

Siv- Elin Skogen

*”Det blir så mye å spa unna, at jeg bare spar. ”*

En kvalitativ studie av hvordan mindfulness kan ha en  
innvirkning i en leders arbeidshverdag

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Trondheim, vinteren 2015



## Sammendrag

Denne masteravhandlingen handler om hvordan mindfulness påvirker ledere etter et 8- ukers mindfulness program. Problemstillingen er som følger;

*” På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?”*

Hensikten med denne studien er å se om mindfulness-trening kan være hensiktsmessig som ledd i lederutvikling. Dette er særlig aktuelt i forhold til dagens komplekse arbeidsliv hvor endringer skjer raskt, og informasjonsstrømmen er stor.

Studien har et design som en intervensjonsstudie. Seks erfarne ledere har gjennomført 8- ukers egentrening i mindfulness (intervensjonen). Før og etter intervensjonen ble de seks lederne intervjuet. Formålet i det første intervjuet var å kartlegge hvordan lederne hadde det i dag. I intervjuet etter intervensjonen var målet å undersøke om lederne hadde erfart endringer underveis, og hva det har bidratt til i deres arbeidshverdag. Teori om mindfulness, stress og selvbevissthet er presentert og tatt i bruk for å belyse og forstå ledernes erfaringer.

Studiens mest sentrale funn viser til at mindfulness-treningen har skapt en større selvbevissthet hos de seks lederne. Med økt selvbevissthet har de også i større grad reflektert over sin egen livs- og arbeidssituasjon. Analysene har vist at det eksisterer en sammenheng mellom stress, emosjoner og selvbevissthet. Videre trer det frem at mindfulness-trening kan ha en positiv innvirkning på forholdene mellom disse tre: på den måten at den kan bidra til å redusere stress, øke den emosjonelle kapasiteten og å øke selvbevisstheten. Dette skaper i sum det som på engelsk omtales som økt «*empowerment*», det vil si en egen kraft til selvutvikling som igjen kan føre til økt kapasitet og utbytte i liv og arbeidsliv.

## Forord

Nå er tiden for å slutføre min mastergrad endelig kommet.

Når jeg startet for 3 år så var det som å stå i bunnen av et ukjent fjell. Jeg hadde et håp om å komme på toppen, men var usikker på rutevalget. Jeg startet å gå relativt rolig og var spent på hva som kom etter neste sving. Heldigvis opplevde jeg at rutevalget jeg tok førte meg nærmere og nærmere målet. Dette skapte en stor motivasjon underveis.

Jeg tok meg selv i å kose meg på turen, samtidig skulle jeg ønske jeg hadde hatt litt bedre tid på alle de fantastiske stoppestedene. Underveis måtte jeg forsere noen kraftige elver og bratte skråninger. I de tøffeste partiene fikk jeg kjenne på min mentale styrke, noe som motiverte meg til å fortsette. Når jeg nå står ovenfor sjarmøretappen, ja da er det ikke å legge skjul på at det er med klump i halsen. For meg er det å nå denne toppen, som en fjellklatrers drøm om å nå Mount Everest. Jeg føler en enorm mestringsfølelse og glede av å ha kommet i mål.

I motsetning til turen underveis har jeg nå tenkt å stoppe opp å nyte øyeblikket. Jeg skal ta fram termosene, sitteunderlaget og nyte utsikten. Ta et lite overblikk over veivalget mitt underveis, puste litt å kjenne på hva turen har gjort med meg. Når dette er fordøyd, ja da blir det nok planlegging av nye turer, både store og små.

Til mine turkamerater som har fulgt med både på solskinnsdager og i de bratte skråningene:

Takk til alle mine informanter for at dere har stilt opp. Deres engasjement gjorde det så mye lettere å gjennomføre, og uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Takk til min veileder Anne Torhild Klomsten som med sin enorme kunnskap og entusiasme skaper læringsglede og motivasjon. Jeg vil å takke min andre veileder Marit Uthus for din hjelp i slutten av skriveprosessen. Din kunnskap og konstruktive tilbakemeldinger gjorde oppgaveskrivingen lettere. Jeg vil å takke min svigerinne og foreleser Camilla Fikse for ditt engasjement gjennom hele denne prosessen. Takk for at du motiverte meg til å begynne med studiet, takk for våre samtaler og takk for lånet av alle bøkene.

Takk til min arbeidsgiver gjennom 10 år 3T- treningssenter som støttet meg i valget om å ta studier ved siden av jobb. Takk til alle mine kollegaer som har heiet og støttet meg og stilt opp i tide og utide på ulike eksperimenter. Dere har gjort prosessen veldig mye artigere.

Takk til mine venner og familie som har kommet med oppmuntrende ord og ”high fives”.

Til slutt en stor takk til min beste turkamerat og samboer Jan Olav som har dyttet meg opp de bratteste skråningene og gitt meg en vandrestav over de tøffeste strykene. Turen hadde ikke

vært den samme uten deg. Til vår datter Nora. Takk for at du skaper balanse i vår hverdag, og bringer oss tilbake til nuet.

Jeg håper du som leser blir inspirert av min studie og motivert til å fortsette å utvikle deg selv.

Byåsen, Februar 2015.

Siv- Elin Skogen

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>v</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling:</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 Mindfulness</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2 Historisk tilbakeblikk</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3 Mindfulness i praksis</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4 Forskning på mindfulness</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5 Mindfulness og emosjonell intelligens (EQ)</b> .....	<b>7</b>
<b>2.6 Mindfulness og flow</b> .....	<b>8</b>
<b>2.7 Stress</b> .....	<b>8</b>
<b>2.8 Selvbevissthet</b> .....	<b>10</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1 Design</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Kvalitativ metode</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Kvalitativt forskningsintervju</b> .....	<b>13</b>
<b>3.4 Forskningsprosessen</b> .....	<b>14</b>
3.4.1 Kritikk av design og datainnsamling.....	14
3.4.2 Utvalg.....	14
3.4.3 Forberedelser til intervju.....	15
3.4.4 Gjennomføring av intervju .....	15
3.4.5 Transkribering av intervju .....	17
<b>3.5 Analyse</b> .....	<b>17</b>
3.5.1 Forskerrollen i analysearbeidet.....	17
<b>3.6 Kvalitet i forskningen</b> .....	<b>19</b>
<b>3.6.1 Validitet</b> .....	<b>19</b>
3.6.2 Reliabilitet .....	20
3.6.3 Generaliserbarhet.....	20
3.6.4 Etske betraktninger.....	21
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Lederes erfaring før intervensjonen</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 Ledernes erfaring etter intervensjonen</b> .....	<b>29</b>
<b>5.0 Drøfting</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1 Stressmestring</b> .....	<b>37</b>
<b>5.3 Selvbevissthet</b> .....	<b>41</b>
<b>5.4 Emosjoner</b> .....	<b>42</b>
<b>5.5 Økt empowerment</b> .....	<b>43</b>
<b>5.6 Tid for nye fokus i lederutvikling?</b> .....	<b>44</b>
<b>6.1 Implikasjoner for videre forskning</b> .....	<b>47</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>48</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>50</b>

## **1.0 Innledning**

Samfunnet og næringslivet er i stadig endring. Gjennom høyteknologiske hjelpemidler skjer endringene raskere enn før, og vi er i økende grad ”pålogget” store deler av døgnet.

Dagens ledere må være fleksible, åpne for endringer og i konstant beredskap. Samtidig som man må være på ”hugget”, må man også være tilstede og fokusert i nuet. Dette viser seg å være utfordrende for mange, og flere søker nye veier for å mestre disse utfordringene.

Mental trening er blitt et kjent begrep de siste årene. I idretten er mental trening blitt brukt i årevis. Særlig toppidretten er i ferd med å erkjenne at det som skiller de beste fra de nest beste er, er mentale ferdigheter (Meland, 2014). Etter hvert har også næringslivet sett mulighetene i denne formen for trening. Mindfulness er en av metodene som benyttes i større grad.

Mindfulness tar utgangspunkt i Buddhistisk meditasjon og har som hensikt å skape en større bevissthet og tilstedeværelse i nuet (Kabat- Zinn, 1990).

Dette er altså en kontrast til det økende stresset som preger arbeidslivet i dag.

Seniorrådgiver ved Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Michael de Vibe sier; Uansett hvor mye stress vi objektivt sett er utsatt for så ligger de største forskjellene og utfordringene i vår evne til å møte stresset. Målet er å styrke evnen til nærvær og muligheten til å mestre det stresset vi utsettes for. Vi mennesker har ulike strategier for det; noen har utviklet gode strategier, andre ikke (Kongsvik, 2009).

Kroese (2012) sier i sin bok ”Oppnå mer med mindre stress” at en god leder er klar over sine begrensninger, og dermed også i stand til å sette realistiske mål for seg selv og bedriften. Utviklingen av en bedrift er helt avhengig av selvutvikling blant ansatte. Selvbevissthet er helt klart viktig for at vi kan utvikle oss. Kvalsund (2005) sier at det å utvikle selvbevissthet som leder er både viktig og nødvendig for å utvikle selvinnsett som kan tjene kollegaer, medarbeidere og organisasjonen. Det viser seg også at økt selvbevissthet er kjernen i det som betegnes som autentisk ledelse; som er ledelse basert på troverdighet, ærlighet og er motivert av personlige overbevisninger, heller en status.

Daniel Goleman skrev i 1995 boka ”Emosjonell intelligens”, der han understreker viktigheten av emosjonelle ferdigheter som leder. I 1998 fikk han publisert en artikkel i Harvard Business Review med tittelen ”What Makes a Leader?”. Her konkluderte han med at emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap.

Lederutvikling er blitt en stor business verden over, og flere bedrifter bruker store ressurser på å utvikle sine ansatte. Et spørsmål inn i denne studien er om ulike workshops og foredrag skaper motivasjon kun i det korte løp? Hva skjer når denne motivasjonen avtar? Hvem sitt ansvar er det å ta tak i videre utvikling, for det lange løpet?

Jeg skal i denne studien se nærmere på hvordan mindfulness påvirker ledere etter et 8- ukers mindfulnessprogram. Jeg ønsker med denne studien å sette fokus på leder utvikling, og hvordan det eventuelt kan gjøres mer hensiktsmessig i forhold til dagens utfordringer.

### **1.1 Problemstilling:**

På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?

## **2.0 Teori**

I denne delen vil jeg belyse teori som jeg mener er relevant i forhold til min problemstilling.

Jeg har valgt tre hovedtemaer som jeg ønsker å se nærmere på. Disse er :

Mindfulness, stress og stressmestring og selvbevissthet.

### **2.1 Mindfulness**

Jeg velger å bruke det engelske begrepet *mindfulness* i denne oppgaven, da det er mest kjent.

På norsk bruker man ofte begrepet *oppmerksomhetstrening*, eller *oppmerksomt nærvær*.

Begrepet mindfulness er blitt mer og mer kjent de siste årene, da en rekke medier har rettet oppmerksomheten mot denne østlig inspirerte stressreduksjonsformen. Den mest kjente boken om mindfulness er boken *Full Catastrophe living* skrevet av Jon- Kabat Zinn. Han skriver; *"Mindfulness er ikke noe du trenger å "skaffe deg" eller oppnå. Den er allerede inni deg- en dyp indre ressurs som er tilgjengelig, og som venter tålmodig til å bli brakt til live igjen og bli brukt som kilde til læring, vekst og helbredelse. "* (Oversatt av Gran, 2011 s. 111).

Mindfulness har de siste to tiårene blitt kjent som en tilnærming som kan bidra til selvutvikling og hjelp til å mestre uhensiktsmessige mentale prosesser. Tilnærmingen har blitt integrert i en rekke ulike behandlingsformer, hvor fagfolk har sett en økt livskvalitet og mestringsevne hos klienter (Vibe, Bjørndal, Tipton, Hammerstrøm & Kowalski, 2012)

## **Definisjon mindfulness**

Det finnes utallige definisjoner av mindfulness. Jeg tar utgangspunkt i Jon Kabat- Zinns; *”Paying attention in a particular way, in the moment, on purpose and nonjudgementally”* (Kabat- Zinn, 1990).

Svein Gran har oversatt dette til;

*”Mindfulness betyr å være oppmerksom på en bestemt måte: med hensikt, i øyeblikket og ikke- dømmende. ”* (2011, side 113).

I de senere år er det kommet flere bøker og artikler rettet mot sammenhengen mellom mindfulness og ledelse. Ivar Vehler sier i sin bok *”Orkanens Øye”* (2010) skal du lede andre, så må du kunne lede deg selv. Han sier også at lederbevissthet er en avgjørende egenskap for å lede seg selv og andre, og at lederbevisstheten stråler fra Orkanens Øye. (vår indre ro).

## **2.2 Historisk tilbakeblikk**

Mindfulness har sine røtter i Østens kontemplative tradisjoner, særlig buddhismen, som er blitt kalt hjertet av buddhistisk meditasjonspraksis (Kabat-Zinn,1990).

Buddhistisk filosofi er basert på læren fra Siddharta Gautama som levde på 400- tallet f.Kr. Siddharta ble ofte omtalt med mange hederstitler, blant annet Buddha. Buddha betyr ”den oppvåkneende”, og det er denne betegnelsen han er mest kjent for i dag. Et av hovedpunktene i Buddhas lære er erkjennelsen at livet ikke alltid er slik vi ønsker det skal være. Han påpeker at vi på flere tidspunkt gjennom livet kommer til å møte utfordringer og problemer, og at vi i de situasjonene bør være forberedt på å takle livets opp og nedturer. Med dette som utgangspunkt kan man si at Buddhas lære består av forskjellige strategier for å forebygge og løse livets mange problemer (Gran, Lie& Kroese, 2011)

Buddha utarbeidet en rekke metoder for å hjelpe mennesker fram til en større innsikt, en dypere forståelse, et bedre forhold til medmennesker og til frigjøring og oppvåkning. Oppmerksomhetstrening står helt sentralt blant disse metodene.

Pāli Canon er den eldste samlingen av Buddhistiske tekster. I denne samlingen kan man lese at mindfulness er hovedfaktoren i praktisereringen av satipatṭhāna, den mest kjente formen for Buddhistisk meditasjon. I beskrivelsen av satipatṭhāna er det to termer går igjen: mindfulness



(sati) og klar forståelse. (sampajanna). En innsikt i disse termene er viktig for å kunne forstå praktiseringen av meditasjon (Williams & Kabat- Zinn, 2013).

Når man prater om mindfulness kan man like gjerne bruke begrepet ”heartfulness”. I asiatiske språk betyr ordet ”mind” og ordet ”heart” det samme. Det essensielle i mindfulness er å komme i bedre kontakt med ditt indre, og da også det som ligger nærme hjertet. Mindfulness er ikke et konsept, men en måte å leve livet på (Kabat- Zinn, 1990).

På slutten av 60- tallet ble det billigere å fly, noe som gjorde til at flere hadde muligheten til å reise lengre. I denne perioden reiste asiatiske lærere i meditasjon, yoga og andre spirituelle retninger til Amerika for å lære bort sin viten fra Østen. En viten som sto i kontrast til den økende materialismen og moderniseringen i Amerika. Det ble også vanligere for vestlige mennesker å reise til Østen for å lære mer om meditasjon. Etter hvert som meditasjon økte i popularitet ble dette et spennende fagfelt også for vestlige medisinere, nevrologer og psykologer (Kroese, 2012).

Mindfulness i den vestlige verden ble utviklet av Jon Kabat-Zinn. Han startet i 1979 en klinikk for stressreduksjon i Massachusetts, USA. Denne klinikken tok utgangspunkt i et 8- ukers stressreduksjons program (MBSR) som Kabat- Zinn utarbeidet. Dette programmet er blitt brukt på utallige sykehus, medisinske sentere og klinikker over hele verden (Kabat- Zinn, 1990). Kabat- Zinn innså at sekundært stress og angst rundt sykdom, ofte er mer plagsomt enn selve sykdommen. I 1994 reiste hjerte- kar kirurgen Andries Kroese fra Norge til USA for å delta på kurs gjennom Jon Kabat- Zinn. Kroese brakte videre læren om mindfulness til Norge, og er den fremste pioneren innen dette feltet her i landet i dag.

### **2.3 Mindfulness i praksis**

Jeg vil i dette avsnittet kort presentere de viktigste praktiske øvelsene innen mindfulness.

Mindfulness kan gjøres på flere nivåer: praktisk, fysiologisk, mentalt og åndelig. Disse nivåene er ikke atskilte, men de flettes sammen til en harmonisk helhet. Alle har det samme målet: å minske unyttig stress og øke livskvaliteten (Gran et al., 2011).

