

# **Tid til lederskapet**

**En kvalitativ studie om mellomlederes bruk av selvledelse og mindfulness i en hektisk hverdag**

**Daniel Norum Lund**



**Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid**

**Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi**

**Det samfunnsvitenskapelige fakultet**

**UNIVERSITETET I OSLO**

**Vår 2016**

Antall ord: 24 799



# **Tid til lederskapet**

En kvalitativ studie av mellomlederes bruk av selvledelse og mindfulness i en hektisk hverdag

© Daniel Norum Lund

2016

Tid til lederskapet

Daniel Norum Lund

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Copycat, Nydalen

IV

# Sammendrag

Denne masteroppgaven har undersøkt effekten av deltakelse på kurs i selvledelse og mindfulness blant mellomledere i Gjensidige Forsikring ASA. I et arbeidsliv preget av et høyt tempo, høy kompleksitet, krevende endringer, og en dynamisk teknologisk utvikling, er utfordringene store både for den enkelte og for organisasjoner, og mange opplever mye press og stress som følge av dette. Av disse grunner har selvledelse som ledelsesfilosofi, og mindfulness som fenomen, begynt å vinne aksept innenfor organisatoriske kontekster. Formålet med oppgaven har vært å finne ut av om kurset i selvledelse og mindfulness har hatt en innvirkning på mellomlederne, og ført til noen endringer med tanke på hvordan de utfører sitt lederskap. Jeg har også forsøkt å besvare hva eventuelle endringer har ført til. Det har blitt gjennomført semi-strukturete dybdeintervjuer med seks av disse mellomlederne.

Det kom fram under undersøkelsen at informantene ofte føler de har en veldig stressende jobb, og ikke alltid tilstrekkelig med kontroll eller tid til å utføre lederskapet på en optimal måte. De ble gjennom kurset bevisst en del teknikker og metoder for å bedre egen situasjon, og de har tatt i bruk elementer fra både mindfulness og strategier innen selvledelse, og gjort enkelte grep og justeringer som følge av dette. Endringer de har gjort har gått ut på å gjøre seg selv mindre tilgjengelig, droppe en del unødvendige oppgaver og møter, organisere arbeidet mer, multitaske mindre, flytte seg fysisk for å skaffe seg selv mer ro når det trengs, effektivisere møter ved å oppfordre medarbeidere til å legge unna telefoner og PC-er, samt å ta pauser på en mer bevisst måte enn tidligere, i form av å gi hodet hvile istedenfor stimuli. I tillegg er de mer bevisst på egen opptreden i samhandlingssituasjoner, og har ved hjelp av kunnskap og praktisering av mindfulness, lært seg spesifikke teknikker for å takle stressende tanker og situasjoner på mer hensiktsmessige måter enn før.

Endringene som har blitt gjort, har ført til frigjøring av både tid, energi og kapasitet, i tillegg til at det har effektivisert mye av arbeidet, og bidratt til en mer oversiktlig og mindre stressende hverdag. Alle føler i så måte at det har hjulpet dem i deres rolle som mellomledere, og at de nå har mer tid til å utføre lederskapet sitt på en bedre måte.



# Forord

Å skrive masteroppgave er tidkrevende og omfattende arbeid. Spesielt når det kombineres med mye jobb ved siden av. Derfor er det utrolig deilig å skrive disse ordene. Jeg er veldig takknemlig for å kunne avslutte mastergraden med et selvvalgt prosjekt, og jeg har i løpet av denne tiden tilegnet meg verdifull kunnskap jeg kommer til å ta med meg videre i livet. At oppgaven har blitt skrevet om fenomenet mindfulness og selvledelse blant ledere i en stor organisasjon, har vært av både personlige og samfunnsmessige interesser, da dette er relevante temaer i et turbulent arbeidsliv. Det har vært interessant å se hvordan små justeringer kan bidra til både mindre stress, og mer oversikt og mentalt overskudd i en hektisk hverdag. Jeg håper oppgaven kan bidra til mer interesse og kunnskap om viktigheten av å gire ned innimellom og skru av autopiloten, samt å ha et bevisst forhold til hvordan man påvirkes av både teknologi og egen tankevirksomhet.

