

Mindfulness i organisationer

En studie av upplevda effekter

Ida Eklund (22412) och Elin Fura (22638)

Abstract

The idea of bringing mindfulness into organizations has become increasingly popular. While previous research has shown positive effects of mindfulness practice in individuals, consequences of introducing mindfulness in organizations remain largely unexplored. This thesis examines those consequences through a qualitative study.

We conducted semi-structured interviews with members of two case companies. Based on the effects which mindfulness has been shown to have on individuals, our analysis was especially focused on the areas of efficiency, effectiveness and organizational culture.

Our study shows some evidence of effects of the introduction of mindfulness in all of these areas. One case company had a significantly higher rate of participation in mindfulness training than did the other, and the effects of mindfulness were found to be larger in that organization. While mindfulness-practicing individuals in both companies experienced an increase in efficiency, an increase on an organizational level only seemed to have occurred in the high-participation company. The same was the case regarding effects on effectiveness on an organizational level. We found some indications of changes in organizational culture: In the high-participation company, they appeared to affect the organization as a whole. In the low-participation organisation, they were concentrated to the group which had continued to practise.

Keywords: Mindfulness, organizations, efficiency, effectiveness, organizational culture

Kandidatuppsats i management
Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för företagande och ledning
Handledare: Karin Fernler
Uppsatsframläggning: 3 juni 2015
Antal ord: 11904

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| 1. Introduktion | 4 |
| 1.1 Bakgrund | 4 |
| 1.1.1 Mindfulness..... | 4 |
| 1.1.2 Mindfulness för individer | 5 |
| 1.1.3 Mindfulness i organisationer | 5 |
| 1.2 Syfte | 6 |
| 1.3 Forskningsfråga..... | 7 |
| 1.4 Avgränsning..... | 7 |
| 2. Metod..... | 8 |
| 2.1 Forskningsansats..... | 8 |
| 2.2 Datainsamling..... | 8 |
| 2.2.1 Primärdata | 9 |
| 2.2.2 Sekundärdata..... | 10 |
| 2.3 Databearbetning..... | 11 |
| 2.4 Etik..... | 11 |
| 2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet..... | 12 |
| 3. Teoretiskt ramverk..... | 13 |
| 3.1 Effektivitet | 13 |
| 3.1.1 Inre effektivitet | 13 |
| 3.1.2 Yttre effektivitet..... | 13 |
| 3.2 Organisationskultur | 14 |
| 3.2.1 Schein - Three levels of culture | 15 |
| 3.2.2 Hofstede - Dimensions of national culture | 16 |
| 3.2.3 Goffee & Jones - Two dimensions, four cultures | 16 |
| 4. Empiri | 19 |
| 4.1 Fallföretaget Alfa | 19 |
| 4.1.1 Från idé till beslut | 19 |
| 4.1.2 Genomförande | 20 |
| 4.1.3 Upplevda effekter | 21 |
| 4.1.4 Fortsättning | 23 |
| 4.2 Fallföretaget Beta | 23 |
| 4.2.1 Från idé till beslut | 24 |
| 4.2.2 Genomförande | 24 |
| 4.2.3 Upplevda effekter | 25 |
| 4.2.4 Fortsättning | 27 |

| | |
|---|----|
| 5. Analys | 28 |
| 5.1 Konsekvenser av mindfulness för effektivitet | 28 |
| 5.1.1 Konsekvenser för inre effektivitet..... | 28 |
| 5.1.2 Konsekvenser för yttre effektivitet | 29 |
| 5.2 Konsekvenser av mindfulness för företagskultur | 29 |
| 5.2.1 Påverkan på sällskaplighet | 29 |
| 5.2.2 Påverkan på solidaritet..... | 30 |
| 5.3 Övriga observerade konsekvenser | 30 |
| 5.4 Möjliga anledningar till skillnader i påverkan | 31 |
| 6. Slutsats | 33 |
| 7. Diskussion | 35 |
| 7.1 Metod | 35 |
| 7.2 Teoretiskt ramverk..... | 36 |
| 7.3 Förslag till vidare forskning | 36 |
| 7.4 Praktisk innebörd för ledare och organisationer..... | 37 |
| 8. Referenslista | 38 |
| 8.1 Tryckta källor | 38 |
| 8.2 Digitala källor | 38 |
| 9. Appendix..... | 42 |
| 9.1 Exempel på intervjuguider | 42 |
| 9.1.1 Intervjumall anställd, Alfa | 42 |
| 9.1.2 Extra intervjufrågor beslutsfattare, Alfa | 42 |
| 9.2 Föreställningar om organisationskulturell förändring..... | 43 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1. Intervjuöversikt | 9 |
| Tabell 2. Påståendelista från Goffee & Jones | 18 |

Figurer

| | |
|---|----|
| Figur 1. Argyris <i>single-loop</i> och <i>double-loop learning</i> | 14 |
| Figur 2. Goffee & Jones matris | 17 |

1. Introduktion

I detta kapitel introduceras begreppet *mindfulness*. En genomgång görs av dess bevisade effekter hos individer och organisationer. Därefter förklaras uppsatsens syfte och våra forskningsfrågor presenteras. Slutligen fastställs studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Vi lever i en tid av stora förändringar. Den teknologiska utvecklingen ger fantastiska möjligheter men skapar samtidigt behov av nya normer och ställningstaganden. Hur ofta ska jag läsa min e-post på arbetet? På fritiden? Min mobiltelefon är alltid med mig - behöver jag särskilda skäl för att inte svara? Hur många timmar om dagen ska jag spendera framför en skärm?

Den ökade tillgången på uppdaterad information gör det lättare för kunder att jämföra alternativ, vilket skapar förutsättningar för hårdare konkurrens mellan företag. De balanserar kortsiktiga bekymmer som hur stor vinst man ska få under innevarande kvartal mot mer långsiktiga frågeställningar om medarbetares hälsa och stimulans. Vi ser vissa tecken på att de misslyckas. Förekomsten av psykiska besvär relaterade till arbetet har ökat dramatiskt under senare år; stress och utbrändhet är vanligt förekommande bland medarbetare på arbetsplatser (Arbetsmiljöverket, 2010).

Under rådande omständigheter är det kanske naturligt om människor blir mer benägna att söka efter sätt att bibehålla sitt fokus och öka sitt välmående. Intresset för *mindfulness* växer och har under den senaste tiden fått mycket uppmärksamhet både på ett individuellt och ett organisatoriskt plan.

1.1.1 Mindfulness

Ordet *mindfulness* översätts sällan till svenska, men när det görs så kallar man det ofta "medveten närvaro". Det beskrivs som ett tillstånd där man avsiktligt riktar icke-värderande uppmärksamhet på nuet. Förmågan att nå tillståndet kan tränas upp genom olika meditationsövningar (Kabat-Zinn 1994).

Mindfulness rötter återfinns i buddhistisk meditationstradition och det engelska ordet myntades av T. W. Thys Davis år 1881 (Stanley 2013). Det stora genomslaget i västvärlden kom dock först cirka hundra år senare genom den amerikanske molekylärbiologen Jon Kabat-Zinn, vars intresse för meditation gjorde att han ville undersöka saken ur en vetenskaplig vinkel (Carling 2010). 1979 skapade Kabat-Zinn *mindfulness-based stress reduction*, eller MBSR, som är ett åtta veckor långt program. Programmets nyckelkomponenter är sittande meditation, hatha yoga och kroppsscanning och det har visat sig fylla sitt syfte (Kabat-Zinn 2003). Därefter har flera program utvecklats baserat på *mindfulness* meditation, såsom *mindfulness-based cognitive therapy*

som motverkar återfall i depression (Chiesa & Serretti 2010). Kabat-Zinn beskriver nio attityder som hjälper utövare att utveckla sitt förhållningssätt till omgivningen och sig själva: Tålmod, acceptans, icke-strävan, icke-dömande, tillit, att släppa taget, nyfikenhet, tacksamhet och generositet. (Kabat-Zinn 1991, mindfulnessgruppen 2013)

En annan person som betytt mycket för utvecklingen av mindfulness och dess popularitet är Ellen Langer, professor i psykologi vid Harvard. Hennes version är sekulariserad och involverar inte meditation utan handlar snarare om att hålla sitt sinne öppet genom att lägga märke till nya saker, släppa sina fördomar och undvika automatiserade beteenden, vilka kallas *mindlessness* (Feinberg 2010). Förutom att Langers metod har fokus på kognitiva inslag så öppnar den även för fler nyttor av övningarna, såsom ökad kreativitet och intuition (Dryden & Still 2006, Langer 2014).

1.1.2 Mindfulness för individer

Idag praktiseras mindfulness i många olika sammanhang. Inom den svenska sjukvården används övningar bland annat i samband med cancerbehandling för att minska ångest och smärta (Vårdguiden 2011, 2012a, 2012b). Förutom stressreduktion och minskad benägenhet att återfalla i depression inkluderar de vetenskapligt visade effekterna bland annat minskad ångest (Hofmann et al. 2010), starkare immunförsvar (Davidson et al. 2003), och ökat välmående (Baer et al. 2006).

Även för personer utan hälsoproblem finns vinster med mindfulnesssträning och många praktiserar av intresse och för avslappning. Fördelar inkluderar ökad empati mot andra och sig själv (så kallad *self-compassion*) (Chiesa & Serretti 2009), ökad social kompetens och förmåga att reglera känslor samt bättre kognitiva förmågor (Baas, Nevicka & Ten Velden 2014). Mindfulness tycks även minska så kallad *negativity bias*; tendensen att uppleva starkare påverkan av negativa fenomen (exempelvis känslor eller händelser) än av positiva (Kiken & Shook 2011), samt påverka interpersonella relationer genom att bidra till mer konstruktiv konfliktlösning (Davis & Hayes 2011).

1.1.3 Mindfulness i organisationer

De senaste åren har intresset för mindfulness vuxit bland företag och organisationer (Fisher 2014). En stor föregångare på området är Google, som sedan 2007 erbjuder sina anställda att gå kursen Search Inside Yourself (Baer 2014). Kursen är numera tillgänglig även för externa deltagare och innefattar områden som ledarskapsnärvård, *self-management* och emotionell resiliens (SIYLI 2015). År 2012 skrev kursens skapare Chade-Meng Tan en bok som uppkallades efter kursen. Den har blivit en internationell bästsäljare och betydelsefull för den stora

spridningen av idén om mindfulness för organisationer. Andra stora företag som på olika sätt använt sig av mindfulnesssträning inkluderar Apple, Sony och Ikea (Macaro & Baggini 2015).

Kritik mot mindfulness i organisationer har hörts från bland andra Ron Purser som menar att "McMindfulness" förlorar sin kärna när de buddhistiska kopplingarna sorteras bort för att skapa en uppsättning självhjälpsverktyg att använda i vinstsyfte (Purser & Loy 2013, Purser & Milillo 2015). En indikation på att Purser kan ha rätt i att mindfulness är svårt att till fullo kombinera med vinstdrivande verksamhet är att vissa leverantörer av mindfulness-tjänster till företag har justerat Jon Kabat-Zinns lista med attityder och exempelvis tagit bort punkten "icke-strävan" (The Potential Project 2015?) respektive omformulerat den till "medveten strävan" (Mindfulnessgruppen 2015?). En annan synpunkt är att mindfulness och avslappningsövningar kan flytta ansvaret för upplevelser av stress från arbetsgivaren till arbetstagaren - istället för att ändra arbetsförhållanden så ska individen lära sig att andas bättre (Casserlov 2012).

Den begränsade forskning som idag finns gällande mindfulness i organisationer gäller i stor utsträckning ledare snarare än organisationen som helhet. Det finns dock tecken på att mindfulness hos medarbetare ökar flexibilitet och därmed underlättar organisationsförändring (Gärtner 2013). Sutcliffe & Vogus (2012) illustrerar hur *mindful organizing* och *organizational mindfulness* existerar som begrepp men gäller sätt att organisera sig snarare än direkta kopplingar till mindfulness skapad av meditationsövningar.

1.2 Syfte

Trots att intresset för att införa mindfulness i företag har ökat så är det alltså oklart hur ett sådant införande påverkar organisationen. Med tanke på att företag enligt aktiebolagslagen (SFS 2005:551) ska maximera vinster så är det rimligt att anta att de förväntar sig positiva effekter som mer än uppväger de investeringar som görs i form av tid och pengar. Uppfylls dessa förväntningar?