#### **Sittende oppmerksomhetstrening (OT)- Meditasjon**

Denne øvelsen gjør man mest hensiktsmessig sittende på en stol med rett holdning.

Her skal man ha fokus på å puste rolig. Med OT puster du ikke på en bestemt måte, men er bare oppmerksom på pusten som den er. Å observere pustebevegelsen akkurat som den er, kalles i OT for *pusteankeret*, fordi det forankrer deg i nået. Når man sitter slik vil tanker komme og gå. Disse tankene og følelsene skal man prøve å observere på en nøytral og ikke-dømmende måte, for så igjen kontakte pusteankeret for å komme tilbake til nået. Pusteankeret er gunstig fordi det gjør deg oppmerksom, og oppmerksomheten i seg selv gir sinnsro. Når man observerer pusten blir pusten roligere og dypere, dette fører igjen til økt ro i kropp og sinn, siden endringen i pust, kropp og sinn henger sammen (Gran et al., 2011).

## **SOAL**

SOAL er en metode for å møte tankene på en god måte. Det står for:

**S:** Stopp opp ved hjelp av pusteankeret som du allerede har kontakt med. Det bringer deg til nået.

**O:** Observer hver tanke på en nøytral, ikke-dømmende måte. Ren oppmerksomhet bringer deg til nået.

**A:** Aksepter denne tanken som den er. Tankene kommer og går av seg selv. Å akseptere fakta som de er, bringer deg også til nået.

**L:** La gå, gi slipp. La tanken vende tilbake dit den kom fra, helt av seg selv.

## **Kroppsskanning**

Kroppsskanning er en effektiv avspenningsøvelse, hvor man opplever seg selv fra innsiden (Gran et al., 2011). Man observerer nøye hva man føler i kroppen, disse kroppsfølelsene er uttrykk for energier. Det er best å gjøre kroppsskanning liggende med lukkede øyner. Nå skal man ta en "guidet" tur gjennom kroppen. Hvor man observerer kroppen innenifra. For eksempel. Hvordan føles armen? Er den kald eller varm? Stikker det? På denne måten retter man oppmerksomheten i kroppen, noe som fører at det bringer deg til nået.

I tillegg til disse metodene er også ulike former for yoga velegnet for oppmerksomhetstrening. Kabat-Zinn betrakter oppmerksomhet som en kvalitet ved mennesket som kan bli sterkere, og som vil bli sterkere, gjennom systematisk trening. Hvordan treningen foregår, kan være individuelt, og hvert enkeltmenneske må selv oppleve sin egen oppmerksomhet for å oppdage sin egen oppmerksomhet (Gran et al., 2011).

Dette er metoder som kan vise seg å være relevante med tanke på å forstå deltagerens erfaring med mindfulness i praksis.

## 2.4 Forskning på mindfulness

Det er gjort få gode studier innen feltet, og særlig få longitudinelle studier.

Flere studier er blitt kritisert for metoden, og for mangelen av spesifisering på hvilken meditasjon som er blitt brukt. Dette gjør studiene lite sammenlignbare og etterprøvbare. Da meditasjon er et nesten like vidt begrep som ”aktivitet” (Gran et al., 2011). Meditasjon er noe som er brukt i tusenvis av år, og selv om ikke alt er dokumentert er det gode indikasjoner på at dette fungerer for mange. Per i dag er mindfulness innen medisin på forskningsstadiet, men blir i økende grad brukt som tilleggs- eller støttebehandling. Kabat-Zinns stressreducerende program (MBSR) ble i utgangspunktet laget for pasienter med kroniske smerter ved sykehuset i Massachusetts, men har etter hvert blitt brukt som behandling av flere lidelser.

En ny studie som er gjort på Universitet i California av forsker Tonya Jacobs viser at det er en direkte relasjon mellom kortisolnivå og skår på enhver mindfulness- måleskala (Jacobs, 2013). Denne studien ble gjort på over 60 deltagere over 3 måneder, og har fått anerkjennelse for sine resultater. Hovedfunnene ble gjort på bakgrunn av et spørreskjema som deltagerne fikk før og etter et 3 mnd. meditasjonsopphold. I en annen studie gjort av Davidson og Kabat- Zinn (2003) viser det seg at et 8- ukers mindfulness-program kan ha effekt på hjernen og kroppens immunforsvar. I denne studien rapporterte de om signifikant økning i aktivering av venstre hjernehalvdel for de som mediterte i 8- uker. De fant også signifikant økning i antistoffer mot influensa.

I boken *The Emotional Life of Your Brain* beskriver Davidson banebrytende hjerneforskning som blant annet viser at hjernen hverken er statisk eller uforanderlig, som tidligere antatt. Hjernen har derimot en nevroplastisitet med evne til å omstrukturere seg som en respons på opplevelser og tanker vi tenker. I forhold til meditasjon, viser hans forskning at mental trening kan endre aktiviteter i hjernen slik at følelse av empati, medfølelse, optimisme og velvære øker (Davidson & Begley, 2013).

Innen hjerneforskningene er det gjort få studier som viser direkte sammenheng mellom mindfulness og hjerneforandringer, men det ser ut til at ”hjernevekst” skjer når vi opprettholder vedvarende oppmerksomhet over tid (Gran et al., 2011). I 2005 ble det gjort en liten studie hvor man sammenlignet cortex- tykkelsen hos en gruppe mennesker som hadde praktisert meditasjon i flere år, sammenlignet med en gruppe som ikke hadde gjort det. Der viste det seg at de som mediterte hadde en signifikant tykkere cortex i bestemte deler av

hjernen som har med regulering av oppmerksomhet å gjøre (Lazar et al., 2005).

Mindfulness har også fått størst innpass i feltet kognitiv terapi, og psykisk helsevern. Kognitiv terapi bygger på premisset om at følelser, tanker og atferd er bundet sammen i et nettverk av assosiasjoner (Gran et al., 2011). I nyere forskning innen kognitiv terapi retter man oppmerksomheten mot den funksjonen tankene og følelsene ser ut til å ha i pasientenes liv, og mot konteksten og prosessene som tankene og følelsene inngår i (Gran et al., 2011). Både i kognitiv terapi og i mindfulness er man opptatt av hvordan sinnet er betinget og begge tradisjonene ser på tanker og følelser som hendelser eller atferd i sinnet. Det viser seg bl.a. at mindfulness, med sin ikke- dømmende holdning til det som skjer, kan bidra til at man takler utfordringer bedre. På bakgrunn av forskning kan vi altså anta at 8- uker med mindfulness trening kan ha en positiv innflytelse på lederne i min studie.

## **2.5 Mindfulness og emosjonell intelligens (EQ).**

Innen mindfulness er emosjonell intelligens et sentralt tema. Kroese (2012) sier at EQ gir deg de beste forutsetningene for å ha et godt liv, uten å kaste bort energi på unødvendige konfrontasjoner. I mindfulness trener man på å ha en nøytral og ikke- dømmende holdning til det som skjer rundt oss. Emosjoner kommer og går, det viktige er valget er hvordan man velger å reagere på de. I mindfulness bruker man SOAL for å ta styringen over sine egne følelser. Det å stoppe opp å observere og akseptere følelsene er sentralt.

Det var først på 1990- tallet at følelsene ble gjenstand for økt oppmerksomhet innenfor organisasjon og ledelse. Før den tid var ledelsesfeltet dominert av en kognitiv orientering, hvor følelsene ble sett på som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking (Glasø, 2002). Daniel Goleman lanserte begrepet emosjonell intelligens, og utga i 1995 boka med samme navn. I 1998 fikk han publisert en artikkel i Harvard Business Review med tittelen "What Makes a Leader?". Her konkluderte han med at emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap. Det finnes fem komponenter for emosjonell intelligens i arbeidslivet: Selvbevissthet, selvregulering, motivasjon, empati og sosiale ferdigheter (Goleman, 1998). Goleman sier også at emosjonell intelligens kan læres. Prosessen er ikke lett, den er tidkrevende men mest av alt krever det en forpliktelse.

I boka "Livet som leder" (2013) som er gjort på bakgrunn av AFFs lederundersøkelse har de kartlagt ledere i Norge gjennom mange år. De sier at det stilles store krav til lederens evne til å forstå og regulere emosjoner i organisasjonen. For å håndtere en slik situasjon må ledere ha

en form for emosjonell kompetanse som gjør dem i stand til å uttrykke hensiktsmessige emosjoner så vel som å regulere egne emosjoner i samsvar med medarbeidernes behov (Rønning, Brochs- Haukedal, Glasø& Matthiesen, 2013).

Jeg vil videre i min studie se om det kan være en sammenheng mellom mindfulness- trening og emosjonelle ferdigheter hos lederne.

## **2.6 Mindfulness og flow**

Begrepet «flow» viser til en nyere fagtradisjon innenfor humanistisk psykologi. Det var Mihaly Csikszentmihalyi som på 1980- tallet brakte flowbegrepet inn i psykologien, og som anses som opphavsmannen til begrepet. Flow defineres som: En positiv og konsentrasjonskrevende fordypelsestilstand hvor all oppmerksomhet er fullstendig fokusert og fastholdt på en bestemt aktivitet i kortere eller lengre tid, og hvor tidsfornemmelsen forsvinner (Andersen, gjengitt etter Csikszentmihalyi, 2012).

Vi kan trekke paralleller mellom mindfulness og flow. I begge tilstandene er oppmerksomheten rettet mot en spesiell tilstand eller en øvelse. Det som skiller disse to begrepene er at mindfulness har fokus innover, hvor tilstedeværelse i nuet på en ikke-dømmende måte er sentralt. I en flow tilstand søker man utover, gjerne i en aktivitet, her er opplevelsen en mer sammenhengende prosess. Forskning viser at flowskapende aktiviteter kan utvikle seg til usedvanlige erindringer, assosiasjoner, kreativitet og innovasjon. Dette er med på å bygge opp en psykisk kapital i kroppen som kan være bra å ha med seg i utfordrende tider (Andersen, 2012). Det å oppleve flow i gjennom arbeidsdagen vil være med på å redusere stress, og vil derfor være gunstig å etterstrebe. En flow tilstand oppnås som regel midt mellom ”burnout” og ”boreout”, og det viser seg at alle kan finne en flowsone som stenger ut negative tilstander. Utfordringen til mange er at vi ikke tar oss tid til å søke disse aktivitetene, dette kan føre til frustrasjon og i aller verste fall ende i en utbrenthet. Sammenhengen mellom flow skapende aktiviteter og mindfulness vil være spennende å se videre på i denne studien.

## **2.7 Stress**

Stress kan defineres som kroppens fysiske, kjemiske, følelsesmessige, psykologiske og atferdsmessige reaksjoner på situasjoner eller påvirkninger. Dette inkluderer så vel forhold utenfor oss som indre forhold (Larsen, 1996).

Hans Selye er kjent for sin forskning innen stress, og har gjort gode studier på hvordan kroppen responderer på stress. Han mener stress kan betraktes som en uspesifikk reaksjon på indre eller ytre påvirkninger av enhver art, og som fører til visse kjemiske forandringer (hormonutskillelse) i kroppen vår som mobiliserer organismens ressurser for å gjenopprette balansen eller sette oss i stand til å kjempe eller flykte (Larsen, gjengitt etter Selye, 1996). Ut fra dette har han utarbeidet Selyes Generelle adaptasjons- syndrom. (GAS) hvor han mener denne tilpasningsreaksjonen består av tre stadier: Alarmstadiet, motstandsfasen og utmattelsesfasen. I alarmstadiet, også kalt sjokkfasen blir kroppen oppmerksom på påvirkningen og reagerer på denne. Her oppstår det ofte en ubalanse hvor kroppen reagerer med å finne en likevekt. I denne prosessen vil vi skille ut forskjellige hormoner som skal mobilisere organismenes forsvarsmekanismer. I motstandsfasen vil kroppen jobbe for å forsøke å gjenopprette likevekten. Den tilpasser seg situasjonen og bruker de ressurser som anses som nødvendig. Hvis situasjonen er langvarig vil kroppens energiresurser bli oppbrukt, noe som fører til neste fase. Utmattelsesfasen handler om at energiresursene er tappet og man går mot en utbrenthet. Denne måten å reagere på er nødvendig for å kunne overleve som menneske. Kroppen vår greier ikke å skille mellomfarlige og ufarlige stressorer.

Selye (Larsen, 1996) har ut fra dette kommet fram til at man skille mellom positivt og negativt stress. Den positive formen for stress er når det skjer en energiøkning som gjør at vi greier å yte vårt beste, og hvor de utskilte hormoner og energien ”forbrennes” gjennom aktiviteten i situasjonen. Den negative formen for stress er det som på sikt virker ødeleggende for kroppen. Det kan være ubehagelige påvirkninger som vi må tilpasse oss og som virker belastende. Balansen mellom å være overstresset og understresset, og om dette er i positiv eller negativ forstand er viktig. Det er denne ”nøkkelen” som er hensiktsmessig å skape for å få en sunn balanse i arbeidsdagen. Det som en gang var et positivt stress kan gå over til å bli negativt så fremt vi ikke passer på å lade opp batteriene fra tid til annen.

Stress kan virke forskjellig fra person til person. Vi kan i hovedsak skille mellom fysiske og psykiske reaksjoner. De fysiske reaksjonene kan være økt muskelspenning, raskere puls, økt slagvolum, forhøyet blodtrykk, forandringer i hjernevirksomhet og utskillelse av diverse hormoner. De psykologiske reaksjonen kan være angst, usikkerhet, utrygghet, depresjoner, frykt for å mestre og ikke strekke til. Dette kan igjen føre til at man blir lett irritert, rastløs, konsentrasjonsvansker og har et generelt høyt spenningsnivå (Larsen, 1996).

Stress viser seg å være en stor utfordring for ledere i dagens samfunn. Det stilles en rekke krav og den ytre påvirkning kan være stor. Samfunnet er blitt mer høyteknologisk, og vi er i større grad ”pålogget” døgnet rundt. Jeg vil i min studie se om det er en sammenheng mellom mindfulness og følelsen av stress hos lederne.

## 2.8 Selvbevissthet

Selvbevissthet er et begrep som går inn under paraplybegrepet selvinnsikt. Selvinnsikt er et vidt og mangedimensjonert begrep, og kan kobles til en persons evne til å gjenkjenne sine styrker og svakheter (London, 2002). Selvbevissthet er ikke noe som kommer til en ende, men er en prosess hvor man reflekterer over sine verdier, identitet, følelser, mål, viten og kapasitet, og ofte blir dette trigget av eksterne hendelser (Gardner, 2005).

Innen mindfulness er det å akseptere hendelser og følelser som de er, sentralt. En virkelig forståelse av hvem du er kan du bare få gjennom *direkte* erfaring i *nuet*. Derfor finnes det neppe en bedre metode enn mindfulness å utvikle selvbevissthet (Kroese, 2012).

I arbeidslivet vil selvbevissthet hos ledere være verdifullt. Ivar Vehler skriver i *Orkanens Øye* (2010, s. 125) om lederbevissthet. Han sier;

*”Lederbevissthet er en avgjørende egenskap for å lede seg selv og andre, og lederbevisstheten stråler fra orkanens øye (vår indre ro). Det handler om at det er du som har den absolutte autoritet i ditt liv, og at du kan velge hva som er viktig og riktig for deg. Å ha lederbevissthet vil si at du er en leder. ”*

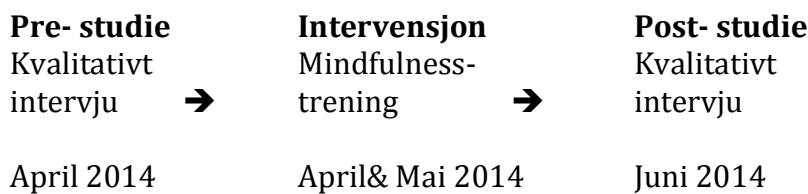
Kvalsund (2005) sier at å øke bevisstheten om seg selv og egne lederegenskaper er viktig i ethvert utviklingsperspektiv. Når en får mulighet til å uttrykke hva en anser som viktig, sier en også noe om hva som er ønskelig eller burde være. Genuint lederskap gjennom selvbevissthet utvikles først gjennom individuell læring, så kollektivt som organisasjonslæring. Spriket mellom hva man gjør og hva man egentlig ønsker å gjøre, kan skape en bevissthet som gir grunnlag for valg og endringer. Dette viser viktigheten av å skape selvbevissthet hos ledere, som igjen kan føre dette videre til medarbeidere.