Det er flere jeg må rette en takk til. Først og fremst Ivar Vehler som tok min henvendelse imot med åpne armer og et åpent sinn. En stor takk også til organisasjonen Gjensidige, Olav Karsten Berge, og ikke minst alle informantene som tok seg tid i en travel hverdag. Uten deres bidrag hadde ikke denne oppgaven blitt skrevet.

I tillegg vil jeg takke familie, venner, kjæreste og medstudenter som hele veien har støttet mine valg, og aldri tvilt på meg. Til slutt også en takk til veileder Tian Sørhaug som har bidratt med nyttige innspill!





# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Valg av tema.....	1
1.2	Aktualitet og formål med oppgaven.....	1
1.3	Om kurset.....	2
1.4	Problemstilling og disposisjon.....	4
2	Teori.....	5
2.1	Selvledelse.....	5
2.2	Hvorfor selvledelse?.....	6
2.3	Selvledelsesstrategier.....	7
2.3.1	Atferdsstrategier.....	7
2.3.2	Kognitive strategier.....	9
2.4	Hva er Mindfulness?.....	11
2.5	Praktisering av mindfulness.....	12
2.6	Mindfulness-øvelser.....	13
2.7	Mindfulness og stressmestring.....	15
2.8	Mindfulness i arbeidslivet.....	16
2.9	Øvelse gjør mester.....	17
2.10	Kritikk av mindfulness.....	18
2.11	Mindfulness og selvledelse.....	18
3	Metode.....	19
3.1	Kvalitativ metode.....	19
3.2	Kvalitativt forskningsintervju.....	19
3.3	Utvalg.....	19
3.4	Intervjuguide.....	20
3.5	Gjennomføring av intervju.....	21
3.6	Bearbeiding og analyse av data.....	22
3.7	Reliabilitet og validitet.....	23
3.7.1	Reliabilitet (pålitelighet).....	23
3.7.2	Validitet (gyldighet).....	24

3.8	Etiske betraktninger.....	26
4	Presentasjon av funn.....	27
5	Analyse.....	28
5.1	Relasjon til oppgaver og gjøremål.....	29
5.1.1	Ikke si ja til alt.....	30
5.1.2	Organisere og prioritere - Én ting av gangen.....	33
5.1.3	Flytte seg fysisk og bruke tid.....	35
5.2	Relasjon til medarbeidere og omgivelser.....	38
5.2.1	Mindre tilgjengelig – men til rådighet.....	38
5.2.2	Mer effektive møter.....	39
5.2.3	Bevisst opptreden overfor andre.....	41
5.3	Relasjon til seg selv.....	42
5.3.1	Gi hodet hvile – Ta vare på «mellomrommene».....	43
5.3.2	Bedre på å takle stressende tanker.....	47
5.4	Helheten viktigst.....	49
5.5	Oppsummering av funn.....	51
6	Avslutning.....	53
6.1	Forskningsfunnenes implikasjoner.....	53
6.2	Forskningens begrensninger.....	55
6.3	Konklusjon.....	56
6.4	Avsluttende refleksjoner.....	56
	Litteraturliste.....	58
	Vedlegg.....	62