Studiens huvudsakliga syfte är att undersöka om införandet av mindfulness har några effekter på organisationsnivå. Vi vill även undersöka effekter på individnivå inom organisationen för att eventuellt kunna bekräfta tidigare fynd på området. Mot bakgrund av att den tidigare forskning som gjorts på individnivå visar förbättrade kognitiva förmågor, ökad social kompetens och empati, bättre konfliktlösning samt minskad *negativity bias* väljer vi att särskilt undersöka eventuella skillnader i effektivitet samt organisationskultur.

1.3 Forskningsfråga

Den övergripande forskningsfråga vi ämnar besvara genom studien är följande:

Vilka konsekvenser får införande av mindfulness för organisationer?

Mot bakgrund av de effekter som påvisats på individnivå fokuserar vi särskilt på två områden och tillägger därför underfrågorna:

Har det någon påverkan på effektiviteten?

Har det någon påverkan på organisationskulturen?

1.4 Avgränsning

Vi gör en fallstudie som undersöker konsekvenserna av införandet av mindfulness hos de två företag som vi kallar Alfa och Beta. Vi valde vinstdrivande företag (aktiebolag) för att ett antagande skulle kunna göras om att införandet av mindfulness hade gjorts för att direkt eller indirekt öka lönsamheten, snarare än för att öka nyttan hos exempelvis anställda eller samhället. Kunskapsföretag valdes för att nya mentala vanor torde ha större inverkan på prestation hos personer vilkas arbetsuppgifter innefattar mycket tankearbete. Vidare valde vi företag som erbjudit sin personal att gå utbildningsprogram på minst åtta veckor. Det finns en marknad för enstaka föreläsningar på mindfulnessområdet men eftersom beteendeförändring tar tid (Vårdguiden 2012) ville vi försäkra oss om att fallföretagens personal skulle ha fått en möjlighet till varaktig förändring. Åtta veckor har blivit en vanligt förekommande programlängd för mindfulnesskurser sedan MBSR-programmen satte standarden (Reibel et al. 2001, Carmody & Baer 2008). En utvärdering av det specifika kursupplägget ligger utanför studien.

Vi vill poängtera att vi inom ramarna för uppsatsen inte kan undersöka faktiska effekter av införandet eftersom dessa är omöjliga att mäta. Vad som undersöks blir de effekter som intervjupersonerna på de båda fallföretagen upplevt och minns. Att fallföretagens mindfulnessinföranden startade under våren respektive hösten 2014 gör att vi inte kan dra slutsatser om långsiktiga effekter.

2. Metod

I detta avsnitt motiverar vi de val vi har gjort i fråga om forskningsdesign och metod, insamling av data samt etik. Slutligen diskuteras studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Forskningsansats

Eftersom mindfulness inom organisationer är ett relativt nytt forskningsområde så ansåg vi det motiverat att göra en explorativ studie. Av hänsyn till tidsbegränsningen samt vad vi på förhand visste om effekter av mindfulness på individer formulerade vi emellertid hypoteser om att införande av mindfulness i en organisation särskilt skulle kunna påverka effektivitet och organisationskultur.

En induktiv metod innebär att man utgår från empiri och sedan väljer teori utifrån vad man funnit, medan en deduktiv metod innebär att man utifrån existerande teori bildar en hypotes och först därefter gör en empirisk undersökning (Bryman & Bell 2013). Vår metod har iterativa inslag eftersom vi växelvis arbetade induktivt och deduktivt. Dessutom bör nämnas att vi trots goda avsikter aldrig var helt oskrivna blad; på grund av tidigare studier i organisation och ledarskap hade vi på förhand färgats av teorier som vi fått höra om, varför metoden behöver kallas abduktiv även om vi från starten hade strävat efter att utgå helt ifrån empiriska fynd.

Enligt Bryman & Bell (2013) menar Stake (1995) att instrumentella fallstudier kan användas för att få en förståelse för en mer generell frågeställning. Vi valde att göra en tvåfallstudie av instrumentellt slag för att vi hoppades få flera möjliga infallsvinklar i vår frågeställning. Studien blev i viss mån mot slutet även komparativ, då vi under datainsamlingen märkte att de två fallföretagen på flera punkter skilde sig åt och ansåg att det vore värdefullt att undersöka möjliga anledningar till detta. Bryman & Bell (2013) säger också att en komparativ design kan få de särskiljande dragen i två eller fler fall att fungera som utgångspunkt för teoretiska reflektioner om kontrasterande resultat, vilket alltså skedde mot slutet av vår analys.

2.2 Datainsamling

Ett första led i vår datainsamling var kontakter med representanter för två av de största aktörerna bland svenska arrangörer av mindfulnesskurser. Genom möten med dem fick vi en inblick i vad de uppfattar som de viktigaste anledningarna till att kurserna köps in, vad deltagare i allmänhet förväntar sig samt vilka effekter som verkar upplevas som en följd av kursdeltagande. En av kursarrangörerna satte oss i kontakt med två av sina kundföretag, vilka uppfyllde de önskemål som nämns i stycket om avgränsningar och därför blev föremål för vår fallstudie. Under datainsamlingsperioden har vi även medverkat i varsin introduktionsdag hos den kursarrangören för att få en inblick i hur deras utbildningar går till.

2.2.1 Primärdata

Primärdata insamlades genom totalt nio kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer; fem med representanter för Alfa och fyra för Beta (se tabell).

| Datum | Företag | Intervjuperson | Längd | Intervjuare |
|-----------------|---------|----------------|-------|--------------------------|
| 30:e mars 2015 | Alfa | Medarbetare | 47:38 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 31:a mars 2015 | Alfa | Grundare | 35:16 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 1:a april 2015 | Beta | Grundare | 40:51 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 10:e april 2015 | Beta | Grundare | 21:04 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 17:e april 2015 | Beta | Medarbetare | 56:45 | Elin Fura |
| 23:e april 2015 | Alfa | Medarbetare | 35:00 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 24:e april 2015 | Alfa | Medarbetare | 54:15 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 29:e april 2015 | Alfa | Medarbetare | 34:01 | Ida Eklund och Elin Fura |
| 4:e maj 2015 | Beta | Medarbetare | 27:53 | Elin Fura |

Tabell 1. Intervjuöversikt

Enligt Bryman & Bell (2013) inkluderar Buchanan & Bryman (2007) personliga faktorer i vad som påverkar metodval. Vi valde den kvalitativa intervjumetoden delvis på grund av personligt intresse men främst för metodens flexibilitet. Eftersom vi skulle undersöka ett nytt område där vi saknade tillräcklig bakgrundsinformation för att kunna ställa upp fasta hypoteser ville vi vara snabbt anpassningsbara till de uppgifter som framkom.

I urvalet av intervjupersoner eftersträvade vi att inkludera både initiativtagare till införandet av mindfulness och medarbetare som inte varit inblandade i beslutsprocessen. Detta eftersom vi önskade få en helhetsbild som förutom upplevda effekter inkluderade anledningarna bakom beslutet, hur det uppfattades av medarbetare och hur genomförandet gick till.

Vid konstruktionen av intervjuguider (se appendix) tog vi viss hänsyn till den information som vi fått genom mötena med kursarrangörer. Vilka teman som var relevanta varierade beroende på respondenttypen: Initiativtagare fick exempelvis frågor om idéprocessen, andra fick frågor om hur de uppfattat presentationen av idén.

Inför intervjuernas genomförande studerade vi den kognitiva karta för kvalitativa intervjuer av Eden m.fl. (1992) och Kvaales (1996) lista över kännetecken för en framgångsrik intervjuare som Bryman & Bell (2013) presenterar. De användes som utgångspunkt för interna diskussioner om hur vi skulle få ut så mycket som möjligt av varje intervjutillfälle. Några av strategierna listas nedan:

- För att undvika att styra respondenten sparades de mer specifika frågorna i intervjuguiden tills hen hade hunnit svara uttömmande på de mer öppna ämnena. Intervjuguiden fungerade inte som ett manus utan mera som en checklista där vi efter en

tid kunde kontrollera att vi inte glömt att fråga om någon specifik sak. Förutom att vi började med de öppna frågorna behövde de inte ställas i någon särskild ordning.

- Vi undvek även att åtminstone inledningsvis själva föreslå eventuella upplevda effekter av mindfulnesskursen.
- Genom att föreslå inspelning slapp vi fokusera på att anteckna och kunde koncentrera oss på samtalet.
- Tack vare att vi kunde genomföra samtliga intervjuer utom två tillsammans så tror vi att vi ökade sannolikheten för att genast komma på relevanta följdfrågor och slippa återkomma senare.
- Intervjutiden tilläts variera beroende på hur mycket tid respondenterna hade tillgänglig och hur mycket de hade att säga.
- Varje intervju avslutades med frågan "Vad har vi glömt att fråga?", vilken visade sig vara mycket effektiv för att få nya viktiga infallsvinklar.
- För att ge oss själva tid att utvärdera ny information och fundera över nya intresseområden schemalade vi inga intervjuer direkt inpå varandra. Genom att bearbeta materialet från tidigare intervjuer kunde vi utvärdera vilka tillägg som behövde göras i intervjuguiden.
- I många fall kunde vi även välja vem som skulle vara nästkommande intervjuperson baserat på vad tidigare representanter för företaget rekommenderat. Detta var naturligtvis en mycket stor fördel eftersom det gjorde att vi slapp slösa arbetstid för personer som inte hade relevant information.
- Intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser av flera skäl: Eftersom vi är tacksamma för deras medverkan ville vi underlätta den genom att undvika onödig transport. Vi hoppades även att en välbekant miljö kunde göra dem bekväma och mer benägna att dela med sig av viktig information. Dessutom visste vi inte inledningsvis vilka teorier och modeller som skulle vara aktuella att använda, varför en möjlighet att få en intryck av arbetsplatserna var en extra fördel.

Mot slutet av datainsamlingsperioden tyckte vi oss nå teoretisk mättnad; tillförseln av ny information avstannade och de sista intervjuerna tjänade särskilt väl för att bekräfta vad tidigare personer hade berättat.

2.2.2 Sekundärdata

Kvalitativ forskning lägger tonvikten på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2013). För att underlätta för oss själva att i analysen fokusera på vad våra intervjupersoner ansåg är viktigt och sant så har vi medvetet undvikit att studera fallföretagens webbsidor samt andra sekundärkällor relaterade direkt till dem. För att få en

större förståelse för utvecklingen i mindfulness i organisationer som fenomen har vi dock besökt en stor mängd företagshemsidor, onlinetidskrifter och liknande digitala källor. Vi har då varit extra noggranna med att vara källkritiska.

2.3 Databearbetning

Att vi båda närvarade och skapade minnen vid så många intervjutillfällen som möjligt underlättade inte bara insamlingen av data utan även det efterföljande strukturerings- och analysarbetet. Efter varje intervju har vi båda lyssnat på den gjorda inspelningen minst en gång och diskuterat dess innehåll. För varje respondent har en av författarna haft det inledande huvudansvaret för att strukturera upp svaren i text och sortera dem efter olika teman men därefter har vi båda bidragit till processen. Inledningsvis siktade vi på att anteckna endast sådana frågesvar som var relevanta. Efter att ha märkt att vi upptäckte nya djup i intervjuerna vid varje genomlysning så övergick vi dock i allt högre grad till att transkribera nästan allt. Vi försökte följa de riktlinjer för grundad teori som nämns av Bryman & Bell (2013), vilket var tidskrävande men gjorde att vi upptäckte oväntade och intressanta skillnader och likheter mellan fallföretagen. Vi måste tyvärr instämma i den åsikt som Bryman & Bell återger från Coffey & Atkinson (1996), det vill säga att kodning leder till data som är så fragmenterad att man tappar det narrativa flytet. För att inte förlora helhetsbilden återvände vi vid ett flertal tillfällen till våra inspelningar.

Eftersom det viktiga i studien har varit intervjupersonernas upplevelser och tolkningar har vi genomgående antagit att allt som sagts under intervjuer är med sanningen överensstämmande. Endast på en punkt angav intervjupersoner uppgifter som inte samtidigt kunde vara objektivt sanna. I det fallet presenteras båda versionerna i empirisammanställningen.