Innenfor ledelsesteori fremheves autentisk ledelse som verdifullt (Luthans& Avolio, 2003). En autentisk leder er ærlig mot seg selv og andre, synliggjør åpent sine sterke og svake sider, er motivert av personlige overbevisninger heller enn status og personlige fordeler, og han leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted. Det viser seg at autentiske ledere har stor grad av

selvbevissthet, og økning av selvbevissthet er kjernen i utviklingen av autentiske ledere (Gardner, 2005). Da teorien sier at det er en sterk relasjon mellom mindfulness og selvbevissthet, vil dette være et spennende tema videre i studien.

### 3.0 Metode

For å belyse min problemstilling ”På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?” har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming for innsamling av data. Målet for oppgaven er å beskrive følelsen og opplevelsen av å bruke mindfulness som verktøy, derfor valgte jeg å bruke kvalitativt forsker intervju som metode. Jeg har valgt å bruke en intervensjon i min studie. Intervensjonen ble utformet slik;



### 3.1 Design

Utgangspunktet for mitt masterprosjekt er å se på hvilken innvirkning mindfulness kan ha på ledere. Jeg valgte å designe mitt eget forskningsprosjekt som gikk over 8- uker. Jeg har hentet inspirasjon fra Jon- Kabat Zinns MBSR program. (mindfulness based Stress reduction). Jeg vil understreke at mitt design ikke er likt dette programmet, men jeg ønsker å forklare hvordan Kabat- Zinn bygger opp sitt anerkjennende kurs. I MBSR kurset er et 8- ukers mindfulness kurs med 8 kurskvelder totalt. I tillegg til dette må deltagerne praktisere mindfulness i 45 minutter 6 dager i uken. Kurskveldene er en blanding av øvelser, foredrag og diskusjoner. Hovedinnholdet i kurset er meditasjonstreningen, hvor øvelsene blir lengre jo lengre ut i kurset du kommer. Utover i kurset blir det også tatt inn yoga øvelser. Det er også et stort fokus på at de dagligdagse aktiviteten blir gjort om til oppmerksomhetstrening. Dette kan for eksempel. være å ha en oppmerksomhet når man spiser, går, trener eller andre type gjøremål.

MBSR kurset er såpass omfattende at det ikke var gjennomførbart i mitt prosjekt. Derfor laget jeg et forenklet opplegg, som ikke krevde så store ressurser. Jeg syns også det er viktig at opplegget ikke skulle være så tidkrevende at det ble vanskelig å gjennomføre.



I forkant av 8- ukers perioden intervjuet jeg deltagerne. Formålet med dette intervjuet var å få et bilde av deres situasjon før de begynte med mindfulness. Uka før prosjektperioden samlet jeg deltagerne til en infokveld. Her fikk de mer utfyllende informasjonen om prosjektet, samt utdelt materiell. Jeg gikk også kort gjennom mindfulness teori og repeterte de etiske retningslinjene rundt prosjektet.

Deltagerne fikk utdelt en bok med tilhørende treningskalender. Jeg valgte boka ”Oppnå mer med mindre stress” skrevet av Andries Kroese. Denne boka synes jeg forklarer mindfulness på en god og lettfattelig måte. Jeg valgte å gi de en bok slik at de som ville kunne få en enda bedre innsikt i mindfulness, og dens teknikker. Jeg oppfordret alle til å lese boka, men satt ikke dette som et kriterium. Sammen med boka kom det en treningskalender. I treningskalenderen stod det ukentlige tips og inspirerende sitater, samt en side hvor man kunne skrive sine tanker og refleksjoner etter uka. Jeg oppfordret alle deltagerne til å skrive en logg underveis, men satt det ikke som krav. Dette er noe jeg i etterkant ser jeg kunne gjort. Noen av deltagerne hadde notert refleksjoner underveis, men det var heller unntaket.

Deltagerne skulle i mitt prosjektet gjøre mindfulness minimum 15 minutter hver dag, 6 dager i uka i 8- uker ved hjelp av en mindfulness lydspor. Hvilken dag de tok ”fri” på ble det ikke lagt føringer på. Jeg valgte å bruke Ivar Vehler sine lydspor, da jeg personlig synes disse er gode. Disse lydsporene kan lastet ned fra iTunes ved å søke på Ivar Vehler, Orkanens øye. Den inneholder 4 lydspor. Det første lydsporet er en introduksjon til mindfulness, det andre er en 11 minutter langt mindfulness sesjon, det tredje er en 22 minutter lang mindfulness sesjon mens det siste sporet på 31 minutter er en *kroppsskanning*. Hvis de valgte å bruke det korteste på 11 minutter, måtte de i tillegg i løpet av dagen bevisst kontakte *pusteankeret*. Jeg la ikke føringer på hvilket spor de skulle bruke. Dette kunne de velge selv etter hva som passet de. De kunne bestemme fritt hvor og når de skulle gjøre meditasjonen. Jeg hadde ikke noen form for oppfølging på deltagerne under disse 8 ukene. Det ser jeg i ettertid kunne vært smart å hatt. Dette fikk jeg også tilbakemelding på i ettertid. Dette skriver jeg mer om i *kritikk til datainnsamling*. Etter 8- ukers perioden tok jeg kontakt med deltagerne for å gjøre det avsluttende intervjuet. Disse intervjuene ble gjort i uka etter at prosjektet var gjennomført.

### **3.2 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode er forskningsstrategier for beskrivelse og analyse av karaktertrekk og egenskaper eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres (Malterud, 2011). Materialet

består av tekst, som kan representere samtaler eller observasjoner. De kvalitative metodene kan bidra til å presentere mangfold og nyanser. Dette er særlig hensiktsmessig i studier hvor man ønsker å få en mer dybde i svarene til informantene, slik jeg ønsker i min studie. Med kvalitative forskningsmetoder forutsetter vi en forpliktende innsamling og bearbeiding av materialet fram mot en systematisk sammenfatning som beskriver, analyserer og drøfter de fenomenene man ønsker å studere (Malterud, 2011).

Jeg ønsker med denne studien å se på de dynamiske prosessene som skjer hos seks ledere som praktiserer mindfulness over en 8-ukers periode. Med dynamiske prosesser mener jeg deres erfaringer og opplevelser og de endringene som de gjennomgår i løpet av perioden. I min studie mener jeg derfor at det er mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ tilnærming, med intervjuet som metode for datainnsamling. Gjennom intervjuet vil jeg kunne få tilgang til mangfoldet av erfaringer og opplevelser som lederne representerer. Gjennom analysene vil jeg kunne løfte frem både det de har til felles, og nyansene som skiller dem.

### **3.3 Kvalitativt forskningsintervju**

Som utgangspunkt for intervjuene har jeg latt meg inspirere av fenomenologien og valgt å brukt et kvalitativt forskningsintervju i denne studien. Dette fordi jeg ønsker å være empirinær. Empiri betyr kunnskap som er bygd av erfaring (Dalland, 2012). I teorien beskrives mindfulness som en høyst personlig erfaring, det var derfor hensiktsmessig å være empirinær framfor teori- nær.

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av livssituasjonen hun eller han befinner seg i (Dalland, 2012). Jeg har valgt å benytte semistrukturert intervju i denne studien. Et semistrukturert intervju er et intervju som er bygd opp med åpne spørsmål, hvor hensikten er at informanten skal få snakke fritt om det temaet forskeren legger opp til. Jeg valgte denne tilnærmingen fordi jeg ønsket at deltagerne skulle få snakke om sine oppdagelser og følelser uten å bli styrt for mye.

Styrken i kvalitativt intervju er presisjonen og fortolkningene av hva innholdet betyr (Dalland, 2012). I mitt studie har denne utfyllende informasjonen vært viktig for å få et helhetlig bilde av deltagerens situasjon.

### **3.4 Forskningsprosessen**

#### **3.4.1 Kritikk av design og datainnsamling**

I etterkant av prosjektet ser jeg en del svakheter ved designet. Ved andre intervju av deltagerne var det flere som savnet oppfølging underveis. Dette ser jeg i ettertid hadde vært lurt i forhold til å holde oppe motivasjonen til deltagerne. Noen av deltagerne greide ikke å opprettholde den daglige mindfulness treningen gjennom alle ukene. Her vil jeg anta at en samtale hadde hjulpet og inspirert de til å fortsette.

De fikk i forkant av prosjektet utdelt en bok med tilhørende treningskalender. I denne treningskalenderen var det rom for å skrive refleksjoner etter hver uke. Jeg hadde ikke satt dette som et krav for prosjektet, men i ettertid ser jeg at det kunne vært smart. Når man skriver en refleksjonslogg blir man tvunget til å reflektere over forandringer/ endringer som skjer underveis. Dette tenker jeg kunne vært hensiktsmessig at deltagerne hadde gjort. Deltagerne hadde lite eller ingen forkunnskap om mindfulness, og jeg hadde bare en liten gjennomgang av teori på infokvelden. Denne hadde jeg i utgangspunktet planlagt skulle gjennomføres av en ekstern spesialist på feltet, og være mere omfattende. Dette ble imidlertid vanskelig å gjennomføre innenfor de økonomiske rammene til prosjektet.

#### **3.4.2 Utvalg**

I denne studien har jeg valgt å bruke et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg er sammensatt ut fra den målsettingen at materialet har best mulig potensial til å belyse den problemstillingen vi vil ta opp (Malterud, 2011). I min studie ønsket jeg å se på hvilken måte mindfulness kan ha en innvirkning på ledere. Derfor består utvalget av ledere. Jeg gikk strategisk inn for å få et mangfold i utvalget. Både når det gjelder kjønn, erfaring og arbeidssted. Jeg sendte ut invitasjons til ca. 15 ledere i ulike bedrifter. Jeg endte til slutt opp med 8 kandidater. Disse 8 kandidatene var fordelt på fem kvinner og to menn i alderen 34- 50.

Videre valgte jeg ut deltagere på grunnlag av antatte kvalifikasjoner, basert på type lederstilling, erfaring og motivasjon for å gjennomføre prosjektet. Jeg ønsket også at noen av deltagerne var ansatt i samme bedrift som meg selv. Dette for å kunne bidra til eventuell utvikling hos våre egne ansatte.

Jeg vil også presisere at et utvalg på 8 stykker ikke utgjør et mangfold i stor skala, men innad i min studie var det likevel viktig å skape et visst mangfold ut fra studiens størrelse. Malterud

(2011) advarer nettopp mot et homogent utvalg i kvalitative studier, fordi det da kan være vanskelig å få fram data og nyanser som gir ny kunnskap eller åpner for nye spørsmål. Et strategisk utvalg med vekt på mangfold kan representere et rikere datamateriale, som grunnlag for utvikling av nye hypoteser, eller også utfordre konklusjoner som i første omgang syntes opplagte.

I løpet av studien var det to av deltakerne som trakk seg. Den ene trakk seg etter 2 uker på bakgrunn av hun ikke fikk integrert treningsprogrammet i sin hverdag. Den andre fikk jeg ikke kontakt med for invitasjon til 2 gangs intervju. Dette var noe jeg hadde tenkt kunne skje, derfor valgte jeg å ta med flere deltagere enn opprinnelig planlagt. Det totale utvalget for studien ble nå 6 ledere, noe som jeg i utgangspunktet hadde vurdert var tilstrekkelig mange. En av de seks gjenværende deltagerne gjennomførte ikke mindfulness treningen hver dag. Jeg valgte allikevel å la denne personen inngå i prosjektet, da denne personen kunne vise seg å representere verdifull informasjon om utfordringene med å integrere mindfulness i hverdagen.

### **3.4.3 Forberedelser til intervju**

I forkant av intervjuet lagde jeg en intervjuguide. Intervjuguiden skal lede deg gjennom intervjuet. Spørsmålene utvikles i samtalen, og følger de svarene intervjupersonen gir (Dalland, 2012). Å lage en intervjuguide var viktig for meg i forberedelsen til intervjuet. Det ga meg en trygghet når jeg gikk inn i intervjuet, noe som førte til at stemningen ble positiv. Jeg testet også spørsmålene på en person i forkant av intervjuet. I et semistrukturert intervju trenger man ikke å følge intervjuguiden slavisk. Det viktigste er at du får den informasjonen du trenger, ikke nødvendigvis at den kommer i en fastsatt rekkefølge. Dette opplevde jeg som positivt, da samtalene ble mer åpne og spontane.

### **3.4.4 Gjennomføring av intervju**

Spørsmålene i intervjuguiden viste seg å bli en viktig støtte underveis i intervjuet. Intervjuguiden hjalp meg dessuten å stille noenlunde like spørsmål til alle deltagerne. Dette var viktig i forhold til å få sammenlignbare datamateriale. Rekkefølgene på spørsmålene ble imidlertid ulike, ettersom samtalene utviklet seg forskjellig.

Eksempler på spørsmål fra min intervjuguide:

- Hvilke tanker har du om din jobbsituasjon i dag?  
(Arbeidsmengde, ansvar)

- Hva oppleves som positivt i jobben?
- Opplever du stress i din jobb situasjon i dag? Hvilke følelser gir det? Positivt/ negativt stress? Forklar.
  - Kan du gi noen eksempler på hva som kan være stressende i din arbeidshverdag?
- Hvordan opplever du å fokusere gjennom arbeidsdagen?

I dette forskningsprosjektet hadde jeg to intervjuer med hver deltager. Den ene intervjuet ble gjort i forkant av 8- ukers perioden, og det andre i etterkant. Det første intervjuet ble gjort i uke 15, og det andre i ukene 19 og 20. To av deltagerne startet 8- ukers perioden 2 uker etter de andre pga. Ferieavvikling. Dette hadde ikke noe betydning for prosjektet.

I forkant av intervjuene tok jeg kontakt med deltagerne for å avtale tidspunkt og sted for intervjuet. Jeg synes det var viktig at deltagerne selv fikk velge hvor de ønsket å møte meg. Intervjuene ble gjort på forskjellige plasser. Noen intervju gjorde jeg på min egen arbeidsplass, noen på deres og et av intervjuene gjorde jeg gående i friluft. Det viktigste var å prøve å skape en trygg stemning. I selve intervjusituasjonen satt vi i de aller fleste tilfellene ovenfor hverandre med et bord i mellom. På bordet lå opptaksutstyret, som i mitt tilfelle var en smart telefon. I forkant av intervjuet startet jeg med å tilby noe å drikke, samt informere om de etiske rammene. Jeg brukte også en del tid på å snakke om løst og fast for å skape en god stemning. Jeg sa i fra før jeg startet opptaket, slik at de var forberedt på dette. I forkant av intervjuet hadde jeg informert om at intervjuet ville ta ca. 30 minutter. Første gangs intervjuene varierte fra 15 minutter til 32 minutter. Andregangs intervjuene varierte fra 19 minutter til 25 minutter.

Jeg opplevde at deltagerne var villige til å dele informasjon og erfaringer. På grunn av deltageres ulike personlighets typer var det ulikt hvor verbale de var, dette gjorde at hver intervjusituasjon var forskjellig. Derfor krevde det at jeg som intervjuer var våken og greide å stille de ”riktige” spørsmålene. Dette kunne være utfordrende i noen intervju, hvor jeg ikke helt fikk ”tak” i det jeg leitet etter. Dette kunne nok ha med min manglende erfaring med slike intervju, samt erfaring på feltet. Oppsummert synes jeg intervju situasjon var en fin opplevelse, og noen ting å ”plukke” på til eventuelle framtidige forsknings intervju.

### **3.4.5 Transkribering av intervju**

I den kvalitative forskningsprosessen omformer virkeligheten til tekst fra observasjon eller samtaler. Etter feltarbeidet skal rådata bearbeides og organiseres til en form der de blir tilgjengelig for analyse (Malterud, 2011). I mitt studie måtte jeg transkribere alle intervjuene, altså gjøre om tale til tekst. Det er viktig å presisere at en transkripsjon kun gir et indirekte bilde av hendelsen. Selv de mest nøyaktige transkripsjonene vil aldri kunne gi mer enn et avgrenset bilde av det vi skal studere (Malterud, 2011). Det er viktig at teksten er mest likt det opprinnelige materialet. Jeg valgte å skrive nøyaktig det som ble sagt på lydsporet på bokmål. Eventuelle sukk, latter, lange pauser skrev jeg i parentes bak det siste ordet som ble sagt. Transkripsjon er en omfattende prosess. Jeg hadde 12 intervjuer mellom 15 og 35 minutter som skulle transkribes. Jeg valgte å leie inn en for å transkribere 3 av intervjuene, de resterende 9 intervjuene transkriberte jeg selv. Jeg er klar over at det er hensiktsmessig å transkribere all materialet selv, på grunn av tidsmessige utfordringer så jeg meg nødt til å outsource noe av dette. For å sikre nødvendig nærhet til all materiale, leste og hørte jeg gjennom alle intervjuene.