# **1 Innledning**

## **1.1 Valg av tema**

Noe av det vanskeligste med masteroppgaven for min del var å finne et tema å skrive om. Ikke grunnet mangel på muligheter, men fordi jeg ville skrive om noe som fanget meg helt, og som jeg ville lære mere om. HR Norge hadde på sine hjemmesider en liste over framtidige HR-trender å se opp for. Der var ett av punktene mindfulness og meditasjon som en mottrend til 24/7-samfunnet vi lever i i dag. På dette stadiet hadde jeg aldri hørt om mindfulness, men med en nysgjerrighet, spesielt overfor psykologi som jeg har en bachelorgrad i, startet jeg med research. Det virket ganske alternativt, men samtidig spennende og interessant, så jeg bestemte meg for at dette var noe jeg ville skrive om. Litt inn i forberedelsesfasen kom jeg over en artikkel Aftenposten hadde skrevet om en gjeng med erfarne mellomledere i Gjensidige Forsikring ASA, som hadde deltatt på et kurs i mindfulness og selvledelse som forutsetning for å lede andre (Ørstavik, 2014). Jeg syntes dette virket som et godt utgangspunkt for oppgaven min, og tok kontakt med kursholder, og en av de ledende innenfor mindfulness i Norge, Ivar Vehler. Han hjalp meg å komme i kontakt med Olav Karsten Berge, ansvarlig for lederutviklingsprogrammet i Gjensidige. Etter å ha sendt informasjonsskriv om masterprosjektet mitt, og en forespørsel om deltakelse til intervjuer, fikk jeg tilbakemelding om at dette også var noe Gjensidige var interessert i å finne ut av; om kurset mellomlederne hadde vært med på hadde gitt en ønsket effekt. Etter kort tid fikk jeg svar om at syv av disse ville delta i prosjektet som informanter.

I tillegg til lesing på egenhånd, ble jeg før intervjuene tok sted, invitert med på et helgekurs i mindfulness, holdt av Vehler og hans kollega Viggo Johansen. Dette var en veldig inspirerende helg som ga meg dypere innsikt i hva det handler om. Jeg fikk også førstehånds erfaring med hva det vil si å meditere. Det som for meg var mest interessant ved dette kurset, var lærdommen om det fysiologiske aspektet ved meditasjon, og hvordan hjernen har utviklet seg som et resultat av evolusjonen, spesielt med tanke på hvordan kroppen og hodet ofte agerer på autopilot uten at vi tenker over det. Jeg vil komme nærmere inn på dette senere i oppgaven.

## **1.2 Aktualitet og formål med oppgaven**

Dagens moderne samfunn er preget av høy kompleksitet, høyt tempo, økt utdanning, internasjonalisering, og ikke minst en dynamisk teknologisk utvikling. Med PC, Internett og mobiltelefon, er muligheten til å være tilgjengelig overfor kollegaer, ledere, venner og

familiemedlemmer der hele tida, døgnet rundt. Krav og forventninger både i arbeidsliv og privatliv er store. Dette gjelder spesielt kunnskapssamfunnets ulike ledere som skal komme med visjoner, inspirere, veilede og fungere som signalgivere og kulturbærere for de ansatte (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003). Med et arbeidsliv preget av stadig økende kompleksitet, et stadig høyere tempo, samt flere og mer krevende endringer, er utfordringene store både for den enkelte og for organisasjoner, og mange opplever mye press og stress som følge av dette. Derfor kan det være nødvendig å ta seg en pust i bakken i ny og ne, og unne seg friheten til å «logge seg av» innimellom. Dersom det ikke er plass for langsom tid og refleksjon omkring de forhold som *krever* refleksjon og nye tanker, vil det dessuten på lengre sikt bremse lønnsomheten til en organisasjon (Eriksen m.fl., 2003:65). Dette er en av grunnene til at selvledelse som ledelsesfilosofi har begynt å vinne terreng. For å lede andre i dagens komplekse hverdag er forutsetningen at man har gode evner til å lede seg selv, og utnytte sin kompetanse, energi og oppmerksomhet på best mulig måte. I tillegg er det viktig å ha evnen til å balansere mellom jobb - hjem, arbeid - pauser og detaljer - helhet. For å kunne manøvrere i denne kompleksiteten forutsettes det oversikt, bevissthet og våken tilstedeværelse. Dette er trenbare ferdigheter som kan føre til økt kapasitet og redusert stress (Vehler, 2011), og det er det mindfulness handler om. Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på nettopp dette, ved å undersøke erfarne mellomlederes opplevelse av mindfulness og strategier for selvledelse, for å finne ut hva og hvordan, om noe, dette har påvirket og endret deres jobbhverdag.