2.4 Etik

Medverkande individer och deras företag har anonymiserats: Den anordnare av mindfulnesskurser som har hjälpt oss med bakgrundsinformation samt förmedlat kontakt med sina kunder kallas i uppsatsen för Leverantören och de två fallföretagen kallas Alfa och Beta. För intervjupersoner används genomgående det könsneutrala pronomenet hen. Beslutet att anonymisera fattades på förhand och utlovades till intervjupersoner redan då frågan ställdes om medverkan. Anledningar till detta är att vi vill skydda intervjupersonerna, bland annat för att mindfulness av vissa uppfattas som något "flummigt". Vidare bedömde vi att det eventuellt skulle kunna göra dem mer öppenhjärtliga, samtidigt som det i alla fall inte skulle inverka negativt på studien. Det slutgiltiga valet att dölja personernas könstillhörighet gjordes först efter att vi fastslagit att det inte skulle vara aktuellt att inkludera i analysen. Förutom information om anonymiseringen såg vi inför varje intervju till att intervjupersonen fick övriga relevanta

upplysningar, såsom att vi gärna ville spela in intervjuerna, att framlagda uppsatser blir tillgängliga för allmänheten och att vi gärna återkommer för att meddela våra slutsatser. För att säkerställa att samma uppgifter nådde alla så använde vi oss av en mall som kunde kopieras in i e-postmeddelanden eller läsas upp.

Bryman & Bell (2013) belyser att det är oklart huruvida det är möjligt för forskning att vara fri från forskarnas värderingar. Vi vill därför delge läsaren en rättvis representation av våra egna relevanta fördomar och värderingar, samt möjliga implikationer av dessa på studien: Vi hade inför studien ingen tidigare erfarenhet av mindfulness men i och med uppsatsen har vi haft anledning att både läsa på om ämnet och träffa personer som på olika sätt arbetar med det. Vår inställning är nu försiktigt positiv och vi har haft för avsikt att börja göra mindfulnessövningar regelbundet även om det föreligger utrymme för förbättring på den punkten. De exakta implikationerna av detta är inte uppenbara för oss. Kanske gör våra positiva fördomar att vi får överdrivet positiva intryck av intervjupersonernas effekter. Kanske är vi alltför medvetna om den risken så att vi istället förminskar positiva intryck som de försöker förmedla.

2.5 Uppsatsens validitet och reliabilitet

Det råder oenighet gällande huruvida validitet och reliabilitet är viktiga i kvalitativa forskningssammanhang. Vi har utgått ifrån de begrepp som enligt Bryman & Bell (2013) har listats av LeCompte & Goetz (1982) som anpassade för kvalitativ forskning, och gjort våra metodval med hänsyn till dem. Eftersom sociala miljöer inte kan frysas så blir extern reliabilitet enligt LeComptes & Goetz definition svår att uppnå. Om ett nytt forskarlag skulle besöka våra fallföretag och ställa samma intervjufrågor så är vi inte övertygade om att de skulle få samma svar; vi uppfattade många av svaren som extra fylliga för att de besvarade frågor som ställdes för första gången. Vår interna reliabilitet har hållits hög genom det systematiska tillvägagångssätt som användes vid insamling, strukturering och analys av empirin. Gällande intern validitet säger LeCompte & Goetz att den blir en styrka genom långvarig närvaro och delaktighet. Vi bedömer inte att våra intervjuer har erbjudit en tillräckligt delaktig och långvarig involvering för att vi ska kunna vara säkra på en hög överensstämmelse mellan teorier och den data vi samlat in, men våra accessmöjligheter tillät inte större närvaro. Av den anledningen har vi inte heller dragit några tvärsäkra slutsatser. Extern validitet nämns som ett generellt problemområde för kvalitativa forskare och vi ser ingen anledning att tro att vår studie skulle vara ett undantag.

3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt beskriver vi våra definitioner av effektivitet samt de modeller för organisationskultur som vi utvärderat mot bakgrund av insamlad empiri. Sist motiverar vi de val som slutligen gjordes inför vår analys.

3.1 Effektivitet

Det svenska ordet effektivitet rymmer flera olika betydelser. På engelska görs skillnad mellan *efficiency* och *effectiveness*. De två orden översätts ofta till uttrycken inre respektive yttre effektivitet, vilka vi också valt att använda.

3.1.1 Inre effektivitet

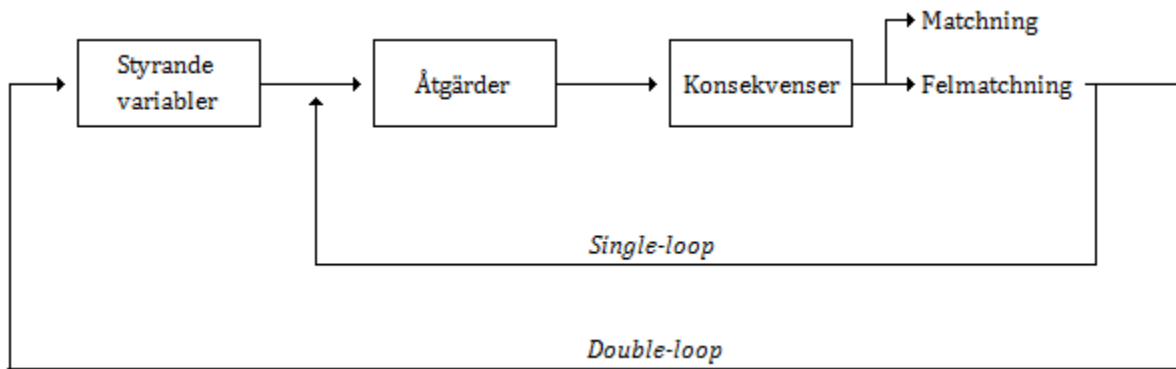
Inre effektivitet, eller produktivitet, handlar om att maximera producerade enheter per resursinsats (Karlöf 1997). Med tanke på att vinstdrivande företag bör vara intresserade av att hålla sin effektivitet hög menar vi att en utvärdering ur ett resurseffektivitetsperspektiv är relevant bland annat vid införande av mindfulness.

3.1.2 Yttre effektivitet

Yttre effektivitet handlar om att ägna sig åt rätt saker. Karlöf (1997) talar om kundvärde, eller nytta i förhållande till pris. Vi väljer att bredda begreppet något och använder oss av en modell för *double-loop learning* för att hitta exempel på när man blir bättre på att välja vilka saker som är rätt att göra.

Argyris (1999) beskriver att inläring på ett organisatoriskt plan kan ske under två olika omständigheter: Dels när en organisation uppnår vad den hade tänkt sig, så att det uppstår en matchning mellan intention och utfall. Dels när en felmatchning uppstår mellan intentionen och utfallet, varefter organisationen korrigerar felet och skapar en matchning.

Ovan nämnda korrigeringsprocess kan ske på två olika sätt: *Single-loop learning* är då ett fel upptäcks och rättas utan att systemets underliggande värden ifrågasätts eller ändras. Felmatchningen löses genom att man byter från en typ av åtgärd till en annan men fortfarande försöker uppnå samma mål. *Double-loop learning* uppstår när en felmatchning löses genom att man först undersöker vilka styrande variabler (*governing variables*) som finns och eventuellt justerar dem innan man byter åtgärd. (*Single-loop learning* kan även uppstå då organisationen genast upplever en matchning, utan att någon korrigeringsprocess krävs.)



Figur 1. Argyris single-loop och double-loop learning

För att exemplifiera skillnaden mellan de två typerna av inlärning använder sig Argyris av en berättelse om en termostat som programmerats att hålla en särskild temperatur. Termostaten är programmerad att känna av tillstånd som "för varm" respektive "för kall", på vilka den reagerar genom att sänka respektive höja värmen. Detta gör den till en *single-loop learner*. Om termostaten å andra sidan började ifrågasätta varför den var inställd att hålla precis den valda temperaturen eller varför dess programmering var som den var så hade den istället varit en *double-loop learner*. "Hur kan vi göra det här snabbare?" kan alltså sägas vara en typisk fråga för *single-loop learning*, medan "Vad är det ens vi försöker uppnå?" exemplifierar ansatser till *double-loop learning*.

I en organisation som försöker förbättra sin yttre effektivitet, det vill säga utveckla sin förmåga att göra rätt saker, bör *double-loop learning* med andra ord vara precis vad som eftersöks. Enligt Smith (2013) menar Argyris att den typen av inlärning är extra viktigt för att organisationer ska kunna fatta välgrundade beslut i föränderliga och osäkra sammanhang.

3.2 Organisationskultur

Enligt Schein (2010) är organisationskultur (i uppsatsen används företagskultur som en synonym) stark och svår att ändra. Den är visserligen inte helt statisk över längre tidsperioder men medvetna insatser för att förändra den är svåra att lyckas med. Detta talar emot ett undersökande av effekter på den punkten. Samtidigt säger Alvesson (2013) att den kulturella dimensionen är viktig i all form av organisatoriskt liv, och att även om ledare vet om det så förstår de sällan vad det innebär. De metaforer för kultur som Alvesson nämner inkluderar *kompass* (organisationens värderingar styr dess riktning), *mentalt fångelse* (organisationen begränsas av sina föreställningar och märker det inte ens) och *helig ko* (organisationen gör medvetna insatser för att bygga kultur och hyllar sig för det). Bolman & Deal (2010) säger att kulturen fungerar som ett superlim för organisationen, förenar personerna i den och hjälper dem att nå sina uppsatta mål. Företagets kultur verkar med andra ord ha en central betydelse.

Mot bakgrund av detta, samt av styrkan och slaget av de effekter som mindfulness visats ha på individer, så ansåg vi det värt att studera eventuella effekter av mindfulness på kultur.

Nedan presenterar vi tre populära modeller för analys av organisationskultur. Därefter motiverar vi vårt val inför analyskapitlet.

3.2.1 Schein - Three levels of culture

Enligt Bolman & Deal (2010) definierade Schein (1992) kultur som "ett mönster av delade grundläggande antaganden som en grupp lärt sig då den löst sina problem av extern anpassning och integrering, som har fungerat väl nog för att anses giltiga och därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till de problemen"¹. I modellen nedan är det dessa grundläggande antaganden som utgör den djupaste nivån.

I sin tre-nivå-modell delar Schein (2004, 2006) in kulturen i tre nivåer: artefakter, hyllade värderingar samt grundläggande underliggande antaganden. Företagsklimat, strukturella inslag som rutiner samt fundamentala uttalade och outtalade intressen samt värderingar kommer in på de tre olika nivåerna.

Artefakter utgörs av alla delar i en organisation som är uppenbara eller verbalt identifierbara. Detta kan vara klädkod, möbler, arkitektur och annat som är synligt för utomstående som inte själva är del i kulturen.

Hyllade värderingar är uttalade uppförandekoder och värderingar. Det gäller exempelvis hur ledare uppträder inför organisationens medlemmar och vid externa möten.

Grundläggande antaganden, som beskrevs ovan, är kärnan i kulturen. De är så självklara att de blir osynliga och är omöjliga att observera både för utomstående och medlemmar i organisationen.

Organisatoriskt lärande, utveckling och planerad förändring kan inte ske utan att förstå och ta hänsyn till kulturen som den primära källan till motstånd mot förändring. (Schein 2004) För någon med formell makt i organisationen är det lätt att ändra artefakterna, exempelvis genom att låta köpa in nya mattor. Om enstaka ledares uttalade värderingar inte är i linje med vad organisationen som helhet har för hyllade värderingar kan situationen bli svår, men detta bör gå relativt lätt att ordna genom tillrättavisning. Att ändra grundläggande antaganden är mycket svårt.

¹ Vår översättning.

3.2.2 Hofstede - Dimensions of national culture

Hofstede, Hofstede och Minkov (2010) kallar kulturen för den delade mentala mjukvaran i en organisation. Hofstedes kulturmodell har följande sex dimensioner:

-*Power distance* berör maktfördelning och personers attityd till denna. Har ett fåtal personer all makt eller är den mera spridd? Vad anser kulturens medlemmar om det?

-*Individualism vs collectivism* handlar om hur man prioriterar sina personliga behov och mål i relation till kollektivets, exempelvis organisationens.

-*Masculinity vs femininity* är en dimension som på senare år har börjat uppfattas som kontroversiell. Den handlar om hur emotionella roller distribueras mellan könen.

-*Uncertainty avoidance* handlar om tolerans för osäkerhet och tvetydighet, exempelvis hur benägna personer är att ändra livsstil, flytta och byta sysselsättning.

-*Long term vs short term orientation*: I vilken utsträckning planerar man för framtiden respektive lever i nuet?

-*Indulgence vs restraint*: I vilken utsträckning man tillåter sig att njuta av livet och ha kul respektive hur mycket som regleras av normer om behärskning.

