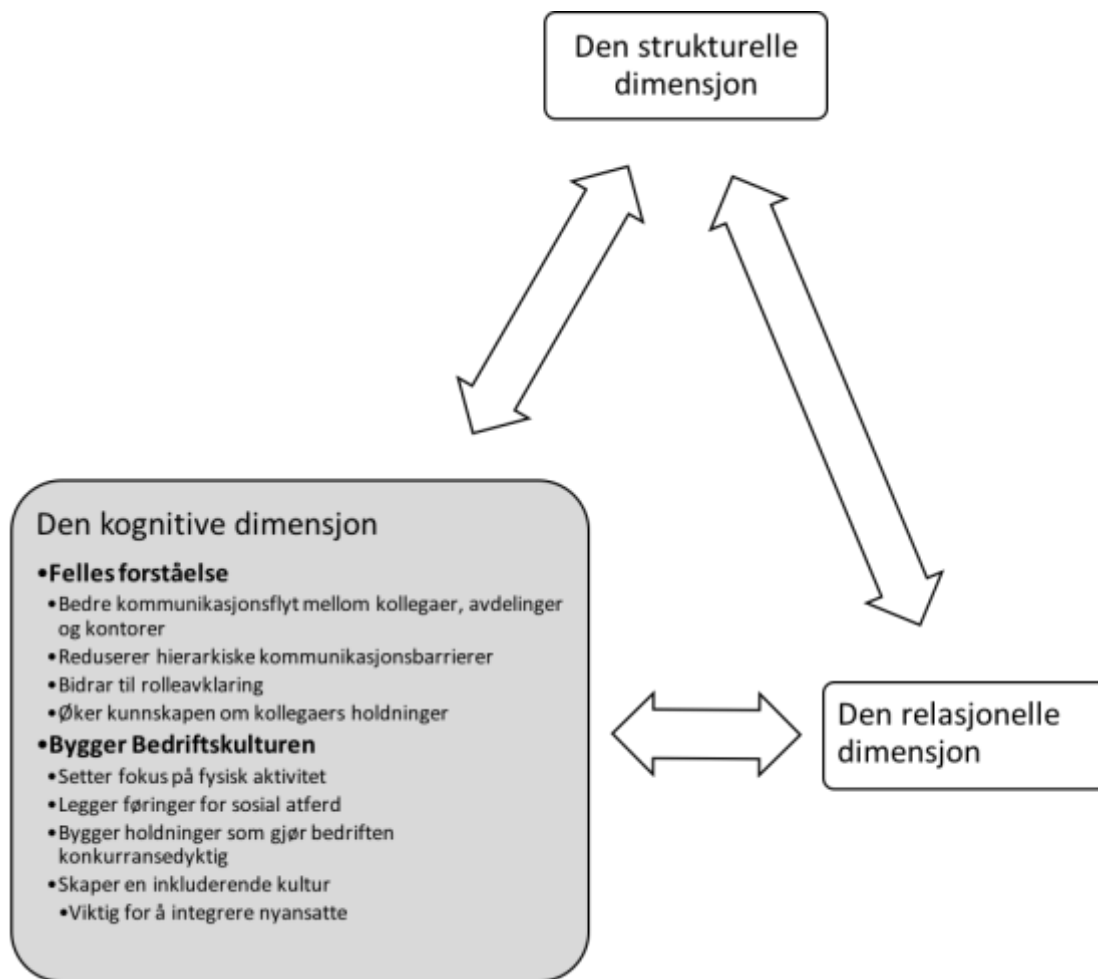
“Ja, trekk parallell til når du begynner på barneskolen. Hva skjer med de som ikke begynner med lagidrett? De faller litt utenfor.” (Mellomleder 9).

Av informantene får vi inntrykk av at bedriften virker opptatt av å favne så mange som mulig gjennom de organiserte gruppetreningene. Det skal være åpent og inkluderende for alle, uavhengig av alder, treningsform og interesser. Det virker som at både ledelsen og de ansatte tar dette på alvor. Vi forstår det på informantene som at det er utfordrende å få med alle, og at dette er noe bedriften jobber mye med å få til. Lederne forteller om stadig nye måter for å inkludere alle, men at det alltid er en gruppe som ikke bli med på treningene. Dette har gjort at bedriften fokuserer på at de organiserte gruppetreningene skal være *lavterskel*.

“Vi har hatt veldig mye fokus på dem som ikke trener. For når vi inviterer til en ny aktivitet, er det ofte de som trener fra før som svarer ja på neste aktivitet også. (...) Vi kan ikke bære dem ut heller, da blir det plutselig tvang.” (Kontorleder 4).

“Vi ønsker jo å få med så mange som mulig. Det er vel egentlig det som er hovedmålet, å treffe flest mulig.” (Medarbeider 3).

4.4.3 Oppsummering for den kognitive dimensjonen



Figur 4: Oppsummerende modell for den kognitive dimensjon

4.5 Forskjeller mellom kontorene

Vi vil i denne delen presentere forskjellene vi finner mellom kontorene i henhold til de tre dimensjonene i sosial kapital.

4.5.1 Strukturelle forskjeller

Bedriftsidrettslaget fungerer som nevnt som paraplyen for de organiserte gruppetreningene i bedriften som helhet. Kontorene har samme forutsetninger, men organiserer gruppetreningene på to forskjellige måter.

I Oslo har hver avdeling på kontoret en egen idrettskontakt. Her har de fokus på at vedkommende som utnevnes til idrettskontakt, er relativt nyansatt og glad i å være i fysisk aktivitet. Videre virker engasjementet blant de ansatte å være stort når det kommer til organiserte gruppetreninger. Dette gjenspeiles i hva informantene forteller om aktivitetene som både har blitt og som blir gjennomført. Det som imidlertid skiller seg ut fra hva Oslo-kontoret og Stor-Oslo gjør, er treningsrommet i Oslo og de organiserte gruppetreningene som HR-avdelingen står for. Treningsrommet ligger i kjelleren på Oslo-kontoret. Her har alle ansatte gratis tilgang til moderne treningsfasiliteter, og har mulighet for å trene i arbeidstiden. Trening i arbeidstiden er ikke lønnet, men de ansatte har muligheten til å ta det som en “pause” fra jobben, og forplikter seg til å ta det igjen.

Hver uke, to ganger i uken, gjennomføres det organiserte gruppetreninger for de ansatte i Oslo som ledes av en personlig trener. Her samles de enten i treningsrommet, eller ute på en idrettsbane som ligger bak kontoret. Den personlige treneren er innleid eksternt og leder de ansatte gjennom ca. en times trening. Treningene varierer med alt fra løping og ballspill ute, til sirkeltreninger med utholdende styrketrening inne. Det er ingen øvre grense på antall deltakere når de er ute, men når de er inne vil det være en kapasitetsbegrensning i forbindelse med treningsrommet. Antall deltakere varierer etter årstiden.

I Stor-Oslo har ikke de ansatte det samme tilbudet som Oslo-kontoret har i regi av HR-avdelingen. Tilgangen er imidlertid den samme på ordningene gjennom bedriftsidrettslaget. Her har de et eget styre for bedriftsidrettslaget med flere idrettskontakter fra nærliggende kontorer i regionen. Fokuset til styret er å organisere gruppetreninger og andre sosiale

arrangementer for de ansatte. Eksempler på tiltak som har vært og som blir gjennomført, er bordtennisturneringer, skrittellerkonkurranser og enkelte treningsøkter i forkant av nasjonale bedriftskonkurranser, slik som Holmenkollstafetten, Birkebeineren og Skarverennet. Forberedelsene til Holmenkollstafetten har vært et felles tilbud for hele landet gjennom sponsoratet til selskapet, og er således ikke noe som har vært i regi av kontoret. Bedriften er forøvrig bra representert i stafetten, med flere lag fra kontorer i hele landet. Alle øvrige aktiviteter foregår i regi av styret i bedriftsidrettslaget, og er i tett samarbeid med de nærliggende kontorene i regionen.

Når vi spør kontoret i Stor-Oslo om de gjennomfører mindre gruppetreninger kun for kontoret, virker dette å ha vært et tema som har de har diskutert, men som de aldri har gjennomført. Kontoret har ingen ukentlige treninger, slik som HR avdelingen i Oslo koordinerer, men gjennomfører til gjengjeld en aktivitet de kaller for “fredagsplanken”. Hver fredag ettermiddag er det en ansatt på kontoret som har ansvaret for å gjennomføre 10 minutter med styrkeøvelser for mage, etterfulgt av kaffe og kake. De ansatte gjennomfører “fredagsplanken” iført arbeidsklærne som ofte er formelle, inne på kontoret, hvor hensikten er at det skal være enkelt og inkluderende for alle. Ansvaret for gjennomføring og kakebaking går på omgang, og vi har inntrykk av at de aller fleste på kontoret deltar på dette.

Vi blir også fortalt at de ansatte i Stor-Oslo har tilgang til mange av de aktivitetene som de ansatte på Oslo-kontoret står bak. For eksempel er det et etablert fotballag i Oslo som har ukentlige, organiserte treninger og som spiller i bedriftsserien. Her virker det å være flere av de ansatte fra Stor-Oslo som har vært med på treningene, men at de ofte uteblir da dette forutsetter noe reiseaktivitet og planlegging for å være med. Avstanden fra Stor-Oslo til treningene med Oslo-kontoret er relativt kort for mange, men terskelen for å være med virker på tross av dette å være for høy.

4.5.2 Relasjonelle forskjeller

Vi legger merke til at det er en forskjell på hvor godt de ansatte virker å kjenne hverandre. Informantene fra Oslo-kontoret gir uttrykk for at de bruker mye tid sammen på fritiden. Eksempelvis har de som spiller fotball sammen blitt veldig gode venner. De har vært på reise i utlandet og på fjellturer sammen, vært forlovere for hverandre, i tillegg til at de trener sammen på eget initiativ.

“Når jeg ser på de som er på fotballaget da. De er blitt en sånn skikkelig gjeng, kanskje i litt overkant i forhold til mange andre. De er blitt bestevenner, hvor de deltar i bryllup og er forlovere til hverandre.” (Kontorleder 4).