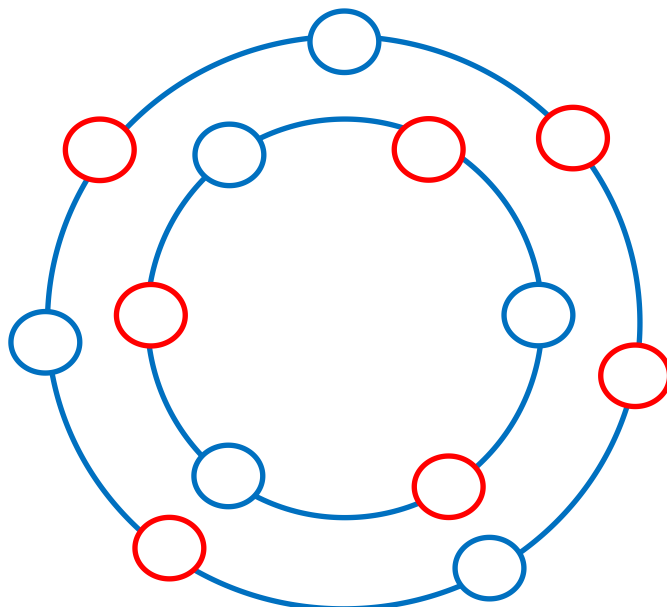
### **1.3 Om kurset**

Mitt case i denne oppgaven er som nevnt en gruppe med erfarne mellomledere i Gjensidige, som har deltatt på et todelt kurs i selvledelse og mindfulness. For å få en dypere forståelse av oppgavens søkelys og formål, kan det være greit å gå gjennom hva som ble gjort på disse kursdagene. Jeg gjennomførte et intervju med Vehler for å finne ut av dette. Kursholder Ivar Vehler er utdannet instruktør i oppmerksomhetstrening, og har de siste ti årene har jobbet med leder- og organisasjonsutvikling. Han har blant annet trent næringslivsledere, attføringsklienter, jagerflypiloter og toppidrettsutøvere i mindfulness. Han ga i 2010 ut boken «Orkanens Øye» - om mindfulness og selvledelse.

Nettopp «orkanen» og «orkanens øye» er utgangspunktet for kurset. Det er en organisasjonsmodell som har som mål å gi deltakerne en økt bevissthet på egen situasjon, samt gi dem konkrete verktøy for å håndtere sin komplekse hverdag på en mer hensiktsmessig

måte, ved å være bevisste ledere av seg selv – og andre. I en hverdag, både i jobb og privat, hvor tempoet og kompleksiteten er økende, er det avgjørende å forvalte sine ressurser på en hensiktsmessig måte. Kompleksiteten er særlig høy for mellomledere som lever i et forventningspress fra mange kanter samtidig.

Orkan-modellen handler om å gi en beskrivelse av lederens egen kontekst, ved at de lager en stor sirkel på et ark, og så lager mindre sirkler på den store som representerer de hovedoppgavene/hovedansvarsområdene som eksisterer innenfor deres avdeling eller team. Her benyttes en blå penn. Neste steg i øvelsen er at de med en rød penn sirkler inn de sirklene hvor de selv utfører oppgavene, eller som er innenfor den helheten de forvalter - altså hvor de har en vesentlig del av sin oppmerksomhet. For mellomledere er ofte det bildet de da sitter igjen med ganske selvforklarende, med veldig mange røde sirkler. Antall røde sirkler korresponderer med kontrollspennet de har, og representerer kompleksiteten de må manøvrere i. I tillegg legges det på hendelser på hjemmebane, med en ny stor sirkel, som fører til at kompleksiteten tiltar ytterligere. Poenget her er at mellomlederne skal få en umiddelbar opplevelse av sin egen kontekst. I følge Vehler innser lederne som regel her at de litt for ofte spinner rundt i alle mulige detaljoppgaver ute hos medarbeiderne som har ansvaret for sine deler. Spinner rundt og rundt ute i en slags «orkan», som kan føre til at man mister perspektiv på helheten man som leder skal forvalte, som igjen kan føre til beslutninger av dårligere kvalitet. På lang sikt kan dette også føre til en uoversiktlig og stressende jobbhverdag. Så det handler om å komme seg inn i senter av «orkanen» – inn i «orkanens øye» – hvor muligheten til oversikt og et helhetlig perspektiv er mer sannsynlig. Herfra vil sannsynligvis også evnen til å prioritere, og ta bedre, reflekterte beslutninger bedres, samt gi mulighet til refleksjon over egen rolle og egen atferd som leder.



