

Mindfulness – framtidens ledarskapsverktyg eller dagens managementfluga?

En studie om mindfulness påverkan på chefers ledarskap

Elin Vastesson (22911) & Filippa Granting (22914)

Abstract

Today's society is characterized by constant changes. In order to adapt to the development, organizations must continuously come up with innovations and invest in new projects. As a result, the responsibility of organizations' leaders has increased. Parallel with this development, more and more firms incorporate mindfulness in the organizations, and many managers choose to practice mindfulness themselves.

This case study is based on interviews with business leaders that have completed a course in mindfulness. The purpose of the study is to analyze managers' perceived change in leadership skills as a result from engaging in mindfulness. Empirical findings indicate that managers have mostly developed qualities that increase their own self-awareness and ability to control their emotions. Earlier research has also showed a relationship between mindfulness and enhanced creativity and decision-making abilities. Our results, however, suggest that mindfulness is a useful tool for managers who want to increase their self-awareness and ability to control their emotions. The outcome is manifested in reduced stress levels and improved relationships. Thus, for business leaders who wish to become more creative problem-solvers and decision-makers, mindfulness does not seem to be the optimal tool.

Keywords: mindfulness, leadership, leadership skills, decision making, experience

Handledare: Lovisa Näslund
Kursansvarig: Karin Fernler & Laurence Romani
Framläggning: juni 2015

Stort tack till

Lovisa Näslund för ovärderlig handledning och stöd under uppsatstiden.

Samtliga intervjuobjekt för att de avsatt tid samt visat intresse för vår studie.

Pia för hjälp med företagskontakter.

Patrik, Anton, Caroline, Otto, Richard, Michael, Natalie, Anna, Bengt, Britt-Marie & Matilda för användbar konstruktiv kritik, stöd och goda synpunkter.

Innehåll

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 TIDIGARE FORSKNING	8
1.3 STUDIEOMRÅDE OCH SYFTE	9
1.3.1 Syfte.....	9
1.3.2 Forskningsfråga	9
1.3.3 Avgränsning	9
2. METODAVSNITT	10
2.1 VAL AV METOD.....	10
2.1.1 Primärkällor och urval av respondenter.....	10
2.1.2 Sekundärkällor.....	11
2.2 INTERVJUMETOD OCH FORSKNINGSANSATS.....	12
2.2.1 Kvalitativ intervjustudie	12
2.2.2 Semistrukturerad intervjumetod	12
2.2.3 Forskningsansats	12
2.2.4 Intervjuguide	13
2.3 DATABEARBETNING OCH ANALYSMETOD	13
2.4 UPPSATSENS RELIABILITET OCH VALIDITET	14
3. TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 MINDFULNESS	15
3.1.1 Effekter av mindfulness.....	15
3.1.2 Ökad mottaglighet för ny information.....	15
3.1.3 Skapande av nya kategorier och ökad kontroll av kontext	15
3.1.4 Olika synvinklar	15
3.1.5 Process vs. Utfall	16
3.1.6 Minskad stress och utbrändhet	16
3.2 SENSEMAKING	16
3.3 LEDARSKAP	17
3.3.1 Vad är ledarskap?	17
3.3.2 Ett hälsosamt ledarskap	17
3.4 BESLUTSFATTANDE.....	19
4. EMPIRI	19
4.1 FÖRETAG SOM SÄLJER KURSER I MINDFULNESS.....	20

4.2 FÖRSTA KONTAKTEN MED MINDFULNESS	20
4.2.1 Chefernas bakgrund.....	20
4.2.2 Förkunskaper och förväntningar.....	20
4.3 LÄRDOMAR OCH VERKTYG.....	22
4.3.1 Individuell upplevelse	22
4.3.2 Andningsövningar	22
4.3.3 Lära känna sig själv	22
4.3.4 Betydelsen av mindfulness	23
4.4 TANKAR OCH SYNSÄTT	24
4.4.1 Kursens påverkan på tankar.....	24
4.4.2 Relationer och synsätt på andra människor	24
4.4.3 Användning av mindfulness idag	25
4.5 LEDARSKAP	26
4.5.1 Skillnader i arbetsvardagen	26
4.5.2 Relationen till medarbetarna.....	27
5. ANALYS.....	28
5.1 MINDFULNESS	28
5.1.1 Att leva i nuet och inte döma.....	28
5.1.2 Olika synvinklar och mer kontroll över sina tankar	29
5.1.3 Delslutsats	30
5.2 ORGANISATORISK PÅVERKAN OCH BESLUTSFATTANDE	31
5.2.1 Sensemaking.....	31
5.2.2 Beslutsfattande	31
5.2.3 Delslutsats	33
5.3 ETT HÄLSOSAMT LEDARSKAP.....	33
5.3.1 Delslutsats	35
6. SLUTSATS OCH DISKUSSION	35
6.1 SLUTSATS	35
6.2 DISKUSSION	36
6.2.1 Implikationer	36
6.2.2 Generaliserbarhet.....	37
6.2.3 Förslag till fortsatt forskning	37
7. REFERENSLISTA.....	38
7.1 TRYCKTA KÄLLOR.....	38

7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	40
7.3 MUNTliga KÄLLOR	40
8. BILAGOR	42
8.1 INTERVJUGUIDE	42

1. INLEDNING

I detta kapitel introduceras begreppet mindfulness som avser att ge en beskrivande inledning till studiens ämne. Inledningen kommer även presentera tidigare forskning inom området, vilket leder vidare till uppsatsens syfte och forskningsfråga. Avslutningsvis redogörs för studiens avgränsning.

1.1 BAKGRUND

En global trend som råder i dagsläget är att samhället präglas av ständiga och snabba förändringar. Detta innebär bland annat att ökad användning av teknologisk globalisering, diversifiering bland medarbetare, samt framväxt av multinationella företag, har blivit en del av organisationers vardag (Ghosh, Haynes & Kram 2013). Nutidens organisationer måste därför ideligen komma med innovationer och kontinuerligt investera i nya projekt, för att kunna konkurrera och anpassa sig till den snabba utveckling av teknologi, marknader och konkurrenter som existerar (Baron & Cayer 2011). Dessa förutsättningar, i kombination med att organisationer möter högre krav och förväntningar på att ta ett socialt ansvar, med tanke på rådande klimatförändring och ökad geopolitisk instabilitet, gör att ansvaret för och kravet på organisationers ledare har ökat (Ghosh, Haynes & Kram 2013).

Parallellt med denna globala trend, har stress och utbrändhet i arbetslivet ökat. I en studie, gjord av Försäkringskassan, påvisades att den totala långvariga sjukfrånvaron varit konstant sedan 2005 och framåt, men att långvarig sjukskrivning på grund av psykisk ohälsa däremot ökat från år 2008 (Försäkringskassan 2014). Studien visade att under perioden 2005 till 2012 hade psykiska sjukdomar de längsta sjukfallen av samtliga diagnoser med medianlängden 75 dagar, jämfört med 43 dagar för övriga diagnoser (Försäkringskassan 2014).

Vidare har intresset för mindfulness ökat, både privat och i näringslivet. Hos nätbokhandlarna Bokus och Adlibris har exempelvis utbudet av böcker om mindfulness ökat lavinartat under det senaste decenniet (Bokus 2015 & Adlibris 2015). Ytterligare en indikator på det ökade intresset för mindfulness, är att under de senaste tio åren har startats många nya företag som erbjuder mindfulnesskurser, både för privatpersoner och företag (Allabolag 2015).

Läran om mindfulness har sitt ursprung i Buddhismens filosofi och har praktiserats i flera tusen år (Brown, Marquis & Guiffida 2013). Ordet mindfulness härstammar från det

buddistiska ordet “sati” och betyder “vakenhet av sinne”¹. I den buddistiska traditionen har mindfulness syftat till att öka individens medvetenhet och förmåga att leva i nuet (Glomb et al. 2011). Buddisterna använde även läran som en meditationsform med syftet att stoppa det individuella lidandet (Bishop et al. 2004).

Begreppet mindfulness har fått större uppmärksamhet sedan psykologer och läkare började använda läran som ett terapeutiskt verktyg för att hantera stress och öka välbefinnande. Under de senaste tre årtiondena har forskare börjat undersöka mindfulness och dess lindrande effekt av fysisk- och psykisk ohälsa, samt dess stressreducerande verkan (Chiesa & Serretti 2010, Delmonte 1990).

Som ovan nämnts, har mindfulness börjat intressera näringslivet och allt fler företag väljer att inkorporera det i sin organisation (Baron & Cayer 2011). De företag som säljer mindfulnesskurser utlovar många positiva effekter. Personer i ledarposition ska exempelvis förbättra sin beslutsförmåga, samt bli mer engagerade i sina medarbetare genom att se sina egna och andras behov och sinnesstämningar (Mindfulnessgruppen 2015 & Potential Project 2015).

I dagsläget har det dock gjorts få studier om mindfulness och dess påverkan på organisationer och företagsledare, men forskning inom detta område har ökat under de senaste åren (Baron & Cayer 2011). En intressant fråga att ställa sig är därför om mindfulness verkligen är så bra som det sägs, eller om det bara är en i raden av alla managementtrender som kommer och går?

Managementteorier är nämligen något som går i cykler, menar Czarniawska och Sevón (1996). Vi finner det därför spännande att undersöka om chefer som genomfört en mindfulnesskurs, faktiskt utvecklas på så sätt som kurserna utlovar. Eller om det kan vara så att mindfulness snarare är en managementtrend, vars utlovade effekter matchar nutidens krav på ledare?

¹ Fritt översatt

1.2 TIDIGARE FORSKNING

Forskning om ämnet mindfulness har under de senaste åren ökat. Brown, Ryan och Creswell (2007b) beskriver i en studie hur intresset för mindfulness har "exploderat" och att forskning inom ämnet har ökat exponentiellt under de senaste 20 åren.

Majoriteten av den forskning som hittills bedrivits har fokuserat på effekterna av kliniska interventioner på välbefinnande och hälsa. Effekterna av dessa är väl dokumenterade och visar att utövning av mindfulness kan leda till minskad ångest, minskade stresssymptom och humörsvängningar, samt förbättrad smärtkontroll och livskvalitet (Baron & Cayer 2011).

Vidare har mindfulness fått ökad uppmärksamhet i näringslivet då praktisering av läran har påvisat utveckling av egenskaper som är fördelaktiga att ha i arbetslivet, såsom klarare tänkande och bättre beslutsfattande, samt förbättrad lyhördhet och förmåga att lyssna (Weick & Putnam 2006). Minskad stress och utbrändhet är ytterligare två effekter av mindfulness som påvisats och som ses som fördelaktiga i en arbetsrelaterad kontext (Cohen-Katz et al. 2004).