I Stor-Oslo får vi derimot inntrykk av at de ansatte på bruker mindre tid med hverandre på fritiden. Informantene nevner at de av og til arrangerer “fredagspilsler” og andre sosiale arrangementer, men at de sjeldent gjør noe sammen med kollegaer utover det. Det virker som at de ansatte heller bruker fritiden sammen med andre venner utenfor selskapet.

“Det blir stort sett ting som vi gjør felles av arrangementer og sånn, vi møter andre på fritida, det er ikke så mye utover det.” (Medarbeider 12).

Atmosfæren under selve intervjuet med Oslo-kontoret bærer også preg av at de er gode venner med et godt samhold. Selv om det er hele ni stykker som deltar i intervjuet, så virker det som informantene hele tiden kjenner seg trygge til å dele av egne opplevelser. Samtidig er det mye humor og latter til stede som kan være et tegn på at informantene føler seg trygge. Dette til tross for at både mellomleder og kontorleder er til stede, noe som kan bidra til respondentskjevhet som vi nevnte under metoden.

Respondentskjevhet virker å være mer tilstede under intervjuet i Stor-Oslo, hvor kontorlederen også var tilstede. Her bærer atmosfæren i større grad preg av tilstedeværelsen av ledelsen underveis, hvor kommunikasjonen mellom informantene virker å være mer formell og anspent. Flere av informantene holder i større grad tilbake tanker og opplevelser sammenlignet med Oslo-kontoret. Vi synes atmosfæren endrer seg når lederne blir tatt ut, ved at informantene delte mer. Dette øker mistanken om at intervjuet var preget av respondentskjevhet gjennom tilstedeværelsen av lederne i Stor-Oslo.

4.5.3 Kognitive forskjeller

Under transkriberingen av intervjuene så vi at det også er forskjeller i den kognitive dimensjonen. Vi har tidligere forklart at bedriftsidrettslaget er rammeverket for all organisert gruppetrening i bedriften, men at kontorlederne på huset også har stor innvirkning på dette. *Kontorledernes perspektiv* for å legge til rette for fysisk aktivitet, virker å være forskjellig mellom Oslo og Stor-Oslo. På kontoret i Oslo virker kontorlederen vi intervjuet veldig ivrig

på å få med så mange som mulig. Hovedfokuset virker her å ligge på at de ansatte skal bli kjent med hverandre. Vi får inntrykk av at dette er noe ledelsen har jobbet mye med og har stort engasjement for.

“Vi har hatt veldig mye fokus på hvordan få med de om ikke er med på treningene. Og vi sliter, vi har hatt masse ideer og har til og med invitert til idèdugand også, men de som ikke er med, vil ikke bli med.” (Kontorleder 4).

Fra kontorleders perspektiv i Oslo, virker det å være mindre fokus på friskhetsgrad, og at den ansatte skal prestere bedre på jobb som et resultat av treningen. Her skal treningene i større grad fungere som et sosialt tiltak, hvor fokuset er at de ansatte skal trives og ha et godt arbeidsmiljø. Videre forteller kontorleder at dette er med på å integrere de ansatte i selskapet ved at de blir bedre kjent med hverandre. På Oslo-kontoret virker lederen å være klar over at det er flere fordeler ved organiserte gruppetreninger. Fra bedriftens perspektiv kan treningene bidra til at friskhetsgraden øker ved at de ansatte bli mindre syke. Det ser imidlertid ut som at fokuset rettes mot de ansattes fordeler. Slik kan det virke som at bedriften gjennomfører treningene mer for den ansattes del. Dette ser vi i intervjuet med Oslo-kontoret, hvor flere av informantene tenker at gruppetreningene blir arrangert som et sosialt tiltak. De fleste har også erfart at treningene virket integrerende da de selv begynte i bedriften.

“Hovedfokuset vårt er ikke at de skal trene for å holde seg frisk, sånn at man kan komme på jobben dagen etterpå. Det er en kombinasjon da av egen helse og det sosiale livet på jobben, ved å trene sammen. Man har en egen fortjeneste i det at man passer på sin egen helse når man er med på aktivitetene her (...) Slik at det er flere nyanser her” (Kontorleder 4).

Når vi ber kontorleder i Stor-Oslo fortelle oss om hvorfor de er opptatte av at de ansatte skal ta del i de organiserte gruppetreningene, fokuserer vedkommende i større grad på hva bedriften får ut av det. Videre forteller kontorleder at ansatte som driver med fysisk aktivitet, blir sterkere og tåler bedre krevende arbeidsdager.

“Når det gjelder hvorfor vi er opptatt av at Medarbeider 11 og 12 skal holde seg i form, så er det fordi at vi er opptatt av friskhetsgrad. Vi vil jo ha den så høy som mulig og veldig lite sykefravær. Og det å være aktiv, det å være i god form, det er alltid bra. (...)”

(Kontorleder 10).

Når vi spør de ansatte i Stor-Oslo om de kunne tenkt seg flere treninger sammen med andre ansatte, så svarer de at det ikke er et behov for det da de klarer å trene på egen hånd. Det kan virke som at de ikke ser poenget med det, og at hvis fokuset med treningen i større grad er på friskhetsgraden, så klarer den ansatte å trene på egenhånd.

Et annet område vi legger merke til at det er en forskjell mellom kontoret i Oslo og Stor-Oslo, er perspektivet på hva som er *lavterskel*. Det er tydelig at selskapet fokuserer på at aktivitetene skal være lavterskel, for å få med flest mulig av de ansatte. En interessant observasjon mellom de to kontorene, er hva de legger i ordet *lavterskel*. Informantene fra Oslo-kontoret forteller hvordan terskelen er lav på aktivitetene deres. Et eksempel er når det organiseres løpetrening. Her kan de ansatte velge mellom flere nivåer på intensiteten, hvor det også er tilrettelagt for at en gruppe kan gå. Å gå er en aktivitet de fleste i en bedrift kan klare, dermed vil denne løpegruppen være tilrettelagt for de ansatte som ønsker dette. Ellers krever denne aktiviteten minimalt med utstyr som gjør det enkelt for de fleste å være med. Løpegruppen møtes vanligvis utenfor kontoret, slik at de ansatte slipper å reise langt for å være med på aktiviteten, som også bidrar til å redusere terskelen for å delta. Vi sitter igjen med inntrykket av at Oslo-kontoret gjennomfører aktivitetene på en måte hvor terskelen samlet sett kan regnes som lav for å delta.

“Det er veldig fokus på at det skal være lavterskel. Så sprek eller ikke sprek, god eller ikke god, du, bli med” (Medarbeider 2).

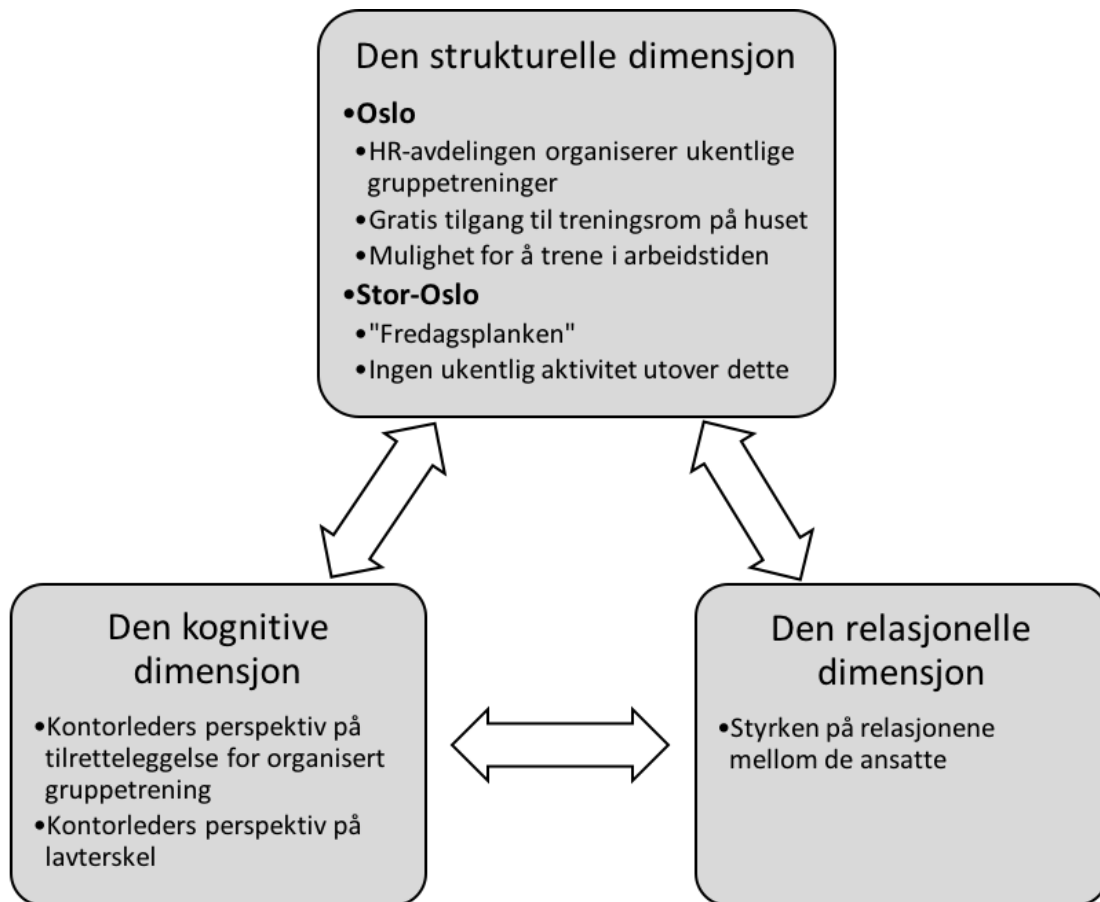
Av intervjuet med kontorlederne i Stor-Oslo, får vi et annet inntrykk med henhold til synet på *lavterskel*. Lederne på huset nevner *lavterskel* på samme måte som på kontoret i Oslo, men følger opp med eksempler som viser at ordet ikke har den samme betydningen. Det virker som at terskelen kan fremstå som noe høyere.