Det har gjorts försök att analysera organisationskultur med hjälp av det här ramverket men enligt Hofstedes hemsida (Hofstede & Hofstede, 2017) så bör det främst användas för att urskilja organisationskulturer inom olika länder. Inom samma land är det mindre lämpligt eftersom skillnader mellan organisationer i samma land är relativt ytliga.

3.2.3 Goffee & Jones - Two dimensions, four cultures

Baserat på de två dimensionerna *sociability* och *solidarity* delade Goffee and Jones (1996) in organisationskultur i olika kategorier. Vi kommer fortsättningsvis att använda våra svenska översättningar sällskaplighet och solidaritet.

Sällskaplighet kan beskrivas som ett mått på vänlighet mellan individer inom organisationen. Vänskapen existerar för sin egen skull och beror inte på att man förväntar sig ökad produktivitet eller annan nytta. Den leder till att man gör gott för andra utan att förvänta sig omedelbar återbetalning. Idéer, attityder, intressen och värderingar sprids mellan personer genom deras vänskap.

Solidaritet gäller medarbetares förmåga att effektivt samarbeta för att nå mål som främjar organisationen i stort, utan att de tar hänsyn till effekter på individer eller relationer. Den baseras på delade mål som gynnar de inblandade. En följd är ett starkt strategiskt fokus.

Både sällskaplighet och solidaritet kan ge såväl fördelar som nackdelar. Sällskaplighet medför trivsel bland medarbetare och underlättar spridning av information samt kreativitet. Några nackdelar är att informella relationer kan trumfa formella och göra organisationen svåröverskådlig samt att överdrivet konsensusökande kan leda till suboptimalt beslutsfattande. En följd av hög solidaritet är att medarbetare upplever att deras roller är tydliga, att de behandlas rättvist av organisationen och underpresterande kollegor hanteras snabbt. Negativt med hög solidaritet är att samarbete sker endast om det är tydligt för deltagarna vad de tjänar på det och att rigida roller kan omintetgöra potentiellt fruktsamma kollaborationer.

Med sällskaplighet och solidaritet på varsin axel kan vi rita en matris över Goffees och Jones fyra företagskulturtyper²:

| | | | |
|----------------|-----|------------------------|--------------------------|
| Sällskaplighet | hög | Nätverks- kultur | Kollektiv kultur |
| | låg | Fragmenterad kultur | Vinningslysten kultur |
| | | låg | hög |
| | | Solidaritet | |

Figur 2. Goffee & Jones-matrisen

(1) *Kollektiv kultur* syns ofta i små, nystartade snabbväxande och entreprenöriella företag. Personerna i den är nära vänner och har lätt att komma överens om vilka målsättningar de har.

(2) *Fragmenterad kultur* kännetecknas av medarbetare som undviker sociala sammankomster om det inte är tydligt vad nyttan skulle vara och som är svåra att styra ovanifrån eftersom deras syn på strategiska mål skiljer sig från organisationens. Kan exempelvis synas i professionsyrken där lojaliteten ligger till yrke snarare än arbetsgivare.

(3) *Nätverkskulturens* medarbetare träffas ofta och gärna, även på fritiden. På arbetet används relationer för att påverka beslutsfattande utanför de byråkratiska officiella kanalerna.

(4) I *vinningslysten kultur* handlar kommunikationen nästan uteslutande om affärsrelaterade frågor. Medarbetarnas prioriteringar är klara och i linje med organisationens, vilket gör att de kan svara snabbt på hot från omvärlden.

Snarare än att någon typ av kultur skulle vara bättre än en annan menar Goffee och Jones att de fungerar olika väl beroende på vilka omständigheter som råder runt organisationen.

² Vår översättning. De engelska namnen på kulturtyperna är *collective culture*, *fragmented culture*, *networked culture* respektive *mercenary culture*.

För vår analys väljer vi Goffees och Jones matris framför Scheins och Hofstedes modeller. Dels tycker vi att de effekter på individer som vi berättade om i uppsatsens introduktionskapitel är mer troliga att tydligt reflekteras i dess två dimensioner än i de faktorer som de andra modellerna tar upp. Dels har vår access varit begränsad till djupintervjuer med representanter för de båda fallföretagen. Trots att intervjuerna har ägt rum på deras arbetsplatser hade det varit opraktiskt, och eventuellt oförskämt, att studera och beskriva artefakter. Vi har inte heller uppfattat några tecken på att fysisk miljö eller artefakter påverkats av mindfulnessinförandet.

Till hjälp för klassificering av kulturen hos en specifik organisation har Goffee och Jones (1996) tagit fram en påståendelista som hjälper till att uppskatta nivåerna av sällskaplighet respektive solidaritet. Analysen kan utföras på olika nivåer genom att man omdefinierar "gruppen" man tittar på och låter den gälla exempelvis ett litet team, en avdelning eller en hel organisation.

| What Is Your Organization's Culture? | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| To assess your organization's level of sociability, answer the following questions: | low | medium | high |
| 1. People here try to make friends and to keep their relationships strong | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. People here get along very well | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. People in our group often socialize outside the office | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. People here really like one another | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. When people leave our group, we stay in touch | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. People here do favors for others because they like one another | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. People here often confide in one another about personal matters | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| To assess your organization's level of solidarity, answer the following questions: | | | |
| 1. Our group (organization, division, unit, team) understands and shares the same business objectives | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Work gets done effectively and productively | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Our group takes strong action to address poor performance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Our collective will to win is high | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. When opportunities for competitive advantage arise, we move quickly to capitalize on them | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. We share the same strategic goals | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. We know who the competition is | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tabell 2. Påståendelista från Goffee & Jones

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi den data som samlats in genom de totalt nio djupintervjuer vi genomfört med representanter för de båda fallföretagen. För att i analysen kunna undersöka anledningar till skillnader i upplevda effekter berättar vi relativt ingående om respektive företags beslutsfattande och införande.

4.1 Fallföretaget Alfa

Alfa är ett ägarlett bemanningsföretag vars grundare idag är vd respektive vice vd. De har kontor på flera olika platser i Sverige. Lokalerna vi besökte delas mellan regionskontoret för Stockholm och en nationell supportavdelning som sköter administration för regionskontoren. Arbetsuppgifter och arbetstider skiljer sig mellan de två delarna: Personal på supportavdelningen jobbar kontorstider medan anställda på regionskontoret jobbar "tills det är klart". Särskilt på regionskontoret behöver man vara nåbar även utanför kontoret. Verksamheten är starkt säsongsbetonad.

"Vi har ju våran sommartopp till exempel och inför den ska det rekryteras kanske 2-300 personer med samma antal anställda. Sen på sommaren så ska vi driva den här verksamheten som är dubbelt så stor som den brukar, men halva styrkan har ju semester."

För att underlätta för de anställda har ett antal åtgärder vidtagits. Personalstyrkan har breddats och man har blivit bättre på att täcka upp för varandra med olika jourförfaranden. Friskvårdsinitiativ har tagits i form av exempelvis gemensam träning.

"Personalens välmående är centralt och är något vi jobbar med hela tiden."

Varje vår reser Alfa iväg för en konferens som pågår i cirka fyra dagar. Deltagarna är personal från den nationella supportavdelningen och regionskontoret i Stockholm, samt representanter från övriga regionskontor och vissa operativa arbetsledare, totalt cirka 40 personer. Alfes båda grundare har länge varit intresserade av personlig utveckling i olika former, dock inte mindfulness. Det har varit känt på kontoret att vice vd har ägnat sig åt yoga och meditation. Medarbetarna uttrycker spontant att stämningen är god och man trivs tillsammans.

4.1.1 Från idé till beslut

Hösten 2013 undersökte Alfes vice vd olika sätt att ytterligare reducera personalens stress. Slutligen valde hen Leverantörens kurs eftersom eftersom deras skriftliga information visade att metoden var forskningsförankrad och eftersom deras kurs var den som sträckte sig över den längsta tidsperioden, vilket skulle öka sannolikheten för varaktiga resultat. Leverantörens utbildare kunde även följa med på vårens konferensresa, vilket var en stor fördel.

Vice vd:ns största förväntning på konkreta resultat var att medarbetarna skulle få verktyg att hantera sin stress: Upptäcka när de blev stressade, ifrågasätta de tankar som lett till tillståndet och göra något för att motverka dem, exempelvis andningsövningar. När hen väl hade valt mindfulness så fanns det dock andra fördelar som hen personligen tänkte på men inte nämnde för alla:

"Att man blir ett mer medvetet företag. Conscious business tycker jag är spännande."

Vice vd stämde av med sin medgrundare och vd, en process som involverade överlämnande av klipp från Newsweek om att exempelvis Google och Apple gör liknande saker, samt forskningsbaserad information. Efter en diskussion presenterade de sin plan för ledningsgruppen och kort därefter bokade man utbildaren för konferensen. Inledningsvis tänkte grundarna själva gå kursen före resan men tyvärr fanns inga schemalagda kurser som passade.

4.1.2 Genomförande

Vid vårkonferensen 2014 fick de ca 40 deltagarna genomgå en introduktion i mindfulness. Vissa säger att information kommit via e-post någon månad i förväg, andra minns att kursinnehållet var hemligt tills ankomsten på konferensorten. Väl på plats är de eniga om att det framgick att Alfa ville ge medarbetarna verktyg för stresshentering. Alfas ledning kände en viss oro över hur konceptet skulle uppfattas av medarbetarna.

"Vad kommer de tro, kommer det här vara flummigt? Känns det avigt?"

"Ska vi bryta någonstans mitt i och utvärdera?"

För att motverka ett sådant intryck hänvisade de till vetenskapliga bevis och berättade att konceptet var väl beprövat av andra stora företag. Under introduktionen varierade medarbetarnas reaktioner. Vissa hade svårt att koppla av medan andra tidigt fick goda upplevelser och blev "frälsta".

Vid återkomsten gavs de omkring 25 personer som arbetade vid stockholmskontoret möjlighet att fortsätta praktisera med utbildare från Leverantören som regelbundet skulle besöka lokalerna. Ledningen ville inte utöva några påtryckningar utan lät var och en välja fritt.

"Vi är inte de som tjarar."

De som ville vara med fick betala 1200 kr per person.

"Vi vet av erfarenhet, om man betalar lite själv så är man mer benägen att dyka upp

– 'Vi har ju betalt för det här'."

Tio till tolv personer valde att fortsätta. Bland dem fanns vd:n och även vice vd:n, som på grund av en hastigt uppkommen personlig angelägenhet missat introduktionen vid konferensen. Endast en person tackade nej med hänvisning till direkt ointresse för mindfulness i sig. Den vanligaste anledningen till att avstå programmet var att man inte hade tid. Vissa menar att schemakrockar hade kunnat undvikas om man fått veta om träffarna med större framförhållning. En av dem som inte fick plats med mindfulnessövningarna i sitt schema var regionkontorets chef.

Flera personer tycker att ett ökat deltagande hade varit att föredra. Att göra det obligatoriskt tas upp som en idé, men en dålig sådan.

"Om det inte är frivilligt så ger det ingen effekt."

En medarbetare menar att inbjudningsförfarandet hade kunnat vara mer ihärdigt. Erbjudandet skickades via e-post, vilket gjorde det lätt att prioritera bort. Efter de första tillfällena gjordes inga fler påtryckningar.

"Hade någon ryckt i mig så hade jag säkert följt med. Jag tycker att det är bra."

Antalet praktiserande minskade ytterligare under hösten.

"Det var hälften som droppade. Inte för att de inte var intresserade utan för att de inte hade tid."

Av dem som fortsatte tills sista träffen var två personer från Alfes regionalkontor. Övriga arbetar på supportavdelningen.

4.1.3 Upplevda effekter

Många respondenter på Alfa säger att de har blivit bättre på att upptäcka när de blir spända och kan motverka stressen.

*"Det som har kommit i det här, det är det här 'Aha, nu är jag inskrädd i nånting',
och så släpper jag axlarna liksom. Tar ett djupt andetag."*

Det gäller även vissa personer som avstod erbjudandet om fortsättningsprogrammet.

"Lång tid efter konferensen så använde jag appar på telefonen för att spänna av."

En ökad förmåga att medvetet välja vilka tankar de lägger energi på nämns också. Ett exempel som tas upp av fler medarbetare än den som upplevde det är en situation med ett missat tåg. Efter inledande frustration insåg medarbetaren att det inte skulle tillföra något att gräma sig över det inträffade och kunde istället fundera på olika konstruktiva sätt att använda tiden.