## **3.5 Analyse**

### **3.5.1 Forskerrollen i analysearbeidet**

Når man bruker kvalitative metoder som intervju vil resultatene bli preget av forskernes personlighet, siden forskeren er *instrumentet* (Dalland, 2012). Dette er viktig å være bevisste på når man skal analysere data. Som forsker har man med seg erfaringer og tanker før man setter i gang med prosjektet, denne *bagasjen* vil være med på å farge hva vi ser som forskere. Denne *bagasjen* er ulik fra forsker til forsker, noe som gjør kvalitativ forskning utfordrende men også meget spennende. Jeg hadde liten erfaring med mindfulness i forkant av prosjektet, dette synes jeg var positivt i den forstand at jeg stilte meg åpen for det jeg som måtte komme. Når det kommer til utvalget hadde jeg kjennskap til flere av deltagerne, da de jobber i samme bedrift som meg. Denne relasjonen mellom meg som forsker og deltaker kan være utfordrende. Jeg opplevde denne relasjonen både som positiv og negativ. Det positive med å ha kjennskap til deltageren var at ”stemningen” ble raskt etablert og vi hadde en felles forståelse for utfordringen i jobb-hverdagen. Det negative var i de relasjoner jeg hadde spesielt tette bånd, hvor jeg opplevde at deltageren selv synes det var ubehagelig å snakke om følelser rundt enkelte temaer. Det er viktig å være bevisst på samspillet mellom forsker og informant. Denne gjensidige påvirkningen mellom intervjuperson og intervjuer er en forutsetning for det kvalitative forskningsintervjuet (Dalland, 2012).

Kvaale og Brinkmann (2009) sier at vi istedenfor å prøve å redusere betydningen av mellommenneskelige interaksjon heller må anvende denne bevisst. Dette var viktig for meg som forsker. Det var også viktig å skape en balanse mellom åpenhet og fokus på temaet på samme tid. Her måtte jeg som forsker prøve å holde fast på problemstillingen slik at samtalen ble fokusert. Dette var utfordrende i noen tilfeller der deltagerne hadde mye på hjertet.

Etter datainnsamlingen satt jeg igjen med 12 transkriberte intervjuer. Dette bestod av ca. hundre sider med tekst som skulle analyseres og kategoriseres. Analysen skal bygge bro mellom rådata og resultater ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet (Malterud, 2011). Under denne prosessen måtte jeg skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Denne filtreringen var en spennende prosess, da det hadde stor betydning for hva jeg skulle konsentrere meg mest opp. Jeg har hatt utgangspunkt i Giorgis fenomenologiske analyse. Giorgi sier at formålet med den fenomenologiske analysen er å utvikle kunnskap om informantenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt. (Malterud, 2011). Det er å viktig å være bevisst sin egen rolle som forsker når man skal analysere data.

Analysen som er inspirert av Giorgi er gjort i 4- trinn:

1. Få et helhetsinntrykk
2. Å identifisere meningsdannede enheter
3. Å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannede enhetene
4. Å sammenfatte betydningen av dette

Jeg startet med å dele analysen i to deler. Den første delen bestod av intervjuene som var gjort før 8- ukers perioden, og den andre bestod av intervjuene som var gjort etter. For å få et helhetsinntrykk skumleste jeg gjennom intervjuene. I denne prosessen skrev jeg temaer bak utsagn som jeg synes var interessante. Når jeg hadde gjort det på alle 6 intervjuene gikk jeg gjennom temaene for å se om noen av disse var sammenfallende. Jeg fant 4 temaer som jeg gjorde om til kategorier med en overskrift.

I andre delen av analysen begynte jeg å sortere teksten ved å skille mellom relevant og irrelevant tekst. Her merket jeg de meningsbærende enhetene i teksten med en kode, dette kalles *koding*. Disse kodene ble sett i sammenheng med temaene jeg fant tidligere i analysen. Jeg brukte ganske enkelt forskjellige farger på tusjer for å skille temaene fra hverandre. Dette syntes jeg fungerte bra. Kodingen innebærer en systematisk dekontekstualisering, der deler av

teksten hentes ut fra sin opprinnelige sammenheng for senere å kunne leses i sammenheng med beslektede tekstelementer og den teoretiske referanserammen (Malterud, 2011). Etter kodingen delte jeg hver kodegruppe inn i subgrupper som synligjør innholdet i kodegruppene. Her lagde jeg også et sitat til hver gruppe. Jeg valgte å bruke ekte sitater fra deltagerne da disse skapte stor mening. Man kan også velge å bruke kunstige sitater, dette synes jeg ikke var nødvendig i denne sammenheng.

I tillegg til dette skal mitt resultat drøftes opp mot eksisterende teori innen feltet, samt se på implikasjoner til videre forskning.

### **3.6 Kvalitet i forskningen**

#### **3.6.1 Validitet**

Validitet står for relevans og gyldighet. Det som måles må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland, 2012). Sjelden kan vi si at forskningen vår er helt sann, det er dog viktigere å ta stilling til hva det er sant om. Hva metoden og materialet gir anledning til å si noe om, og hvilken rekkevidde og overførbarhet resultatet har (Malterud, 2011).

I hele prosessen har jeg vært bevisst på hva jeg ønsker å få ut av min studie, og hvilken mangler min studie har akademisk. I en intervju setting kommer man tett inn på informantene. Denne relasjonen kan være utfordrende som forsker, da det innebærer flere faktorer som påvirker validiteten. Mine tolkninger av materialet kan være ulik det informanten egentlig mener. Det kan også være en mulighet for at informantene ikke snakker sant, eller gir mangelfull informasjon. Uansett hvilken forskningsmetode vi bruker eller hva slags forskningsprosjekt vi skal gjennomføre, vil forskerens person på en eller annen måte påvirke forskningsprosessen og dens resultater (Malterud, 2011).

En annen viktig faktor for validiteten er utvalget. Utvalget skal settes sammen slik at det inneholder tilstrekkelig rikt og variert materiale om det du ønsker å si noe om når studien er gjennomført (Malterud, 2011). Utvalget i min studie er ikke representativt for ledere i Norge. Dette er heller ikke hensikten i denne studien. Jeg synes utvalget allikevel har fått fram lederes opplevelse av å bruke mindfulness i hverdagen. Malterud (2011) sier også hvis forskeren har gjort et godt teoretisk forarbeid, kjenner sine metodeverk, har grundig feltkunnskap og en fleksibel strategi for feltarbeid og analyse, kan data fra et lavt antall informanter (fire til syv)



være tilstrekkelig for å gi et rikt materiale. Jeg hadde jeg kjennskap til flere av deltagerne fra før, hvor 3 av de jobber i samme firma som meg. Dette kan trolig svekke validiteten, da en tett relasjon kan være hemmende for hvilken informasjon man deler. Det kan også ha en motsatt effekt, hvor en trygghet mellom forsker og deltaker kan skape gode samtaler. I min studie opplevde jeg begge deler, og tar dette med i betraktningen.

Transkribering av materialet er en viktig faktor for tolkningsvaliditet. Jeg valgte å outsource transkriberingen av 3 av 12 intervjuer. Dette kan hemme validiteten, da man kan få en mindre nærhet til materialet. For å forhindre dette har jeg hørt gjennom alle intervjuene, samtidig som jeg leste gjennom transkriberingen.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Reliabiliteten er knyttet til hvor pålitelig data er. Begrepet reliabilitet blir oftest brukt i kvantitative undersøkelser (Dalland, 2012). I kvalitative undersøkelser er det vanskelig å konstruere en lik forsknings undersøkelse for sammenligning av data, da rammene endres ved bytte av forsker, informanter og omstendigheter. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er det den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskapelig kunnskap. Her vil samspillet mellom intervjuer og deltagere være avgjørende for hvor god studien blir. I mitt tilfelle prøvde jeg å skape en trygg ramme rundt intervjuene slik at informantene følte at de kunne åpne seg. Hvorvidt de gjorde det er vanskelig å si, dette vil alltid være en feilkilde i kvalitativ metode. Jeg som forsker kan gjøre studien mer reliabel ved å skrive et utdypende og korrekt metodedel, slik at den til en viss grad kan etterprøves. Men den vil aldri bli helt reliabel. Jeg har prøvd å skrive en utdypende metodedel, men ser også begrensingen i min eget forskningsprosjekt som kan føre til ulike feilkilder.

### **3.6.3 Generaliserbarhet**

Generalisering, eller overførbarhet handler om forskningens gyldighet utover de informantene jeg har brukt i min studie. Overførbarheten har alltid noen begrensninger, og utvalgsstrategien er en viktig betingelsen som er med på å bestemme hvor grensene går (Malterud, 2011).

I denne studien er det relativt få informanter, slik at resultatet ikke nødvendigvis kan generaliseres. Likevel kan det være grunnlag for at dette kan ha overføringsverdi til andre ledere i samme posisjon. Her vil det være viktig å lese metode kapitlet nøye for å se om det er sammenligningsgrunnlag for andre studier.

### **3.6.4 Ethiske betraktninger**

Etikken dreier seg om normene for riktig og god livsførsel. Stilt ovenfor vanskelige avgjørelser i livet skal etikken gi oss veiledning og grunnlag for vurderinger før vi handler (Dalland, 2012). Forskningsetikk er noe som blir sett på som svært viktig. Dette for å ivareta deltagerne i forskningsprosjekt, men også for troverdigheten i forskningen.

Ethiske overveielser og ryddig bruk av personopplysninger er ikke bare en forutsetning for forskning, det er også en forutsetning for å ivareta et godt forhold til de menneskene som stiller opp med sine erfaringer og opplevelser (Dalland, 2012).

I denne studien blir alle personlige forhold behandlet konfidensielt. Dette i tråd med personopplysningloven §1. Loven skal bidra til at personopplysninger blir behandlet i samsvar med grunnleggende personvern hensyn, herunder behovet for personlig integritet, privatlivets fred og tilstrekkelig kvalitet på personopplysninger (Dalland, 2012).

Jeg meldte også inn mitt forskningsprosjekt inn til Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste. (NSD). De vurdere om ditt prosjekt ivaretar personopplysninger på en tilstrekkelig måte. Denne godkjenningen ligger vedlagt (vedlegg 3).

Det er svært viktig at deltagerne i forskningsprosjektet har god kjennskap til hva de deltar i. Jeg skrev en invitasjon til forskningsprosjektet med viktig informasjon. Dette innebar bla. hva som kreves av deltagerne, samt at de har mulighet til å trekke seg når som helst under prosjektet. Deltagerne måtte også skrive under på en samtykkeerklæring (vedlegg 1). Hensikten mer informert samtykke er å styrke enkeltindividets autonomi og oppmuntre til selvstendige og ansvarlige beslutninger (Dalland, 2012). De fikk også muligheten til å gå gjennom transkripsjonen om de ønsket dette. Lydopptak og transkripsjonene blir slettet umiddelbart etter sensur av masteravhandlingen er gitt.

## **4.0 Resultater**

Jeg har valgt å dele min analyse i to deler. Den ene analysen er gjort på bakgrunn av intervjuene som ble gjort før 8- ukers perioden, og den andre etter. Problemstillingen i denne studien er: *"På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?"*. For å kunne se virkningen av mindfulness treningen vil jeg avslutningsvis se dette opp mot

hverandre for en avsluttende analyse. Jeg har valgt å trekke inn teori i resultatdelen for å skape en forståelse av sammenhengene underveis.

#### **4.1 Lederes erfaring før intervensjonen**

I forkant av den 8- ukers intervensjonen hadde jeg et intervju med alle informantene. I dette intervjuet ble det spurt om deres jobbsituasjon i dag. Spørsmålene kan leses i sin helhet i intervjuguiden. (Vedlegg 2). Ut fra disse intervjuene har jeg lagd fire hovedkategorier som jeg mener er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. De tre første kategoriene ble utarbeidet fra intervjuguiden, mens kategorien som omhandler valg ble utarbeidet gjennom analysen. For å belyse disse kategoriene trekker jeg ut sitater fra informantene som vil gi dette en større mening og forståelse.

<b>Kategorier, analysedel 1</b>
Behov og forventninger
Fokus og konsentrasjon
Stress
Valg

##### **Kategori 1: Behov og forventninger**

Den første kategorien handler om deltageres behov og forventninger til mindfulness treningen. Dette for å kunne sammenligne deres forventninger i forkant med deres refleksjoner omkring egne erfaringer og egen utvikling i etterkant. Jeg spurte deltagerne om deres forventninger til de neste 8- ukene med mindfulness trening. Motivasjonen til de ulike deltagerne varierte. Her er noe av det deltagerne tenker om mindfulness treningen;

*”Jeg kjenner jeg blir litt stresset, for her er det noen ting jeg må ”legge på”. Her må jeg gjøre noe jeg egentlig ikke vet om jeg vil eller ikke. Men det hadde vært artig om noe hadde skjedd, hvis ikke noe skjer blir jeg lei meg. ”*

Denne personen var i utgangspunktet noe skeptisk til å delta i dette prosjektet. Men hun ønsket å være med fordi hun håpet det kunne hjelpe henne i visse situasjoner. Kabat- Zinn (1990) sier at det viser seg at de som kommer med en skeptisk, men åpent sinn gjør det best. Holdningen vi bringer inn i mindfulness treningen er helt avgjørende for om dette blir positivt. Når det er sagt, så kan en negativ holdning endre seg underveis, slik at utfallet blir

positivt. I dette tilfellet kan det tolkes som at informanten går inn med et åpent sinn, da hun sier at hun håper at noe skal skje. I følge Kabat- Zinn er det viktig å gå inn i mindfulness trening med et åpent sinn (1990).

Flere av deltagerne stilte seg helt åpen til prosjektet;

*”Jeg stiller meg åpen. Det skal bli veldig artig å se hvordan dette fungerer, eller se om det kan sammenlignes med det jeg har allerede gjør i dag. ”*

For en av deltagerne var motivasjon stor for å gjøre endringer i sitt arbeidshverdag. Hun opplever hverdagen som hektisk, og til tider veldig stressende.

*”Jeg er kjempe nysgjerrig. Jeg er villig til å prøve det meste for å se om det fungerer. ”*

Kabat- Zinn (1990) sier også at man trenger en spesiell form for energi eller motivasjon for mindfulness treningen. Mindfulness kommer ikke av seg selv, bare for at man har bestemt seg for det. Det kreves et sterkt engasjement og disiplin for å jobbe med seg selv.

Analysen viser at alle deltagerne var motiverte for å delta i prosjektet, men graden av motivasjon var ulik.

## **Kategori 2: Fokus og konsentrasjon**

Denne kategorien omhandler temaene fokus og konsentrasjon.

Alle deltagerne fikk spørsmål der de skulle reflektere over egen evne til å fokusere og konsentrere seg. Jeg valgte å stille disse spørsmålene fordi mindfulness handler om å være tilstede i nuet. Derfor håpet jeg å få et innblikk i deres bevissthet omkring egen evne til fokus og konsentrasjon før 8- ukers perioden, for å kunne studere om deltagerne erfarte en eventuell utvikling av denne evnen i etterkant.

En av deltagerne som sitter i åpent kontorlandskap forklarer det slik;

*”Det er en stressfaktor å sitte i et åpent landskap. Hvem som helst går jo bare rundt, det blir forstyrrelser hele tiden. Noen spiller musikk, noe roper fra den ene enden til den andre. Det er jo ikke bare enkelt å ha på seg et par øreklokker, for radioen kan jo være forstyrrende den også. Det trenger ikke å være helt stille, men å klare å stenge ut lydene er en utfordring i*

*åpent landskap. Konsentrasjonen blir veldig brutt, det er forstyrrende, og så begynner du å irritere deg. ”.*

Førsteamanuensis Knut Inge Fostervold ved Universitetet i Oslo har skrevet doktorgrad om kontormiljøer. Han sier forskningen som finnes om åpne kontorlandskap har vist dårlige resultater;

*”De som jobber i åpne kontorlandskap opplever problemer med støy og avbrytelser, og har problemer med å få gjort det de skal fordi det hele tiden foregår ting i landskapet. Man må være flinke multi-taskere for å få det til, og vi er egentlig ikke så flinke til det”*

(Fostervold, 2013).