“For alle disse tilbudene er et lavterskeltilbud. I fjor så var jeg med å holdt rulleskikurs for de ansatte og da hadde vi det på Fornebu og i Holmenkollen. På Fornebu er det paddeflatt

og enkelt å få til. Vi finner en parkeringsplass (...) for å skape trygghet og for at det skal være et lavterskeltilbud.” (Kontorleder 10).

Stor-Oslo har som nevnt ikke ukentlig gruppetreninger på samme måte som Oslo-kontoret. Når de først gjennomfører aktiviteter er dette ofte gjennom mer planlagte turer og kurs. Vi ser at det kan være utfordrende å holde terskelen nede, da aktivitetene ofte medfører reisetid, utstyr og en mer snever interesse på selve aktiviteten. Rulleski er en aktivitet som stiller høyere krav til utstyr, som gjør at terskelen går opp. I tillegg er rulleski en mindre utbredt aktivitet blant folk flest sammenlignet med det å gå og løpe. Dette kan gjøre at færre har et ønske om å delta på denne aktiviteten eller kanskje har en frykt for å prøve den ut. Det at de ansatte i tillegg må reise til steder med avstand fra kontoret, gjør at tidsbruken på aktiviteten øker, som gjør at terskelen for å delta blir større. Tidsmomentet er spesielt viktig, da flere av informantene i intervjuet nevner “tidsklemma” som en grunn for at de ikke er med på flere aktiviteter. Dersom tidsbruken øker, vil også terskelen øke. Vi merker oss at selv om kontorlederen trekker frem at *“alle disse tilbudene er et lavterskeltilbud”*, så virker terskelen høyere ved kontoret i Stor-Oslo sammenlignet med Oslo-kontoret.

4.5.4 Oppsummering av forskjellene mellom kontorene



Figur 5: Oppsummerende modell for forskjellene mellom kontorene

5. Diskusjon

Her vil vi gjøre en diskusjon om mulige konsekvenser ved å legge til rette for fysisk aktivitet i lys av sosial kapital. Vi vil diskutere konsekvensene for bedriften som helhet, samt sammenligne og diskutere forskjellene mellom de to kontorene underveis.

5.1 Den strukturelle dimensjonen

Den strukturelle dimensjonen betegnes som det overordnede nettverket som forbinder aktørene med hverandre gjennom sosial interaksjon. Under denne betegnelsen ser vi på de organiserte gruppetreningene som selve arenaen for sosial interaksjon. Gruppetreningen vil være en arena hvor ansatte møter andre ansatte, og får muligheten til å etablere sosiale relasjoner og nettverk. Bedriftsidrettslaget fungerer som paraplyen for all organisert gruppetrening. Dette er felles for alle kontorer og regioner i landet, og skal således bidra til å stimulere til økt fysisk aktivitet blant de ansatte. Den aktiviteten som genereres forutsetter engasjement og initiativ fra utvalgte idrettskontakter, ivrige medarbeidere og kontorledere på de forskjellige kontorene. For at de organiserte gruppetreningene skal kunne utvikle sosial kapitalen i bedriften, vil utfallet derfor avhenge av hvordan treningen er organisert. Fra analysen ser vi at Oslo-kontoret og Stor-Oslo har samme forutsetninger for å organisere gruppetreningene, basert på ressursene som bedriftsidrettslaget gir dem. Forskjellen mellom kontorene ligger primært på gruppetreningene som HR-avdelingen organiserer i Oslo. Her tilbyr de en time trening hvor de varierer mellom sirkeltreninger på treningsrommet i kjelleren og løpetreninger ute. De starter fra kontoret og løper eller går etter nivå. Dette er med på å gjøre det enkelt for de ansatte å delta. Det er lett tilgjengelig, og krever ingen reiseplanlegging eller planlegging forøvrig, annet enn å møte opp. De ansatte skifter antrekk til treningstøy og endrer omgivelser som signaliserer noe annet enn jobb. Intensitet bestemmes av en personlig trener som har til hensikt at de ansatte skal være i fysisk aktivitet.

I Stor-Oslo arrangerer de “fredagsplanken”. Her vil arenaen fortsatt være den samme som når de jobber sammen. De endrer ikke omgivelser og de utfører øvelsene i samme antrekk som de jobber i. Intensiteten og varigheten vil sannsynligvis ikke kunne kvalifisere til hva en personlig trener oppfatter som en treningsøkt. Likevel gjør de noe fysisk og sosialt sammen som vil stimulere til sosial interaksjon. For utenom “fredagsplanken”, er det ingen andre ukentlige organiserte gruppetreninger. Med tanke på omgivelsene og intensiteten, er det

derimot vanskelig å se for seg at denne arenaen er tilstrekkelig for at det etableres nye normer og forventninger til deltakerne. Om de sosiale attributtene for sosial kapital utvikles som følge av dette, vil derfor bli vanskelig å si.

Begge kontorene har som nevnt også tilgang til andre aktiviteter gjennom bedriftsidrettslaget, og vil derfor ha tilgang til flere arenaer utenfor arbeidslivskontekst. Her er det også forskjell på hvordan de velger å utføre treningene. I Stor-Oslo er aktivitetene preget av at bedriftsidrettslagsstyret står for arrangementene. Det er i mindre grad arrangert på initiativ og engasjement fra de øvrige ansatte. I løpet av et år har de blant annet utført en skrittellerkonkurranse, bowlet sammen, hatt rulleskitrening og deltatt på Holmenkollstafetten. Arrangementene som bedriftsidrettslaget har organisert, bærer preg av å være enkelttilfeller med lavere intensitet og redusert konkurransenivå. På Oslo-kontoret er de organiserte gruppetreningene også i regi av bedriftsidrettslaget, men de ansatte ser ut til å være delaktig og ha en større rolle i gjennomføringen av treningene. Aktivitetene som gjennomføres virker å være mer varierte, og de ansatte har flere tilbud å ta del i. Eksempelvis har de et eget fotballag, med ukentlige treninger åpent for alle, som også er med i bedriftsserien. Videre går de på toppturer og har langrennstreninger sammen på vinteren. Forøvrig er treningsrommet i kjelleren åpent til enhver tid og gratis for alle ansatte, hvor de også har muligheten til å trene i arbeidstiden på eget initiativ sammen med andre kollegaer.

For å utvikle sosial kapitalen i bedriften, vil utfallet avhenge av hvordan gruppetreningen er organisert. Basert på analysen, ser vi at det er visse forutsetninger som må ligge til grunn for at de ansatte skal delta. For det første forutsetter det *tilgjengelighet*. Det handler om at gruppetreningene er enkle å ta del i, at det er i nærheten og at det ikke krever for mye planlegging. At det er enkelt å ta del i, handler om at det må være *lavterskel*. Vi ønsker å presisere at aktiviteten som arrangeres må tilpasses de ansatte. Dette innebærer blant annet *når* gruppetreningene forekommer. Tidspunktet for når på dagen og i uken treningen gjennomføres, har mye å si for hvem som kan delta. Hvis hensikten er å inkludere ansatte med familie og barn, vil kveldstider og helger øke barrierene for å delta. *Hyppigheten* på når gruppetreningene gjennomføres, vil også ha betydning for hvor ofte de ansatte kan delta. Å ha flere alternativer å velge mellom, vil redusere barrierene for at tidsbegrensninger er en hindring, slik Erickson & Gillespie (2000) antyder. Videre vil hvilken *type aktivitet* det er, og grad av *ferdighet- og utstyrsnivå* være viktig. Hvis aktiviteten blir for spisset, reduserer det deltakelsen til de ansatte. Det er forskjell på å arrangere løpetreninger fra kontoret, to ganger i uken, hvor de ansatte kan velge mellom å løpe eller rask gange, og å arrangere

rulleskitreninger hvor de ansatte må møte opp 30 minutter fra kontoret. Dersom treningen er spisset, vil det å tilby alternativer til nivå eller intensitet være en løsning.

“Ja, man må være bevisst på ting for at det ikke skal bli spisset, for da blir det med en gang noe som bare noen få vil være med på.” (Medarbeider 2).

At en gruppetrening skal være lavterskel, handler om å gjøre det så enkelt som mulig for den ansatte. Forsøket på å implementere en aktivitetslogg i selskapet, er også et godt eksempel på hvordan treningene ikke var lavterskel nok. Prosjektet måtte avskaffes etter kort tid på bakgrunn av tilbakemeldingene fra de ansatte. Å registrere all aktivitet kan føles overvåkende, og for de som ikke deltar like ofte kan det føles overveldende å holde ved like. Flere av informantene presiserer viktigheten av at det ikke må bli for mye “mas” fra ledelsen. At gruppetreningene er *frivillige*, og at de ansatte faktisk føler at det er frivillig, vil være en forutsetning. Dette vil være nært knyttet opp til hvordan lederne setter *fokus* på treningen og kommuniserer dette ut til de ansatte.

Videre ser vi viktigheten av at de ansatte føler at de blir *belønnet* for å ta del i de organiserte gruppetreningene. Som vi vet vil organiserte gruppetreninger være en arena for anerkjennelse og selvtillit ved å bli gjenkjent for ferdigheter i idrett. Ofte vil dette også fungere som en motivasjonsfaktor for å ta del i de organiserte gruppetreningene. Vi vet at belønninger bidrar til økt deltakelse (Schwetschenau, et al., 2008), noe informantene også bekrefter. Det betyr imidlertid ikke at det må være en belønning for hver enkelt trening, men heller at de ansatte har noe i fremtiden å strekke seg mot.

“Det er noe med det å ha gulrøtter, det hjelper ofte når man har en fest i etterkant. Så kommer det noen ekstra. Og klart, får du med folk til å begynne å trene og gjøre noe aktivt, samtidig som man har den gulrota og man fullfører, så får man til noe” (Kontorleder 4).

Til slutt vil vi presisere at den viktigste forutsetningen er at de ansatte er motiverte og selv ønsker å ta del i de organiserte gruppetreningen.