Trots att intresset för mindfulness och dess inverkan i en arbetskontext har ökat, har som ovan nämnts, få studier inom detta område genomförts. I en av de studier som dock utförts, undersöktes sjuksköterskors arbetssituation. Då påvisades att stress och sjukskrivningar på grund av utbrändhet kunde minskas med hjälp av mindfulness (Cohen-Katz et al. 2004). I en annan studie, genomförd av Hunter och McCormick (2008), undersöktes huruvida åtta chefers arbetsvardag påverkades av att de praktiserade mindfulness. Studien visade att mindfulness kan leda till förbättrad medvetenhet på jobbet, en större acceptans för ens arbetssituation, bättre förmåga att hålla sig lugn i jobbiga situationer, ökad anpassningsförmåga samt förbättrade relationer till kollegor.

Intresset för mindfulness applicerbarhet på ledarskap har också ökat, särskilt på grund av dess påvisade möjlighet till ökad koncentrationsförmåga och bättre beslutsfattande (Weick & Putnam 2006). Det faktum att allt fler företag och företagsledare börjar använda sig av mindfulness, ger utrymme för diskussion angående läran och dess påverkan på organisationers ledare och dess ledarskap. I kombination med att forskning inom detta område kan betraktas som tunn, gör ämnet relevant att forska inom och har varit grunden för studiens syfte och forskningsfråga som presenteras nedan.

1.3 STUDIEOMRÅDE OCH SYFTE

1.3.1 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka om, och i så fall hur, chefer upplever att sitt ledarskap har förändrats och/eller påverkats av att ha genomfört en mindfulnesskurs. Detta görs genom att undersöka och analysera om chefer upplever någon förändring hos dem själva i termer av sin individuella upplevelse av sin ledarskapsförmåga. Vidare syftar studien till att försöka ta reda på huruvida en mindfulnesskurs kan vara ett användbart verktyg för chefer att utveckla sitt ledarskap.

Den forskning som i dagsläget utförts inom detta område, är som ovan nämnt, främst kvantitativ och hjärnforskning (Baron & Cayer 2011). Studiens syfte är därmed också att tillföra ny kunskap inom detta ämne genom en kvalitativ intervjustudie. Därigenom hoppas vi kunna berika med nya frågeställningar och idéer till redan existerande teorier.

1.3.2 Forskningsfråga

Med utgångspunkt i ovanstående bakgrund och syfte har följande forskningsfråga formulerats:

Påverkas en chefs upplevelse av sitt ledarskap av att genomföra en kurs i mindfulness och i så fall på vilket sätt?

1.3.3 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till att undersöka chefers individuella upplevelse av resultatet av att genomföra en mindfulnesskurs. De intervjuade chefernas medarbetare är därför inte en del av studien. Uppsatsen ansvarar heller inte för att undersöka utformningen av, eller innehållet i, kurserna. Då forskningsfrågan är relativt bred har studien valts att avgränsas teoretiskt och praktiskt för att möjliggöra att den besvarats fullständigt. Utifrån de empiriska fynd som påträffats har studien smalnats av utifrån den från början bredare utgångspunkten. Den teoretiska referensramen har också begränsats med hänsyn till empirin och dess återkommande teman.

Vidare har studien avgränsats till chefer som genomfört en mindfulnesskurs i Sverige. Detta val gjordes för att undvika potentiella internationella skillnader som kan påverka

undersökningen. I studien är chefer från flera företag och från olika chefspositioner inkluderade. Valet att använda sig av en intervjustudie för insamling av empiriska bevis, i detta fall genom intervjuer med chefer från olika företag och på olika positioner, gjordes för att få en mer robust och övertygande studie, vilket även Yin (2014) stödjer. De chefer som ingår i den empiriska insamlingen har alla genomfört en mindfulnesskurs under de senaste fem åren. Denna uppsats tar därför inte hänsyn till mer långsiktiga resultat än denna tidsperiod. En av de intervjuade genomförde dock kursen för tio år sedan.

2. METODAVSNITT

I detta avsnitt presenteras och motiveras uppsatsens metodval och empiriinsamling, samt hur bearbetningen av empirin har utförts. Vidare berörs studiens reliabilitet och validitet samt metodvalets svagheter.

2.1 VAL AV METOD

2.1.1 Primärkällor och urval av respondenter

Intervjustudien omfattar nio djupintervjuer med chefer från olika företag inom varierande branscher. Dessutom genomfördes en inledande intervju med två personer som är utbildade mindfulnessinstruktörer och som driver ett företag som säljer mindfulnesskurser. Denna intervju gjordes med syftet att få en övergripande förståelse för ämnet, för att få kännedom om hur mindfulnesskurser används i näringslivet, samt för att underlätta studiens utformning. För att hitta personer till resterande intervjuer valdes att inte fråga instruktörerna om rekommendationer på intervjuobjekt. Detta för att undvika att få vinklade svar från chefer som instruktörerna visste var positiva till kursen. Istället användes Internet för att söka efter företag som använt sig av mindfulness.

I nästa steg kontaktades 30 företag som uttalat sig om att de använt/använder sig av mindfulness. Av dessa fick vi kontakt med sex chefer som vi fick tillåtelse att intervju. Då det var svårt att få tag på tillräckligt många intervjuobjekt genom att enbart söka på Internet, valdes därefter att använda vårt eget kontaktnät. Genom det fick vi tillgång till ytterligare tre personer. Efter åtta genomförda intervjuer upplevdes en mättnad av empiriresultaten. En intervju gjordes därefter för att bekräfta mättnadskänslan.

Det bedömdes viktigt att välja chefer som frivilligt valt att genomföra kursen, därmed har ingen av intervjuobjekten gått kursen med syftet att bota fysisk- eller psykisk ohälsa. Detta för att minska risken för att få tomma och innehållsfattiga svar. För att möjliggöra en rättvis jämförelse mellan resultaten av de olika intervjuerna, var ytterligare ett kriterium att cheferna skulle ha en liknande inställning till mindfulness. Vidare ansågs det viktigt, att till största mån, välja chefer som alla genomfört en mindfulnesskurs som pågått i åtta veckor. Detta eftersom majoriteten av kurser som erbjuds pågår i just åtta veckor. Denna slutsats har dragits efter att ha jämfört kursutbudet hos flertalet av de företag som erbjuder mindfulnesskurser.

Intervjuerna ägde rum där tid och plats var möjlig för respektive chef. Merparten ägde rum på respektive chefs arbetsplats. Två av intervjuerna genomfördes dock i intervjuobjektens hem på grund av begränsad tid och möjlighet av annan plats. Till följd av långa avstånd gjordes dessutom en intervju över Skype och en över telefon. Med önskan från intervjudeltagarna om anonymitet, samt för att möjliggöra för cheferna att vara så öppna som möjligt, förekommer inga namn eller positioner i uppsatsen. Intervjulistan för studien presenteras nedan.

Intervju	Kön	Bransch	Datum	Intervjuform
1	Kvinna och Man	Mindfulness	2015-01-19	Fysisk
2	Man	Konsult	2015-02-03	Fysisk
3	Man	Teknik	2015-02-24	Fysisk
4	Man	IT	2015-03-02	Skype
5	Kvinna	Telefoni	2015-03-04	Fysisk
6	Man	Bil	2015-03-04	Fysisk
7	Kvinna	IT	2015-03-16	Fysisk
8	Kvinna	Psykiatri	2015-03-24	Telefon
9	Kvinna	Sjukvård	2015-04-02	Fysisk
10	Man	Fastigheter	2015-04-17	Fysisk

2.1.2 Sekundärkällor

Sekundärkällor i form av hemsidor av företag som erbjuder mindfulnesskurser har används. Från dessa hemsidor har information om vad företagen utlovar för effekter av kurserna hittats. Ytterligare sekundärkällor som använts är mindfulnessappar, de har hjälpt oss som forskare att öka förståelsen av läran.

2.2 INTERVJUMETOD OCH FORSKNINGSANSATS

2.2.1 Kvalitativ intervjustudie

Uppsatsen är baserad på en kvalitativ intervjustudie där tonvikten ligger på uttalande, beskrivningar och kroppsspråk. Anledningen till detta metodval är att betoningen vid forskningsstrategin ligger på ord snarare än kvantifiering av data, vilket gör den kvalitativa metoden lämplig (Bryman & Bell 2013). Då studien syftar till att analysera chefernas egna upplevelser är det lämpligt att använda sig av en kvalitativ intervjumetod. Denna metod tillåter intervjun att röra sig i olika riktningar beroende på vad intervjupersonen finner relevant och viktigt. Detta är i linje med vad Bryman och Bell (2013) nämner som en fördel med en kvalitativ metod. Det bör dock påpekas att metoden anses innebära risk för att få subjektivt vinklade svar. Trots denna brist anser vi att metoden passar vår undersökning, då intervjuer möjliggör för detaljerade och fylliga intervjusvar, menar Bryman och Bell (2013), vilket är något som har eftersträfvats i studien.

2.2.2 Semistrukturerad intervjumetod

Vid uppsatsens undersökning har en semistrukturerad intervjumetod använts. Denna metod valdes för att möjliggöra en större frihet för intervjuobjekten att formulera sina svar, samt för att kunna fokusera på deras personliga erfarenheter. Detta är även något Bryman och Bell (2013) ser som fördelaktigt vid denna typ av metod. Studien är således baserad på en metod, där subjektiva erfarenheter och åsikter påverkar intervjufrågorna. Detta är relevant för att uppnå studiens syfte då de individuella tolkningarna står i centrum. Varje intervju har utgått från en förutbestämd intervjuguide med utrymme för flexibilitet och för de intervjuade att ta upp de ämnen de anser relevanta och intressanta (Bryman & Bell 2013). Vardera intervju pågick i omkring 60 minuter.

2.2.3 Forskningsansats

Vid första ansats har en induktiv metod använts för att inte styra utfallet av empiriinsamlingen. Det innebär att ur utfallet och resultatet av den första empiriinsamlingen har teman funnits som legat till grund för det teoretiska ramverket. Den induktiva metoden har i en senare fas kombinerats med en deduktiv metod. En deduktiv metod är den induktiva metodens motsats, således att empiri framtas utifrån vald teori. Kombination av dessa två, utgör en så kallad iterativ metod (Bryman & Bell 2013). Då det framkom gemensamma teman

under de första intervjuerna, bedömdes det viktigt att ta hänsyn till befintlig teori om dessa ämnen innan resterande intervjuer genomfördes. Detta gjorde att en iterativ metod blev ett naturligt steg i forskningsansatsen.