I dag jobber veldig mange i åpne landskap, med de utfordringene og mulighetene det gir. En annen deltager opplever ofte at hun ikke greier å holde fokus på nuet. Mens hun snakker med noen kan hun sitte å planlegge neste møte. Vehler (2010) sier at jo mer vi lever i en framtidig forestillingsverden når vi skal prestere her og nå, jo mindre kraft har vi til å få til det vi ønsker her og nå. I dette tilfellet kan det føre til at kvaliteten på samtalene blir dårligere, fordi tankene allerede er på vei til neste mål. Dette viser seg å være en utfordring hos flere av deltagerne.

*”Jeg ramler veldig fort av fokus. Du kan jo sitte å prate med meg så er jeg faktisk en helt annen plass. Jeg er helt ekstrem innenfor dette feltet, ikke fordi jeg er stresset, men fordi tankene vandrer hit og dit, og jeg har ikke tålmodighet til å sitte ned med en ting. ”*

En av deltagerne opplever det til tider utfordrende å ha mange ulike arbeidsoppgaver. Dette kan samsvare med forskningen som er gjort på multitasking. Hvor de ser at multitasking virker negativt, og de som multitasker mest er de som er dårligst på det (Sanbonmatsu, Strayer, Medeiros- Ward& Watson, 2013).

I motsetning til multitasking handler mindfulness om å være tilstede i nuet, og gjøre en ting om gangen. Hun sier;

*”Tankene flyr jo hele tiden når man har så mange forskjellige arbeidsoppgaver. Så kommer det mange gode ideer når man jobber med en ting, som passer til neste prosjekt. Da mister man litt fokus, så blir man stresset.”*

En annen deltager som jobber i en kreativ bransje sier;

*”Når man begynner å jobbe med kreative løsninger så vil tankene vandre, du henter liksom innspill. Så det er positivt at tankene vandrer litt. Jeg er veldig fokusert når jeg er på jobb. Jeg har fokus på oppgaven jeg skal gjøre, selv om det kommer forstyrrelser, så er jeg raskt tilbake på den oppgaven jeg egentlig gjorde.”*

I motsetningen til de andre deltagerne virker denne informanten å lettere kunne ”stenge ute” støy. Denne deltageren har nettopp omstrukturert kontoret sitt fra å gå fra åpent landskap til egne kontorer. Hun kjenner at det gir en mer ro å jobbe på et eget kontor enn i et landskap. Kroese (2012) sier at for å kunne være kreativ må man være uthvilt, våken og uredde. Man må kunne fungere i øyeblikkets modus der hvor man blir forent med den kreative energien som ligger bakenfor. Kroese sier også at når man glemmer deg selv, presterer du best, derfor blir man automatisk mer kreativ med oppmerksomhetstrening. Informanten kjenner det er positivt at tankene vandrer, noe som kan støttes i det Kroese sier om å forenes med den kreative energien som ligger bakenfor.

Oppsummert viser analysen at alle deltagerne opplever en utfordring med fokus og konsentrasjon i større eller mindre grad.

### **Kategori 3 : Stress**

Denne kategorien omhandler temaet stress. Stress kan både være positivt og negativt. Vi er programmerte gjennom evolusjonen til å reagere med en kamp- eller fluktreaksjon. Skal vi handle eller kan vi la dette gå? Den fysiologiske stressreaksjonen kan være stor, og utfallet av hvordan du håndterer disse reaksjonene vil være viktig om dette oppleves positivt eller negativt. Typisk for negativt stress er at vi sløser bort energi på å være i kronisk alarmberedskap (Kroese, 2012). Alle deltagerne opplever stress i større eller mindre grad. Her er noen av deltagernes tanker om stress;

*”Jeg føler meg som en streng som står å dirrer, over allert nivå på en måte. Jeg vil ikke si at jeg er overstresset heller, men jeg kjører på knivseggen. Den strengen er i spenn ganske ofte. Jeg liker det på et vis, så blir det litt for mye.”*

Denne deltagerne opplever stresset både som positivt og negativt. Ursin (1982) peker på at det er viktig å finne balansepunktet mellom sunn belastning og skadelig belastning. Mens en sunn belastning øker motstandskraften, vil en usunn belastning tappe ressurser over tid.

Informanten over opplever utfordringen med denne balansen, noe som til tider kan føre til at hun blir utsatt for negativt stress.

Flere av deltagerne opplevde også stresset som positivt. Denne type positivt stress opplever man ofte når man er i *flow*. Flowsonen er en mental tilstand hvor vi fungerer optimalt mellom overutfordring og underutfordring (Andersen & Hansen, 2012). Det å oppleve mestring eller se utsikten til mestring er en sentral faktor i flow. En av deltagerne opplevde imidlertid at det negative stresset tar overhånd, slik at flow følelsen kommer for sent i prosessen;

*”For når det begynner er det som en konkurranse, når de sier ”GO” så er alt borte for da kan man ikke gjøre noe med det allikevel. Det er jo nesten befriende. Jeg skulle ønske jeg hadde den følelsen litt før. Hvis jeg hadde skutt det startskuddet før, så hadde jeg hatt flowen før tenker jeg. ”*

En annen deltager sier;

*”Jeg kjenner jo at det ikke skjer noe med meg hvis jeg ikke er litt stresset, hvis jeg ikke har fem baller i luften. ”*

Når jeg spør om hvordan det kjennes ut i akutte situasjoner i jobbsammenheng, sier en av informantene;

*”Behersket stress er vel det beste ordet på det. Jeg kjenner at hjernen jobber på høyt trykk, men jeg føler jeg greier å kontrollere det, jeg føler ikke at panikken tar meg. Det er bare å tenke rasjonelt. ”*

Denne deltageren beskriver også at han opplever det akutte stresset på jobb som positivt og nødvendig. Han forteller at hans lange erfaring har gjort at han har lært seg å takle stresset bedre. Til tross for at deltageren selv opplever stresset som positivt, er det viktig å huske på det som man opplever som positivt stress like fullt kan virke ødeleggende på sikt, fordi virkningene av stress hormonene vil fortsatt være der (Larsen, 1996). Det vil derfor være viktig å være oppmerksom på dette, slik at man kan forebygge underveis.

Alle deltagerne opplever stress fra tid til annen. Noe som utmerket seg var følelsen av stress som følge av å ikke ha kontroll. Kroese (2012) definerer stress som å ha en følelse av å ikke ha kontroll. Jeg spurte deltagerne hvordan det opplevdes å ikke ha kontroll;

*”Jeg får litt panikk. Spesielt hvis jeg har lagt opp til noe selv og mister kontrollen på det. Da får jeg panikk. Men jeg har stort sett kontroll på det meste. Det minsker stressnivået med å ha kontroll.”*

En annen deltager svarte;

*”Et annet stress er hvis jeg ikke føler at jeg har kontroll, eller hvis jeg ikke får den friheten jeg trenger for å trives. Hvis ting på en måte ikke fungerer slik jeg vil det skal fungere ”*

Ivar Vehler sier i sin bok Orkanens Øye (2010) at hovedproblemet med ledernes behov for kontroll er at det oppstår en frykt for å miste kontrollen. Frykten har som regel med framtidige hendelser som kan skje. Dette fører at man går ut av nåtiden og fokuserer på framtiden. Forholdet til kompleksiteten og til frykten for å miste kontrollen endres hvis lederen evner å holde seg forankret til nået. Behovet for å ha kontroll på alle hendelsene gjør altså at vi mister kontrollen. Begge informantene over opplever et høyner stressnivå om de mister følelsen av kontroll. Dette kan være som Vehler sier at man fokuserer mye på framtidige hendelser, i stedet for nuet.

De fysiske stress og psykiske stress symptomene viser seg å være gjeldene for alle deltagerne. WHO regner stress blant de tre viktigste helseproblemer i vestlige samfunn. (Kroese, 2012).

Deltagerne reflekterte over egne fysiske stress symptomer;

*”Jeg puster litt kortere. Det blir vanskeligere å puste, og det blir vanskelig å sovne. Det blir vanskelig i det hele tatt og roe seg ned. ”*

*”Ja. Vondt i nakken, vondt i hodet, vondt i muskulaturen i hjertet. Det er jo ikke bra, jeg vet jo det. Men snart er det ferie og da går det over. ”*



*”Man blir sur, irritert, kanskje litt forbannet og oppgitt. Du blir kortpustet og har mest lyst å rive deg i håret. ”*

Oppsummert kan jeg si at alle deltagerne opplever stress både i positiv og negativ forstand. Alle ønsket å gjøre noe med de negative sidene med stresset, og håpet at mindfulness treningen kunne være med å bidra.

#### **Kategori 4: Valg**

Denne kategorien handler om deltageres tanker om valg. ”Valg” var ikke et direkte tema i intervjuguiden, men under gjennomlesingen av intervjuene ble det klart at de aller fleste deltagerne reflekterte over ulike valg. Dette ble da en kategori som sprang ut av analysen. Dette er et interessant funn, særlig med tanke om man tar andre valg etter 8- ukers perioden.

Deltagerne ble bedt om å beskrive sin jobbsituasjon i dag. Her er en av deltagerens svar;

*”Jeg har hatt det mye mer stressende før. Og så handler det om hva man velger å gjøre ikke sant. Jeg har holdt på så lenge. Jeg er ferdig med der; Hvem skal jeg gjør det for? Skal jeg gjøre det for deg, så at du syns jeg er en flink pike, eller for meg selv? Det må jo bli det siste. ”*

Denne deltagerne har mye erfaring, og har lært seg å balansere arbeidsoppgavene i større grad. Hun sier også at hun er blitt flinkere til å delegerer arbeidsoppgaver, slik at hun kan fokusere på det hun er god på. Alle deltagerne var bevisste på at de har et valg om hvordan de ønsker å leve og framstå. Samtidig opplevde flere av deltagerne at det er utfordrende å endre måten de jobber på.

*”Jeg ønsker jo ikke å det sånn. Jeg ønsker jo egentlig som alle andre å gå hjem kl. 16, å være ferdig med jobben og ha en god følelse. ”*

De fleste deltagerne ønsket ikke å ha en så stresset hverdag, som de har i dag. Flere av deltagerne kjenner både fysiske og mentale belastninger med å ha en stresset hverdag. En av deltagerne kjenner selv at hun bør komme i balanse, men syns det er utfordrende å gjøre de endringene som kreves. Hun beskriver at hun føler seg som en streng som står å

dirrer, og at strengen ofte er i spenn. Hun opplever at arbeidsoppgavene tar overhånd, slik at hun skyver bort det som gjør at hun i utgangspunktet kommer i balanse;

*”Jeg har fått en påminner at det er viktig. For når jeg er stresset så hives alle de fornuftige tingene ut, de som gir energi. I tillegg gjør jeg det bevisst, det er det verste. Hadde det enda vært ubevisst så hadde det ikke vært så ubehagelig, men jeg ser jeg gjør det jeg ikke skal gjøre. Hva skal man gjøre da, når man bevisst tar dårlige valg? ”*

Å gjøre endringer viser seg å være utfordrende for mange, også deltagerne i min studie. Robert Kegan og Lisa Laskow Lahey (2009) har forsket på menneskets evne til endring og hva som skal til for å få en endring til å skje. De sier at mental utvikling skjer i voksen alder, og at det er en forskjell på teknisk og adaptiv læring og viktigheten av en indre motivasjon til endring. Med dette mener de at er en forskjell om endringen skjer fordi miljøet tilsier at endringen må skje, enn at vi selv må ta valget om endringen. Endring av vårt tankemønster er komplekst og tar tid. Denne endringen involverer både tenking og følelser, og målet skal være viktig for oss. Her spiller den indre motivasjonen for endringen en viktig rolle.

Denne kompleksiteten virker å ha en stor kontroll over mennesker. Mindfulness er en selvutviklingsprosess gjennom bevisstgjøring som krever mye øvelse og tålmodighet. Den indre motivasjonen for å begynne med dette gir en helt klart fordel underveis. Spesielt to av deltagerne bruker mye tid på jobben sin, også utenfor den opprinnelige arbeidstiden. Den ene sier;

*”Jeg må av og til sette grenser for meg selv når nok er nok, for jeg kan sitte på natta også for å bli fornøyd, og enda er jeg ikke fornøyd. Jeg skulle ønske jeg var mer i forkant.”*

Oppsummert opplever de fleste deltagerne at de har et valg, men å ta det ”riktige” valget for seg viser seg å være utfordrende.

#### **4.2 Ledernes erfaring etter intervensjonen**

I denne delen tar jeg for meg analysen av intervjuene som skjedde etter 8- ukers perioden der deltagerne gjorde seg erfaringer med mindfulness. Analysen i del 2 endte opp med to kategorier. Hver av deltagerne har ulike opplevelser av mindfulness treningen, dette gjør det utfordrende å sette de i samme ”bås”. Det som har vært viktig i denne prosessen er å se etter

både fellestrekkene, og samtidig er det også interessant å se på de ulike erfaringene deltagerne har. Jeg har utarbeidet to kategorier hvor vi skal se nærmere på effekten av mindfulness på ledere.

<b>Kategorier, analysedel 2</b>
Prosess
Utbytte

### **Kategori 1: Prosess**

Dette 8- ukers programmet var et program hvor deltagerne selv måtte ta ansvar for gjennomføringen av mindfulness treningen. De fikk 3 lydspor de kunne velge mellom, hvor de skulle gjøre mindfulness min. 15 minutter pr. dag i 8- uker. Deltagerne hadde ulike måter å gjennomføre det på, derfor syns jeg det er viktig å fremstille prosess som en egen kategori. Jeg startet opp med 8 deltagere. To av dem valgte å trekke seg tidlig i prosjektet. Disse har jeg valgt å ikke ta med i min studie. Blant de seks som var igjen, var det fem deltagere som gjennomførte de 8- ukene med treningen. Den sjette deltageren fullførte ikke løpet helt ut. Når jeg videre bruker antall deltagere, så tar jeg utgangspunkt i 6 deltagere. Deltageren som var med i oppstarten, ikke- gjennomførte hele 8- ukers programmet sier;

*”Jeg har prøvd å bruke det innimellom. Jeg må innrømme at jo lengre tida har gått jo mindre flink har jeg vært. Hvorfor? Jeg glemmer det. Det er ikke en naturlig del av meg. ”*

I dette tilfellet kan det tenkes at den indre motivasjonen til deltageren ikke var stor nok til å være med på dette prosjektet. En annen forklaring kan være at deltageren ikke opplevde at han behøvde mindfulness treningen på samme måte som de andre deltagerne. Han uttrykte at han taklet utfordringen med stresset bra, og følte selv at han har kontroll over sin egen situasjon. Wormnes og Manger (2005) skriver i sin bok ”Motivasjon og mestring” at i utviklingsprosesser er det viktig at deltagerne tror på muligheten til å skape positiv og bekreftende mening, og at dette gagnar og styrker ferdighetene og prestasjonene.

Flere av deltagerne opplevde at de måtte ”tvinge” seg til å gjennomføre;

*”Det som kanskje har vært min utfordring er at jeg ikke har klart å lagt det til som vane. Selv om hodet vet at jeg burde tatt meg tida, så har jeg måtte tvinge meg selv til å gjøre det.”*

Flere av deltagerne opplevde at mindfulness treningen var en utfordring. Fire av seks deltagere hadde aldri prøvd dette før, mens to av deltagerne har vært innom det i mindre grad. Det å skulle legge til noe som man aldri har gjort før viser seg å være utfordrende. I denne studien kan det tenkes at ikke alle deltagerne var klar for å begynne med mindfulness. Mindfulness er noe man må være rede for å begynne med, da det krever en hel del av deg (Kabat- Zinn, 1990).

En av deltagerne gjennomførte de 8- ukene men valgte å ikke bruke CD.

Dette tenker jeg er helt ok. Å bruke en CD kan være greit i begynnelsen for å få en ide hvordan det gjøres, samt få noen tips underveis. Det er viktig å finne en teknikk som passer best for seg. Flere av deltageren syns lydsporet ble kjedelig og forutsigbart. Dette kan ha gjort at motivasjonen til deltagerne ble dårligere. I etterkant ser jeg at det kunne vært lagt opp til større rom for individuelle tilpasninger underveis, slik at motivasjonen ble opprettholdt. Dette tar jeg som forsker kritikk på.