5.2 Den relasjonelle dimensjonen

Den relasjonelle dimensjonen tar for seg forholdene som menneskene utvikler gjennom gjentakende sosiale interaksjoner. Fra analysen ser vi at de ansatte *skaper relasjoner* og blir bedre kjent med hverandre gjennom de organiserte gruppetreningene. Ved at de møtes på en arena utenfor arbeidslivskontekst, blir de kjent med hverandre og bruker dette til fordel i måten de løser arbeidsoppgaver på. Et vennskap eller lettere kjennskap til andre ansatte gir tilgang til informasjon, og bidrar til å redusere kommunikasjonsbarrierene. Dette støtter påstanden til Lin (1999) om at relasjoner i nettverket gir tilgang til informasjon. Når de ansatte deltar på de forskjellige gruppetreningene, møter de ansatte som de til vanlig ikke har noe form for sosial interaksjon med. Det dannes relasjoner både på tvers av avdelinger og kontorer. Dette øker kunnskapen om hverandre og hvilken kompetanse kollegaene besitter. I intervjuet med topplederen beskriver vedkommende viktigheten av at de ansatte kjenner til kompetansen som befinner seg i bedriften. Dette vil være avgjørende med tanke på bransjen som bedriften opererer i. Det er tøff konkurranse om kundene, og for å møte denne konkurransen er det en forutsetning at bedriften klarer å koordinere den spisskompetansen de besitter, slik at de kan levere det produktet de ønsker. Ved å legge til rette for fysisk aktivitet gjennom organiserte gruppetreninger, er det med på å styre flere sosiale mekanismer. Med en effektiv styring av disse, kan bedriften utnytte de relasjonelle ressursene for kunnskapstilegnelse (Yli-Renko, et al., 2001). På den måten vil utviklingen av sosial kapital være en kilde til et konkurransefortrinn (Tsai & Ghoshal, 1998).

Fra analysen ser vi at de organiserte gruppetreningene fungerer som et verktøy for å integrere de nyansatte i selskapet. Som ny i et selskap, ligger det en rekke normer og forventninger til hvordan en som nyansatt skal oppføre seg. Ved å møtes på en arena utenfor en arbeidslivskontekst, vil den sosiale interaksjonen fungere under andre normer og forventninger. Alt ettersom hvilke normer som eksisterer, kan treningene redusere barrierer for å bli kjent på et mer personlig nivå. Dette kan være med på å gjøre det lettere å komme inn i et miljø, og ta del i det etablerte nettverket som eksisterer fra før av. Dette støtter teorien til Bø og Schiefloe (2007), ved at de nyansatte vil være i bedre stand til å utvikle sin egne sosial kapital gjennom å få tilgang til et eksisterende nettverk.

Når de ansatte møter hverandre på flere arenaer, påvirker det interaksjonen mellom dem. Den relasjonelle dimensjonen fokuserer på det spesifikke ved relasjonene som oppstår

mellom kollegaene. Fra analysen ser vi at de organiserte gruppetreningene har vært med på å utvikle de mellommenneskelige forholdene som *tillit* og *respekt*. Kollegaene setter forventninger til hverandre og forplikter seg til å innfri disse. Når forventningene innfris, opplever de ansatte at de stoler mer på hverandre. Å være i fysisk aktivitet, handler om å utsette kroppen for både fysiske og psykiske påkjenninger. Når de ansatte gjør dette sammen, er det ofte med kollegaer som vil ha helt andre forutsetninger for gjennomføringen av aktiviteten. Løper vi intervaller eller går på fjellturer blir vi slitne sammen, men noen vil oppleve å bli mer slitne enn andre basert på fysisk form. I slike situasjoner vil kollegaene oppleve nye sider av hverandre ved at de må ta hensyn til andre ansatte. På den måten vil det etableres nye normer som stiller andre forventninger enn i en arbeidslivskontekst. Når en kollega møter disse forventningene, oppnår vedkommende tillit, og vil deretter oppleves som *troverdige*. Gjennom den økte tilliten vil vedkommende i større grad være villig til å dele mer av sine innerste tanker og kreative egenskaper. Dette vil være synonymt med å dele kunnskap og støtter påstanden til Widén-Wulff & Ginman (2004), ved at utviklingen sosial kapital legger til rette for effektiv kunnskapsdeling. Dersom kollegaene imidlertid ikke møter forventningene som stilles, vil det på samme måte som i en arbeidslivskontekst, risikere å redusere graden av tillit.

Vi ser at de organiserte gruppetreningene utvikler den sosiale kontakten mellom kollegaene. Det skaper tillit og stiller *forventninger* på bakgrunn av de nye normene som etableres. Ved å delta på de organiserte gruppetreningen skaper det et behov for *forpliktelses*. Det kan eksempelvis være å forbedre prestasjonene sine, møte opp og være tilstede på trening, eller til å prioritere treningen fremfor andre gjøremål. De ansatte må forplikte seg til hverandre om de skal få et samarbeid til å fungere. Hvis gruppetreningen innebærer å nå et felles mål, forplikter kollegaene seg til dette målet ved å delta. Det samme gjelder hvis de jobber sammen ut mot en kunde. For å levere et produkt, forplikter de seg til å levere sin del av oppgaven og til å samarbeide for å nå målet. Slik vil de forventningene og forpliktelsene kollegaene stiller til hverandre ved å delta i de organiserte gruppetreningene, utvikle de sosiale mekanismene i relasjonen.

Avhengig av hvor konkurransepreget de organiserte gruppetreningene er, vil det kunne være en arena for å måle prestasjoner, og gode sportslige prestasjoner kan raskt bli en kilde til respekt. Når kollegaer jobber sammen på et kontor, respekterer de hverandre når de jobber i henhold til de normer og regler som eksisterer i miljøet. Videre kan de ansatte oppnå mer respekt når de leverer mer enn det som forventes og når de besitter mer kompetanse enn

andre. På samme måte vil organiserte gruppetreninger kunne skape anerkjennelse og respekt. I analysen ser vi at det var enkelte av informantene som gav anerkjennende kommentarer til andre som var til stede, og beundret dem for hva de presterte i sportslige sammenhenger. Dette støtter påstandene til Seippel (2006) og Vermeulen & Verweel (2009), ved at kollegaer som trener sammen, skaper anerkjennelse og selvtillit ved å bli gjenkjent for ferdigheter i sport.

Vi ser at kollegaer som trener sammen finner felles interesser og *identifiserer* seg med hverandre. Flere av informantene har blitt venner og bruker store deler av fritiden sin sammen på å dyrke disse felles interessene. De deltar sammen på konkurranser utenlands og reiser på ferier sammen, noe som blant annet har bidratt til at de er forlovere og toastmastere i hverandres bryllup. Gjennom de organiserte gruppetreningene ser det ut til at de ansatte bygger sterke relasjoner som går utover et "vanlig" vennskap i arbeidslivskontekst. Vi ser at relasjonene som dannes med de nærmeste kollegaene, virker å være annerledes på kontoret i Oslo sammenlignet med Stor-Oslo. Det er interessant å observere hvordan informantene i Oslo lettere kommuniserer med hverandre, og hvordan atmosfæren var under selve intervjuet. Til tross for at Oslo-kontoret er mye større i antall ansatte enn i Stor-Oslo, får vi inntrykk av at de ansatte har et bedre samhold og at de bruker mer av fritiden sin sammen. I Stor-Oslo virker kollegaene å bruke mindre fritid med hverandre, annet enn når de arrangerer noe for fellesskapet. En forklaring på dette kan være mange, men vi vet at de ansatte møtes på flere arenaer i Oslo, sammenlignet de ansatte i Stor-Oslo. I Stor-Oslo har de ikke ukentlige gruppetreninger på samme måte som i Oslo. Her er HR-avdelingens initiativ med faste organiserte gruppetreninger, en av grunnene til at de ansatte omgås hverandre oftere. Fra teorien vet vi at gjentakende fysisk nærhet til hverandre utvikler sterke relasjoner og bånd som fører til vennskap. Dersom de ansatte i tillegg til å jobbe sammen på kontoret, møtes på en annen arena to ganger i uken gjennom et helt år, vil de møtes atskillig flere ganger enn ansatte som "bare" møtes på én arena. At relasjonene er færre og svakere på kontoret i Stor-Oslo kan forklares ved at Oslo-kontoret har flere møteplasser for de ansatte. I Stor-Oslo har de tilgang til andre arenaer utenfor jobb, men disse er ikke på langt nær like hyppige som de ansatte på Oslo-kontoret har tilgang til. Som følge av dette har de ansatte i Oslo flere anledninger til å snakke mer åpent sammen, dele tanker, ideer og bekymringer i uformelle nettverk. Dette utvikler de sosiale mekanismene og påvirker derfor måten de ansatte kommuniserer på.

Graden av fysisk nærhet til hverandre vil også være annerledes under sirkeltrening, sammenlignet med når de ansatte er med på en skrittellerkonkurranse. Vi vet at fysisk nærhet leder til mer samhandling, og at dette fører til en følelse av økt gruppesamhold (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det kan også tenkes at de ansatte omgås hverandre oftere på fritiden, da det kan være lettere å finne likesinnede på et større kontor. Oslo-kontoret er stort relativt til kontoret i Stor-Oslo. Dette gjør at de ansatte har større tilgang til flere kollegaer med like interesser, og vil derfor lettere finne venner. Videre kan en forklaring være at informantene vi intervjuet i Oslo, var et mer selektert utvalg enn hva vi fikk på kontoret i Stor-Oslo. Utvalget kan ha vært bestemt på bakgrunn av at de er venner som ofte deltar på de organiserte gruppetreningene. I Stor-Oslo var forøvrig fordelingen av ledere og ansatte lik, noe som var med på å sette preg på atmosfæren.