2.2.4 Intervjuguide

Den använda intervjuguiden är grundad på de områden som anses beröras för att besvara syftet med studien². Efter intervjun med mindfulnessinstruktörerna konstruerades intervjufrågor som användes till de första intervjuerna. Detta gjordes i linje med hur Bryman och Bell (2013) menar att en intervjuguide kan utformas. Intervjuguiden delades in i tre områden som ansågs nödvändiga för att besvara forskningsfrågan. Först ställdes frågor om den intervjuades bakgrund och förkunskaper, följt av frågor om den individuella upplevelsen av kursen. Avslutningsvis ställdes frågor om den intervjuades ledarskap. Efter de första intervjuerna justerades frågorna något för att bättre passa med den valda teorin, samt med de återkommande teman som påträffats.

2.3 DATABEARBETNING OCH ANALYSMETOD

Vid utformningen av intervjuerna organiserades de för att göra empiriinsamlingen överskådlig, samt för att undvika överdriven materialinsamling. Detta gjordes i enlighet med Kvaless metodik, refererat av Ahrne och Svensson (2011). Genom att använda den teoretiska förkunskap vi införskaffat innan intervjuerna, kunde passande följdfrågor och fördjupningar göras. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter. Referaten av intervjuerna har legat till grund för empiriavsnittet, där de intervjuades svar på frågorna har sammanställts och kategoriserats i en naturlig följd efter intervjuguiden.

Varje intervju har analyserats av båda forskarna, var för sig, genom att urskilja återkommande teman inom respektive del av intervjuguiden. Därefter diskuterades tillsammans varje tema inom respektive del. De likheter och olikheter som kunde hittas mellan intervjuerna kopplades sedan till det teoretiska ramverket för djupare analys. Den analytiska processen är utarbetad från en iterativ metod där de empiriska och teoretiska delarna har byggts på varandra.

² Se den använda intervjuguiden i bilagan

2.4 UPPSATSENS RELIABILITET OCH VALIDITET

Vid kvalitativ forskning skiljer man på intern och extern validitet och reliabilitet menar LeCompte och Goetz, enligt Bryman och Bell (2013). I denna studie kan den interna reliabiliteten ifrågasättas då empirin tolkats subjektivt av forskare som gemensamt kommit överens om hur den ska tydas. Att undvika subjektiva tolkningar vid denna typ av intervjustudie är dock oundvikligt. Genom att båda forskare noga lyssnat igenom varje intervju har det yttersta gjorts för att göra studien så tillförlitlig som möjligt. Den externa reliabiliteten, alltså till vilken utsträckning det är möjligt att replikera studien, bör anses som god eftersom tillvägagångssättet går att upprepa. Men som Bryman och Bell (2013) nämner, är det i de flesta kvalitativa studier omöjligt att frysa en social miljö och dess betingelser som finns för att göra den fullt replikerbar.

I denna studie kan den interna validiteten anses som stark då långvariga dialoger med de intervjuade cheferna gjort det möjligt att stärka överensstämmelsen mellan begrepp och observationer. Intern validitet innebär att det ska finnas en tydlig överensstämmelse mellan observationer och de teoretiska idéer som utvecklas (Bryman & Bell 2013). Gällande den externa validiteten kan den anses som svag då forskarna använt sig av en intervjustudie. LeCompte och Goetz menar, enligt Bryman och Bell (2013), att kvalitativ forskning utgör ett problem gällande resultatens generaliserbarhet till andra sociala miljöer och situationer. Vidare bör det beaktas att, som ovan nämnts, de olika intervjuerna genomfördes på olika platser. Det innebär att intervjuobjekten inte har haft samma förutsättningar eftersom man påverkas av den miljö man befinner sig i. Vad som stärker studiens tillförlitlighet är chefernas godkännande av samtliga intervjuer, samt att båda forskarna noga lyssnat på och gått igenom varje intervju.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Detta avsnitt behandlar uppsatsens teoretiska ramverk som ligger till grund för studiens analys. Inledningsvis presenteras forskning rörande mindfulness och dess effekter, följt av teorier om sensemaking och ledarskap. Avslutningsvis berörs beslutsteorier.

3.1 MINDFULNESS

3.1.1 Effekter av mindfulness

Ellen Langer har forskat om mindfulness i över 25 år och släppte år 2014 en ny och reviderad upplaga av sin bok "Mindfulness" från år 1989. Boken är baserad på hennes forskning och beskriver bland annat vad utövande av mindfulness har för positiva effekter. Vidare menar Langer (2014), att dessa effekter kan vara särskilt värdefulla om de appliceras på en arbetsplats, att organisationer kan gynnas av att medarbetare, särskilt chefer, är "mindfulla". Dessa effekter är redovisade nedan.

3.1.2 Ökad mottaglighet för ny information

En mindful person är mer öppen till ny information, menar Langer (2014). Genom att inte vara låst i gamla tankemönster är det enklare att anpassa sig till varje enskild situation. Saker blir inte alltid som man tänker sig, någon kan exempelvis få förhinder och inte ha möjlighet att närvara vid ett möte. Vid sådana situationer är det fördelaktigt att kunna agera utifrån de nya förutsättningarna och inte vara låst vid att man måste genomföra en viss sak på ett visst sätt. Genom att anpassa arbetet till den rådande situationen behöver inte produktivitet och det dagliga arbetet påverkas negativt.

3.1.3 Skapande av nya kategorier och ökad kontroll av kontext

En förmåga att kunna bearbeta information och dra nya kopplingar är ytterligare en positiv effekt av mindfulness. Eftersom en mindful person dessutom har enklare att mottaga ny information, är problemlösningsförmåga något som förädlas. Langer (2014), menar att kunskapen att kunna se nya mönster, i kombination med förmågan att inte fastna i gamla tankebanor, gör personer som utövar mindfulness skickligare på att se vad som bör prioriteras och bättre på att fatta beslut därefter. Genom att möta omvärlden med öppna ögon och dra slutsatser av vad man verkligen ser och inte av vad man förväntar sig att se, är det enklare att lägga fokus på rätt saker.

3.1.4 Olika synvinklar

Enligt Langer (2014), är förmågan att kunna se på en sak eller situation från olika vinklar också något som mindfulness ska leda till. De som kan frigöra sig från gamla tankebanor, som kan vara öppna för ny information, se nya kopplingar och samtidigt se på en fråga från olika

vinklar, har ökad chans att vara kreativa och komma på innovativa lösningar. Något som är fördelaktigt i dagens samhälle, menar Langer, eftersom förändringar sker med snabb fart.

3.1.5 Process vs. Utfall

Varje utfall är resultatet av en process. Att bara fokusera på resultat kan därför göra att man är hårdare mot sig själv än förtjänat. Langer (2014), menar att resan mot målet i sig är viktig och bör därför inte glömmas bort. Istället för att döma sig själv för det man exempelvis inte hann med att göra, är det sunt att se det man faktiskt gjorde, som att närvara på ett möte eller vila. En mindful person är bättre på att följa dessa, enligt Langer (2014) mer sunda tankebanor. Hon menar att det är något som man, både som person och organisation, vinner på i längden.

3.1.6 Minskad stress och utbrändhet

Med ett öppet tankesätt, samt en förmåga att se nya kopplingar och fler vinklar, i kombination med koncentration på själva processen, minskar även risken för utbrändhet. Genom att kunna fokusera på det man faktiskt gör och inte döma sig själv för det man inte gör, minskar dessutom risken för stress, säger Langer (2014). Resultatet blir därmed att en mindful ledare har större chans att vara mer självständig och trygg i sig själv. Det leder i sin tur till ett sundare tankesätt, samt mindre risk för att drabbas av stress och utbrändhet. Vidare har en mindful person de rätta verktygen för att vidga sina tankemönster, vilket kan bidra till ökad kreativitet som i sin tur kan leda till mer differentierade och situationsanpassade beslut.

3.2 SENSEMAKING

“Sensemaking”³ är en teori om hur man kan skapa medvetenhet och förståelse för situationer och processer. Karl Weick har skapat en modell där sensemaking kan appliceras inom organisationer. Weicks teori säger att sensemaking består av sju egenskaper som kan hjälpa till att skapa en gemensam medvetenhet och förståelse inom organisationen, genom att se till allas individuella perspektiv och intresse (Weick 1995). Sensemaking förklaras som en process som är (1) grundad i ens individuella identitet, (2) retroperspektiv, (3) statuerad i omgivningen, (4) social, (5) pågående, (6) fokuserad på utvalda delar av rådande kontext och (7) driven av rimlighet framför riktighet (Weick 2001). Exempelvis tolkar man aktuella

³ Vi har valt att inte översätta ordet “sensemaking”, då det är ett etablerat begrepp inom organisationsteori

händelser genom att förlita sig på tidigare upplevelser, människan föredrar också att dra slutsatser av vad som är rimligt jämfört med vad man faktiskt ser.

Weick (2001) menar att genom att skapa gemensam förståelse för situationer och processer, stärks organisationer och osäkerheter minskas, vilket i sin tur leder till att bättre beslut kan fattas. Vidare beskriver Weick (1995), att sensemaking kan leda till vissa negativa konsekvenser. Dessa kan kopplas till mindfulness då de kan tänkas motverkas av de positiva effekterna av mindfulness. Weick (1995), beskriver att om man hittar förklaringar i dagens händelser med hjälp av tidigare erfarenheter, kan det leda till att man fattar felaktiga beslut eftersom man då inte tar hänsyn till rådande kontext. Det kan innebära att man missar viktiga aspekter i pågående situation. Man är låst i gamla hjulspår och bildar sig en uppfattning alltför snabbt, utan att reflektera och se saker ur olika vinklar. När organisationer fokuserar på vissa element, i syfte att stödja deras tolkning av en händelse, kan det leda till att de ignorerar andra aspekter som egentligen kan vara viktiga att ta med i beräkning.

3.3 LEDARSKAP

3.3.1 Vad är ledarskap?

Ledarskap är ett mycket brett område och det finns därför ingen allmängiltig definition. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att ledarskap, i stora drag, handlar om förändring och utveckling, om förmåga att se helheten och få människor att höja blicken och om att skapa entusiasmerade medarbetare. Vidare förväntas chefer, personer i ledarposition, att åstadkomma förändring, utveckling och skapa engagemang genom att vara tydlig och fatta motiverade beslut. Att göra rätt saker snarare än att göra saker rätt (Sveningsson och Alvesson 2010).

3.3.2 Ett hälsosamt ledarskap

Bob Rosen har utvecklat en ny ledarskapsmodell anpassad efter dagens samhälle. Rosen menar att ledare idag möter en komplex och förvirrad värld, där förändringar sker i en fart de aldrig tidigare mött. De strategier som förut fungerade är idag otillräckliga (Rosen 2014). Modellen säger att ledare istället för att fokusera på kortsiktiga handlingar, beteenden och resultat, nu bör fokusera på ett hälsosamt ledarskap (Bob Rosen 2015). Rosen menar att ett

effektivt ledarskap är en funktion av vem du är och inte av vad du gör. Det hälsosamma ledarskapet består av sex olika delar och de presenteras nedan (Rosen 2014).