I tillegg til å ha mye av sin oppmerksomhet rundt deler og detaljer, er andre drivkrefter i «orkanen» knyttet til forventninger, både fra en selv og fra andre, mange impulser fra diverse teknologiske artefakter, samt en følelse av å ha dårlig tid, mye grunnet en del tenkning om fortid og framtid.

Del to av kurset handler om mindfulness som verktøy til å håndtere stress, og øke mestrings – og prestasjonskapasiteten. I denne delen konkretiseres effekter av mindfulness, og hvordan det kan praktiseres i dagliglivet, både i jobbsituasjonen og i hverdagslivet. Her ble det også gjennomført mindfulness-meditasjon, som går ut på å trene oppmerksomheten sin, og forankre seg selv i nået. Jeg vil komme nærmere inn på dette i teorikapitlet. I tillegg til lærdom om mindfulness, ble mellomlederne bevisst ulike strategier for å skaffe seg bedre oversikt og frigjøre tid, så de lettere kan posisjonere seg i «orkanens øye». Disse strategiene minner om teknikker og metoder innen teori om selvledelse, hvor etablerte atferdsstrategier og kognitive strategier skal føre til mer effektiv atferd og trivsel på jobben.

Kurset gikk over to fulle arbeidsdager, hvor del én ble avholdt september, 2014, og del to i januar, 2015. I tillegg til disse dagene, ble deltakerne oppfordret til å praktisere mindfulness-øvelser på egenhånd.

#### **1.4 Problemstilling og disposisjon**

Det jeg vil finne ut av med denne oppgaven, er om kurset i selvledelse og mindfulness har hatt en innvirkning på mellomlederne, og ført til noen endringer med tanke på hvordan de utfører sitt lederskap. Jeg vil konkretisere problemstillingen ved å se dette i forhold til tre aspekter ved deres rolle som ledere:

*Har de endret noe med tanke på hvordan de forholder seg til:*

- *Oppgaver og gjøremål*
- *Medarbeidere og omgivelser*
- *Seg selv*

*Hva har i så fall disse endringene ført til?*

For å finne ut av dette, har jeg gjennomført dybdeintervjuer med seks av deltakerne på kurset. Begrunnelse for valg av metode, og hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført vil bli grundig gjennomgått i metodekapittelet, hvor jeg også vil diskutere oppgavens pålitelighet og gyldighet med et kritisk blikk. Før dette, og før jeg vil presentere mindfulness nærmere i teoridelen, vil jeg først redegjøre for begrepet selvledelse og de nevnte selvledelsesstrategiene. Det teoretiske rammeverket vil legge grunnlaget for analyse av data. Avslutningsvis vil jeg diskutere forskningsfunnenes implikasjoner og begrensninger, samt komme med noen avsluttende refleksjoner over oppgaven som helhet.

## 2 Teori

### 2.1 Selvledelse

Begrepet selvledelse (self-leadership) dukket for første gang opp på 1980-tallet som en utvidelse av begrepet selvstyring (self-management) (Neck & Houghton, 2006). Manz og Sims har i samarbeid med andre forskere på 80- og 90-tallet skrevet en lang rekke populariserte og anerkjente bøker og artikler som belyser selvledelsesmetodikk og forskning basert på teorien (f. eks. Manz, 1992, 1999; Manz & Neck, 1999; Sims & Lorenzi, 1992, Sims & Manz, 1996; Stewart, Manz & Sims, 1999, i Eriksen m.fl., 2003:72-73).

Selvledelsesmetodikken hviler på et bredt fundament av ulike teoretiske tilnærminger med lengre tradisjoner i psykologisk forskning. Dette er teorier om motivasjon og læring, målstyring, selvbestemmelsesteorien, og Banduras teori om resiprok determinisme (Martinsen, 2009).