De har även blivit bättre på att tänka på vad som händer i nuet snarare än i det förflutna eller i framtiden. Vid ett tillfälle stannade en medarbetare kvar en fredagkväll när alla gått hem för att bli klar med en uppgift inför deadline. Tack vare mindfulness och andningsövningar kunde hen komma över sina motståndskänslor, sluta fantisera om vad som hade varit roligare att göra och fokusera. I slutändan blev hen klar med uppgiften på endast fyra timmar trots att den brukar ta sju. En annan medarbetare vars tjänst medför många säljmöten säger att hen har blivit bättre på att lyssna, vilket i sin tur inverkat positivt på hens prestation.

Gruppen som fortsatte efter konferensen (hädanefter kallad fortsättningsgruppen) verkar ha upplevt större effekter än övriga. De var alla ordentligt engagerade, vilket de förklarar med att egenavgiften troligen sållade bort halvintresserade. Inbördes har de generellt blivit bättre på att öppna sig och prata känslor.

”Det har ju knytits tigthare band mellan oss, tror jag. Att vi mer vågar vara oss själva och säga vad vi tycker och tänker och inte är rädda för vad den personen ska tycka.”

När arbetsuppgifterna hopar sig och någon blir stressad så händer det att personer från fortsättningsgruppen retas med vederbörande och säger åt dem att komma ihåg mindfulness. Varken fortsättningsgruppen eller deras kollegor har upplevt någon splittring mellan gruppen och övriga. Fortsättningsövningarna har ägt rum i ett konferensrum med glasväggar, vilket vissa deltagare inledningsvis funderade över. Vice vd har signalerat till resten av fortsättningsgruppen att det inte spelar någon roll vad de andra tänker. Övriga som nämner det är positiva till hens inställning.

”Det gör väl inget om man sitter här och ser konstig ut?”

Eftersom de flesta i fortsättningsgruppen tillhör supportorganisationen så nämns det att deras ökade förmåga att jobba förebyggande och som en enhet troligen kommer även andra till godo. Tillfrågade utanför gruppen uppger att de inte märkt någon skillnad. Efter en stunds eftertanke säger en intervjuperson att hen märkt att en individ blivit bättre på att ”tänka efter före”.

En person säger att mindfulness kan vara ett sätt för företag att rekrytera attraktiv personal.

*”Det kommer att vara ett sätt att locka bra personal till sig.
Det kommer att vara en konkurrensfördel.”*

Förutom att några deltagare upplevde lättare obehag i kroppen under vissa introduktionsövningar så tycker ingen att de har fått negativa effekter.

4.1.4 Fortsättning

Alfas senaste organiserade mindfulnesssträff på stockholmskontoret hölls i februari 2015. Fortsättningsgruppen är överens om att "mindfulness är en färskvara" och skulle vilja boka in ytterligare träffar. En medarbetare nämner en idé om att få ta över ett ledigt rum på kontoret. Vid intervjutillfället två månader senare hade man ännu inte tagit upp något av förslagen med ledningen. Efter den inledande perioden förra året så har man inte uppfattat några fler mindfulnessrelaterade förslag från ledningshåll och vid årets vårkonferens stod ingen mindfulness på dagordningen. Vice vd vill dock gärna erbjuda de cirka tio personer som är nyanställda eller av andra anledningar missade den förra starten att gå kursen. Själv har hen funderat på att gå Leverantörens ledarskapsutbildning.

4.2 Fallföretaget Beta

Beta är ett ägarlett konsultföretag vars grundare idag är vd och vice vd. Deras konsulter hjälper organisationer med större projekt, inklusive *change management* i samband med dessa. De tycker att det är viktigt att de själva blir ett litet varuprov på hur de jobbar och har därför lagt stor vikt vid att arbeta genomtänkt med sina interna förändringar. Att beslutsvägarna är korta lyfts av medarbetare som jämför med erfarenheter från tidvis tröstlösa miljöer i trögrörliga koncerner.

*"Vi kan ju bara bestämma imorgon om vi vill ändra på något,
och kommer vi på att det var fel då... ja då ombestämmer vi oss."*

Beta arbetar hårt för att uppfattas som den mest attraktiva arbetsplatsen. Som en del i detta har de varit systematiska i sitt arbete med både ledarskap och personalpolicy som inkluderar allt från introduktion av nya medarbetare till möjliga utvecklingsvägar. Ett flertal gånger har de fått utmärkelser för sina prestationer på området och de har även ombetts att hålla föredrag om sin personalpolitik. Vd:n får ofta frågan hur hen kan veta att hens åtgärder ger högre lönsamhet. Då brukar hen svara att hen inte vill ha högre lönsamhet, utan lyckligare medarbetare.

*"Här ska man kunna utvecklas som människa, individ, och att göra det snabbare
än hos andra arbetsgivare. Det har liksom varit en konkurrensfördel."*

Betas grundare har sedan flera år ägnat sig både åt mindfulness och annan personlig utveckling. Särskilt vd:n har varit öppen med sitt intresse på arbetet. Vid konferenser har personalen fått delta i meditationsövningar. Arbetsmiljön beskrivs som varm och kamratlig men även professionell och med högt tempo.

4.2.1 Från idé till beslut

Betas vd hade länge velat ta in mindfulness i organisationen eftersom "en förutsättning för en fantastisk arbetsplats är fantastiska ledare".³ För att uppnå det hade organisationen arbetat med exempelvis situationsanpassat ledarskap, men hen konstaterade att det bara räckte till en viss punkt. Mindfulness skulle öka den mentala närvaron hos företagets ledare. På övriga områden hade Beta svårt att komma på fler förbättringsåtgärder för att öka medarbetarnöjdheten.

"Det spelar ingen roll om vi har mer frukt här eller inte. [...] På måndag, tisdag kommer våra löpcoacher. [...] På onsdagar har vi vår gymcoach som kommer och kör crossfit med dem som vill. På torsdagar kommer varannan vecka kiropraktorn, varannan massör. Fredagar simmar de som vill vid klockan sex på morgonen. Kan vi göra mer där?"

Våren 2014 tyckte vd:n att tiden var mogen att ta steget. Företaget hade "hygienfaktorerna på plats" i fråga om personalpolitik och hens kontakt hos Leverantören kom tillbaka från en USA-resa där hen besökt Google och fått ett mer vetenskapligt perspektiv.

Vd:n berättade för vice vd om sin vilja att ta nästa steg. Det emottogs väl. Vice vd nämner en önskan om att öka ledarnas förmåga att sortera i bruset och vara närvarande i den specifika uppgift de hade för handen, snarare än att tänka på kommande eller avklarade. Personalchefen inkluderades och fick träffa vd:ns kontakt hos Leverantören för att uttala sig om vad som skulle gå hem hos personalen. De var tydliga med att det var mycket fakta och statistik som krävdes, särskilt inledningsvis.

"Ekonomer, jurister, ingenjörer... de gillar att ha fakta på bordet."

Slutligen hade vd:n individuella möten med alla Betas chefer och berättade för dem att det var dags att ta nästa steg. Reaktionerna blev väldigt positiva och cheferna tyckte att det skulle bli roligt med något nytt. Betas ledning funderade aldrig över några alternativ till mindfulness. Eftersom vd:n kände till Leverantören och hade ett personligt engagemang så undersöktes inte heller några andra kursanordnare.

4.2.2 Genomförande

Under den tidiga hösten 2014 började de tolv ledarna inom Beta sin mindfulnesskurs. Vd:n hade varit tydlig med att de förväntades delta.

"Om du inte har kommit så långt med dig själv att du vågar och vill vara med på de här sakerna, då har du inte kommit tillräckligt långt för att vara ledare hos mig."

³ Betas vd använder begreppen chef och ledare synonymt när hen talar om sin organisation, varför vi har valt att följa samma princip.

Inledningsvis nämndes den nya aktiviteten inte för de övriga. När medarbetarna noterade att ledarna tillsammans saknades från kontoret och frågade så fick de veta. Reaktionen blev "Men vi vill ju också!", vilket ledningen tog som en positiv överraskning. Medarbetarna hade visserligen inte opponerat sig emot att delta i de sporadiska meditationsövningar som varit del av tidigare konferenser men då hade de inte heller riktigt förstått vad nyttan skulle vara.

En viktig anledning att låta även medarbetarna prova var att man inte ville riskera någon uppdelning i "vi och dom" eller att det ledarna fått göra skulle uppfattas som konstigt.

"Jag tror att, att bara göra det på ledningen, att få dem att fungera... så blir det lite hokus pokus, lite otäckt, läskigt nästan. Om de uppfattar ledningen som sekt."

Under den tidiga våren 2015 började medarbetarnas omgång av kursen. Endast tre personer av cirka 40 inbjudna avstod. Våra intervjupersoner tror att det fåtal som hittills tackat nej kommer att vilja vara med i nästa omgång eftersom de har fått höra så mycket positivt. Betas vd understryker att det måste vara frivilligt för medarbetare att delta när det gäller personlig utveckling.

"Vissa kanske har varit här en månad och kommer från en high precious advokatbyrå. Så står man hand i hand med vd:n på det nya bolaget och djupandas [...] Då är det risk att vi tappar folk."

Ett par månader in införde ledningsgruppen ett "buddyupplägg". Av respekt för att alla inte vill dela saker i grupp fick man varsin mindfulnesskompis som man delar saker med och peppar.

Utbildningen för Betas medarbetare har skett i ett särskilt utrymme på kontoret. Varje fredag under åtta veckor har de haft två timmar schemalagda, varav en är på lunchen. Efter ett tag märkte deltagarna att det var olämpligt att boka in möten på fredageftermiddagar eftersom vissa utbildningspass var krävande.

4.2.3 Upplevda effekter

De förväntningar Betas som medarbetare hade var främst praktiskt orienterade och gällde exempelvis att man skulle bli bättre på att strukturera upp sitt arbete och få mer gjort.

"Man hade ingen aning om vad man gav sig in på men ledningen verkar ju ha tagit det här positivt och man har märkt skillnad på dem."

De upplevda effekterna är av "mjukare" slag. Minskad nervositet, högre stabilitet, bättre förmåga att lyssna och att vara närvarande i nuet är de som nämns först. De berättar även att stämningen har blivit bättre.

”Vi möter varandra på ett helt annat sätt, här, nu. Med en annan typ av närvaro, respekt och... Ja, glädje, skulle jag säga.”

Under en bonusresa som företaget nyligen åkte på så märktes det tydligt att man hade fått en ny typ av kontakt.

”Jag kände skillnad över den här resan, att det var en otrolig gemenskap. [...] Det finns liksom ingen man inte skulle vilja sitta med och då var vi ändå femtio personer på den här resan.”

Det har blivit lättare att erkänna när man är nervös inför något, känner sig osäker eller har misslyckats, vilket uppskattas särskilt eftersom organisationen är väldigt prestationsinriktad.

”Nu tycker jag att det finns ett mycket större mått av att visa sig sårbar – att säga 'nej det där gick åt helvete för jag visste inte hur jag skulle göra'.”

Flera medarbetare nämner att deras nya förhållningssätt står i kontrast mot hur de uppfattar icke-praktiserande personer. En nämner skämtsamt att hen undrar när ens partner ska inbjudas att gå kursen eftersom det ibland är frustrerande när partnern reagerar på ett icke-mindful sätt. En annan säger att hen är imponerad över att vd:n har “har haft förståelse för sina kollegor” innan de gick utbildningen.

På ett mer konkret plan berättar flera medarbetare att deras möten förändrats. Tidigare har de “störtat in och dragit igång”, nu tar de en inledande minut och blundar. Den ger utrymme att reflektera över var de är, vilken ram de ska ha samt även utvärdera om alla som är på plats verkligen behöver vara där och om just det aktuella mötet är det viktigaste att ägna sig åt just då. Under mötet har de börjat ta sig tiden att gå varvet runt och låta alla komma till tals.

Mindfulness har även påverkat rekryteringsprocessen. Personalchefen har lagt till det i sin lista med utvecklingsmöjligheter som presenteras för kandidater.

”Nu när Search Inside Yourself är den mest eftertraktade kursen på Google så 'Hej! Kom hit då om du vill ha en arbetsgivare som erbjuder samma sak.'”