Den *fysiska hälsan* handlar om medvetenhet om hela sin kropp. Att man inte ska fokusera på individuella element som hjärtat, muskler och sinnet, utan att det viktiga är hur alla olika delar fungerar tillsammans som en helhet. Som ledare är det även viktigt att ta vara på sina positiva känslor och se till att negativa känslor inte står i vägen, menar Rosen (2014). En hälsosam ledare hittar en balans mellan positiva och negativa känslor där han kan styra och kontrollera dem, vilket är grunden till en *känslomässig hälsa*. Det går hand i hand med förmågan att kunna se sina styrkor och svagheter och förstå när man som ledare behöver hjälp av andra eller tvärtom. Det handlar om självmedvetenhet och självbeskådan.

För att vara en effektiv ledare i dagens komplexa klimat behöver man även ha ett skarpt intellekt - förmågan att förstå roten i ett problem och komplexiteten kring det. Rosen (2014) beskriver att ledare tenderar att vara "linjära tänkare" och se problem med direkt orsak och verkan förklaringar. Eftersom dagens värld är mångfacetterad, behöver dagens ledare vara flexibla och även kapabla till att väga många olika sidor mot varandra. Det viktigaste kännetecknet av *intellektuell hälsa* är enligt Rosen nyfikenhet. Forskning visar att det finns en korrelation mellan nyfikenhet, motivation och glädje.

Vidare menar Rosen (2014), att ett företag och dess ledare inte kan fungera utan en hållbar *social hälsa*. Som ledare är det viktigt att ha bra kontakt med sina medarbetare för att motverka tvivel och oenigheter. Tillförlitlighet är det viktigaste attributet. Att man som ledare är sig själv i allt man gör och i alla interaktioner. Att dela med sig av sina tankar och värderingar och att ha modet att erkänna om man gjort fel, är därför också viktigt för att bilda hållbara relationer på arbetsplatsen.

Med en *yrkesmässig hälsa* kan ledaren konvertera hängivenhet och hårt arbete till önskvärda resultat, beskriver Rosen (2014). För att utveckla yrkesmässig hälsa måste man hitta sitt "kall" - veta vad man som ledare vill uppnå och varför. Att inspirera och hjälpa sina medarbetare att hitta sina kall är också viktigt. Den sista "hälsa" som en ledare bör inneha är den *spirituella hälsan*. Det innebär att man känner ett högre syfte med sin yrkesroll än att bara leda företaget. Ledare med en stark spirituell hälsa har nämligen enklare för att undvika att tänka kortsiktigt och självviskt på grund av sitt djupare syfte.

3.4 BESLUTSFATTANDE

Läran om att ta ett rationellt beslut, det vill säga att utvärdera eventuella alternativ och sedan välja det förslag som är bäst givet sina preferenser, är en av de mest grundläggande beslutsmodellerna. Brunsson (1990) menar dock att rationella beslut inte alltid är de bästa eftersom det är viktigt att skilja på handlingsrationalitet och beslutsrationalitet. Som ledare är det nämligen viktigt att faktiskt fatta beslut, att agera handlingsrationellt. När en ledare tar ett beslut får han förväntningar på sig att agera i linje med beslutet. Med andra ord uttrycker en chef engagemang och åtagande vid beslutsfattande. Engagerade ledare medför att medarbetare förväntar sig att handling faktiskt ska ske, vilket i sin tur leder till att de blir mer motiverade. Fortsättningsvis förklarar Brunsson (1990), att man som chef därför med fördel bör använda sig av irrationalitet. Genom att anpassa sina preferenser till de förslag som finns och inte söka efter för mycket information och för många alternativ, ökar chansen för att beslut fattas.

Kahneman (2003), beskriver att beslutsfattande är beroende av den rådande kontexten. Han menar att människor har två system, det ena fungerar snabbt och automatiskt, det andra kräver mer kontroll och ansträngning. Människan är i naturen "lat" och fattar därför de flesta beslut genom att följa vanor eller sin första instinkt, alltså system ett. Om man däremot stöter på en ny situation eller ett nytt problem slås istället system två på, vilket kan liknas med en mer rationell beslutsprocess. System två kräver ökad ansträngning eftersom den innebär en mer kontrollerad och eftertänksam process. Kahneman (2003) menar att man vid de flesta beslut kan associera och se kopplingar till situationer man mött tidigare, därför tas beslut oftast genom system ett per automatik.

4. EMPIRI

I följande avsnitt redovisas den empiri som ligger till grund för studien. Inledningsvis redogörs för vad de företag som erbjuder mindfulnesskurser utlovar att deras tjänster ska ge för resultat. Därefter följer intervjuernas empiriska resultat.

4.1 FÖRETAG SOM SÄLJER KURSER I MINDFULNESS

De företag som erbjuder kurser i mindfulness utlovar många positiva effekter efter genomförandet. Personer i ledarposition som medverkar i en kurs ska bli mer engagerade i sina medarbetare genom att se sina egna och andras behov, sinnesstämningar och skyddsstrategier. Ledaren ska få ökad förmåga att ta välgrundade beslut. Ett företag beskriver: *“Mindfulness ger en helt ny typ av förmåga att ta välgrundade beslut i alla sammanhang. Ökad klarhet att se saker och ting som de är och till fullo genomföra beslut och förändringar/strategier”*. Företagen säger också att man ska få en fördjupad förmåga att se saker runt om kring sig som man inte tidigare var medveten om, detta ska leda till ökad visdom och innovation (Mindfulnessgruppen 2015 & Potential Project 2015).

Företagen säger dessutom att ledaren ska uppleva en bättre balans mellan arbete och fritid genom ökad koncentration och förmåga att fokusera på rätt saker. Hälsan ska förbättras genom bättre stresshantering, mindre oro och bättre sömn samt gladare humör. Samarbetsförmåga och relationer ska utvecklas genom färre konflikter, samt ökad kommunikation och arbetsglädje. Vidare säger ett företag: *“Mindfulnesssträning gör oss proaktiva och bättre på att svara på våra upplevelser i dagliga livet istället för att bara reagera automatiskt. Det är ett enkelt sätt att bli mer närvarande i varje ögonblick och möta alla omständigheter öppet och direkt”* (Mindfulnessgruppen 2015 & Potential Project 2015).

4.2 FÖRSTA KONTAKTEN MED MINDFULNESS

4.2.1 Chefernas bakgrund

Intervjuobjekten är alla i ett åldersspann från trettio till femtio år och har vid studiens genomförande en chefsposition. Majoriteten av dem har i grunden en universitetsutbildning. Då intervjuobjekten är anonyma i studien kommer de benämnas som “chef”⁴.

4.2.2 Förkunskaper och förväntningar

Majoriteten av cheferna har genomfört en åtta veckors mindfulnesskurs. Det innebär att de hade ett tillfälle varje vecka där de utövande mindfulness i ett antal timmar ledda av en utbildad mindfulnessinstruktör. Kursen var sedan utformad med läxor och övningar att göra hemma mellan kurstillfällena. De flesta respondenter har gått kursen via sin arbetsgivare, men

⁴ Alternativt “han” eller könsneutrala ord

tre av dem genomförde kursen privat. Var mindfulnesskursen ägde rum varierade, men för de chefer som gick den via sitt arbete hölls kursen på arbetsplatsen. För de som genomförde kursen privat hölls den i närheten av deras bostadsområde.

Första kontakten med mindfulness har varierat hos de intervjuade. En chef blev till exempel utmanad av sin kompis att genomföra en kurs, medan en annan chefs kollega bjöd in till en mindfulnesskurs via deras arbetsgivare. Vad de dock hade gemensamt innan kursens start, var att samtliga kände sig nyfikna och intresserade av läran. En respondent beskriver att hans intresse för personlig utveckling och strävan efter att bli en bättre människa, gjorde honom nyfiken att testa på mindfulness. En annan chef beskriver hur han kände ett behov av att kunna fokusera bättre, vilket gav honom en anledning att prova på mindfulness.

Samtliga chefer hade liten förkunskap om ämnet innan de deltog i kursen. Två av dem hade dock testat på andra former av meditation tidigare och upplevt positiva resultat. De flesta hade bara hört talas om mindfulness via Internet eller av kollegor, då främst om vilka positiva effekter en kurs kan leda till. En av de intervjuade nämner exempelvis att han ville gå kursen för att han hört att mindfulness kan leda till att man blir bättre på att fokusera. *“Det hade egentligen med att göra att jag som person har en bra uppfattning om vad som händer 360 grader runt mig och jag älskar det. Men jag kände att jag behövde ett verktyg för att kunna stänga av en del av mitt synfält för att kunna fokusera bättre”*. Den gemensamma uppfattningen om mindfulness var därmed positiv hos dem alla innan kursstart.

Samtliga intervjuobjekt hade liknande förväntningar på vad mindfulnesskursen skulle ge för resultat. Att finna ett inre lugn och att lära sig verktyg som kan hjälpa en att fokusera bättre och vara mer närvarande i olika situationer, var gemensamma förhoppningar. En av de intervjuade uttrycker; *“Jag ville hitta verktyg för att vara mer närvarande i varje möte. Jag har varit i många möten där både jag själv och andra sitter med sina mobiler, paddor och liknande och skickar mail och sms under tiden. Det blir helt enkelt inte effektiva möten och jag ville därför lära mig att bli helt närvarande och få ut mer av möten och så vidare”*. Att hantera stress och pressade situationer på ett bra sätt var också något som de flesta chefer önskade bli bättre på.

4.3 LÄRDOMAR OCH VERKTYG

4.3.1 Individuell upplevelse

Vad intervjuobjekten upplever att de fick lära sig och hur de upplever att de utvecklats av sin utbildning i mindfulness var individuellt, men i studien har flera gemensamma nämnare framkommit.

4.3.2 Andningsövningar

Samtliga chefer nämner att de har fått lära sig olika andningstekniker. De beskriver att övningarna fokuserar på att kunna koncentrera sig på sin andning. En respondent uttrycker, *“andningen är ett viktigt redskap när man vill vara i nuet, man kan fokusera på den, eller på exempelvis nästippen”*. En annan chef beskriver hur han har fått lära sig olika andningstekniker som kan hjälpa honom att få ner pulsen och stressen som man utsätts för i vardagen. Genom att utföra andningsövningarna upplever han att hjärnan tänker bättre och att tankarna blir klarare. Han säger, *“efter att man genomfört andningsövningarna känner man sig som en bebis, man blir fri från bekymmer och att allt är gott”*. En annan respondent nämner att genom att använda sig av andningsövningar klarar han av stress och pressade situationer bättre än tidigare. Han beskriver, *“i grund och botten har jag fått tillgång till ett större register av mig själv”*.