Uavhengig av styrken på relasjoner, vil felles interesser gjør at praten flyter lettere mellom kollegaene i arbeidstiden. Kommunikasjonsbarrierene reduseres ved at de har noe til felles å snakke om, slik Joubert (2014) og Chandler (2006) også støtter. Dette gjør at de lettere kan identifisere seg med hverandre og føle tiltrekning til en gruppe med felles interesser. Som et resultat av dette er de med på å skape en *felles identitet* som er med på å bygge kulturen i selskapet. Å delta i sport er identitetsbyggende, både i henhold til å kunne uttrykke seg selv, men også å vise tilhørighet til en gruppe (Vermeulen & Verweel, 2009). Informantene forteller at de er en kjerne som ofte trener sammen. Når kollegaer deltar på de organiserte gruppetreningene, møtes de utenfor deres hovedarena og blir en egen gruppe utenfor bedriften. Dette vil være med på å danne tilhørighet til en gruppe som er unikt for de som deltar på treningene, og vil være med på å skape en felles identitet. Jonsson & Kalling (2007) beskriver at kollegaer som jobber på tvers av avdelinger og kontorer, føler en begrenset del av felles identitet. Som følge av dette vil fundamentene for tillit være relativt svake. Dersom kollegaene derimot kan bygge en felles identitet på andre arenaer, vil dette stimulere til sterkere relasjoner. En potensiell barriere for utviklingen av sosial kapital i bedriften, blir derfor de som ikke deltar på de organiserte gruppetreningene. Denne gruppen kan havne utenfor og risikerer derfor å ikke identifisere seg med gruppen som deltar på treningene. I noen tilfeller kan det gå så langt at denne gruppen faller fra og ender med å forlate selskapet.

Ut fra analysen ser vi at identifiseringen av felles interesser og de relasjonene som bygges på bakgrunn av dette, kan gi fordeler til den enkelte i nettverket med tanke på tilgang til posisjoner og ressurser. Dette støtter påstanden til Lin (1999) om at å ta del i nettverket kan

gi innflytelse gjennom andre aktører. De ansatte danner relasjoner i nettverket som hjelper dem med forfremmelser og sammensetting av arbeidsteam, ved at kollegaer som de trener sammen med har innflytelse på andre aktører.

5.3 Den kognitive dimensjonen

Den kognitive dimensjonen omhandler attributtene som bidrar til en *felles forståelse* av oppgaver og mål, delte holdninger og korrekte måter å opptre på i sosiale settinger. Fra teorien vet vi at når mennesker på en arena har en kollektiv bevissthet om en faktor som felles angår og er viktig for dem, så øker mulighetene for kontakt, etablering av nye nettverk og vedlikehold av disse (Bø & Schiefloe, 2007). Derfor blir det kognitive felles forståelsen viktig. Under analysen ser vi hvordan den organiserte gruppetreningen kan bidra til en bedre felles forståelse og utvikling av bedriftskulturen.

Analysen vår tilsier at det er tre områder som er med på å etablere en felles forståelse i nettverket. For det første ser vi at gruppetreningen bidrar til å øke kommunikasjonsflyten mellom ansatte, kontorer og avdelinger i bedriften, ved at det dannes et felles språk blant de ansatte. Under selve treningene skjer det en interaksjon, hvor de ansatte søker sammen for å realisere oppgaver av samme interesse. Denne interaksjonen opplever vi kan være med på å bidra til et felles språk, da de ansatte må prate sammen og samarbeide underveis i treningene. Et felles språk gjør kommunikasjonen mellom de ansatte tydeligere, ved at de forstår hverandre raskere og bedre. Dette vil bidra til å skape en felles forståelse av hvordan oppgaver skal løses i jobbsammenheng. Vi merket i større grad at et felles språk lå til grunn på Oslo-kontoret sammenlignet med Stor-Oslo. En forklaring på dette kan være forskjellen på kontorløsning mellom de to kontorene. Et åpent kontorlandskap betyr at de ansatte i større grad er vant til å se og kommunisere med hverandre som kan være positivt for dannelsen av et felles språk. Det at Oslo-kontoret også gjennomfører ukentlige gruppetreninger vil også bidra til et felles språk ved at de ansatte kommuniserer hyppigere. Det kan være med på å forklare noe av forskjellen i kommunikasjonen som vi opplever under intervjuene. Informantene trekker selv frem hvor mer ærlige og direkte de ansatte prater til hverandre under gruppetreningene, og på den måten vil gruppetreningene ha en positiv effekt for et felles språk.

For det andre ser vi at de organiserte gruppetreningene kan være med på å øke kunnskapen om holdninger til de ansatte. Dette gjelder spesielt hvilke holdninger de ansatte har til utfordringer underveis i treningene. Informantene nevner hvordan noen ansatte hadde vist seg som ledertyper, mens andre som mer arbeidsjern. Slik kan treningene gi kunnskap til ledelsen om hvem som passer til ulike roller i et team. Informantene nevner dog at kunnskapen om holdninger som kom underveis ble sett på som et supplement, og ikke noe lederne bruker aktivt. Det er tilfeldig hvem som er på gruppetreningene, og dermed ikke sikkert at de potensielle teammedlemmene er med på treningene i det hele tatt.

For det tredje ser det ut at gruppetreningene er med på å redusere de hierarkiske barrierene. Som beskrevet i analysen, forteller informantene at det er enklere å ta kontakt med ledere etter de har trent sammen. Under fotballtreningene vil de ansatte og lederen spille på lag og dermed bli bundet sammen av fokuset på et felles mål som vil være å score og å vinne kampen. Vi opplever at samarbeidet under de organiserte gruppetreningene hjelper til å redusere de hierarkiske forskjellene mellom de ansatte og ledere, og bidrar til å opprettholde det som informantene beskriver som en flat kultur. Her støttes våre funn av forskningen til Joubert & De Beer (2014) som sier at lagsport tvinger de ansatte til å fokusere mer på likhetene i stedet for ulikhetene deres. En av lederne vi intervjuet forteller hvordan vedkommende selv merker at de ansatte var mer direkte i tilbakemeldingen, og påstår at gruppetreningene har bidratt til dette. Dette vil da øke kommunikasjonsflyten også i det hierarkiske systemet, da ansatte og leder prater mer direkte sammen. Fra analysen finner vi også noen hierarkiske forskjeller mellom kontorene. Funnene beskrevet over er spesielt gjeldende for Oslo-kontoret som også er det kontoret som gjennomfører gruppetreninger på ukentlig basis, og hvor kulturen virker sterkere for å være med på treningene. Et interessant funn er at informantene fra Stor-Oslo virker å være mer preget av tilstedeværelsen av lederne. Måten informantene oppførte seg underveis i intervjuet kan forklares med hvilke holdninger de ansatte har til den hierarkiske strukturen i selskapet. Under begge fokusintervjuene kommer det frem at det er "god takhøyde" på kontoret, hvor det er lett å si ifra til lederne. Likevel virker informantene i Stor-Oslo å være preget av at lederne er tilstede. På Oslo-kontoret er både kontorleder og mellomleder til stede under hele intervjuet, uten at dette ser ut til å påvirke atmosfæren merkverdig. De ansatte føler seg trygge og komfortable, og deler fritt det som falt dem inn. Under intervjuet får vi inntrykk av at de hierarkiske forskjellene er mer tilstede i Stor-Oslo sammenlignet med Oslo. Som følge av dette virker kommunikasjonsflyten å være dårligere sammenlignet med Oslo-kontoret. En

mulig forklaring på dette kan være som Joubert & De Beer (2011) beskriver, at de fokuserer mer på ulikhetene fremfor likhetene, som følge av mindre interaksjon med hverandre. Som nevnt vil kontorløsningene være med på å underbygge dette. Ved at de ansatte og lederne i Stor-Oslo sitter på lukkede kontorer, vil det være med på å skape hierarkiske forskjeller. Topplederen beskriver viktigheten av å stimulere til en bedre kommunikasjonsflyt mellom kollegaer, avdelinger og ledernivå, hvor gruppetreningene kan være et verktøy til dette. Noe som ser ut til å fungere, da kommunikasjonsbarrierene på Oslo-kontoret virker å være mindre enn i Stor-Oslo.

Vi ser at gruppetreningen er med å øke den felles forståelsen i selskapet ved at interaksjonen som skjer underveis bidrar til å få et felles språk i bedriften. Samtidig virker det som at gruppetreningene gir de ansatte kunnskap om hverandre og fjerner hierarkiske barrierer. Når vi tolker funnene våre får vi inntrykk av at gruppetreningene er spesielt gunstig for interaksjonen mellom de ansatte og lederne. Under den kognitive dimensjonen vil et felles språk og hierarkiske barrierer være områder som spesielt virker å oppleve en positiv utvikling som følge av den organiserte gruppetreningen. Dette er områder som bidrar til god kommunikasjonsflyt i en bedrift. Bøe & Schiefloe (2007) forteller at effektive og uformelle kommunikasjonskanaler øker bedriftens handlingspotensial og evne til læring, som igjen betyr en utvikling av sosial kapital. Basert på dette tilsier funnene våre at organiserte gruppetreninger kan fungere som åpne og uformelle kommunikasjonskanaler. Vi har forklart at treningene kobler flere av de ansatte sammen gjennom nye relasjoner og nettverk. Slik bidrar de til å tette strukturelle hull i bedriften. Som følge av færre strukturelle hull kan bedriften i henhold til Burt (2004), øke sine muligheter for å oppnå avkastning. Dette støttes av Cross og Parker (2004) som forklarer at åpne kommunikasjonskanaler kan levere betydelig høyere resultater, så lenge ledelsen evner til å utnytte denne kompetansen og kunnskapen gruppen besitter. Her er kulturen, og hvor inkluderende de organiserte gruppetreninger er, viktig for selve resultatet.

Når vi skal se på hvordan de organiserte gruppetreningene utvikler den kognitive dimensjonen i bedriften, vil *bedriftskulturen* være sentral å se nærmere på. Fra funnene i analysen ser vi at bedriften bruker gruppetreningene for å sette fokus på en aktiv livsstil, som bidrar til å fremme en prestasjonskultur og skape inkluderende holdninger. Vi opplever at kulturen i selskapet er preget av at de ansatte skal være aktive, ved at ledelsen i bedriften ønsker at det skal ligge et fokus på både helse og trening. Vi ser at de organiserte

gruppetreningene er med på å skape bedriftskulturen i selskapet, og som Bøe & Schiefloe (2007) beskriver, bidrar til å sette fokus og engasjement på god helse og trening. Dette engasjementet kommer tydelig frem, da vi legger merke til at gruppetreningene er et tema som engasjerer informantene. Vårt inntrykk er at flere av informantene er blitt mer aktive etter de begynte i selskapet, som kan tyde på at de har blitt påvirket av selskapets fokus og bevissthet rundt trening og helse. Bedriften virker dermed å ha klart å øke fokuset på helse blant de ansatte og videre skape en sunn kultur i selskapet. I følge Zwetsloot & Pot (2004) vil en slik kultur være en nødvendighet for både produktivitet og kunnskapsdeling i bedrifter som opererer i kunnskapsintensive sektorer. Vi ser da at organisert gruppetrening og fokuset på helse ikke bare vil være til fordel for den individuelle ansatte, men også for selskapet som helhet. Videre vet vi at flere av informantene har funnet gode venner i bedriften gjennom gruppetreningene, som er i henhold til det Bøe & Schiefloe (2007) beskriver ved at fokuset skaper føringer for relasjonsdanning og nettverket. Vi opplever at både nettverk og relasjoner er blitt skapt som et resultat av bedriftens fokus.