Där hen tidigare har berättat för arbetsökande att Beta kan bli tråkigt för personer som är ointresserade av att höra om träning och resultatförbättring har hen märkt att hen spontant börjat tillägga att detsamma gäller ett ointresse för personlig utveckling. Beta planerar att lägga till information om mindfulness på karriärsdelen av sin hemsida. Vd:n och personalchefen har konstaterat att det kan finnas risk för att anställda slutar om de inte tycker om den nya riktningen, men sagt att det i så fall troligtvis är värt det. En annan person understryker att

skeptiker som provat på utbildningen och vidhåller att det inte är något för dem tillåts tycka så utan att stämningen blir dålig.

Flera av Betas medarbetare tar själva upp att deras företagskultur ändrats.

“Det är klart att om alla individer ändras så kommer även företagskulturen att ändras, men det var det nog ingen som tänkte på.”

Någon spekulerar i att vd:n måste ha vetat att det skulle kunna ske men låtit bli att nämna det eftersom medarbetarna var nöjda med saker som de var. En respondent säger att det har börjat kännas som om företagets nedskrivna värderingar och beteendexempel inte längre matchar och kanske skulle behöva skrivas om.

“Nu i och med mindfulness så kan jag nästan inte säga vissa av dem högt.”

Även gällande de befintliga incitamentsstrukturerna har nya tankar väckts. En del av bonusen beror på hur det har gått på gruppnivå och vissa medarbetare blir stressade över att en dålig prestation sänker även kollegors ersättning. Det är inte uppenbart för alla hur det passar in med det nya.

“Vi har företagsmål, teammål, individmål... Eller så bara struntar vi i allt, så får alla bara göra sitt bästa? Räcker inte det?”

Förutom att enstaka personer har upplevt vissa övningar i sig som obehagliga tycker sig ingen av intervjupersonerna ha sett några negativa effekter.

4.2.4 Fortsättning

I höst ska de medarbetare som anställdes för sent för att kunna vara med i den tidigare introduktionsomgången få möjlighet att gå en kurs. Då tror många att även det fåtal som hittills tackat nej kommer att vilja vara med. Företaget planerar att låta både ledning och personal fortsätta praktisera och det förs en diskussion om hur man ska lyckas hålla det nya levande.

“Det är lätt att det blir ‘Ja det här var året vi gjorde mindfulness, det där var året vi gjorde säljcoachning’... Hur ser man till att det inte rinner ut i sanden?”

5. Analys

I detta kapitel analyseras vår insamlade empiri genom koppling till det tidigare presenterade teoretiska ramverket, genom sammanställning av övriga konsekvenser samt genom jämförelse av de båda fallföretagen.

5.1 Konsekvenser av mindfulness för effektivitet

För att undersöka mindfulnessinförandets konsekvenser för fallföretagens effektivitet analyserar vi i tur och ordning inre och yttre effektivitet.

5.1.1 Konsekvenser för inre effektivitet

För att finna skillnader i inre effektivitet letar vi efter tecken på förändringar i användning av tid och andra resurser som uppstått hos fallföretagen i samband med införandet av mindfulness.

Ett exempel på tidsbesparing genom anammande av mindfulnessprinciper hos Alfa är medarbetaren som genom att öka sitt fokus kunde slutföra en arbetsuppgift som vanligtvis tar sju timmar på endast fyra. Att kunna välja konstruktiva tankar bör också leda till ökad tidseffektivitet då till exempel tid som uppstår vid missade tåg kan användas till att planera om, förbereda sig inför nästa uppgift och på andra sätt skapa nytta istället för att gräma sig. Tack vare en ökad förmåga att lyssna och vara mentalt närvarande i möten har medarbetare hos Alfa märkt av en bättre kontakt med kunder, vilken leder till högre effektivitet i säljmöten. Genom att notera när de blir stressade och göra avslappningsövningar har Alfas medarbetare kunnat sänka sina stressnivåer. Det minskar risken för utbrändhet och andra stressrelaterade hälsoproblem vilka kan bli kostsamma för arbetsgivaren. Medarbetarnas välbefinnande kan alltså anses ge högre effektivitet då personalkostnaden per arbetad timme sjunker. Värt att nämna är att Alfas produktivitetsförbättringar i hög grad tycks vara isolerade till fortsättningsgruppen, även om det föreslås att även övriga kan dra nytta av supportgruppens ökade proaktivitet.

På Beta har man upplevt positiva effekter av att möten numera inleds med att se till att alla är mentalt närvarande och fokuserade på innehållet. Den minut det tar sägs vara väl värd det eftersom kvalitén på mötet förbättras. Att man dessutom utvärderar om alla som är på plats behöver vara det bör leda till insparad arbetstid i de fall då det konstateras att minst en person kan ägna sig åt annan värdeskapande aktivitet. Betas medarbetare har även börjat ta sig tid att fråga alla mötesdeltagare vad de tycker. Givet att medarbetare som tidigare suttit tysta har något att säga kan det vara ett sätt att uppnå bättre beslutsfattande, men ur ett rent resurs-effektivitetsperspektiv är implikationen oklar. Om beslutskvalitén sjunker samtidigt som mötestiden förlängs så kan andra typer av värdeökningar krävas för att nettoeffekten ska bli positiv. Att fredageftermiddagar efter mindfulnesssträning blir olämpliga för kundmöten kan också ha negativ inverkan beroende på kunders flexibilitet och hur många kontorssysslor man

har att fylla tiden med. För att mindfulnesssträningen ska vara en god investering ur ett rent produktivitetperspektiv krävs alltså att den ökar medarbetarnas inre effektivitet övrig tid.

5.1.2 Konsekvenser för yttre effektivitet

Yttre effektivitet kallas även "att göra rätt saker". För att hitta förändringar på området utgår vi därför *ifrån double-loop learning*, där felmatchningar mellan intentioner och utfall korrigeras genom att man ifrågasätter styrande variabler innan åtgärder justeras.

Att Beta i inledningen av möten utvärderar inte bara vilka som behöver vara närvarande utan även om just det möte som man står i begrepp att ha är det viktigaste att ägna sig åt, är en ändring i yttre effektivitet. Förutsatt att det man eventuellt beslutar sig för att göra istället är viktigare så är det en förbättring. Intressant är Beta-medarbetares nyligen uppkomna känsla av att företagets värderingar och incitamentssystem inte överensstämmer med deras nya medvetandenivå. Om känslan sprids så blir den visserligen ett exempel på *double-loop learning* i ett större sammanhang där hela organisationen omvärderar sin position, men givet att införandets syfte var att ge bättre lönsamhet med bibelhållna organisationsmålsättningar så är det oklart huruvida det bör anses vara en positiv typ av effektivitetsförbättring.

Hos Alfa har vi inte kunnat finna några tecken på förändrad yttre effektivitet på gruppnivå. På individnivå finns hos båda företagen exempel på applikation av logiken "jag har så mycket att göra att jag måste ta en paus", vilken utgår från antagandet att stressade människor prioriterar fel och att man blir bättre på att göra rätt saker om man tillåter sig att stanna upp.

5.2 Konsekvenser av mindfulness för företagskultur

För att undersöka mindfulnessinförandets effekt på företagskulturen jämförde vi respondenternas upplevda effekter med punkterna i påståendelistan från Goffee & Jones (1996). Syftet var inte att fastställa vilken av de fyra typerna som respektive företagskultur tillhörde före eller efter mindfulnessutbildningarna utan att undersöka huruvida företagskulturen hade ändrats i och med införandet. Således gjordes ingen bedömning av företagens placeringar på skalorna före eller efter införandet, utan bara deras eventuella rörelser längs med dem.

5.2.1 Påverkan på sällskaplighet

Som nämnt i empiriavsnittet berättade medarbetare vid Beta självmant om förändringar i företagskulturen. Vår systematiska genomgång överensstämmer med deras uppfattning. Betas medarbetare har genom buddyupplägget och "sharing" i grupp fått dela personliga erfarenheter och reflektioner, och sedan dess berättar medarbetare att de oftare själva har tagit egna initiativ till liknande diskussioner och att de vågar visa sig sårbara, vilket antyder en ökning på sällskaplighetspunkt 7 (*People here often confide in one another about personal matters*). Den

allmänna stämningen och kvalitén i samvaron har också blivit bättre – de ”möter varandra på ett helt annat sätt” – vilket pekar på att sällskaplighetspunkt 2 (*People here get along very well*) har förbättrats. Dessutom tycker medarbetarna generellt bättre om varandra. Inte nödvändigtvis för att deras åsikter om enskilda personer har ändrats, utan för att de har lärt känna och genuint börjat intressera sig för fler av sina kollegor, vilket märktes i berättelsen om bonusresan. Med andra ord har även sällskaplighetspunkt 4 (*People here really like one another*) ökat.

Våra intervjupersoner på Alfa var överens om att organisationen som helhet inte hade påverkats av införandet av mindfulness. På den analysnivån har vi inte heller hittat något i empirin som antyder en ändring i någon av punkterna. Eftersom mindfulnesssträningens effekter kan antas vara större hos personer som praktiserat mer regelbundet och under en längre tid så bytte vi analysnivå till fortsättningsgruppen. Inom gruppen har man generellt blivit bättre på att öppna sig och prata känslor samt fått ”tightare band”. Vi tycker oss se indikationer på ökningar i sällskaplighetspunkter 2, 4 och 7, vilket innebär att sällskapligheten i Alfas fortsättningsgrupp verkar ha ökat på samma punkter som var fallet för Beta som helhet.

5.2.2 Påverkan på solidaritet⁴

Hos Alfa har ingen påverkan på solidaritetsnivån observerats.

Hos Beta ser vi två saker som kan tolkas som förändringar i solidaritet. En medarbetares upplevelse att företagets värderingar inte längre matchar kan, givet att uppfattningen inte delas av samtliga kollegor, innebära att solidaritetspunkt 1 (*Our groups understands and shares the same business objectives*) har sjunkit. På motsvarande sätt kan den nya tveksamheten till incitamentssystemens ändamålsenlighet betyda att solidaritetspunkt 3 (*Our group takes strong action to address poor performance*) blivit lägre.

5.3 Övriga observerade konsekvenser

Förutom de ovan presenterade konsekvenserna för effektivitet samt de kulturaspekter som visas i Goffees och Jones ramverk så tycks ytterligare några saker ha inträffat till följd av införandet av mindfulness.

Medarbetare hos Beta nämner på olika sätt att frustration kan uppstå över bristande mindfulness hos icke-praktiserande. Hos Alfa säger fortsättningsgruppen att man ibland retas med övriga medarbetare som blir stressade och skämtsamt påminner dem om mindfulness. Utan att överdriva innebörden av detta i våra specifika fallföretag vill vi lyfta en ökad distans

⁴ I påstående nummer 2 i solidaritetsskattningen på Goffees & Jones lista gäller produktivitet och effektivitet. En förändring i effektivitet skulle med andra ord leda till en ökad nivå av solidaritet, vilket i sin tur implicerar en förändring i företagskultur. Eftersom effektivitet behandlas separat så har vi valt att inte ta hänsyn till solidaritetspåstående 2 i kulturanalysen.

mellan praktiserande och icke-praktiserande som något för organisationer som står i begrepp att införa mindfulness att ta i beaktande.

Mindfulness nämns av personer på båda fallföretagen som något att framhålla inom employer branding-sammanhang. En medarbetare på Alfa säger att det troligtvis kommer att bli en konkurrensfördel i framtiden, och Beta har redan börjat föra in det i sin rekryteringsprocess. Vi ser två möjliga anledningar för organisationer i allmänhet att göra detta: Om mindfulness ger en positiv påverkan på företagskulturen så kan det ge arbetsplatsen en fördel jämfört med andra. Medarbetare som känner stor uppskattning för mindfulnesskulturen samtidigt som få arbetsgivare erbjuder blir mindre benägna att söka nya tjänster utanför organisationen, vilket skapar inlåsnings effekter som gynnar arbetsgivaren. Om mindfulness å andra sidan skulle stanna vid att vara ett managementmode eller en gimmick så kan det ändå inverka positivt på attraktionskraften hos organisationen som arbetsgivare eftersom det signalerar att den ligger i framkant när man följer i exempelvis Googles och Apples fotspår.

5.4 Möjliga anledningar till skillnader i påverkan

Alfa och Beta är två ägarledda, medelstora kunskapsföretag som har köpt samma mindfulness-kurs från samma leverantör. Trots detta kan vi notera markanta skillnader i upplevda effekter. Vad dessa skillnader kan bero på är en fråga som ligger utanför studiens huvudsakliga syfte, men för att kunna ge ett extra bidrag som utgångspunkt för vidare forskning så görs en översiktlig sammanställning.