En av deltagerne sier;

*”De første dagene var grei , så ble det et mas. Det var vanskelig i begynnelsen, så ble jeg lei av han som snakket. Så jeg gjorde min egen vri, jeg hørte ikke på han. Jeg kom mer i meditasjonen når jeg ikke hadde han på øret. ”*

Den samme deltagerne sier om gjennomføringen;

*”Jeg kom fort inni det å slappe av, å senke skuldrene og pusten. Pusten gikk veldig greit. Det var veldig uvant i begynnelsen. Nå er det veldig naturlig. ”*

En av deltagerne opplevde mindfulness treningen som veldig positivt;

*”Jeg har jukset litt, for jeg har gjort mindfulness hver dag. Jeg har ikke tatt noe pause. Jeg ble avhengig av det. Jeg gjør det enda. Jeg blir aldri ferdig med dette. ”*

Denne deltageren har en stresset arbeidshverdag med mange jern i ilden. Hun opplevde at mindfulness treningen ble et etterlengtet pust i hverdagen, og gledet seg til hver seanse.

Oppsummert kan jeg si at gjennomføringen har vært variabel. Dette må sees i sammenheng med at deltagerne ikke ble instruert underveis, men skulle gjennomføre treningen alene. Dermed kan det vurderes som en svakhet ved designet i studien, at deltagerne ikke fulgte et felles instruert treningsprogram. Dette er noe jeg ville endret på ved fremtidig forskning.

Fem av seks deltagere gjennomførte 8- ukers perioden med ulikt hell.

Vi skal videre se på hva som har skjedd etter de de 8- ukene med daglig mindfulness trening.

## **Kategori 2: Utbytte**

Denne kategorien omhandler deltageres refleksjoner rundt sitt eget utbytte i etterkant av 8- ukers programmet. Her er noen av disse opplevelsene;

*”Jeg fant noe annet. Jeg har tilgitt meg selv å spille Candy Crush (et mobilspill). Det er beroligende har jeg funnet ut. Jeg tenker ikke på noe annet når jeg spiller. Jeg er mindful. Jeg har funnet ut at det skal jeg faktisk gjøre, for det fungerer faktisk. ”*

Deltageren opplever selv at hun er mindful når hun spiller. Dette kan sees i sammenheng med at hun tenker på noe annet enn det som stresser henne, og dermed blir roligere. Men blir man egentlig mer mindful av å stimulere hjernen med andre aktiviteter? Mange kan nok oppleve at man slapper av ved å gjøre aktiviteter der man ikke trenger å ”tenke”. Det er viktig å presisere at dette ikke har noe med mindfulness å gjøre. Disse aktivitetene er basert på ytre stimuli, mens mindfulness handler om å vende fokuset innover i seg selv. Når det er sagt så kan slike aktiviteter skape en følelse av flow. Flow er en tilstand hvor all oppmerksomhet er fullstendig fokusert og fastholdt på en bestemt aktivitet i kortere eller lengre tid, og hvor tidsfølelsen forsvinner (Andersen, 2012). I teorien har jeg trukket fram at forskning viser at flowskapende aktiviteter kan utvikle seg til usedvanlige erindringer, assosiasjoner, kreativitet og innovasjon. Dette er med på å bygge opp en psykisk kapital i kroppen som kan være bra å ha med seg i utfordrende tider (Andersen, 2012).

Det var tydelige at mindfulness treningen har gitt deltagerne en større bevissthet rundt seg selv, en større awareness. Awareness handler om å ha en bevissthet eller en oppmerksomhet som er helhetlig (Braaten, 2007). I tilfellet over har deltagerne fått en større bevissthet på hva som fungerer for henne. Dette var en gjenganger hos flere av deltagerne;

*”Det å ha fokus på mindfulness, du blir jo mer bevisst alt. Det er jo ingenting negativt i at jeg er mer bevisst den der hjertedunkingen, at den er der og hva som hjelper å få has på den. Jeg tror mindfulnessen har hjulpet meg til å bli mer fokusert på å finne løsningen. ”*

Denne deltageren har fått en mer bevissthet rundt de fysiske stress symptomene.

I mindfulness treningen er pusten avgjørende. Hvis man helt enkelt er oppmerksom på sine naturlige pustebevegelser, så er dette nok til at man får en mental og fysisk avspenning (Kroese, 2012).

Flere av deltagerne opplevde at bevisstheten rundt pusten har hjulpet de;

*”Man skal ikke bare spade unna for å få bunken til å bli mindre. Når jeg klarer å puste så kjenner jeg at jeg setter pris på mer enn å jobbe. Livet er mer enn å jobbe, jeg glemmer det inn i mellom. Det blir så mye å spade unna, at jeg bare spar. ”*

*”Jeg er mer bevisst meg selv. Det at jeg har klart å stresse ned har vært kjempeviktig. For det hadde ikke kommet til å gå bra til slutt. ”*

Noen av deltagerne opplevde også følelsesmessige reaksjoner når de gjorde mindfulness.

En av deltagerne svarte;

*” Etter 2 uker kanskje, spesielt hvis jeg gjorde mindfulness lengre enn 11 min, så kom følelsene fram. Det er både ubehagelig og behagelig, da har jeg kommet i kontakt med tristhet. Det forteller meg at det ligger noe der i et lag, under det laget jeg viser fram eller har tida til å vise fram ”*

Oppdagelser av følelser er helt vanlig under mindfulness trening (Kroese, 2012). Når man tar seg tid til å kjenne på pusten, kroppen og følelser så kan det ofte dukke opp ting. For mennesker som sjelden stopper opp kan dette være ubehagelig, men jo oftere man får ”ventilert” jo mindre sjanse er det for at det hopper seg opp. I mindfulness bruker man SOAL for å takle disse. Først stopper man opp, observerer det som skjer, aksepterer det og lar det gå. Det handler ikke om å fortrenge følelser, men dog heller bli bedre kjent med sine egne følelser og behov slik at man kan utvikle seg selv. I lederutvikling er selvbevissthet en viktig

faktor for utvikling. Som nevnt i teorien sier Vehler (2010) at lederbevissthet er en avgjørende egenskap for å lede seg selv og andre, og at lederbevisstheten strålet ut fra *Orkanens Øye*. (Vår indre ro).

Forskningen viser at mindfulness kan høyne din EQ. (emosjonell intelligens), og Daniel Coleman (1998) gikk så langt at han konkluderte med at emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap. Alle deltagerne, også deltagerne som ikke fullførte løpet helt ut kunne fortelle at de var blitt mer bevisste seg selv i denne perioden. Denne er et interessant funn, på den måten at også kjennskap til mindfulness, og relativ liten treningsmengde kan ha en verdi.

I tillegg til økt bevissthet opplevde alle deltagerne positive effekter i løpet av disse 8- ukene. Det gikk fra det å bli mer bevisst sin egen atferd, bli kjent med stressnivået, kontakt med emosjoner og takle utfordringer bedre (øke kapasiteten).

En av deltagerne fikk stort utbytte av mindfulness treningen. Denne deltagerne har i lange perioder hatt mye å gjort både i jobbsammenheng og privat. Deltageren sier;

*”Det var nesten skjebnen. At det var dette som skulle til for at jeg skulle klare å fullføre alt det andre jeg holder på med. Det har hjulpet meg masse. ”*

Hun sier også når jeg spurte hva det har hjulpet på?;

*” Redusert stress, og det at jeg klarer å tenke mer rasjonelt. Jeg tenker mer gjennom ting, mer enn jeg gjorde før. Også har jeg blitt flinkere til å sette meg ned, puste litt mer med magen og gå videre. ”*

Deltageren kunne også fortelle at hun er blitt mer bevisst, tatt seg mer tid til å tenke selv, lytte til kroppen og være mer tilstede i det hun holder på med.

Hun sier også når jeg spør henne hva hun tenker om stillheten;

*” Nå synes jeg stillheten er bare nydelig. Før var den litt bortkastet tid, nå er det den tida jeg trenger for å klare det andre jeg gjør. ”*

Hun kan også fortelle at hun kjenner en mer indre ro og at hun greier å glede seg mer over ting. Hun har også blitt mer effektiv uten å stresse. Hun sier også at andre rundt seg sier at hun er blitt mer rolig. I det første intervjuet sa deltageren at hun var plaget med mye vondt i brystregionen. Dette hadde også forsvunnet i løpet av disse 8- ukene.

*”Jeg nyter øyeblikket på en helt annen måte, jeg nyter det liksom..”*

Denne deltageren kunne fortelle en solskinnshistorie. Ikke alle deltagerne opplevde det samme;

*”Det her var ikke helt greia for meg. Jeg klarer ikke å være i den der avslappingsgreia. Er jeg stressa så må jeg bare få lov til å stresse altså. ”*

Samme deltager sier også;

*”Jeg har tenkt mye på det, så det er jo en utvikling det å, å konkludert med det. Jeg har sprunget mer enn jeg har gjort før, jeg har gjennomført mer. Hvis det funker så er det det som er greia. ”*

Hun kunne også fortelle at hun hadde vært inn i et meget stressende periode, og at dette ble et ekstra stress moment. Dermed kan vi anta at hun hadde mangel på indre motivasjonen for å være med på prosjektet. Når det er sagt så opplever deltageren å ha blitt mer bevisst, å funnet andre måter å finne roen på enn å meditere.

Flere av deltageren har vært i hektiske arbeidsperioder under disse 8- ukene. En av deltagerne opplevde sin arbeidssituasjon som ekstrem i denne perioden.

Hun sier;

*”Når du blir ”tvunget” til å tenke på det hver dag i 8- uker så ligger det deg nærmere enn om du ikke gjør det. Men jeg tror det handler om mer enn 11, 20 og 35 min. Det handler mer om en holdning som integreres. Jeg tror man trenger mer en 8- uker. ”*

Hun sier også;



*”Jeg tror det har vært nyttig for meg å vært med, selv om jeg ikke kan si at de 8- ukene har gjort meg roligere. Jeg tror det har vært nyttig i det at jeg ikke har spunnet enda mer av. ”*

Som hun sier så handler mindfulness mer enn å ”bare” gjennomføre det aktuelle programmet. Dette er noe som må jobbes med kontinuerlig og gjøres om til en livsstil. Kabat-Zinns sier; (2008:17): *”Meditasjon må du definitivt være rede til. Du må møte den på det rette tidspunktet i livet ditt, på et punkt hvor du er villig til å lytte oppmerksomt til din egen stemme, hjertet ditt, pusten din- bare være tilstede uten å ønske å gå noen sted eller gjøre noe bedre eller annerledes.”*

I tillegg til dette opplevde en deltager ulike virkninger etter de 8- ukene. Hun får gjort flere oppgaver enn før og opplever at hun ikke er så sint lenger. Denne deltageren sier også ;

*” Jeg tar flere utfordringer enn før. Jeg er ikke så redd for ting. Jeg er blitt tøffere på en måte.”*

Med mindfulness utvikler man en selvinnsett gjennom selvobservasjon. Denne innsikten kan føre til at man får en større trygghet i seg selv, som gjør at man også tør å kaste seg ut i nye ting slik som denne deltageren har opplevd.

Et av de mest sentrale funnene i min studie er at disse 8- ukene har skapt en større selvbevissthet hos deltagerne. De har blitt mer bevisst sin pust, sine utfordringer og fått kjent mer på følelsene. De har blitt ”tvingt” til å ta en time- out i løpet av dagen. Noen av deltagerne opplevde dette som kunstig, mens andre fikk bra utbytte av mindfulness treningen. Jeg skal videre i neste kapittel drøfte mine funn opp mot teori på feltet.

## **5.0 Drøfting**

Formålet med denne studien var å se om mindfulness kan bidra til utvikling hos ledere. Problemstillingen ble formulert slik;

*På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?*

Studien ble gjort over 8- uker hvor informantene ble intervjuet både før og etter et 8- ukers trenings- program i mindfulness. Programmet var lagt opp til at deltagerne selv måtte ta ansvaret for treningen, ved hjelp av de hjelpemidlene de fikk utdelt. (CD og en bok). De fikk ingen oppfølging underveis. Jeg startet med 8 informanter, hvorav to informanter valgte å avslutte etter de første ukene. Intervjuene med disse er ikke tatt med videre i studien. Det vil si at studien er basert på 6 informanter. Målet med studien er å bringe inn ny innsikt i verdien av mindfulness for ledere.

I dette kapitlet vil jeg oppsummere hovedfunnene fra resultatdelen og drøfte disse i et mer overordnet perspektiv. Jeg har valgt å strukturere kapitlet i to deler, hvor del 1 omhandler overordnede refleksjoner som kjennetegner lederne, og i del 2 vil jeg se nærmere på implikasjonene for denne studiene. Avslutningsvis vil jeg presentere en modell jeg har laget på bakgrunn av min studie.

#### **Modell: Oversikt over kategorier fra resultatdeledele, og videre drøfting**

<b>Resultat del 1</b>	<b>Resultat del 2</b>	<b>Drøfting</b>
Behov og forventninger	Prosess	Stressmestring
Fokus og konsentrasjon	Utbytte	Motivasjon
Stress		Selvbevissthet
Valg		Emosjoner
		Økt empowerment

Lederne i studien jobbet i forskjellige bransjer og med ulikt lederansvar. Til tross for dette kan man se mange likhetstrekk i utfordringen hos en leder på tvers av fagområder.

I min studie har jeg valgt å fokusere på lederutvikling, og hva mindfulness kan bidra med i dette øyemed. Det er viktig å presisere at resultatene i denne studien også kan gi innblikk i verdien av mindfulness for ansatte uten lederansvar. Fra resultatdelen er det fem egenskaper som utmerket seg. Det er disse fem jeg drøfter videre i de neste avsnittene.

#### **5.1 Stressmestring**

En fellesnevner for alle lederne i studien var opplevelse av stress i arbeidshverdagen. Flere opplevde at stresset utløste fysiske plager som hjertebank, vondt i nakken og søvnløshet.

WHO regner stress blant de tre viktigste helseproblemer i vestlige samfunn, og vi ser også tendensen at flere blir sykemeldte på grunn av stressrelaterte sykdommer.

Kroese (2012) sier også at mennesker med høyt engasjement har økt risiko for stress. De fleste tilfeller av alvorlig utbrenthet ses hos høyengasjerte, travle folk. De fortsetter med sitt høye, men lite bærekraftige engasjement helt til det går galt. Stressignalene overses, eller bortforklares og alvorlig sykdom er ofte et faktum innen personen sykemeldes. Dette er typisk for stressykdom, som har den egenskap at man på et tidspunkt selv mister erkjennelsen av sitt eget stress. Min funn underbygger nettopp dette. Alle lederne i min studie er høyengasjerte mennesker, flere av de har i tillegg til en krevende jobb ekstra verv i idrettslag og foreninger. Flere av lederne opplevde også sitt eget stress som negativt, noe de ønsket forandring på.

I et helseperspektiv er dette svært ugunstig både for den enkelte og samfunnet for øvrig. I en undersøkelse gjort i Sverige viser det seg at depresjon var den hyppigste årsaken til langtidssykemeldte, og at 60% av de har oppgitt at det dreide seg om jobberelaterte problemer. (Åsberg, 2000). Det viser seg også at den emosjonelle eller følelsesmessige utmattelsen synes å være den sentrale komponenten i utbrenthet. Med dette menes det at utbrenthet er en reaksjon hos personen, og kan restitueres (Roness & Matthiesen, 2002). Flere av deltagerne i min studie kan kategoriseres i en slik risikogruppe. Forskning viser at mindfulness kan redusere stress, derfor tror jeg en slik tilnærming kan være smart i dagens arbeidsliv.

Stress blir ofte gjeldende når det blir et gap mellom de forventningene vi har til oss selv og resultatene vi oppnår. Ursin (1982) peker i denne sammenheng på at det er viktig å finne balansepunktet mellom sunn belastning og skadelig belastning. Dette var det flere av deltagerne som opplevde som utfordrende. En av deltagerne sier; *"Det blir så mye å spade unna, at jeg bare spar"*. Utsagnet blir stående som en metafor på hvordan man kan oppleve å ha for mange arbeidsoppgaver. Videre illustrerer utsagnet verdien av mindfulness. I en slik prosess hvor man "bare spar" vil mindfulness kunne hjelpe til å stoppe opp og observere det som skjer. På den måten kan de få en større bevissthet rundt "spaininga" som igjen kan føre til at de tar andre og bedre valg. Innen mindfulness bruker man SOAL aktivt for å takle disse utfordringene. SOAL er en metode hvor man jobber med å stoppe opp i situasjonen, observere hva som skjer, aksepterer tanken uten å kommentere om du liker den eller ikke, for så å la tanken gå. Dette er hensiktsmessig for å ikke "henge" seg opp i detaljer, følelser, lyder eller

andre forstyrrende elementer. I stressende situasjoner er SOAL et viktig verktøy. Dette kan være avgjørende for om du tar en god eller dårlig avgjørelse. Når det gjelder lederrollen, er det kanskje spesielt viktig å kunne ta hurtige og gode beslutninger, noe SOAL altså kan være med å støtte opp til.