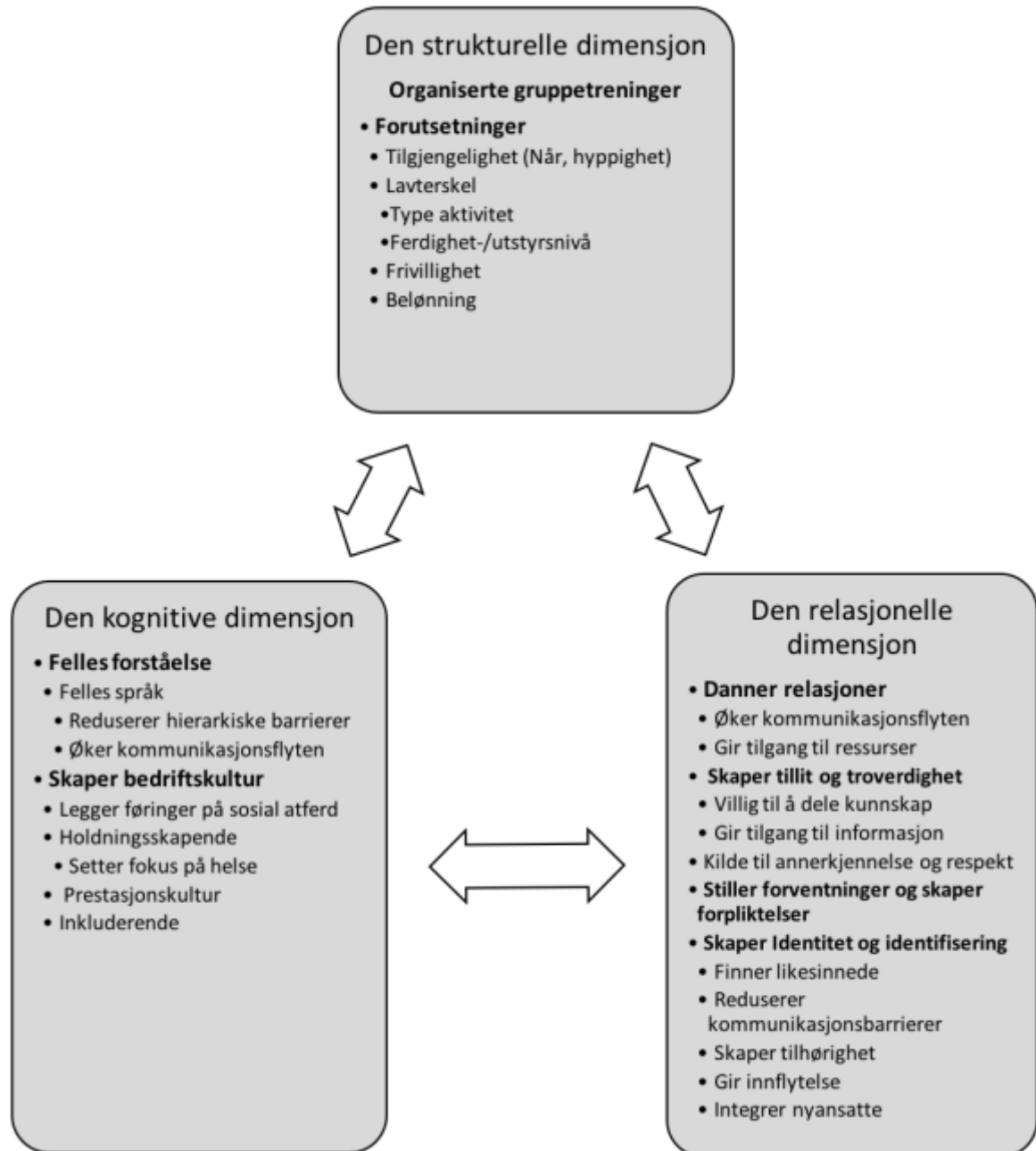
Ved å ha et bredt tilbud av forskjellige gruppetreninger, samt idrettskontakter på hver avdeling og kontor, setter selskapet fokus på at de ønsker at ansatte skal benytte seg av tilbudet. Vi opplever at gruppetreningen legger sosiale føringer på at det skal være vanlig for de ansatte å trene. Dette fokuset styrkes ved at flere av de ansatte med lang fartstid i selskapet virker å trene mye. Selv om det i stor grad er de yngre ansatte som er med på gruppetreningene, sitter vi igjen med inntrykket at de fleste ansatte i bedriften er aktive. Gjennom dette kan vi si at de organiserte gruppetreningene er med på å øke bedriftens helsefokus, ved å skape engasjement og legge sosiale føringer rundt trening for de ansatte. Videre opplever vi at gruppetreningene kan bidra til å fremme en prestasjonskultur, hvor de ansatte utvikler holdninger som gjør selskapet mer konkurransedyktig. I hvor stor grad gruppetreningene er med å skape slike holdninger, virker å være bestemt gjennom hvor konkurransepreget selve aktiviteten er. Med det mener vi at en fotballkamp vil bidra skape mer prestasjonsrettede holdninger sammenlignet med en topptur.

En verdi i bedriften og en holdning blant de ansatte som kommer klart fram gjennom gruppetreningene er at kulturen skal være *inkluderende*. I analysen ser vi at dette er et begrep både lederne og medarbeidere nevner gjentatte ganger, og virker derfor å være en verdi som er godt innprentet i kulturen. Vi ser at det er flere områder hvor gruppetreningene påvirker kulturen i bedriften til å bli mer inkluderende. Ved at bedriften fokuserer på at alle skal være med, uansett form og interesse, formidler selskapet gjennom gruppetreningene at alle ansatte

skal føle seg ønsket og inkludert. Ledelsen gir også uttrykk for at de ønsker å integrere den ansatte så raskt som mulig etter vedkommende har begynt. Selv om kulturen er at den ansatte trener, så virker bedriften å legge terskelen så lavt at de forteller at alle skal være med. Vi beskriver i analysen hvordan det tilrettelegges for flere nivåer under gruppetreningene. Dette er inkluderende da det virker akseptert blant informantene å eksempelvis gå under løpetreningen. Videre i analysen kommer det frem hvordan de organiserte gruppetreningene også har et inkluderende aspekt, ved tidlig å integrere nyansatte i bedriften gjennom det rent organisatoriske. Som idrettskontakt for avdelingen eller kontoret, får den nyansatte større eierskap til både treningene og selskapet. Vi opplever at dette integrerer den ansatte og kan øke vedkommendes forpliktelser til selskapet. Dette støtter teorien til Bø & Schiefloe (2007), ved at den inkluderende kulturen gjør de nyansatte i bedre stand til å utvikle sin egen sosiale kapital gjennom tilgang til eksisterende nettverk.

Basert på uttalelsene til informantene og atmosfæren under intervjuet, kan vi si at det inkluderende aspektet ved gruppetreningene virker å ha påvirket kulturen i bedriften til å bli mer inkluderende. Sammen med dannelsen av relasjoner vil den inkluderende kulturen være med å skape et bedre arbeidsmiljø, hvor de ansatte trives bedre med hverandre. Dette vil være med på å øke jobbtilfredsheten som Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver som en viktig holdning. Dette inntrykket får vi spesielt på Oslo-kontoret som også gjennomfører treningene ukentlig. Ved at terskelen er lav for å bli med på gruppetreningene, legger bedriften til rette for at så mange som mulig kan ta del i de nettverkene som skapes underveis. Dette stimulerer til en mer inkluderende kultur som legger grunnlaget til at det dannes flere og mer varierte nettverk. Som følge av dette kan bedriften oppnå avkastning gjennom gruppetreningene i henhold til Cross og Parker (2004), som beskriver at inkluderende nettverk der medarbeiderne er med i flere og mer varierte nettverk, presterer bedre sammenlignet med færre og mer lukkede nettverk. Slik kan gruppetreningene være med å utvikle sosial kapitalen i bedriften. Det er imidlertid verdt å merke seg at de organiserte gruppetreningene kan virke ekskluderende for de som ikke identifiserer seg med den treningskulturen i selskapet. Dette kan være en potensiell barriere for utviklingen av sosial kapital.

5.4 Revidert forskningsmodell



Figur 6: Revidert forskningsmodell

6. Konklusjon

Formålet med studien har vært å skape forståelse for organiserte gruppetreninger i lys av sosial kapital i bedriften. Følgelig har vi formulert problemstillingen; *Hvordan kan organisert gruppetrening utvikle sosial kapitalen i bedriften?* For å besvare denne problemstillingen har vi gjennomført to casestudier av to kontorer i en bedrift som tilrettelegger for fysisk aktivitet. Hovedfokuset med intervjuene var å få frem de ansattes opplevelser ved å trene sammen med kollegaer, og har følgelig sett dette ut i fra perspektivet til de som er med på treningene.