Vidare nämner två chefer att andningsövningarna har påverkat deras förmåga att fokusera. En av dem beskriver hur han nu har lättare att koncentrera sig på en sak i taget, vilket har inneburit att han upplever att han klarar av svårare uppgifter i sitt arbetsliv. Exempelvis när han ska stå inför flera hundra personer och hålla en presentation, då är andningsövningarna ett bra verktyg för att dämpa nervositet. Genom att fokusera på andningen kan han hålla sig lugn.

4.3.3 Lära känna sig själv

Flertalet av cheferna nämner också hur de har lärt känna sig själva bättre genom kursens gång. En nämner hur man genom en övning som kallas för “kroppsskanning” tänker på alla sina kroppsdelar från topp till tå. Genom denna övning kan han känna var i kroppen olika känslor sitter. Till exempel var ilska sitter när han blir arg och var i kroppen han känner av lycka. Han menar att man lär känna sina “symptom” och känslor. Ett annat intervjuobjekt menar att mindfulness hjälp honom att enklare ta reda på hur han mår. Han ger som ett exempel att han

nu är att mer medveten om när han blir stressad. Vidare nämner flera av intervjuobjekten att det är viktigt att inte döma sina känslor och att lära sig acceptera olika känslolägen. *“Det är lika okej att känna sig nere en dag som det är att känna sig på topp, man måste våga tillåta sig vara i olika tillstånd”*, uttrycker en av cheferna.

En respondent nämner hur mindfulness är ett verktyg för att hantera känslor, ett redskap som kan hjälpa till att distansera sig från olika tankar, ett slags förhållningssätt för känslorna. Ytterligare en av de intervjuade säger att han nu ökat sin medvetenhet om sig själv och sin omgivning. *“Jag vet mer hur jag själv mår och hur andra mår, jag är även mer medveten om hur jag påverkar min omgivning och hur den påverkar mig”*.

4.3.4 Betydelsen av mindfulness

Många nämner att mindfulness är ett slags verktyg eller redskap för dem, något de kan ta fram och använda i olika situationer. En chef beskriver hur mindfulness är ett verktyg att ta till i stressade situationer för att lugna ner sig. Han beskriver att genom att utföra de andningsövningar som de lärde sig under kursen, kan han nu ta sig samman i situationer som han tidigare skulle ha stressat upp sig i. Samtidigt beskriver han mindfulness som ett redskap som hjälper honom att stanna upp och vara i nuet. Ett återkommande tema under intervjuerna var just vikten av att vara “här och nu”. Flera av respondenterna berättar hur mindfulness hjälper dem att leva i “nuet”, att inte låta tankarna finnas i framtiden eller i dåtiden.

Ett intervjuobjekt beskriver mindfulness på ett liknande sätt, att det gör en medveten om sina reaktioner på omvärlden. Att man måste våga stanna upp för att känna efter och se vad som händer runt omkring och på så sätt bli mer medveten om sin omgivning. En chef nämner att mindfulness har gett honom verktyg att kunna hantera sina tankar och reaktioner i olika situationer och att det är vad läran betyder för honom. *“Att kunna skilja på det mentala och fysiska och att kunna ta det mentala till en annan nivå”*, är ytterligare en beskrivning.

För en chef betyder mindfulness, *“eftertanke och fokus, inte flum om att bli en bättre människa, man är ju samma person”*. En respondent uttrycker däremot att mindfulness handlar om att lära känna sig själv och att lära sig känna efter. *“Att man tar sig tid till att fråga sig hur man mår och vad det kan bero på. Ett sätt att lära mig hantera tankar och*

känslor. Ett sätt att få tankar och egna reflektioner en bit ifrån sig, nu tänker jag den här tanken och det behöver inte vara så”.

4.4 TANKAR OCH SYNSÄTT

4.4.1 Kursens påverkan på tankar

Samtliga intervjuobjekt påstår att kursen i mindfulness, mer eller mindre, har påverkat deras sätt att tänka. En chef beskriver hur han stannar upp och tänker till en extra gång i olika situationer. Exempelvis i relation till andra människor. Han upplever att han har mer förståelse för andras beteenden i olika situationer och dömer inte lika snabbt någons uppförande. Han förklarar det som att om någon exempelvis är irriterad eller svarar kort på en fråga, så kan det bero på att något hänt i dennes privatliv, eller att personen i fråga har sovit för lite. Innan drog han istället slutsatsen att personen helt enkelt var otrevlig.

Ytterligare en av de intervjuade beskriver hur mindfulness hjälper honom att förhålla sig till sina känslor och tankar. Han ger ett exempel när han arbetade som chef på en arbetsplats som höll på att läggas ner. Då hade många av de anställda panik och kände sig stressade, vilket resulterade i klagomål och upprörda möten. Den intervjuade menade då att han kunde ta fram de verktyg han fått med sig från mindfulnesskursen. Genom att kunna förhålla sig till dessa känslor och försöka förstå medarbetarna, kunde han hindra sig själv från att svara irriterat tillbaka, även om han egentligen ville göra det.

En av cheferna uttrycker däremot att, *“det är pretentiöst att säga att mindfulness har ändrat mitt tankesätt, men jag tror att jag kanske är lite smalare i mitt förhållningssätt”*. En annan respondent tycker att det är överdrivet att säga att mindfulness har förändrat hans tankesätt, men menar ändå att han har blivit en lugnare person, eftersom han har tillgång till mentala verktyg som kan hjälpa honom styra sina tankar. Den intervjuade som tidigare sysslat med hypnos och meditation tror att hans tankesätt redan var påverkat av de mentala övningar han gjort tidigare. Han tror därför inte att hans tankesätt förändrades av kursen. Däremot menar han att det sannolikt skulle ha förändrats om han inte hade använt sig av meditation tidigare.

4.4.2 Relationer och synsätt på andra människor

Majoriteten av intervjuobjekten upplever att deras relationer till andra människor har förändrats sedan de gick kursen. En respondent anser att största skillnaden är att han har

mycket enklare för att släppa saker. Han ger som exempel att om han är irriterad på en kollega så har han mycket lättare för att släppa irritationen och gå vidare. En annan av de intervjuande nämner på ett liknade sätt hur hans synsätt på andra människor har förändrats. Han beskriver att i situationer som gör honom frustrerad, till exempel när han känner irritation över en kollega, har han nu ett verktyg som hjälper honom att mildra frustationen. Han förklarar det som att man ska stanna upp, observera vad som händer, acceptera situationen och gå vidare. Han berättar vidare hur detta verktyg blivit en strategi som hjälper till att hantera olika sorters problem i vardagen.

Ett intervjuobjekt berättar att han upplever sig ha större förståelse för andra människors agerande. Han upplever att han har enklare att skilja på vad en person gör och från vad det den är. Han förklarar det som, *“jag kan bli irriterad på att personen gjorde det här, men blir inte irriterad på själva personen”*. En annan respondent nämner att hans synsätt på andra människor inte har förändrats men uttrycker, *“om någon person är stressad så är jag mer medveten om det och kan se det”*. Han tror också att han har blivit en bättre lyssnare och kan interagera på ett djupare plan med sina kollegor.

En av cheferna tror att han har blivit mer “mindful” i sitt sätt att agera mot andra människor. Han beskriver att relationer på en arbetsplats ibland kan vara svåra, men med hjälp av mindfulnesssträning har han möjlighet att hindra sig själv från att “gå igång” på dem. Han uttrycker, *“jag vet att jag inte brukar gilla de personerna och då får jag tänka efter så att jag möter dem på ett bra sätt”*.

Ett intervjuobjekt beskriver hur hans synsätt på andra människor har förändrats i och med att han själv har ändrat uppfattning om vad som är rätt eller bäst. *“Om det först var mentala sprinters som var det rätta och att man sen ser att det finns fördelar med långdistansare också, så ändras ju uppfattningen om vem som gör saker rätt eller bäst”*. Han förklarar att han innan hade svårt att se fördelar med de som inte tänkte på samma sätt som honom och som ville göra saker på ett annorlunda vis än vad han föredrog. Istället för att alltid veta svaret, menar han nu att det är bättre att inte ha så bråttom och fråga sig: vad innebär detta?

4.4.3 Användning av mindfulness idag

Samtliga chefer säger att de har fortsatt att använda sig av mindfulness efter kursens avslut, men hur ofta och hur länge varierar. Framförallt nämner flera av dem att de har “tänket” med

sig i vardagen, men att de önskar att de använde det mer. En chef berättar hur han kan stanna upp i vardagen och på så sätt hamna i “nuet”. För att bli lugn och mindre stressad, berättar en annan respondent hur han nu har som minnesregel att ta ett riktigt djupt andetag så ofta han kommer ihåg. Han säger dock, *“problemet är att man glömmer bort det på direkten, men man kanske kommer på det en gång i halvtimmen och kan ta ett djupt andetag då, det är bättre än inget”*. Vidare använder han sig också av meditationsappar och mediterar mycket i vissa perioder. Ett annat intervjuobjekt nämner att han bokat in tid för sig själv i sin jobbkalender. Han beskriver att han kan gå och lägga sig i ett vilorum på sin arbetsplats för att slappna av och inte tänka. En annan chef berättar hur han alltid börjar sin arbetsdag med att meditera. Det är en rutin som alla på hans arbetsplats gör innan de börjar ett möte.

En chef tycker att han använder mindfulness för lite idag. *“Jag gör fortfarande småsaker, kanske tre minuters meditation på bussen eller en snabb “kroppsskanning”, men tyvärr inte mer än så”*. En annan respondent berättar att han främst använder verktygen i stressade perioder i livet. Han använder sig då av ett meditationsband för att hantera pressen. Ytterligare en chef berättar att han använder mindfulnesssträning till viss del, för att vara mer här och nu, men att det troligtvis är mer användbart för mer stressade personer. Han upplever själv inte att han är en stressad person.

4.5 LEDARSKAP

4.5.1 Skillnader i arbetsvardagen

Ingen av de intervjuade upplever några större förändringar i deras arbetsvardag. En av cheferna berättar att den främsta skillnaden är att han nu har bättre fokus. Han beskriver att han har blivit bättre på vara i en dimension. *“Mitt fokus var 360 grader förut, men nu har jag enklare att fokusera på en del av de 360 graderna när jag arbetar”*. Ett annat intervjuobjekt förklarar, *“jag har strukturerat om mina dagar så jag inte har så mycket saker på gång samtidigt, jag slipper multitaska och kan fokusera på en sak i taget”*. Han har exempelvis som rutin att bara läsa mail två gånger per dag för att undvika att bli avbruten.