Kroese sier i sin bok ”Oppnå mer med mindre stress” at det er et tegn på intelligens når du greier å bruke energien din på en fornuftig måte (2012). Kravene vi stiller oss selv vil være avgjørende, da stress ofte blir gjeldende når det blir et gap mellom forventning og resultat. I min studie opplevde flere av lederne at de brukte energien sin mer fornuftig nå enn før. Dette kunne være seg å gjøre en ting om gangen, bruke SOAL i stressende situasjoner og en opplevde også at hun var mindre sint enn før. Hun oppdaget at hun brukte mye energi på å irritere seg over småting i hverdagen, etter at hun begynte med mindfulness ble hun mer bevisste dette, og ved hjelp av SOAL ble dette betydelig bedre.

En av deltagerne kunne fortelle om flere positive effekter av treningen. Hun sier at stressnivået er sunket og at hun klarer å tenke mer rasjonelt. Denne deltageren trente mindfulness hver dag og ofte lengre enn det som var minstekravet (15 minutter). Hun kunne informere om at hun raskt merket forandringer, noe som skapte motivasjon til å fortsette. Hun har også fortsatt treningen etter prosjektet var avsluttet med stort hell. Denne deltageren kunne i forkant av prosjektet fortelle at hun måtte gjøre noen endringer, da hun kjente at stresset begynte å gi flere negative bivirkninger. Dette støttes av forskningen som er gjort i Telenor , hvor Telenor (TGS) sammen med BI- professor Ingunn Myrtveit har gjennomført et prosjekt med mindfulness til sine ansatte. De kunne rapportere om kraftig reduksjon i stress, bedre søvnkvalitet og mindre smerter i nakke og skuldre etter bare tre måneder. Teknologi giganten Google (USA) bruker store ressurser på mindfulness til sine ansatte. De har i flere år hatt en egen ansatt som driver med mental trening for de ansatte.

Stress blant arbeidstagere har også organisatoriske konsekvenser. Helseplager og stressrelaterte sykdommer resulterer i nedsatt ytelse og arbeidsinnsats, høyere sykefravær og merarbeid for ansatte som ikke er syke. Dette kan fort skape en ond sirkel av høyt arbeidspress og opplevd stress, som over tid fører til redusert ytelse og helserelaterte problemer, som igjen påvirker organisasjonens produktivitet og resultat på bunntlinja (Richardsen& Matthiesen, 2013). I min studie opplevde flere av deltagerne stressrelaterte helseplager som dårlig søvn, hjertebank, hodepine og nakke vondt. Jeg har ikke noe informasjon om deltagernes sykefravær, men jeg vil anta at langvarig stress kan føre til dette.

## 5.2 Motivasjon

Forventningene til mindfulness -treningen var ulik fra deltager til deltager. Et likhetstrekk var at alle lederne ønsket å gjøre en endring med dagens situasjon. Flere uttrykte at de måtte gjøre noe for å få en bedre hverdag både i jobbsammenheng og privat. Når det kommer til motivasjonen for å bruke mindfulness som verktøy for å få det bedre, så var den ulik fra leder til leder. Noen av lederne synes dette var en fin anledning til å bli ”tvunget” til å utføre mindfulness, mens andre var nysgjerrig på hva denne metoden kunne gi dem. En av deltagerne opplevde det slik;

*”Jeg kjenner jeg blir litt stresset, for her er det noen ting jeg må legge på. Her må jeg gjøre noe jeg egentlig ikke vet om jeg vil eller ikke”*

Dette utsagnet er et godt eksempel på hvordan det kan oppleves å skulle gjøre en personlig endring i en hektisk arbeidshverdag. Dette underbygges også av det Kvalsund (2005) sier om at prosessinformasjon skaper grunnlaget for selvbevisstheten, men det må foregå helt på den erfarendes premisser og ikke tvinges eller manipuleres fram

Mindfulness- trening kan sees i sammenheng med hvilken som helst annen trening. For å bli god må man trene mye . Det hjelper ikke å lese en bok om maraton for så å tro at man skal bli god til å løpe. Det samme gjelder for mindfulness. Man er nødt til å praktisere dette jevnlig for at dette skal ha en effekt. Jon Kabat- Zinn sier i sin bok ”Full Catastrophe living”; *”Den typen engasjert forpliktelse vi krever fra våre pasienter gjennom de 8- ukene i stressklinikken ligner den som blir krevd av en toppidrettsutøver. Idrettsutøveren trener regelmessig hver dag, i solskinn, i regn, om det føles bra eller ikke, om målet synes innen rekkevidde på en bestemt dag eller ikke. Vi oppfordrer pasientene våre til å utvikle den samme holdningen.”* (Kabat- Zinn, 1990, s. 41).

For å greie å gjøre disse endringene kreves det en indre motivasjon for å gjennomføre. En indre styrt motivasjon er preget av at man har en motivasjon som kommen innenfra . Dette kommer til uttrykk hos selvledende mennesker (Spurkeland, 2011). Psykolog Frederick Herzberg (1959) sier; *”Jeg kan lade et menneskes batterier, gjenopplade det og gjenopplade det igjen. Men det er først når et menneske har sin egen generator, at vi kan snakke om motivasjon. ”*

Ut fra min studie viser det seg at de deltagerne som hadde en indre motivasjon for å bli med i studiet lyktes bedre enn de som ikke hadde det. En indre motivert leder vil trolig trenge mindre instruksjoner og oppfølging underveis enn en leder som ikke er indre motivert. I min studie tror jeg utfallet ville vært annerledes om det hadde vært mer instruksjoner, slik at jeg kunne bidratt til å holde oppe motivasjonen hos deltagerne. Samtidig er det viktig å inspirere ledere til å finne sin egen indre motivasjon, slik at de blir mest mulig selvledende.

### **5.3 Selvbevissthet**

Spurkeland (2011) sier at målet for coaching og trening i selvledelse er å installere generatorer i mennesker. Dette tenker jeg er helt avgjørende også i lederutvikling.

For å finne sin egen generator er det viktig å bli kjent med seg selv, å kjenne på hva som er viktig for en. Kjernen i mindfulness er nettopp å skape en bevisstgjørings prosess, gjennom selvobservasjon, slik at du kan bli bedre kjent med deg selv og dine behov. Selve prosessen utartet seg ulikt fra deltager til deltager. Fellesnevneren for alle deltagerne i denne studien var at de syntes det var utfordrende å implementere dette i hverdagen. Flere av deltagerne opplevde at de måtte "tvinge" seg til å gjennomføre de 8-ukene, og var glad for at det var over, mens spesielt en av deltagerne synes treningen var bra. En av deltagerne valgte å ikke fullføre de 8- ukene. Han poengter at det hadde vært lettere å gjennomføre om det hadde vært faste møtepunkter og oppfølging. Dette viser at det kan være utfordrende å gjøre en endring hvor man ikke blir fulgt opp. I ettertid ser jeg at jeg i større grad skulle fulgt opp deltagerne slik at de fikk påfyll og motivasjon underveis. På grunn av studiens omfang og tidsramme valgte jeg å ikke bruke store ressurser på det. I senere forskning ville jeg imidlertid lagt vekt på en tettere oppfølging.

Det viser seg at det er en nødvendighet å være åpen og klar for å begynne med mindfulness. Ledere er ofte resultatorienterte, noe som kan føre til at man blir utålmodig om ikke resultatene kommer relativt raskt. Innen mindfulness kan dette være en utfordring, da dette er en prosess som tar tid, og kan sees som et livsprosjekt. For at mindfulness skal være effektivt, trenger vi et åpent sinn fra øyeblikk til øyeblikk. Derfor er det ikke hensiktsmessig å ha forventninger om resultater (Kroese, 2012). I min studie opplevde jeg at flere deltagere var skuffet over at de ikke fikk det til, og at resultatene ikke ble som forventet. Dette kan ha en sammenheng med at de var for opptatt av resultatet, eller at forventningene var for store.

Flere av deltagerne fortalte at de ønsket å gjøre endringer i livet slik at arbeidshverdagen ble bedre. De ga også inntrykk av at de tok et valg om endring, men at det å få til selve endringen kan være mer utfordrende.

I boka "Leadership agility" av Joiner & Josephs (2007) har de utarbeidet flere nivå av ledelse. Gjennom studier har de funnet ut av de som er på de øverste nivåene innen ledelse har stor evne til å reflektere. De har også funnet ut at de fleste som var på de øverste nivåene innen ledelse drev med en form for meditasjon. De sier at refleksjon involverer en villighet til å eksperimentere med ulike atferder og tørre å være ærlig med seg selv. Det krever en viss nysgjerrighet, mot og selvtillit. De sier også at for å øke dine lederegenskaper å komme til neste nivå kreves det refleksjon underveis. (Joiner & Josephs, 2007)

Resultatene i min studie er forenelig med dette, da vi ser at en økt selvbevissthet gir større rom for refleksjoner, og en større kraft til utvikling.

Innen mindfulness er refleksjon en viktig brikke på veien for å bli bedre kjent med seg selv, og sine emosjoner.

#### **5.4 Emosjoner**

Som allerede nevnt i studiens teoridel er det en sammenheng mellom mindfulness og emosjonell intelligens. (EQ). Goleman (1998) konkluderte med at emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap. Han sier også at det er viktig at ledere er selvbevisste i betydningen av å ha stadig oppmerksomhet mot sin indre følelsesmessige tilstand. Jo åpnere vi er for våre egne følelser, desto dyktigere er vi til å avlese andres. (2013). Forskning viser at mindfulness kan øke ens emosjonelle intelligens. Mindfulness vil derfor være en hensiktsmessig måte å utvikle ledernes EQ på. Funnene i min studie kan støtte opp mot dette, hvor flere av deltagerne kjente på sine egne følelser i større grad både under og etter meditasjon. En av deltagerne kunne fortelle at hun tar flere utfordringer enn før. Hun kunne også fortelle at hun ikke er så "sint" lengre. Hun bruker pusteankeret mer, noe som gjør henne roligere. Ledere som forstår hva andre føler- og hvordan de reagerer, og som ved behov kan påvirke disse følelsene på en konstruktiv måte, vil være bedre i stand til å gjennomføre organisasjonsmessige endringer på en god måte. (Glasø, 2013).

## 5.5 Økt empowerment

Wormnes og Manger skriver i sin bok "Motivasjon og mestring" (2005) om empowerment, eller myndiggjøring på norsk. Hvor de definerer empowerment som: *"En prosess som øker individuell eller politisk makt slik at individet kan gjøre forordninger som bedrer deres livssituasjon."* Den individuelle dimensjonen er rettet mot prosesser som har til hensikt å øke individets kontroll over eget liv. For å kunne gjøre dette er det viktig å ha en bevisstgjøring om egen situasjon. Økt myndiggjøring vil føre til at vi større grad tør å stole på vår egen magefølelse og intuisjon (Wormnes & Manger, 2005). Å øke bevisstheten om seg selv og egne lederegenskaper er viktig i et hvert utviklingsperspektiv. Argyris (1990) peker på forskjellene mellom uttrykte og anvendte teorier. Han sier at vi gjennom uttrykket ofte idealiserer verden. Hvis spriket mellom anvendt og uttrykt teori blir for stort oppstår det kontradiksjoner og et manglende samsvar som splitter helheten. En får da behov for å dekke over spriket. Denne overdekkingen skaper lavere bevissthet om hvem en er, og skaper mindre grunnlag for å lære seg selv å kjenne. Det viser seg at mindfulness kan bidra til økt selvbevissthet, som kan resultere i at man tar bedre valg og dermed oppnår økt myndiggjøring i eget liv.

Funnene fra analysen kan tyde på at mindfulness treningen har gitt en økt bevissthet hos alle deltagerne, også det ene som ikke gjennomførte treningen fullt ut. En av deltagerne opplevde ikke at selve mindfulness treningen ga noen resultat, men at hun hadde blitt mer bevisst de fysiske stress symptomene. Hun fortalte også at hun hadde blitt mer bevisst hva som fungerte for henne for å stresse ned. Flere av deltagerne opplevde denne formen for bevissthet. I denne prosessen kunne flere av deltagerne fortelle at de hadde reflektert mer over sin egen arbeidshverdag og sitt stress. Kroese (2012) sier at man kan få selvinnsikt gjennom å analysere sine erfaringer. Fortiden oppleves i nuet, men ikke like realistisk som fortiden virkelig var. En virkelig forståelse av hvem du er kan du bare få gjennom direkte erfaring i *nuet*. Derfor er mindfulness en svært egnet måte å utvikle selvbevissthet på. Selvbevissthet er viktig forutsetning for å forstå hvilke endringer som bør gjøres. Som Wormnes & Manger (2005) beskriver, så vil økt myndiggjøring føre til at vi i større grad tør å stole på vår egen magefølelse og intuisjon. Altså trer det frem at økt selvbevissthet, som følge av mindfulness, kan bidra til økt myndiggjøring. Det kan være snakk om en positiv spiral, der økt selvbevissthet gir grunnlag for å ta kloke valg for en selv. Kloke valg gir økt opplevelse av å være agent i eget liv, som i sin tur gjør det lettere å lytte til egen magefølelse og dermed fortsette å ta kloke valg. Dette var et resultat jeg ikke forutså, men som sprang ut fra analysen. Derfor er det ikke lagt vekt på begrepet "empowerment" i teoridelen



## Del 2

### 5.6 Tid for nye fokus i lederutvikling?

I forrige del så jeg på sammenhengen mellom mindfulness og stress, motivasjon, selvbevissthet og emosjoner. Her så vi at mindfulness treningen har skapt en større bevissthet hos deltagerne. Nedenfor har jeg utarbeidet en modell på grunnlag av min studie, som illustrerer dette i et mer overordnet perspektiv.

**Modell:** Resultat av studie



Til venstre side i modellen ser vi at deltagerne i forkant av prosjektet har utfordringer med stress, de har ulik motivasjon for å delta og de går inn i studiet med ulik selvbevissthet og evne til selvregulering. Så går de inn i 8- uker med mindfulness trening. I etterkant av prosjektet kan analysen tyde på at deltageres stressnivå er redusert, de er blitt mer selvbevisste, blant annet ved at de har fått mer kontakt med sine emosjoner. Denne selvbevisstheten kan igjen føre til at man tar bedre valg i forhold til sin egen situasjon, og at man øker sin egen *empowerment*. Vi husker at *empowerment* er en prosess som øker individuell eller politisk makt slik at individet kan gjøre forordninger som bedrer deres livssituasjon (Wormnes & Manger, 2005). Jeg har valgt å definere begrepet *empowerment* til ”Kraft til utvikling”, slik at det best mulig dekker deltagerne i denne studien og deres erfaringer. Kraften man får til å utvikle seg selv kan igjen bidra til økt kapasitet for den enkelte leder, som igjen fører til økt utbytte for arbeidsgiver. I et overordnet perspektiv kan dette føre til at bedriften får en økonomisk gevinst. Ledere som klarer å lede seg selv og ha

motstandskraft mot ytre forventninger, er ledere som varer. Forutsetningene er et avklart forhold til seg selv og sitt eget indre fundament (Vehler, 2010).

Dette underbygger et viktig perspektiv om forebygging av stress sykdommer i organisasjonen. I teoridelen ble det presentert en svensk undersøkelse som viser at store deler av de som er langtidssykemeldte rapporter depresjon som årsak, og 60 % av disse tilfellene kommer av forhold i arbeidslivet (Åsberg, 2002). Vi hører til stadighet om ansatte som blir utbrente, og dermed langtidssykemeldt. Disse stress sykdommene skaper store kostander for samfunnet, og ikke minst stor belastning for den enkelte som blir syk. Kanskje er tiden inne for å tenke nytt for å kunne forebygge en slik negativ utviklingsspiral. Utfordringen ligger i hvordan bedrifter og organisasjoner tar tak i problemet på. Roness & Matthiesen (2002) sier at et av problemene med å overføre forskningsresultater til anvendt virksomhet er at det ofte er lite kommunikasjon mellom forsker på utbrenthet og brukerne av forskningsresultatene. Dette viser seg ofte i liten kunnskap om forskningsresultater blant ledere, konsulenter og klinikere. De sier også at gjennom gjensidig informasjon kan man imidlertid få til forskning som er forankret i næringslivets virksomhet, og sette i gang tiltak basert på teoretiske modeller og empiri. Her tenker jeg bedriftsledere må komme mer på banen for å se på tiltak som kan være positive for den enkelte yrkesgruppe, og skreddersy tiltak for optimal effektivitet. I min studie har jeg sett på hvilken innvirkning mindfulness har på ledere, men den er helt klart gjeldende for alle ansatte i en organisasjon. Kanskje det er på tide med et nytt fokus innen lederutvikling?