Ut i fra de tre ulike dimensjonene finner studien at organiserte gruppetreninger utvikler sosial kapitalen i bedriften. I den strukturelle dimensjonen finner vi at de to kontorene har samme forutsetninger, men organiserer gruppetreningene på to forskjellige måter. Organiseringen har betydning for hvordan de sosiale mekanismene utvikles. Følgelig forutsetter dette at de organiserte gruppetreningene er tilgjengelige og frivillige. Terskelen for å delta må være lav og bør inneholde en fremtidig belønning. I den relasjonelle dimensjonen finner vi at ansatte som deltar på gruppetreningene danner relasjoner med kollegaer på tvers av avdelinger og kontorer. Styrken på relasjonene vil være avhengig av hvordan gruppetreningene organiseres. Treningene øker de sosiale attributtene ved at de ansatte finner likesinnede og får muligheten til å skape egen og felles identitet. Videre finner studien at gruppetreningene bidrar til at de ansatte skaper forpliktelser og stiller forventninger til hverandre. Når disse blir møtt skapes det tillit og de ansatte opplever hverandre som troverdige. I den kognitive dimensjonen finner vi at de organiserte gruppetreningene legger til rette for en felles forståelse og er med på å utvikle bedriftskulturen.

Studien viser at de organiserte gruppetreningene bidrar til å øke kommunikasjonsflyten mellom kollegaer, avdelinger og kontorer. Som et resultat av dette får de ansatte tilgang på ressurser gjennom nettverket som skapes. Gjennom tilgang til informasjon får de ansatte kunnskap om hverandre og kompetansen de besitter. Videre finner studien at de hierarkiske barrierene reduseres og at kulturen i selskapet blir flatere. Som følge av dette er de organiserte gruppetreningene holdningsskapende og bidrar til å bygge en aktiv og inkluderende kultur. Dette er en viktig faktor for å integrere nye ansatte i det etablerte nettverket.

Basert på studien vår kan organiserte gruppetreninger ses på som et verktøy i utviklingen av sosial kapital i bedriften.

6.1 Begrensninger til oppgaven og forslag til videre forskning

Selv om våre funn tilsier at organisert gruppetrening kan være et verktøy i utviklingen av sosial kapital i bedriften, kan vi imidlertid ikke utelukke at andre forklaringer kan være medvirkende.

Ettersom vi har gjennomført to casestudier i samme bedrift i én bransje, hvor dataene ble samlet inn på ett tidspunkt, kan dataene være preget av innsamlingstidspunktet. Følgelig ville det vært interessant å gjennomføre en longitudinell studie, hvor vi følger utviklingen av sosial kapital før, underveis og etter implementering av organiserte gruppetreninger. Formålet har ikke vært å vurdere hvordan sosial kapital utvikles i selskapet som helhet, men heller hvordan de organiserte gruppetreningene som et verktøy, kan være med på å utvikle sosial kapitalen. Vi har kun undersøkt to kontorer og kan derfor ikke uttale oss om selskapet som helhet. Det vil være interessant å bruke våre funn som grunnlag for en kvantitativ forskning. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse med et større utvalg av respondenter, kan forskningen være med på å gi en bredere forståelse av hvordan organisert gruppetrening kan utvikle sosial kapitalen i bedriften.

Vi vil også presisere at utvalget vårt kan være preget av å være selektert, da vi bare har snakket med informanter som benytter seg av tilbudet. Således kan vi ikke uttale oss om hvordan gruppetreningene utvikler sosial kapitalen fra perspektivet til de som ikke gjør det. En begrensning ved studien vår er forskjellen i antall informanter i de to casestudiene. Ulikheten i antallet kan ha vært med å prege dynamikken under intervjuene. Utvalget kan også være bestemt på bakgrunn av at de er en kjerne som ofte deltar på de organiserte gruppetreningene sammen. Dette kan ha resultert i at informantene var ekstra positive til gruppetreningene. Videre vil ulikhetene mellom kontorene være med på å påvirke svarene til informantene. Størrelsen på kontorene og de ulike kontorløsningene vil være sentrale faktorer. I den anledning vil det være interessant å se på mer like kontorer i størrelse og kontorløsning.

6.2 Teoretiske og praktiske implikasjoner

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i de ansattes opplevelse rundt organisert gruppetrening i én bestemt bedrift. Etersom forskningen på området er begrenset, vil funnene våre være nyskapende ved at vi tilfører noe nytt. For videre oppfølging vil det være interessant å ta utgangspunkt i vår reviderte forskningsmodell og gjennomføre flere sammenlignbare studier. I vår studie har vi tatt utgangspunkt i opplevelsene til de ansatte som er med på gruppetreningene. Et spennende supplement ville være og ta et annet utgangspunkt ved å se på de ansatte som ikke er med på gruppetreningene. Hvordan føler de ansatte som ikke trener det å samarbeide med en gruppe som trener sammen? En slik studie vil i større grad bidra til å finne eventuelle ulemper ved de organiserte gruppetreningene, og videre gi en større dybde i forskningen.

Et annet interessant bidrag vil være å teste vår reviderte forskningsmodell ved hjelp av kvantitativ forskning. Slik kan dette teste vår teori og mulighetene for å generalisere til populasjon. Ved å se på lignende bedrifter som gjennomfører gruppetreninger, kan vi se om funnene samstemmer med forskningen vår. Dette vil gi oss en bredere innsikt i hvordan organisert gruppetrening kan utvikle sosial kapitalen, slik at vi kan komme enda lengre i utvikling av teori.

Basert på våre funn vil vi si at forskningen også kan ha praktiske implikasjoner for andre selskaper som ønsker et verktøy for å utvikle sosial kapital. Vår studie finner flere funn som samstemmer med tidligere forskning rundt lagsport på arbeidsplassen. Dette gir oss grunn til å tro at selv om ikke funnene kan generaliseres, kan fortsatt funnene ha betydning for andre selskaper.

For bedrifter som ønsker å danne relasjoner mellom ansatte på tvers av avdelinger og kontorer, vil forskningen vår være interessant. De organiserte gruppetreningene viser å kunne bidra positivt i utviklingen av kommunikasjonsflyt og redusering av hierarkiske barrierer. Gruppetreningene blir en arena hvor de ansatte kan møtes jevnlig og skape sterkere relasjoner. Studien vår viser at dette kan være bra for bedrifter som ønsker å øke kunnskapsdelingen innad.

Vi ser også at organisert gruppetrening kan hjelpe bedriften å få bedre oversikt over hvilke ressurser de ansatte besitter. Studien vårt viser også at det er mulig å tilrettelegge treningen på en måte som er kostnadseffektiv for selskapet. Gruppetreningene i studiet var både

frivillig og ulønnet for de ansatte. Terskelen var lav for å være med, og de ansatte virket å ha positive opplevelser av gruppetreningene. Dette er interessant fordi det viser at implementeringen av gruppetreningene ikke trenger å være kostbart, samtidig som bedriften kan oppnå en positiv utvikling av sosial kapitalen. På bakgrunn av dette tror vi studiet kan bidra med innsikt til bedrifter som vurderer å implementere et helsefremmende tiltak ved å tilrettelegge for fysisk aktivitet. Våre funn viser videre at organisert gruppetrening bidrar til at integreringen av nyansatte i selskapet går raskere. Dette vil være spesielt interessant for bedrifter som er i vekst med stadig tilstrømming av nye ansatte.

Litteraturliste

- Adler, P. & Heckscher, C. (2006). *The Firm as a Collaborative Community. Reconstructing Trust in the knowledge Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Aker, A. (2014, 12 juni). Aker achievements årsrapport 2013-2014. Lastet ned 08.12.2016 fra <https://www.akerasa.com/Media/Nyheter/AArsrapport-fra-stolt-sponsor3>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 50.
- Bugge, M. (2016, 10 juni). I denne bedriften blir de ansatte belønnet for å trene i lunsjpausen. *Aftenposten* Lastet ned 08.12, 2016 fra <http://www.aftenposten.no/100Sport/sprek/I-denne-bedriften-blir-de-ansatte-belønnet-for-a-trene-i-lunsjpausen-209892b.html>
- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. doi: 10.1086/421787
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital: Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chandler, R. (2006). The impact of sport on the UK workplace: A research report commissioned by Hudson.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University press.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding how Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Degroot, T. & Kiker, D. S. (2003). *A meta-analysis of the non-monetary effect of employee health management programs*: Wiley subscription services, Inc., A Wiley Company.
- Dishman, R. K., Oldenburg, B., O'Neal, H. & Shephard, R. J. (1998). Worksite physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 15(4), 344-361. doi: 10.1016/S0749-3797(98)00077-4
- ENWHP. (2016). Workplace health promotion. Lastet ned 26.10.2016 fra <http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>
- Erickson, J. A. & Gillespie, C. W. (2000). Reasons Women Discontinued Participation in an Exercise and Wellness Program. *Physical Educator*, 57(1), 2-7.

-
- Feld, S. L. (1981). The Focused Organization of Social Ties. *American Journal of Sociology*, 86(5), 1015-1035.
- Ghauri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4 utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Goetzel, R. Z., Henke, R. M., Tabrizi, M., Pelletier, K. R., Loeppke, R., Ballard, D. W., . . . Metz, R. D. (2014). Do workplace health promotion (wellness) programs work? *J Occup Environ Med*, 56(9), 927-934. doi: 10.1097/jom.0000000000000276
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Haugsvær, N. (2014, 24 oktober). Jobbtrening er et populært frynsegode. *Aftenposten* Lastet ned 08.12, 2016 fra <http://www.aftenposten.no/osloby/Jobbtrening-er-et-populart-frynsegode-76129b.html>
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations* (2 utg.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165. doi: 10.2307/20159100
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jonsson, A. & Kalling, T. (2007). Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: case studies of IKEA and SCA Packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 161-172.
- Joubert, Y. T. (2014). Sport contribution to open communication in a workplace: A qualitative study. *Journal of Psychology in Africa*. doi: <http://hdl.handle.net/10500/18271>
- Joubert, Y. T. & De Beer, J. J. (2011). Benefits of team sport for organisations. *South African Journal of Research in Sport*, 59 – 72. doi: <http://hdl.handle.net/10500/13556>
- Justesen, J. B. (2015). *Workplace Health Promotion: Implementing physical activity at the workplace – a change project*. Phd., University of Southern Denmark, Denmark. Hentet fra <https://promentum.dk/wp-content/uploads/Afhandling-final.pdf>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R. & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small group research*, 40, 181-222. doi: 10.1177/1046496408328821