Andelen medarbetare som deltagit i hela utbildningen är betydligt högre på Beta. På Alfa finns ett antal personer som är positivt inställda till mindfulness men av olika anledningar, exempelvis tidsbrist, inte fortsatte efter introduktionen. På Beta finns ett antal medarbetare som var och förblir skeptiska men som ändå har valt att gå kursen. Vi finner det rimligt att anta att en högre andel praktiserande leder till större inverkan på företaget i stort och tittar därför närmare på faktorer som kan ha påverkat deltagandet.

Initiativtagarna angav olika skäl till inköpet av kursen. Alfas vice vd önskade ett sätt att hjälpa medarbetarna minska stress, Betas vd ville öka den redan höga medarbetarnöjdheten. Vilka förväntningar som kommunicerades till medarbetarna kan ha spelat roll både för deras engagemangsnivå och deras egna upplevelser av effekter. Kanske är det mer lustfyllt att engagera sig i en process som ska göra en ännu bättre än en som ska lösa ett problem?

Initiativtagarna förhöll sig även på olika sätt till införandet. Alfas vice vd hade ingen personlig erfarenhet av mindfulness utan valde det bland andra alternativ för att lösa en specifik fråga. För att medarbetarna skulle få möjlighet att prova redan vid vårkonferensen avstod hen och vd:n

från att själva testa kursen på förhand. Inför introduktionen funderade hen på att hålla en utvärdering halvvägs igenom programmet och eventuellt bryta om medarbetarna var skeptiska. Efter introduktionen lät hen bli att tjata och lät alla välja så fritt att minst en medarbetare hade önskat sig hårdare påtryckningar. På grund av olyckliga omständigheter missade vice vd:n introduktionen, och stockholmskontorets chef var tvungen att prioritera bort kursen på grund av tidsbrist. Betas båda grundare hade erfarenhet av mindfulnesssträning och vd:n hade väntat länge på rätt tillfälle att införa det. Under tiden hade hen låtit medarbetarna få testa vid enstaka tillfällen och varit öppen för att prata om konceptet på arbetet. När införandet väl gjordes så såg hen till att samtliga ledare blev föregångare och ambassadörer, och att övriga själva fick efterfråga en möjlighet att vara med. Skillnader i dragkraft från ledningshåll kan vara en bidragande faktor.

Ett underlättande på ett praktiskt plan skulle också kunna spela in. På Alfa har personer från supportavdelningen, där man arbetar kontorstider, deltagit i större utsträckning än personer från regionalkontoret, där man arbetar tills man är klar. Detta antyder att individer väger in vad mindfulnesssträningens konsekvenser för arbetstiden kommer att bli. Medarbetare påpekar att det varit lättare att frigöra tid om man med större framförhållning fått veta om kurstillfällena och det har troligen också spelat roll. Betas medarbetare uppskattar att deras utbildning har schemalagts så att de endast förlorade en timme arbetstid. Samtidigt fick de ändå planera sina fredageftermiddagar utan kundmöten, så det vore missvisande att säga att det var helt besvärsfritt för dem att göra plats för utbildningen i sina kalendrar. Att Alfas medarbetare fick betala 1200 kr för möjlighet att delta i kursen kan ha verkat avskräckande för vissa.

Vi vill även lyfta att på förhand existerande skillnader i företagskultur kan ha spelat en roll. Listan som Betas vd räknade upp visar att de redan ägnade sig åt många aktiviteter tillsammans, och det är möjligt att Betas medarbetare på detta sätt blivit benägna att tacka ja till sådant "av bara farten".

6. Slutsats

I detta avsnitt sammanfogar vi delarna från analysen och besvarar vår forskningsfråga. Avslutningsvis sammanfattar vi vår lista över möjliga förklaringar i skillnader mellan konsekvenserna hos de två fallföretagen., vilket kan användas som grund för förslag till framtida forskning.

Vår övergripande forskningsfråga var

Vilka konsekvenser får införande av mindfulness för organisationer?

Mot bakgrund av vetenskapligt bevisade effekter på individer fokuserade vi särskilt på de två underfrågorna:

Har det någon påverkan på effektiviteten?

Har det någon påverkan på organisationskulturen?

Allmänt kan sägas att effekter på individuell nivå rapporteras av personer i båda fallföretagen, medan effekter på organisationsnivå upplevs hos Beta men inte hos Alfa. Hos Alfa märks effekter på gruppnivå i "fortsättningsgruppen". Det verkar således som om effekter på individnivå nås oberoende av arbetskamraters medverkan och om ett flertal personer praktiserar mindfulness tillsammans så händer saker i deras samarbete.

I båda fallföretagen ges exempel på effektivitetspåverkan. I Alfa har den inre effektiviteten, eller produktiviteten, på individnivå blivit bättre genom olika typer av tidsbesparing, som då medarbetare fokuserar på uppgiften och blir klara snabbare eller gör det bästa av situationen genom att tänka konstruktivt när något gått fel. En ökad närvaro i säljmöten har gjort att de blir mer produktiva. De upplever framförallt lägre stressnivåer som i ett längre perspektiv sannolikt kommer att leda till lägre personalkostnader. I Beta ser vi påverkan på gruppnivå. Nya rutiner vid mötesstart har dels minskat onödigt mötesdeltagande och dels gjort att de personer som medverkar i mötet upplever dem som mer produktiva. Samtidigt är det inte självklart att den direkta inverkan av den nya vanan att låta alla komma till tals är en effektivitetsförbättring; närmare utvärdering skulle krävas.

Tecken på konsekvenser för yttre effektivitet förekommer mer sparsamt. Hos Alfa ser vi inga tecken på det och hos Beta hittar vi ett exempel i form av delen i deras mötesinledning där de funderar över huruvida just det mötet är det viktigaste för dem som grupp att ägna sig åt. Om organisationen börjar justera sina värderingar och incitamentssystem så blir det ett stort exempel på samma sak men vi vet inte ännu huruvida det kommer att hända.

Trots att organisationskultur generellt är svårt att påverka verkar införandet av mindfulness ha fått vissa konsekvenser för kulturen hos båda fallföretagen. Hos Alfa gäller det fortsättningsgruppen, hos Beta verkar hela organisationen ha påverkats. Det gäller framförallt delar av sällskaplighetsdimensionen: Personalen tycker bättre om varandra och delar mer personlig information. I den mån solidariteten påverkas, vilket den eventuellt gör hos Beta, så verkar det som om den blir lägre.

Utöver de två särskilt undersökta områdena upptäckte vi ytterligare två konsekvenser: Hos Betas medarbetare att det fanns en tydlig och ibland frustrerande skillnad mellan mindful och icke-mindful personer. Detta kan anses relaterat till kulturen även om det inte ger utslag i Goffees och Jones matris. Slutligen verkar den egna upplevelsen av mindfulness på arbetet leda till idén att använda den i marknadsföringen av arbetsgivaren för potentiell arbetskraft. I båda fallföretagen låg användet hos förebildsföretag i bakgrunden till beslutet att testa och säkerligen influerar det även tankeprocessen bakom det här förslaget. Det var dock först när man själv hade provat som man bestämde sig för att försöka föra den vidare.

Sammanfattningsvis ser vi att båda våra fallföretag har upplevt konsekvenser gällande effektivitet. I Beta har man dessutom upplevt kulturförändringar på organisationsnivå, vilket kan förklaras av att nästan alla i företaget har deltagit i övningarna: Vissa tecken på kulturförändringar i Alfa finns också, men de är isolerade till fortsättningsgruppen.

7. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi ett antal val som gjordes vid oförutsedda händelser samt nämner alternativa tillvägagångssätt och teorier som övervägdes. Därefter listar vi några förslag till vidare forskning. Slutligen diskuteras praktiska implikationer för ledare och organisationer.

7.1 Metod

Vår ursprungliga forskningsfråga gällde anledningar till att organisationer inför mindfulness. Efter de första intervjuerna med representanter för fallföretagen så framgick det att deras respektive skäl mycket väl överensstämde med Herzbergs tvåfaktorteori, men vi hade också märkt att de berättade saker som kändes än mer värda att undersöka. Ju längre vi kom i datainsamlingen, desto mer skiftade vårt fokus mot vad som i slutändan blev våra forskningsfrågor.

Det relativt sena bytet av inriktning har haft implikationer för vår metod och uppmärksamma läsare kan säkert märka att vissa saker inte matchar. Exempelvis skapades de bifogade intervjuguiderna under datainsamlingens början och de senare versionerna har inte existerat i digital form. Mot slutet av processen antog våra semistrukturerade intervjuer alltmer formen av en friare diskussion där intervjupersonen fick prata mest och de frågor som ställdes kunde vara väldigt specifika tack vare tidigare inhämtad information. En annan följd av inriktningsbytet var att de HR-teorier som vi läst in oss på plötsligt var överflödiga och vi var tvungna att skaffa en överblick av kulturområdet. När vi slutligen bestämde oss för Goffee & Jones-matrisen som modell så hade alla planerade intervjuer hunnit genomföras. Våra intervjupersoner hade lovat att vi fick återkomma med eventuella följdfrågor men då vi ändå tyckte oss ha tillräcklig data för att kunna dra försiktiga slutsatser valde vi att låta bli. En bidragande anledning var att vi var tveksamma till att någon skulle kunna lämna helt tillförlitliga svar om påståendena presenterades i sin ursprungliga form.

Vårt nya ämnesval medförde också ett etiskt dilemma. Även om vi inte med vilje ägnat oss åt vad Bryman & Bell (2013) kallar "falska förespeglningar" så stämde vårt syfte inte längre överens med den information som vi på förhand lämnat till intervjupersonerna. När vi insåg detta så kontaktade vi våra huvudkontakter på respektive fallföretag med en uppdatering. Vi var tacksamma för deras fortsatta stöd.

Tidigt i processen övervägde vi alternativa tillvägagångssätt. Istället för kunskapsintensiva bolag hade vi kunnat undersöka företag i olika branscher, eller ett större antal företag i samma bransch. Baserat på den data vi faktiskt samlade in så tror vi dock att vi hade haft svårt att göra lika ingående studier av ett större antal organisationer.

7.2 Teoretiskt ramverk

Schein (2010) påpekar att Goffees och Jones ramverk för organisationskultur inte tar hänsyn till organisationens relation till omvärlden och kallar detta för en brist. Givet vårt syfte tycker vi dock att ett internt fokus är ändamålsenligt. En av anledningarna till att vi valde den teorin framför Schein och Hofstede var just fokuseringen på det interna och den detaljnivå man kunde nå i analysen. Att mindfulness exempelvis skulle vara ett managementmode var också en angreppsvinkel som vi funderade över men sedan övergav eftersom vi ansåg att sådana resultat vore mindre intressanta.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vid vår undersökning av vad som skulle kunna ligga till grund för skillnaderna i utfall noterade vi att Beta verkar vara på god väg att uppfylla de flesta av punkterna på Alvessons & Sveningssons (2014) lista av åtgärder som företag brukar kombinera vid genomförande av kulturförändringar (se appendix). Detta tyckte vi var mycket intressant och en av våra idéer för framtida forskning är därför att titta på hur införandeprocesser kring mindfulness brukar se ut, respektive hur de lämpligen bör se ut om målet är att maximera deltagandet.

Baserat på att Betas medarbetare märkte skillnad på ledningen när de börjat utbildningen och att säljaren på Alfa upplevde mer givande kundmöten så anser vi att det vore värdefullt att undersöka hur intressenter runt en organisation påverkas när den inför mindfulness. Uppfattas några skillnader och i sådana fall vilka? Med resultaten från vår egen studie samt några ytterligare hypoteser som grund skulle en större undersökning kunna göras med hjälp av enkäter. Om möjlighet finns att samarbeta med en kursarrangör så skulle man exempelvis kunna inkludera jämförelser av självskattningar.

Ytterligare ett möjligt forskningsområde är relaterat till begreppet normativ styrning, som handlar om att företaget som arbetsgivare har gått från att intressera sig för individens prestation och resultat till att försöka påverka motionsaktiviteter, mående och även tankesätt (Alvesson & Sveningsson 2010). Kopplat till mindfulness blir en intressant fråga huruvida det är företagets eller individens bästa som står i fokus. Om mindfulness blir mindre av ett önskemål och mer av ett krav från arbetsgivarens sida så uppstår etiska dilemman då man i extremfallet kan fråga sig huruvida företaget har rätt att försöka förändra individens tankemönster.