En chef nämner, *“jag uppmärksammar mina medarbetare mer, jag är grymmast att se på jobbet om någon har en ny klänning eller frisyra, det uppskattar de tror jag”*. Han tror att han upplevs som mer mänsklig på arbetet och förklarar att han tror att det beror på att han uppmärksammar och ser sina medarbetare mer än tidigare. Två av de intervjuade nämner att

den skillnad de upplever, är att de har mindre tendens att hetsa upp sig för saker på arbetet. En av dem säger, *“jag lyckas vara mindful när jag inte förvärrar situationer som är “hotfulla”, till exempel att jag inte brusar upp mig när en medarbetare kommer in och är jättearg”*. En annan uttrycker, *“jag har ändrat hela mitt sätt att tänka, att inte oro mig och inte tänka framåt utan våga tro att saker löser sig. Jag är dock osäker på om det har med mindfulness att göra eller om det är erfarenhet och mognad”*.

Flera av cheferna säger att de inte upplever att de gör något annorlunda på arbetet nu jämfört med innan kursen. En chef tycker inte att han känner någon stor skillnad, men nämner dock att han tror att han är mindre stressad och uppjagad på arbetet. Ytterligare en av de intervjuade säger att han tyvärr inte upplever någon skillnad i sin arbetsvardag.

4.5.2 Relationen till medarbetarna

Vid en första fråga gällande huruvida de intervjuades ledarskap har påverkats av kursen i mindfulness, nämner samtliga att de inte upplever några radikala förändringar. Däremot beskriver en av de intervjuade hur han har blivit mer engagerad gentemot sina medarbetare. Han menar att man som högt uppsatt chef har ett ansvar gentemot alla medarbetare och att man därför ofta hamnar i situationer som han egentligen inte tycker tillhör hans arbetsuppgifter. Tidigare var han ointresserad av dessa situationer och tyckte inte de var hans ansvar. Nu upplever han dock att även de uppgifterna är intressanta, *“det handlar om att göra en uppgift där och då, det handlar återigen om att vara här och nu”*.

En annan chef beskriver att betydelsen av att se och hantera sina medarbetare har blivit viktigare för honom i sin ledarroll. Han berättar att alla människor behöver uppmärksamhet och att han efter kursens gång stannar upp och ser sina medarbetare mer. Det är viktigt att kollegorna känner sig viktiga och att man skapar laganda samt har konkreta mål att arbeta emot. Ett intervjuobjekt beskriver hur han upplever att han har lärt sig mer om hur han kan coacha och arbeta med sina medarbetare. I och med att han känner sig lugnare i sin tillvaro, leder det till att han kan ha större koncentration i dialoger med sina kollegor. Han nämner också att han fått positiv respons från sina medarbetare på att han är bra på att lyssna. Han tror kanske att det kan vara en följd av vad han lärt sig av mindfulnesskursen.

En av de intervjuade beskriver att mindfulness har hjälpt honom att lära känna sig själv bättre. Han tror att det bidrar till att han har enklare för att förstå andra, samt sina relationer till medarbetarna. En chef berättar att han har lärt sig att inte gå i försvarsposition, istället låter han medarbetaren få tid att förklara sig innan han ger svar på tal i jobbiga arbetssituationer. Han menar att han har blivit lugnare och tryggare i sitt chefskap. En av respondenterna berättar att han agerar på samma sätt som tidigare i sin ledarroll, han nämner dock att han nu kan tillåta sina medarbetare att ta en paus när han ser att de är stressade.

Majoriteten av cheferna upplever inte att de fått respons från sina medarbetare på att de har förändrats av mindfulnesskursen. Två av dem nämner dock att de fått höra att de är bra på att lyssna och att de är engagerade, vilket de tror är en följd av kursen. Alla chefer säger att de skulle rekommendera andra chefer att gå en mindfulnesskurs. En av cheferna uttrycker, *“vi lever i ett högt tempo och på grund av detta måste man ha tillgång till större potential av sig själv. Mindfulness har ökat min potential”*. Han tycker därför att mindfulness är nödvändigt för att kunna leverera i dagens samhälle. Ett intervjuobjekt beskriver hur vi lever i ett informationssamhälle där han tror det är viktigt att man ibland “rensar hjärnan” från all information och menar att mindfulness är ett bra verktyg för det.

5. ANALYS

Detta avsnitt presenterar analys av de empiriska fynden i förhållande till det teoretiska ramverket. Avsnittet inleds med en analys av hur de intervjuade har påverkats av att ha genomfört en mindfulnesskurs. Vi fortsätter sedan med en diskussion kring hur chefernas ledarskap har berörts av de påvisade effekterna av kursen.

5.1 MINDFULNESS

5.1.1 Att leva i nuet och inte döma

Majoriteten av respondenterna upplever att de lever mer i “nuet” och är mer närvarande vid möten och i dialoger med sina medarbetare. Att vara mer närvarande och fokuserad, bör leda till att man kan läsa av situationer bättre och därmed kan vara mer öppen för att se vad som verkligen pågår och sägs. Detta tyder på att cheferna utvecklat egenskaper som är fördelaktiga för att vara mottaglig för ny information, vilket är i linje med en av de effekter av mindfulness som Langer (2014) beskriver. En av de intervjuade nämner exempelvis hur han upplever att

hjärnan kan tänka bättre och klarare som en följd av kursen. Om man kan tänka klarare tankar, har man troligtvis enklare för att förstå vad som verkligen pågår runt omkring sig, vilket ger ökad mottaglighet för ny information.

En annan faktor som pekar på att flera av deltagarna har blivit mer öppna för information, är att flertalet nämner hur de nu stannar upp och tänker till en extra gång i situationer där de tidigare hade agerat snabbt och dömande. Till exempel den intervjuade som nämner hur han istället för att direkt bli irriterad när en kollega kommer försent till ett möte, nu tänker att det kanske finns en rimlig förklaring till varför kollegan är sen. Detta tyder på att han har blivit mer mottaglig för att tänka i nya tankebanor och kan agera därefter. Ytterligare ett uttalande som tyder på ökad mottaglighet för ny information, är den intervjuade som beskriver att mindfulness gjort honom mer medveten om sina reaktioner på omvärlden. Att han nu vågar stanna upp för att känna efter vad som verkligen pågår omkring honom, indikerar att han nu är bättre på att agera efter sin omgivnings förutsättningar.

Med tanke på att de intervjuade har blivit bättre på att ta in ny information och läsa av sin omgivning, pekar det även på att de har blivit mindre benägna att handla på autopilot och efter förutfattade meningar. Detta eftersom de beskriver att de tänker till en extra gång innan de agerar. Ett exempel är den intervjuade som beskriver hur han tidigare hade en redan bestämd uppfattning om vad som var rätt och fel, att han hade svårt att förstå kollegor som hade en annan uppfattning. Nu efter kursens gång upplever han istället att han har fått större förståelse för sina kollegors synvinklar. Detta anser vi visar att han öppnar upp för nya alternativa lösningar och inte drar förhastade slutsatser. Detta liknar hur Langer (2014) menar att en mindful person ska agera, att dra slutsatser av vad man verkligen ser och inte av vad man förväntar sig att se.

5.1.2 Olika synvinklar och mer kontroll över sina tankar

Vad som kan tolkas från empirin är att många av cheferna upplever att de har utvecklat en förmåga att kunna skilja på vad en person gör, från vad den är. Flera av intervjuobjekten beskriver att de nu inte bruser upp sig i situationer som de tidigare skulle ha gjort det i. Tack vare att de har förädlat förmågan att se till omständigheterna, kan de finna förklaringar till varför kollegan exempelvis är sen till mötet. Detta indikerar att cheferna har utvecklat ökad

förståelse för sina kollegor och dess omständigheter, vilket speglar en persons förmåga att se på situationer från olika vinklar.

Ett annat exempel som tyder på att cheferna kan se på saker från olika sidor är att flertalet av dem upplever att de har fått ett ökat intresse för medarbetarnas åsikt, något som leder till att de nu tar hänsyn till fler aspekter. Detta indikerar att intervjuobjekten är mer mottagliga för nya synsätt och perspektiv. Något som är intressant är dock det faktum att respondenterna inte upplever särskilt stora förändringar i sin arbetsvardag eller i sitt ledarskap, samt att ingen nämner exempelvis kreativitet eller problemlösningsförmåga vid frågor gällande tankesätt. Enligt Langer (2014), ska ju öppenhet för ny information och en förmåga att se nya mönster och kopplingar, leda till att man ska bli bättre på att prioritera och fatta beslut, något som alltså inte verkar vara fallet hos de intervjuade.

Som flertalet av cheferna uttrycker, så har det blivit viktigt för dem att vara snälla mot sig själva och sina tankar. Detta tyder på att de har blivit mindre dömande mot sig själva, vilket kan kopplas till vad Langer (2014), benämner som sunda tankebanor, något som är fördelaktigt ur ett långsiktigt perspektiv. Ytterligare ett återkommande tema bland cheferna är att de, som följd av kursen, upplever att de kan hantera stress och pressade situationer på ett bättre sätt. Med tanke på att de intervjuade har fått ett mer öppet tankesätt, samt förädlat förmågan att se situationer ur olika synvinklar, har cheferna utvecklat flera av de egenskaper som Langer (2014), menar ska leda till minskad stress och utbrändhet. Teorin verkar därmed stämma överens med respondenternas upplevelse.

5.1.3 Delslutsats

De slutsatser vi kan dra efter att ha kopplat empirin med Langers (2014) teorier om mindfulness är att cheferna har, som en följd av kursen, utvecklat sin förmåga att hantera sina tankar och känslor, samt relationer gentemot sig själv och sina medarbetare. Respondenterna har även blivit bättre på att mottaga ny information och läsa av de rådande omständigheterna. Vi finner dock inte att cheferna har utvecklat sin problemlösnings- och beslutsförmåga.

5.2 ORGANISATORISK PÅVERKAN OCH BESLUTSFATTANDE

5.2.1 Sensemaking

Från föregående analys kan vi dra slutsatsen att de intervjuade har blivit bättre på att ta in ny information och anpassa sig efter rådande situation, eftersom de bland annat upplever att de lever mer i nuet. Denna slutsats kan kopplas ihop med de möjliga negativa konsekvenserna av sensemaking som Weick (1995) beskriver, att man kan missa viktiga aspekter och fatta felaktiga beslut om man inte tar hänsyn till rådande kontext. Genom att utöva mindfulness kan man med andra ord utveckla egenskaper som kan motverka ogynnsamma följder av sensemaking. Att cheferna blivit bättre på att kontrollera sina känslor och tankar, exempelvis att inte agera på impuls, är ytterligare tecken på att mindfulness kan motverka negativa konsekvenser av sensemaking. Till exempel att vara låst i gamla hjulspår och bilda sig en uppfattning allt för snabbt.