Å være leder er utfordrende på mange vis. Man har gjerne mange arbeidsoppgaver som skal koordineres, og dette krever en viss evne til fokus og konsentrasjon. I min studie opplevde flere av lederne en utfordring med dette. En av deltagerne opplevde det som utfordrende å jobbe i åpent kontorlandskap. Ut i fra et hjerne- perspektiv er det ikke mulig å gjøre flere ting som krever oppmerksomhet simultant. Det som skjer er en hurtig veksling mellom ulike fokus, noe som kan føre til stress, det vil si økning av stresshormonene kortisol og adrenalin. Det har negative konsekvenser både for helsen generelt og for hjernen, samtidig endres evnen til å fokusere (Klingberg, 2007).

Dette underbygges av studiet til Førsteamanuensis Knut Inge Fostervold ved Universitetet i Oslo (2013) som har skrevet doktorgrad om kontormiljøer. Han sier at forskningen som finnes om åpne kontorlandskap har vist dårlige resultater. Flere opplever at støy og avbrytelser er

problem. Dette er helt klart en utfordring i dagens arbeidsmarked hvor mange av kontorene er bygd opp som åpne landskap. I de fleste tilfeller er det ikke praktisk mulig å bygge om til cellekontor, og på noen arbeidsplasser vil det heller ikke være til det beste. Her tenker jeg det vil være viktig å legge til rette for at et slikt miljø skal være effektivt. Dette kan gjøres ved å utvikle de ansatte til å takle ytre forstyrrelser bedre, og øke deres evne til fokus og konsentrasjon. Innen mindfulness bruker man parallell oppmerksomhet for å takle slike utfordringer. Med parallell oppmerksomhet har man kontakt med pusteankeret, samtidig som man observerer hva man tenker, ser, hører og føler. Dette er med på å bringe deg tilbake til nuet, som igjen øker din evne til å konsentrere deg. Denne evnen kan man øve seg på ved å gjøre mindfulness jevnlig. Økt konsentrasjon og fokus hos ansatte og ledere, vil gi økt effektivitet og utbytte.

Det er mye spennende som skjer innen lederutvikling, og mange bedrifter bruker mye ressurser på det. Kvalsund (2005) sier at ledelse handler i dypest sett om kunsten å bevege seg selv og de en leder i retning av det ønskelige. Han sier også at denne utviklingsprosessen må foregå på den erfarendes premisser, og ikke tvinges eller manipuleres fram. Dette underbygger mine antagelser om at lederutvikling må skje på individuelt plan, hvor lederne selv tar ansvar for egen utvikling ved hjelp av økt bevisstgjøring. Jeg håper min studie kan være med på å åpne opp noen nye dører for lederutvikling, og generell utvikling hos ansatte i form av økt selvbevissthet, som igjen fører til egen kraft til utvikling. Dette kan bla. være Kabat- Zinns MBSR (Mindfulness based stress reduction) program , eller andre opplegg som tar i bruk mindfulness som metode. Jeg tror bedrifter og organisasjoner med dette kan skape en positiv vekst både hos den enkelte ansatte, som videre skaper resultat også økonomisk.

## **6.0 Konklusjon**

Min problemstilling i denne studien var: *"På hvilken måte kan mindfulness ha en innvirkning i en leders arbeidshverdag?"*

Ut fra min studie kan jeg konkludere med at mindfulness treningen har skapt en større selvbevissthet hos deltagerne, noe som har ført til at deltagerne har reflektert over sin egen situasjon i større grad. Ut fra egen refleksjon og økt selvbevissthet har flere av deltagerne funnet metoder som gjør at de får stresset ned. Dette kunne være ulike treningsformer som løping og yoga, og noen av deltagerne har også fortsatt med mindfulness treningen. Ut fra

min modell ser vi en sammenheng mellom stress, motivasjon, selvbevissthet og emosjoner. Vi ser at mindfulness trening kan redusere stress, øke den emosjonelle kapasiteten og øke selvbevisstheten. Dette skaper økt *empowerment*, en egen kraft til utvikling som igjen kan føre til økt kapasitet og utbytte. Det kan framstå som et paradoks- at det er når vi stopper opp at vi kan bevege oss framover. Verdien av å ta tiden tilbake til nuet, kan hjelpe ledere til å bli mer tilstede i avgjørelsene.

*Time is free, but it's priceless.  
You can't own it, but you can use it.  
You can't keep it, but you can spend it.  
Once you've lost it you can never get it back.*

*Harvey MacKay*

## **6.1 Implikasjoner for videre forskning**

Denne studien belyser at bruken av mindfulness innenfor organisasjoner og i ledelse kan ha positive effekter. I eventuell fremtidig forskning ville jeg hatt større fokus på selve gjennomføringen av mindfulness treningen, spesielt med tanke på oppfølging av deltakerne underveis. Det hadde vært interessant å gjøre et mindfulness-prosjekt innad i en stor organisasjon, for å studere effektene mer systematisk. Det ville dessuten vært spennende å se på ledernes motivasjon til å videreutvikle seg. Er det noen fellestrekk hos ledere som søker egenutvikling? I tilfelle hvilke? Og hvilken betydning har selvbevissthet i denne prosessen? Det hadde også å vært spennende å se på hvilken rolle lederen har i forhold til de ansattes motivasjon til egenutvikling.

## Litteraturliste

- Argerys, C. (1990). *Overcoming organizational defences*. New Jersey.: Allyn & Bacon.
- Andersen, F & Hanssen, N (2012). *Flow i hverdagen*. Fagbokforlaget.
- Begley, S. & Davidson, R. J. (2013). *The emotional life of your brain: how its unique patterns affect the way you think, feel, and live - and how you can change them*. New York: Plume.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Gyldendal.
- Davidson, R.J, Kabat- Zinn, J. M.fl. (2003). *Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation*. *Psychosomatic Medicine* 65:564–570.
- Fostervold, Knut Inge. (2013, 18 mars) *Nedslående resultater i åpent landskap*. Aftenposten.
- Gardner, W, Avolio, B.J, Luthans, F, May, D, Walumbwa, F (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. *The leadership quarterly*, 16, 343-372.
- Goleman, Daniel. (1998). *What Makes a Leader*. Harvard Business Review.
- Glasø, L. (2002). *Emosjoner i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Gran, S, Lie, K & Kroese, A (2011). *Oppmerksomhetstrening*. Gyldendal.
- Herzberg, F.I. (1959) *The motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Jacobs, T.L m.fl. (2013). *Self- Reported Mindfulness and Cortisol during a Shamatha retreat*. *Health Psychology*.
- Joiner, B & Josephs, S. (2007). *Leadership agility*. Jossey- Bass.
- Kroese, A. (2012). *Oppnå mer med mindre stress*. Hegnar Media.
- Kroese, A. (2012). *Stress*. Aschehoug.
- Kabat- Zinn, J (1990). *Full Catastrophe living*. Bantam Books.
- Kongsvik, LT. (2009) *Styrket nærvær gir stressmestring*. Tidsskrift for Den norske legeforening Nr. 12- 11.juni 2009.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademiske forlag.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: Metode, prosess, Relasjon*. Synergy Publishing.

- Kvalsund, R & Meyer, K. (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Akademika forlag.
- Larsen, R (1996). *Stress og mestring av stress*. Universitetsforlaget.
- Lazar, S.W, Kerr, C.E., Wasserman, R.H., Grey, J.R, Greve, D.N & Treadway, M.T. (2005). *Meditation experience is associated with increased cortical thickness*. Neuroreport, 16, 1893-1897.
- London, M. (2002). *Leadership development: Paths to self-insight and professional growth*.
- Luthans, F, B.J. Avolio (2003). *Authentic leadership development*. In K.S. Cameron and J.E. Dutton and R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*: 241–261. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Mahwah, New Jersey: Elrbaum.
- Malterud, K (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Universitetsforlaget.
- Roness, A & Matthiesen, S (2007). *Utbrent*. Fagbokforlaget.
- Sanbonmatsu DM, Strayer DL, Medeiros-Ward N, Watson JM (2013). *Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking*. PLoS ONE 8(1): e54402. doi:10.1371/journal.pone.0054402.
- Spurkeland, Jan. (2011). *Prestasjonshjelp*. Universitetsforlaget.
- Ursin, Holger. (1982). *Stressykdom*. Aktiveringspatologi. Tidsskrift for Norsk Psykologforening. 19:5-13.
- Vehler, Ivar. (2010). *Orkanens øye*. Co- Create Publishing Ltd.
- Vibe, M.D, Bjørndal, A, Tipton. E, Hammerstrøm, K, Kowalski, K. (2012) *Mindfulness based stress reduction (MBSR) for improving health, quality of life, and social functioning in adults*. Oslo: The Campbell Collaboration.
- Wormnes, Bjørn & Manger, Terje. (2005) *Motivasjon og mestring*. Fagbokforlaget
- Åsberg, M. (2002). *Depression, exhaustion and burnout*. Det Mångkulturella Forlaget.

## Vedlegg

Vedleggs- nummer	Vedlegg	Side:
1	Forespørsel om deltagelse i prosjektet	51
1	Samtykkeerklæring	52
2	Intervjuguide	53
3	Personvernombudets tilbakemelding på prosjektet	55

## Vedlegg 1.



### **Invitasjon til deltagelse i forskningsprosjekt**

Jeg, Siv- Elin Skogen skal i min mastergradsstudie undersøke lederes opplevelse av å delta i et stressreducerende program. For å belyse dette tema inviterer jeg deg til å delta i min studie.

#### **Kriterier for å delta:**

Du må jobbe som leder.

Du må være villig til å gjøre en praktisk øvelse ca. 15 min hver dag i 8 uker.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien:**

I forkant av studieoppstart vil det bli holdt et oppstartsmøte for alle deltagerne på ca. 1 1/2 time. Her vil du få utdelt materiell du trenger for å gjennomføre øvingene, samt info om stressreducerende teknikker. Avslutningsvis vil det bli holdt en 30 min mindfulness time.

Dette møtet er satt til onsdag **09.04.14 kl. 19.00** på 3T- Rosten.

Studiens datainnsamlingsfase vil foregå over en periode på 8 uker. Planlagt oppstart er: **10.04.14.**

Du vil som deltaker få utdelt en CD, en bok samt en treningskalender hvor du hver uke skal føre en skrivelogg.

I forkant av 8- ukers programmet vil det bli gjort et kort intervju (ca. 30 min) om din opplevelse av dagens jobb situasjon. Etter 8- ukers programmet vil du bli invitert til et intervju med samme tema. Dette intervjuet vil ta ca. 60 minutter.

Deltakelse i studien krever en del egeninnsats. Jeg håper du vil se nytten av dette prosjektet i din jobb som leder.

#### **Slik ivaretas den informasjon om deg:**

Intervju vil bli tatt opp på lydfil. Disse opplysningene vil bli behandlet konfidensielt. Du vil ikke gi noen personopplysninger som ville kunne spores til deg i ettertid.

Lydopptaket fra intervjuet vil bli slettet og skjema makulert senest innen juni 2015.

Det endelige resultat av prosjektet vil bli publisert i en masteroppgave. Du vil få anledning til å lese gjennom intervjuet i etterkant.

Som deltager kan du på hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra prosjektet. Dersom du velger å trekke deg vil all data om deg bli slettet. Det vil ikke være mulighet å trekke seg etter at siste intervju er gjennomført.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

#### **Prosjektansvarlig/Mer informasjon:**

Dersom du har spørsmål knyttet til prosjektet kan du kontakte prosjektansvarlig:

Siv- Elin Skogen masterstudent ved NTNU, pedagogisk institutt.

Mail: [sivskogen@hotmail.com](mailto:sivskogen@hotmail.com) eller tlf 930 10 555

Min veileder er Anne Torhild Klomsten, Førsteamanuensis pedagogisk institutt, NTNU.

Mail: [annetk@svt.ntnu.no](mailto:annetk@svt.ntnu.no)

Hvis du synes dette høres interessant ut, håper jeg du ønsker å delta.



Jeg ønsker tilbakemelding på e-post om du ønsker å delta innen 04.04.14

Mvh Siv- Elin Skogen

**Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt skriftlig informasjon om prosjektet, og er villig til å delta i studien.

..... Signatur og dato

## Vedlegg 2.

### Intervjuguide 1 intervju. (ca. 30 minutter)

Jeg vil i forkant av intervjuet kontakte informanten for å avtale møtested for intervjuet. Jeg synes det er viktig at informanten føler seg trygg i omgivelsene og vil etter deres ønske møte de der de ønsker. Jeg vil prøve ut båndopptakeren i forkant slik at jeg er sikker på at det tekniske er på plass. Mitt mål for dette intervjuet er å få et bilde på informantens jobbsituasjon i dag.

#### 1. Rammesetting

- Løst prat, invitere til kaffe.
- Informasjon om tema, bakgrunn og formål.
- Informasjon om taushetsplikt og anonymitet. Data vil anonymiseres og vil ikke kunne spores tilbake til informanten. Informanten kan ikke trekke seg etter siste intervju er gjort og transkribert.
- Informanten vil få muligheten til å lese gjennom sine uttalelser.
- Noe informanten lurer på?
- Start opptak.

#### 2. Erfaringer

- Hva jobber du som?
- Hvordan er arbeidsdagen din?
- Hvilke tanker har du om din jobbsituasjon i dag?  
Arbeidsmengde, ansvar
- Hva oppleves som positivt i jobben?
- Opplever du stress i din jobb situasjon i dag? Hvilke følelser gir det?  
Positivt/ negativt stress? Forklar.
  - Kan du gi noen eksempler på hva som kan være stressende i din arbeidshverdag?
- Hvordan opplever du å fokusere gjennom arbeidsdagen?
- Bruker du sosiale medier i løpet av arbeidsdagen? Private samtaler? I tilfelle, hvordan påvirker dette ditt fokus?
- Føler du at du får gjort alt du vil i løpet av arbeidsdagen?  
Hvis nei, hvilke tiltak tror du selv ville hjelpe deg?
- Forventninger til 8- ukers programmet?

#### 3. Oppsummering

- Har jeg forstått det riktig at du....
- Noe du vil legge til?
- Spørsmål om gjennomføringen av 8- ukers programmet?

## **Intervjuguide 2 intervju. (ca. 60 min.)**

Jeg vil i forkant av intervjuet kontakte informanten for å avtale møtested for intervjuet. Jeg syns det er viktig at informanten føler seg trygg i omgivelsene å vil etter deres ønske møte de der de ønsker. Jeg vil prøve ut båndopptakeren i forkant slik at jeg er sikker på at det tekniske er på plass. Mitt mål for dette intervjuet er å få et bilde på informantens jobbsituasjon i dag, etter 8-ukers programmet.

### **1. Rammesetting**

- Løst prat, invitere til kaffe.
- Informasjon om tema, bakgrunn og formål. Data vil anonymiseres og vil ikke kunne spores tilbake til informanten. Informanten kan ikke trekke seg etter siste intervju er gjort og transkribert.
- Informasjon om taushetsplikt og anonymitet.
- Noe informanten lurer på?
- Start opptak.

### **2. Erfaringer**

- Hvordan er arbeidsdagen din?
- Hvilke tanker har du om din jobbsituasjon i dag?  
Arbeidsmengde, ansvar
- Har det skjedd noen forandringer i denne perioden? I tilfelle hvilke?
- Hvordan har disse 8 ukene vært for deg?
- Hvilke tanker sitter du igjen med etter 8-ukers programmet?

### **3. Nøkkelspørsmål**

- Hvilke endringer opplever du har skjedd etter 8- ukers programmet?
- Opplever du forbedring i din evne til å fokusere?  
I tilfelle, i hvilke situasjoner merker du dette?
- Opplever du følelsen av redusert stress?  
I tilfelle i hvilken situasjoner merker du dette?
- Reagerer du annerledes etter programmet?
- Hvilke følelser sitter du igjen med?

### **4. Oppsummering**

- Har jeg forstått det riktig at du....
- Noe du vil legge til?
- Takke for deltagelse i forskningsprosjektet.

## Vedlegg 3

### Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Anne Torhild Klomsten  
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.03.2014

Vår ref: 37840 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.02.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>37840</i>	<i>Lederes opplevelse av å delta i stressreduceringsprogram</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Torhild Klomsten</i>
<i>Student</i>	<i>Siv Elin Skogen</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Siv Elin Skogen sivskogen@hotmail.com

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices:*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no*  
*TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no*  
*TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uib.no*