7.4 Praktisk innebörd för ledare och organisationer

Studiens resultat antyder att ledare som vill maximera effekter av mindfulness bör försöka säkerställa att så många som möjligt deltar i utbildning samt övningar. Nettoeffekten av de förändringar som kan förekomma i effektivitet är oklar, vilket bör tas i beaktande. Om organisationen inte ser exempelvis ökad personalnöjdhet som ett självändamål så är det inte nödvändigtvis en god investering. För ledare som bryr sig om sin personals välmående och inte har ett omedelbart vinstintresse som enda mål så kan en mindfulnesskurs vara fördelaktig.

8. Referenslista

8.1 Tryckta källor

- Alvesson, M., 2013. Understanding organizational culture. 2 upplagan. Sage publications Ltd. Bodmin, England.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S., 2014. Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer. 2:a upplagan. Stockholm: Liber.
- Argyris, C., 1999. On Organizational Learning. 2 uppl. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. 2008. Reframing Organizations - Artistry, Choice and Leadership. 4:e upplagan. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryman, A. & Bell, E., 2013. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2 uppl. Stockholm: Liber.
- Hofstede, G., Hofstede, J.H. & Minkov, M., 2010. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. The McGraw-Hill Companies, USA.
- Kabat-Zinn, J. 1991. Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. New York, N.Y.: Pub. by Dell Pub
- Kabat-Zinn, J., 1994. Vart du än går är du där. Stockholm: Natur & Kultur.
- Karlöf, B., 1997. Effektivitet, balansen mellan kundvärde och produktivitet. Angered: Graphic systems AB Sweden.
- Langer, E., 2014. Mindfulness. 2:a upplagan. Philadelphia, PA: Da Capo Press.
- Svenningsson, S. och Alvesson, M. 2010. Ledarskap. Malmö: Liber.
- Schein, E., H., 2004. Organizational culture and leadership. 3 uppl, San Francisco, CA: Wiley Imprint.
- Schein, E. H., 2010. Organizational Culture and Leadership. 4 uppl, Hoboken, NJ: Jossey-Bass.

8.2 Digitala källor

- Arbetsmiljöverket, 2010. Arbetsorsakade besvär 2010. [pdf] Arbetsmiljöverket. <www.av.se/dokument/statistik/official_stat/ARBORS2010.pdf> (Hämtad 2015-05-16) s. 16-18
- Baas, M., Nevicka, B. & Ten Velden, F.S. 2014, "Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance", Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 40, no. 9, s. 1092-1106.
- Baer, D., 2014. Here's What Google Teaches Employees In Their 'Search Inside Yourself' Course. Business Insider, [online] <<http://www.businessinsider.com/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8?IR=T>> (Hämtad 2015-05-08)
- Baer, R.A., Smith, G.T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. & Toney, L. 2006, "Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness", Assessment, vol. 13, no. 1, s. 27-45.
- Brown, K.W. & Ryan, R.M. 2003, "The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being", J.Pers.Soc.Psychol., s. 84, 4, 822-848

- Carling, M., 2010. Mannen som får världen att meditera. Svenska Dagbladet. [online] (uppdaterad 15 maj 2015)
<http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/psykologi/mannen-som-far-varlden-att-meditera_4735091.svd> (Hämtad 2015-05-16)
- Carmody, J. & Baer, R.A. 2008, "Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program", *Journal of Behavioral Medicine*, vol. 31, no. 1, s. 23-33.
- Chiesa, A. & Serretti, A. 2009, "Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: A review and meta-analysis", *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, vol. 15, no. 5, s. 593-600.
- Chiesa, A. & Serretti, A. 2010, "A systematic review of neurobiological and clinical features of mindfulness meditations", *Psychological medicine*, vol. 40, no. 8, s. 1239-1252.
- Casserlöv, E., 2012. Kritiserar mindfulness. *Personal & Ledarskap*, [online]
<<http://personalledarskap.se/admin/ArticlePreview.aspx?ArticleId=32975>> (Hämtad 2015-05-08)
- Davidson, R.J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J., Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S.F., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K. & Sheridan, J.F. 2003, "Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation", *Psychosomatic medicine*, vol. 65, no. 4, s. 564-570.
- Dryden, W. & Still, A. 2006, "Historical aspects of mindfulness and self-acceptance in psychotherapy", *Journal of Rational - Emotive and Cognitive - Behavior Therapy*, vol. 24, no. 1, s. 3-28.
- Feinberg, C., 2010. The Mindfulness Chronicles. *Harvard Magazine*. [online]
<<http://harvardmagazine.com/2010/09/the-mindfulness-chronicles>> (Hämtad 2015-05-16)
- Fisher, A. 2014. Is 'mindfulness' just another management fad? *Fortune* [online]
<<http://fortune.com/2014/09/26/mindfulness-management/>> (Hämtad 2015-05-12)
- Goffee, R. & Jones, G., 1996. What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*. [online]
<<https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>> (Hämtad 2015-05-08)
- Gärtner, C. 2013, "Enhancing Readiness for Change by Enhancing Mindfulness", *Journal of Change Management*, vol. 13, no. 1, s. 52-68.
- Hofmann, S.G., Sawyer, A.T., Witt, A.A. & Oh, D. 2010, "The Effect of Mindfulness-Based Therapy on Anxiety and Depression: A Meta-Analytic Review", *Journal of consulting and clinical psychology*, vol. 78, no. 2, s. 169-183.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J., 201?. Dimensions of organizational cultures. [online]
<<http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-organizational-cultures>> (Hämtad 2015-05-13)
- Kabat-Zinn, J. 2003, "Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future", *Clinical Psychology: Science and Practice*, vol. 10, no. 2, s. 144-156.

Kiken, L.G. & Shook, N.J. 2011, "Looking up: Mindfulness increases positive judgments and reduces negativity bias", *Social Psychological and Personality Science*, vol. 2, no. 4, s. 425-431.

Macaro, A. & Baggini, J., 2015. Businesses on the mindfulness bandwagon. *Financial Times Magazine*, [online]
<<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ee65c5e4-c82f-11e4-8fe2-00144feab7de.html>> (Hämtad 2015-05-08)

mindfulnessgruppen, 2013. Jon Kabat-Zinn: Mindfulness 9 Attitudes - Gratitude and Generosity [video online] <<https://vimeo.com/69163992>> Hämtad 2015-04-17

Mindfulnessgruppen, 2012?. De nio attityderna. [online]
<<http://www.mindfulnessgruppen.se/om-mindfulness/de-9-attityderna/>> (Hämtad 2015-05-08)

Purser, R. & Loy, D. 2013. Beyond McMindfulness. *The Huffington Post - The Blog*. [blogg] 1/7 2013, uppdaterad 31/8 2013
<http://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html> (Hämtad 2015-03-10)

Purser, R.E. & Milillo, J. 2015, "Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization", *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, no. 1, s. 3-24.

Reibel, D.K., Greeson, J.M., Brainard, G.C. & Rosenzweig, S. 2001, "Mindfulness-based stress reduction and health-related quality of life in a heterogeneous patient population", *General hospital psychiatry*, vol. 23, no. 4, s. 183-192.

Roche, M. Haar, J.M. & Luthans, F. 2014. "The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders". *J.Occup.Health Psychol*, 19, 4, 476-489, American psychological Association Inc.

The Potential Project, 2015?. Developing helpful mental strategies in life. [online]
<<http://potentialproject.se/corporate-based-mindfulness-training/om-cbmt.html?id=86>> (Hämtad 2015-05-08)

Vårdguiden, 2011. Psykologiskt stöd vid cancer. [online] (2012-10-23)
<<http://www.1177.se/Stockholm/Tema/Cancer/Hjalp-och-stod/Psykologiskt-stod/Samtalsstod/>> (Hämtad 2015-05-08)

Vårdguiden, 2012a. Mindfulness. [online] (uppdaterad 2012-10-23)
<<http://www.1177.se/Stockholm/Tema/Halsa/Stress/Mindfulness/>> (Hämtad 2015-05-08)

Vårdguiden, 2012b. Ångest. [online] (uppdaterad 2013-08-08)
<<http://www.1177.se/Stockholm/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Angest/>> (Hämtad 2015-05-08)

SFS 2005:551. Aktiebolagslag. Stockholm: Justitiedepartementet. Ändrad: t.o.m. SFS 2014:848

SIYLI - Search Inside Yourself Leadership Institute, 2015. Bring SIY to your organization.
<<https://siyli.org/programs/>> (Hämtad 2015-05-13)

Smith, M. K. (2001, 2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. the encyclopedia of informal education. <<http://infed.org/mobi/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/>> (Hämtad 2015-05-15)

Stanley, S. 2013, "'Things said or done long ago are recalled and remembered': The ethics of mindfulness in early Buddhism, psychotherapy and clinical psychology", *European Journal of Psychotherapy and Counselling*, vol. 15, no. 2, s. 151-162.

Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M., 2012. Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 11, No. 4, s. 722-735

9. Appendix

9.1 Exempel på intervjuguider

9.1.1 Intervjumall anställd, Alfa

Vilken roll har du på företaget?

Hur länge har du haft den?

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

För ungefär ett år sedan så togs ett initiativ till att införa mindfulness. Kan du berätta om det?

Hur lades det fram för personalen?

Var det någon som presenterade det? Vem?

Hur motiverades beslutet?

Berättade ledningen vilka alternativ som hade övervägts?

(Om syftet var stressreduktion) Har AG vidtagit några andra stressreducerande åtgärder?

Hur upplevde du övningarna?

Förklarade utbildarna syftet? Hur?

Vad tyckte du om övningarna? Bekvämt? Nyttä?

Hur pratade du och dina kollegor sinsemellan om övningarna?

Sen kom ni tillbaka och fick möjlighet att fortsätta träna regelbundet. Vad hände då?

Visste du från start att du ville fortsätta?

Varför?

Vad hade krävts för att du inte skulle fortsätta?

Varför tror du att många övriga inte har fortsatt?

Vilka är ni som fortsätter?

Har ni något mer gemensamt?

Ser du någon splittring mellan er och övriga?

Hur använder du dina mindfulnessfärdigheter idag? På jobbet, privat?

Har du märkt någon skillnad på övriga som praktiserar?

Har du märkt någon skillnad i organisationen efter att mindfulness infördes?

Efter den här inledande tiden, hur ska ni gå vidare?

Vad upplever du att organisationen gör för att uppmuntra medarbetare att praktisera?

Vad har vi missat att fråga om?

9.1.2 Extra intervjufrågor beslutsfattare, Alfa

Om vi ritar en tidslinje från första gången som någon tog upp möjligheten att jobba med mindfulness till idag, hur skulle den se ut?

Vilka var inblandade i varje steg? Både formellt och informellt. Hur resonerade de?

Skulle du säga att ni valde mindfulness för att lösa ett problem eller för att tillföra något?

Övervägde ni några andra alternativ för att uppnå liknande resultat?

Innan ni beslutade er för att börja jobba med mindfulness, vad förväntade du dig för effekter?

Vilka förväntningar hade dina kollegor?

Pratade ni något om risker för negativa effekter?

Har de som praktiserar själva tagit initiativ till att delta eller har de blivit ombedda?

Är det samma personer som tog initiativet till införandet? Andra? Fler/färre?

9.2 Föreställningar om organisationskulturell förändring

Alvesson & Sveningsson (2014) beskriver att planen för genomförandet av en förändring av organisationskulturen ofta följer ett visst mönster. En kombination av följande åtgärder listas när det gäller implementeringen:

- Nya rekryterings- och urvalsprocedurer så att människor som stöder den önskade kulturen anställs. Ibland kombineras detta med att andra människor avskedas och/eller ersätts.
- Nya former av socialisations- och utbildningsprogram som ger signaler om de önskade värderingarna och föreställningarna.
- System för prestationsbedömning där kulturellt korrekta sätt att vara och uppträda belönas och uppmuntras.
- Befordran av människor som uttrycker och symboliserar den önskade kulturen
- Ledarskap som förmedlar kulturella värderingar genom tal, handlingar och materiella arrangemang, till exempel visionära tal från de högsta ledarnas sida
- Användning av organisatoriska symboler – språk (sloganer, uttryck, berättelser), handlingar (möten i rituella former, synligt i bruk av chefernas tid för att signalera vad som är viktigt) och materiella objekt (arkitektur, logotyp, klädkod).