En organisation, med chefer som utövar mindfulness, borde därmed ha bättre förutsättningar för att skapa ett organisationsklimat med gemensam förståelse för situationer och processer. Detta eftersom förutsättningarna för att frambringa fördelarna med sensemaking förbättras. Enligt Weicks (2001) teori, ska då organisationer stärkas och osäkerheter minskas, vilket i sin tur bör leda till att bättre beslut fattas. Detta är i linje med vad Langer (2014) menar att mindfulness ska leda till. Genom att inte fastna i gamla tankebanor och istället se nya mönster, ska förmågan att se vad som bör prioriteras förbättras och därmed ska bättre beslut kunna fattas.

Vi finner det därför intressant att respondenterna har utvecklat egenskaper som, enligt både mindfulness- och sensemakingteorierna, borde medföra att förmågan att lösa problem och fatta beslut förbättras. Men som nämnts i föregående slutsats, visar inget i empirin och tidigare analys på att så är fallet, vad kan det bero på?

5.2.2 Beslutsfattande

Vår analys visar således att cheferna har utvecklat många av de egenskaper som ska vara fördelaktiga att inneha för att bli bättre beslutsfattare enligt Langer (2014) och Weick (2001). Dessutom, utlovar de företag som säljer mindfulnesskurser att ledare ska få ökad förmåga att fatta välgrundade beslut. En intressant fråga är därför varför inget pekar på att de intervjuade upplever att de faktiskt har blivit bättre beslutsfattare?

Av de slutsatser som tidigare dragits har vi kommit fram till att respondenterna har utvecklat sin förmåga att ta in ny information, att inte döma efter första anblick, samt att se situationer från fler synvinklar. Dessa egenskaper signalerar att cheferna nu tar in fler aspekter, vinklar och alternativ i beräkning i sitt arbete, vilket innebär ökad grad av rationalitet när det kommer till beslutsfattande. Detta pekar därmed på att respondenterna förbättrat sina förutsättningar för att faktiskt ta mer genomarbetade beslut, eftersom graden av beslutsrationalitet har ökat. Men ökad rationalitet vid beslutsfattande innebär även minskad handlingsrationalitet, enligt Brunssons (1990) teori, vilket i sin tur betyder att chansen för att beslut faktiskt fattas minskar.

En förklaring till varför de intervjuade inte upplever att de blivit bättre beslutsfattare, är därmed att cheferna har utvecklat egenskaper som försvårar själva beslutsfattandet. Respondenterna har ökat sin beslutsrationalitet, vilket inte är fördelaktigt i en ledarskapskontext, då chefer bör vara handlingsrationella enligt Brunssons (1990) teori. Det är viktigt, att som ledare, faktiskt fatta beslut för att visa på engagemang och på det sättet motivera sina medarbetare. Med andra ord har intervjuobjekten utvecklat egenskaper som skapar bra förutsättningar för att kunna fatta välgrundade beslut. Men med hjälp av beslutsteori kan vi hitta en förklaring till varför cheferna inte upplever att deras beslutsförmåga har förändrats. De förädlade egenskaperna ökar nämligen risken för handlingsförklarning.

Ytterligare en förklaring till varför cheferna inte uppfattar att de förbättrat sin beslutsförmåga kan hittas i Kahnemans (2003) teori. Med tanke på att de intervjuade upplever att de har blivit bättre på att läsa av och agera utifrån rådande omständigheter, indikerar det att cheferna nu mer frekvent upplever sig hamna i nya situationer. Det innebär att system två, den mer komplexa och mer rationella beslutsprocessen, allt oftare slås på eftersom det är den process som människan använder vid möte med nya situationer. Kahneman (2003), menar att beslutsprocessen blir mer komplicerad då man inte ser kopplingar till tidigare erfarenheter. Detta verkar vara fallet för cheferna eftersom de uttrycker att de nu inte agerar på impuls eller dömer situationer lika snabbt. Som ovan nämnts, minskar chansen för att beslut fattas då graden av rationalitet ökar.

Från ovanstående resonemang finner vi således tecken på att respondenterna utvecklat egenskaper som försämrar förutsättningarna för att faktiskt fatta beslut. Därmed finns det

indikationer på att mindfulness kan ha negativ effekt på en viktig del av ledarskapet. Enligt Sveningsson och Alvesson (2010) handlar ledarskap till stor del om att åstadkomma förändring, utveckling och skapa engagemang genom att vara tydlig och fatta motiverade beslut.

5.2.3 Delslutsats

Cheferna har utvecklat egenskaper som är fördelaktiga för att motverka möjliga negativa konsekvenser av sensemaking, vilket främjar förutsättningarna för att skapa en gemensam förståelse för situationer och processer i organisationer. Däremot har de förädlade egenskaperna negativ påverkan på beslutsfattande i ledarskapskontext, då de försvårar processen för att faktiskt fatta beslut. Detta kan förklara varför cheferna inte upplever att de förbättrat sin beslutsförmåga. Kan då mindfulness påverka andra delar av ledarskapet?

5.3 ETT HÄLSOSAMT LEDARSKAP

Merparten av cheferna tycker att de mår bättre idag och att de har lärt känna sig själva bättre efter mindfulnesskursen. Exempelvis den chef som nämner hur han genom övningen "kroppsskanning" lärt känna var i kroppen olika känslor sitter, eller de som uttryckt att de nu har mer kontroll över sina tankar och känslor. I och med att cheferna upplever ökad förståelse för hur de mår, kan vi tolka att deras medvetenhet om sig själva har ökat. Detta signalerar att deras fysiska hälsa har förbättrats, vilket är önskvärt enligt Rosens (2014) teori om ett hälsosamt ledarskap.

I första delen av analysen kunde vi dra slutsatsen att de intervjuade blivit bättre på att hantera sina känslor, exempelvis vid situationer där de vanligtvis skulle brusa upp sig. Ett exempel är den chef som uttrycker att han nu tänker till innan han svarar en anställd som exempelvis kommer in till kontoret och är irriterad. Innan kursens gång hade han svarat argt tillbaka, men nu menar han att han kan hantera sina känslor och reaktioner. Det innebär att han inte hetsar upp sig och därmed svarar i normal ton. Detta tyder på en förbättrad förmåga att hitta ett förhållningssätt till sina känslor. Det indikerar i sin tur att balansen mellan positiva och negativa känslor har förbättrats, vilket är i linje med Rosens (2014) teorier om ett känslösamt ledarskap.

Något som dock talar emot att det känslosamma ledarskapet har förbättrats, är det faktum att cheferna nämner att det är viktigt att inte döma sina känslor. Att man ska acceptera både negativa och positiva känslor, samt att det är okej att både vara glad och ledsen. Med tanke på att Rosen (2014), menar att man inte ska låta sina negativa känslor stå i vägen, blir det en krock mellan vad en mindful person uppfattar som sunt och vad den känslosamma hälsan anser vara optimalt. Att cheferna upplever att de lärt känna sig själva bättre signalerar att de ökat sin självmedvetenhet, något som däremot är fördelaktigt enligt den känsломässiga hälsan.

Slutsatsen att cheferna har förbättrat sin förmåga att ta in och väga olika synvinklar mot varandra, går att koppla till den intellektuella hälsan där det sägs att det är fördelaktigt att kunna vrida och vända på ett problem för att förstå roten till det. Vi finner dock att de intervjuade endast förbättrat denna kunskap i situationer och relationer med medarbetare, där de nu fått ett ökat intresse och engagemang för dem. Trots att inget i empiri pekar på att de intervjuade utvecklat denna kunskap vid problemlösningar och liknande, kan chefernas nya färdigheter ses som att de blivit mer nyfikna. En nyfikenhet riktad till sina medarbetare. Som Rosens teori säger, är nyfikenhet en nyckel till intellektuell hälsa.

Flertalet av respondenterna menar att de blivit bättre på att fokusera och klara av sina arbetsuppgifter. Det signalerar att de blivit mer hängivna till sitt arbete, vilket enligt teorin, i sin tur bör innebära att de enklare kan nå önskvärda resultat. Att flera av cheferna dessutom upplever att de har fått tillgång till ett större register av sig själva och därmed kan prestera bättre, är ytterligare tecken på detta. En del av den yrkesmässiga hälsan har därmed förbättrats. Dock finns det inget som tyder på att de intervjuade känner att de har ett högre "kall" som de arbetar efter. Detta innebär att delar av den yrkesmässiga hälsan saknas hos cheferna. Det faktum att inget pekar på att cheferna finner något högre "kall" med sitt arbete, innebär också att den spirituella hälsan inte uppnås. Ingen av cheferna nämner något som tyder på att de känner ett högre syfte med sin yrkesroll.

I empirin framgår det att många av de intervjuade nu upplever ett större engagemang och intresse för sina medarbetare. Ett exempel som visar detta är den chef som uttrycker att han blivit en bättre lyssnare och nu kan interagera på ett djupare plan med sina kollegor. Ytterligare uttalanden som styrker detta är de som säger att de har blivit bättre på att coacha sina medarbetare, samt se hur andra mår och känner. Detta tyder därmed på att cheferna fått

en bättre kontakt med sina kollegor, vilket är viktigt för att ha en socialt hållbar hälsa enligt Rosen (2014). Något som dock talar emot att cheferna utvecklat sin sociala hälsa, är det faktum att få av dem upplever att de fått respons från sina medarbetare på att någon förändring skett.

Enligt ovanstående resonemang har cheferna utvecklat flera av de kvalitéer som ett hälsosamt ledarskap består av. Vi finner det därför intressant att majoriteten av cheferna inte upplever att de fått respons på att deras sätt att leda har förändrats. Detta med tanke på att flertalet uttrycker att deras relationer med sina medarbetare faktiskt har förändrats. Att flertalet dessutom upplever att de har mer engagemang, djupare dialoger och känner mindre irritation, indikerar att medarbetarna faktiskt borde uppleva och märka av förändring. En förklaring kan finnas i att cheferna inte utvecklat sin beslutfattningsförmåga. Att fatta beslut är konkreta handlingar och därmed något som medarbetarna bör notera. De egenskaper som cheferna däremot har utvecklat, såsom mer kontroll över sina känslor, är mer abstrakta och därför svårare för andra människor att se.