-
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009). *Focus groups : A practical guide for applied research* (4 utg.). Los Angeles: Sage Publications.
- Laustsen, E. (2016, 05 juni). Hyrer eksperthjelp for å gjøre ansatte bedre til å løpe. *Dagens Næringsliv* Lastet ned 08.12, 2016 fra <http://www.dn.no/dnaktiv/2016/06/05/1202/Trening/hyrer-eksperthjelp-for--gjre-ansatte-bedre-til--lpe>
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Lusk, S. L., Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S. & Brown, L. M. (2009). Meta-Analysis of Workplace Physical Activity Interventions. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 330–339. doi: 10.1016/j.amepre.2009.06.008
- Marshall, A. L. (2004). Challenges and opportunities for promoting physical activity in the workplace. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7(1), 60-66. doi: doi:10.1016/S1440-2440(04)80279-2
- McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. . *Journal of Knowledge Management*, 76-85.
- McGillivray, D. (2005). Fitter, happier, more productive: Governing working bodies through wellness. *Culture and organizations*, 11(2), 125-138. doi: 10.1080/14759550500091036
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (nr. 1). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mills, P. (2005). Results of the Vielife/IHPM Health and Performance Research Study. *Vielife e-HPM Newsletter*, 1(5), 6-8.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. doi: 10.5465/AMR.1998.533225
- Odeen, M., Magnussen, L. H., Maeland, S., Larun, L., Eriksen, H. R. & Tveito, T. H. (2012). Systematic review of active workplace interventions to reduce sickness absence. *Occupational Medicine*, 1-10. doi: 10.1093/occmed/kqs198
- Pohjonen, T. & Ranta, R. (2001). Effects of Worksite Physical Exercise Intervention on Physical Fitness, Perceived Health Status, and Work Ability among Home Care Workers: Five-Year Follow-up. *Preventive Medicine*, 32(6), 465–475. doi: doi:10.1006/pmed.2001.0837
- Proper, K. I., Staal, B. J., Hildebrandt, V. H., van der Beek, A. J. & van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-

- related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(2), 75-84.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 1, 65-78. doi: 10.1353/jod.1995.0002
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner, Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Salas, E., Rozell, D., Mullen, B. & Driskell, J. E. (1999). The effect of team building on performance, an integration. *Small group research*, 30(3), 309-329. doi: 10.1177/104649649903000303
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6 utg.). Harlow: Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7 utg.). Harlow: Pearson.
- Schwarz, U. T., Hasson, H. & Lindfors, P. (2011). Hälsointerventioner på arbetsplatsen: Effekter på prestation, ork, motivation och konsekvenser för sjukskrivning, produktivitet och ekonomiskt utfall. Sverige: Stockholms universitet.
- Schwetschenau, H. M., O'Brien, W. H., Cunningham, C. J. L. & Jex, S. M. (2008). Barriers to physical activity in an on-site corporate fitness center. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 371-380. doi: 10.1037/1076-8998.13.4.371
- Seippel, Ø. (2002). Idrett og sosial integrasjon. *ISF-rapport, Institutt for samfunnsforskning*(9).
- Seippel, Ø. (2006). Sport and Social Capital. *Acta Sociologica*, 49(2), 169-183. doi: 10.1177/0001699306064771
- Shuffler, M. L., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). There's a Science for That, Team Development Interventions in Organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 365-372. doi: 10.1177/0963721411422054
- Storey, J. (1993). *Managing human resources and industrial relations*. Buckingham: Open University Press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4). doi: 10.2307/257085

-
- Uslaner, E. (1999). Democracy and Social Capital. I M. Warren (Red.), *Democracy and Trust* (s. 121–150). Cambridge: Cambridge University Press.
- Vermeulen, J. & Verweel, P. (2009). Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society*, 12(9), 1206–1219. doi: 10.1080/17430430903137886
- WHO. (1986). Ottawa Charter for Health Promotion Lastet ned 08.11, 2016 fra <http://www.euro.who.int/en/publications/policy-documents/ottawa-charter-for-health-promotion,-1986>
- WHO. (2016, u.å.). The Ottawa Charter for Health Promotion. Lastet ned 20.10.16 fra <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>
- Widén-Wulff, G. & Ginman, M. (2004). Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. *Journal of Information Science*, 448-458. doi: 10.1177/0165551504046997
- Wolf, K. (2008). Health and productivity management in Europe. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 136-144. doi: 10.1108/17538350810893928
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613. doi: 10.1002/smj.183
- Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004). The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124. doi: 10.1007/s10551-004-1895-9

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide fokusintervju

Åpningsspørsmål:

Alle deltagere må svare på spørsmålet. Skal tjene to hensikter: Skal gi alle deltakerne anledning til å snakke. For det andre skal det gjøre deltakerne oppmerksomme på hvor like de er hverandre.

1. Kan du si litt om hvem du er?
2. Hva du gjør i bedriften?
3. Hvor ofte deltar du på treningene i regi av bedriften?
4. Hvilke treninger/aktiviteter er du med på?

Introduksjonsspørsmål:

Introduserer temaet som skal være gjenstand for diskusjon og det gir deltakerne anledning til å gi uttrykk for sine erfaringer og syn på temaet. Ofte formulert som et åpent spørsmål.

5. Kan dere fortelle litt om grunnene til at dere deltar på de organiserte treningene?

Overgangsspørsmål:

Utgjør forbindelsen mellom introduksjonen og nøkkelspørsmålene. Skal hjelpe deltakeren med å se temaet i et større perspektiv og i løpet av overgangsspørsmålet blir deltakerne kjent med de andre deltakernes syn på temaet.

6. Kan dere fortelle hvordan dere opplever det å trene sammen med kollegaer?

Nøkkelspørsmål:

Kjernen av intervjuguiden. Skal sørge for vi får den informasjonen vi ønsker. Dette er de spørsmålene som blir utviklet i planleggingsprosessen og som krever størst oppmerksomhet i analysen. Viktig å sette av tid til disse spørsmålene og være forberedt på å følge opp med spontane oppfølgingsspørsmål.

7. Hva er det som er bra med å trene sammen med kollegaer? (fordeler)
8. Kan dere komme på noe som ikke er bra med å trene sammen med kollegaer?
9. Hvordan vil dere beskrive kulturen for å trene i selskapet?

10. Kan dere fortelle noe om kommunikasjonen mellom dere som trener sammen?
11. Kan dere fortelle om forventninger dere har til hverandre når dere trener sammen?
12. Er det noe dere kan ta med dere fra treningen og inn på kontoret?
13. Kan dere fortelle noe om samholdet blant kollegaer som trener?
14. Kan dere beskrive hvilke relasjoner dere har til hverandre utenfor arbeidstid?

Avslutningsspørsmål:

Foruten om å avslutte diskusjonen gjør disse spørsmålene deltakeren i stand til å reflektere over kommentarer som er gitt tidligere i intervjuet.

15. Noe annet dere mener er viktig å diskutere når det gjelder å trene sammen med kollegaer i grupper?

7.2 Vedlegg 2: Intervjuguide toppleder

1. Hvor lenge har du jobbet i selskapet?
2. Hva er din rolle i selskapet?
3. Kan du kort beskrive strukturen i selskapet?
4. Kan du fortelle noe om kulturen i selskapet?
5. Hvordan holdninger ønsker dere?
6. Kan du beskrive hva selskapet gjør for å sette fokus på fysisk aktivitet?
7. Hvilke signaler ønsker dere å sende til de ansatte når det gjelder fysisk aktivitet?
8. Hvilke typer aktiviteter tilbyr dere?
9. Tilbyr dere andre sosiale aktiviteter i bedriften?
10. Kan du fortelle hva som er hensikten ved å tilby fysisk aktivitet?
11. Hva er viktig for dere når dere legger til rette for fysisk aktivitet?
12. Har dere en oversikt over hvem som deltar?
13. Benytter du deg selv av aktivitetene?
14. Hva gjør dere for å motivere de ansatte til å delta på treningene?
15. Finnes det en konkret plan for å få med de ansatte på treningene?
16. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra ansatte fra opplevelsene rundt treningene?
17. Hvilke fordeler opplever du at selskapet oppnår ved å tilrettelegge for fysisk aktivitet blant de ansatte?
18. Hva kan ulempene være?
19. Opplever dere noen forskjeller mellom de ansatte som deltar på treningene og dem som ikke deltar?
20. Hvordan opplever du at kommunikasjon mellom de ansatte er? Er det annerledes mellom dem som trener sammen og dem som ikke gjør det?
21. Hvordan opplever du at samarbeidet mellom de ansatte er?
22. Hvordan opplever du forskjeller i produktiviteten til de ansatte som deltar og dem som ikke gjør det?
23. Er det noe annet du mener vi bør vite om med tanke på tilrettelegging av fysisk i bedriften?

7.3 Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

“Gruppetrening og sosial kapital”

Bakgrunn og formål

I forbindelse med masterstudiet i økonomi og ledelse ved Norges Handelshøyskole, ønsker vi å gjennomføre et selvstendig forskningsarbeid. Formålet med studien er å avdekke hvilke opplevelser/erfaringer de ansatte har ved å delta på organisert gruppetrening i bedriften, og hvordan bedriften med hensyn til disse kan tilpasse opplegget som en del av HRM-strategien. Utvalget er bestemt gjennom informasjon og samtaler med ledelsen. Dette vil være informanter som er ansatt i bedriften og som primært benytter seg av tilbudet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltaker er det ønskelig at det settes av én time til intervju. Samtalen blir tatt opp med båndopptaker og transkribert. Lydopptaket og transkripsjonen vil bli slettet når prosjektet er ferdigstilt og godkjent. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle:

Praktiske spørsmål rundt treningene, opplevelser, erfaringer, arbeidsdagen etc.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som intervjuer som vil ha tilgang til opplysninger som gis. I masteravhandlingen vil informantene anonymiseres med et fiktivt navn. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.12.2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet omgående.

Dersom du ikke ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Thomas A. Hansen, tlf: 976 23 351, eller epost: thomashansena@gmail.com. Veileders navn er Karen Modesta Olsen, tlf: 55 95 97 55, epost; Karen.Olsen@nhh.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

(Navn i blokkbokstaver)