5.3.1 Delslutsats

De slutsatser vi kan dra efter att ha kopplat empirin med Rosens (2014) teori om ett hälsosamt ledarskap, är att cheferna har utvecklat flera egenskaper som främjar de delar som är fördelaktiga att inneha för att utöva ett ledarskap som passar dagens samhälle. Cheferna har däremot fått lite respons på att de faktiskt har förändrats. En förklaring hittas i att de egenskaper som cheferna utvecklat, är svåra för andra människor att notera.

6. SLUTSATS OCH DISKUSSION

Följande avsnitt sammanfattar analysens resultat och besvarar studiens forskningsfråga. Därefter följer en diskussion av uppsatsens resultat och generaliserbarhet. Avsnittet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

6.1 SLUTSATS

Syftet med denna studie har varit att undersöka om, och i så fall hur, chefer upplever att sitt ledarskap har förändrats och/eller påverkats av att ha genomfört en mindfulnesskurs. Efter

analys av vår empiri, har vi kommit fram till att cheferna har utvecklat flertalet egenskaper som gör att de nu mår bättre och har fått förbättrade relationer till sig själva och sin omgivning. De lever mer i nuet och kan se till fler perspektiv. De har fått mer kontroll över sina känslor och dömer inte sig själva och sina tankar, vilket medför att cheferna upplever sig mindre stressade. De kan nu ta in ny information och läsa av rådande situationer och möten bättre, vilket gör att de har enklare för att förstå och engagera sig i sina medarbetare.

De egenskaper som intervjuobjekten utvecklat, kan ur ett organisatoriskt perspektiv, ses som fördelaktiga då de motverkar negativa sidor av sensemaking. Detta innebär att ett organisationsklimat med gemensam förståelse för situationer och processer kan främjas. De förädlade egenskaperna har gjort att cheferna nu tar hänsyn till fler aspekter och perspektiv i sitt arbete, vilket leder till att graden av rationalitet vid beslutsfattande ökar. Trots att detta innebär förbättrade förutsättningarna för att ta välgrundade beslut, försvårar det dock själva beslutsprocessen. De intervjuade har med andra ord utvecklat egenskaper som ökar svårigheten med att faktiskt fatta beslut, cheferna upplever därför inte att deras beslutsförmåga har förbättrats. Detta är inte fördelaktigt ur ett ledarskapsperspektiv. På grund av att de utvecklade egenskaperna istället är mer abstrakta och därmed svårare för andra människor att se, har de fått liten respons på att de har förändrats. Om man ser till nutida teori om vilket ledarskap en chef bör utöva, är dock de effekter som mindfulness ger, fördelaktiga för att kunna möta dagens utmaningar.

Sammanfattningsvis har cheferna och dess ledarskap påverkats av att ha genomfört en mindfulnesskurs. Det har dock inte framkommit att de förbättrat sitt beslutsfattande, vilket är en grundläggande del av ledarskapet och dessutom något som utlovas ska förbättras av företag som säljer mindfulnesskurser. De egenskaper som har förädlats, främjar däremot det ledarskap som nutida ledarskapsteori förespråkar. Man kan med andra ord säga, att mindfulness och dess effekter passar väl ihop med dagens managementtrend om det hälsosamma ledarskapet.

6.2 DISKUSSION

6.2.1 Implikationer

Vår studie visar att mindfulness är ett användbart verktyg för de chefer som vill öka sin självmedvetenhet och förmåga att hantera sitt känsloliv, exempelvis för att minska stress och

förbättra relationen till sig själv och andra. Mindfulness kan därmed vara ett bra hjälpmedel för att motverka trenden av ökad psykisk ohälsa som råder. För de som önskar bli mer kreativa problemlösare och bättre beslutsfattare, är mindfulness däremot inte ett optimalt redskap enligt vår undersökning.

6.2.2 Generaliserbarhet

Då studien är baserad på kvalitativa intervjuer kan man anta att de slutsatser som dragits är specifika för respondenterna, vilket tyder på att generaliserbarheten är relativt låg. Flera av de empiriska fynden är dock i linje med tidigare forskning om mindfulness. Detta gör att flera av de slutsatser som dragits bör kunna generaliseras till viss mån.

6.2.3 Förslag till fortsatt forskning

Som nämnts ovan, är många av de slutsatser som vi dragit i linje med tidigare forskning.

Vår kvalitativa studie visar däremot inte att kreativitet och beslutfattningsförmåga har förbättrats med mindfulness, något som tidigare forskning styrker. En mer omfattande kvalitativ studie där detta undersöks skulle därför vara intressant, med tanke på att majoriteten av den forskning som hittills genomförts är kvantitativ och hjärnforskning.

7. REFERENSLISTA

7.1 TRYCKTA KÄLLOR

Ahrne G. & Svensson P. (2011). Handbok i kvalitativa metoder. Egypt: Liber.

Baron, C. & Cayer, M. (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how?. Journal of Management Development. Volym 30, s. 344-365.

Bishop, S. R. et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. Clinical Psychology: Science and Practice. Volym 11, s. 230-241.

Brown, A. P., Marquis, A & Guiffrida, D. A. (2013). Mindfulness-Based Interventions in counseling. Journal of Counseling & development. Volym 91, s. 96-104.

Brown, K. W., Ryan, R. M. & Creswell, J. D. (2007b). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. Psychological Inquiry. Volym 18, s. 211-237.

Brunsson, N. (1990). Deciding for Responsibility and Legitimation. Accounting, Organizations and Society. Volym 15, s. 47-59.

Bryman A. & Bell E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3:e upplagan. Polen: Liber.

Chiesa, A. & Serretti, A. (2010). A systematic review of neurobiological and clinical features of mindfulness meditations. Psychological Medicine: A Journal of Research in Psychiatry and the Allied Sciences. Volym 40, s. 1239-1252.

Cohen-Katz, J. et al. (2004). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout: A qualitative and quantitative study. Holistic Nursing Practice. Volym 18, s. 302-308.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Translating Organizational Change. Walter de Gruyter.

Delmonte, M. M. (1990). The relevance of meditation to clinical practice: An overview. *Applied Psychology: An International Review*. Volym 39, s. 331-354.

Ghosh, R., Haynes, R. K. & Kram, K. E. (2013). Developmental networks at work: holding environments for leader development. *Career Development International*. Volym 18, s. 232-256.

Glomb, T.M. et al. (2011). *Mindfulness at Work*. Research in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited. Volym 30, s. 115-157.

Hunter, J. & McCormick, D. W. (2008). Mindfulness in the workplace: An exploratory study. In S.E. Newell (Facilitator), *Weickian Ideas*. Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.

Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*. Volym 93, s. 1449-1475.

Langer, E. (2014). *Mindfulness*. Da Capo Lifelong Books. A Merloyd Lawrence Book. 2:a upplagan, 25:e årsjubileumsupplagan.

Rosen, B. (2014). The Grounded Executive: The Secret to Great Leadership in Today's Turbulent World. *The Journal for Quality and Participation*. ABI/INFORM Global. Volym 37, s. 4-7.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Sverige: Liber.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. USA: Sage.

Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishers Ltd.

Weick, K. & Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry*. Volym 15, s. 275-87.

Yin, R. (2014). *Case study research Design and Methods*. 5:e upplagan. USA: Sage.

7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Adlibris. (2015). Sidtitel: Mindfulness. <https://www.adlibris.com/se/sok?q=mindfulness>. 2015-04-06.

Allabolag. (2015). Sidtitel: Mindfulness. <http://www.allabolag.se/?what=mindfulness&where=&s.x=29&s.y=10>. 2015-04-06.

Bob Rosen. (2015). Sidtitel: Transforming the world of business, one leader at the time. <http://bobrosen.com/>. 2015-04-26.

Bokus. (2015). Sidtitel: Mindfulness. http://www.bokus.com/cgi-bin/product_search.cgi?search_word=mindfulness&ac_used=yes&rank_order=print_year_month_desc. 2015-04-06.

Försäkringskassan. (2014). Sidtitel: Sjukfrånvaro i psykiska diagnoser. https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/03dcfe19-c989-4f46-a7f5-760d573b8d1f/socialforsakringsrapport_2014_04.pdf?MOD=AJPERES. 2015-04-22.

Mindfulnessgruppen. (2015). Sidtitel: Använder vi vår fulla potential som ledare?. <http://www.mindfulnessgruppen.se/ledarskap/>. 2015-04-19.

Potential Project. (2015). Sidtitel: Om mindfulness. <http://potentialproject.se/corporate-based-mindfulness-training/om-mindfulness.html>. 2015-04-19.

7.3 MUNTliga KÄLLOR

Intervju 1. Kvinna och Man. Intervju 2015-01-19.

Intervju 2. Man. Intervju 2015-02-13.

Intervju 3. Man. Intervju 2015-02-24.

Intervju 4. Man. Intervju 2015-03-02. Skypeintervju.

Intervju 5. Kvinna. Intervju 2015-03-04.

Intervju 6. Man. Intervju 2015-03-04.

Intervju 7. Kvinna. Intervju 2015-03-16.

Intervju 8. Kvinna. Intervju 2015-03-24.

Intervju 9. Kvinna. Intervju 2015-04-02. Telefonintervju.

Intervju 10. Man. Intervju 2015-04-17.

8. BILAGOR

8.1 INTERVJUGUIDE

Intervjuguiden visar de övergripande ämnen som har diskuterats under studiens samtliga intervjuer. Då intervjuerna har styrts av intervjuobjektens svar, är inte alla frågor som ställts presenterade. Även ordningen i vilken frågorna har diskuterats har varierat.

Bakgrund

- Kan du berätta lite om dig själv? (ålder, befattning, kön, bakgrund)
- Var gick du mindfulnesskursen? Hur lång var den? Hur kom det sig att du valde det stället?
- Hur kom du i kontakt med mindfulness?
- Vad fick dig att gå en mindfulnesskurs?
- Vad visste du om mindfulness innan och vad var din inställning?
- Vad hade du för förväntningar på kursen?

Individuellt perspektiv

- Vad fick du lära dig?
- Vad är mindfulness för dig? Vad betyder det för dig?
- Har mindfulness ändrat ditt tankesätt?
- Har din relation till andra människor (närstående såväl som medarbetare) ändrats?
- Har ditt synsätt på andra människor förändrats?
- Använder du mindfulness idag? I så fall på vilket sätt?
- Var det något inslag du kände dig mer kritisk mot?
- Skulle du rekommendera andra i din omgivning att gå en mindfulnesskurs?

Organisatoriskt perspektiv

- Vad betyder ledarskap för dig?
- Upplever du skillnader i din arbetsvardag idag från innan du gick kursen?
- Gör du något annorlunda idag, som en följd av kursen?
- Har mindfulness påverkat ditt ledarskap?
- Har du fått någon respons från omgivningen att de tycker du har förändrats?
- Något övrigt du vill tillägga?