Selvledelse kan forklares som den graden mennesker påvirker, kontrollerer og leder sin egen atferd (Neck & Houghton, 2006). Ved hjelp av metoder, ferdigheter og strategier skal individer styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger, og målet er å frigjøre energi, kompetanse og kreativitet som kan bidra til økt verdiskaping for kunder, ansatte og eiere (Johannessen & Olsen, 2008:41). Hovedtanken med selvledelse er altså at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv, og formålet er å forbedre personlige prestasjoner, samt øke effektivitet og trivsel på jobben (Eriksen m.fl., 2003). Dette gjøres ved hjelp av en serie metoder som kalles *atferdsstrategier* og *kognitive strategier* (Martinsen, 2009).

## 2.2 Hvorfor selvledelse?

Selvledelse innen organisasjons- og ledelseslitteraturen har fått økt oppmerksomhet de siste 20 årene (Wadel, 2006). En av grunnene til dette er framveksten av mer organiske organisasjonsformer, og forståelsen av organisasjoner som komplekse systemer, hvor medarbeiderne inngår i selvorganiseringsprosesser (MacDonald, 1988; Stacey, 2003, i Wadel, 2006). I tillegg har den økte globaliseringen de siste 20-30 årene ført til store endringer for moderne organisasjoner, med økt konkurranse, et globalt marked, framvekst av kunnskapsbedrifter, samt større fokus på kunder og deres forventninger (Neck & Houghton, 2006). Dette har medført endringer også innen ledelse, hvor fokus har gått fra mål og resultater, til å bli mer relasjons- og medarbeiderorientert (Martinsen, 2009), noe som aktualiserer filosofien om selvledelse.

En annen grunn til at selvledelse har blitt så aktuelt for mange organisasjoner har blant annet å gjøre med informasjonssamfunnet (Eriksen m.fl., 2003). Tidsbesparende teknologi har paradoksalt nok gitt oss dårligere tid enn noensinne. All teknologien vi har rundt oss gjør det mulig å være «på» og i kontakt med hverandre til enhver tid, og forventninger og krav om å være tilgjengelige, samt å være mer effektive øker. Mange erfarer derfor at de ikke har nok tid til alle oppgaver de er forpliktet til å utføre. Det er alltid noe som må gjøres først, og det snakkes stadig om den berømte tidsklemma. Risikoen for sykefravær og utbrenthet øker hvis man ikke klarer å styre sin egen tid bevisst. Herredømme over egen agenda står derfor sentralt i teorien om selvledelse (Eriksen m.fl., 2003:12). En systematisk kartlegging av hvordan ledere disponerer tiden sin, tyder på at de har åpenbare problemer med nettopp dette. Mange opplever over tid et økende tidspress på jobben og har ansvaret for alt for mange oppgaver, noe som går ut over kvaliteten på arbeidet. I tillegg svarer mange at de er flinkere til å lesse på seg selv oppgaver, heller enn å delegere (Eriksen m.fl., 2003:39).

Det er av disse grunner viktig og nødvendig å ta regi i eget liv og over egen tid, som Geir Thompson påpeker (Eriksen m.fl., 2003). I det som etter hvert nærmest har blitt et grenseløst arbeidsliv, hvor skillet mellom jobb og fritid er svakere enn noen gang, er det viktig å sette sine egne grenser. I en studie av Colbjørnsen, Drake & Haukedal fra 2001 (i Eriksen m.fl., 2003:51) kommer det fram at én av tre ledere ikke klarer å ta vare på vennene sine. Også Harvard-professor Richard Putnam peker i boken «*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*» på at vi i den vestlige verden bruker mindre tid på venner og slektninger, og sosiale sammenkomster generelt (Eriksen m.fl., 2003:51). For å bedre regien og ta kontroll over tiden bør man ikke undervurdere det Thomas Hylland Eriksen



(2003:36) omtaler som de nye knapphetsgodene. *Utilgjengeligheten* for eksempel. Avknappen i dagens 24/7-samfunn er en usedvanlig knapp ressurs. Selv om det kanskje forventes både av overordnede og medarbeidere at man skal kunne nå døgnnet rundt, uansett hvor man er, må retten til å være på jobb, også innebære retten til ikke å være på jobb (Eriksen m.fl., 2003). En annen knapphetsressurs kan beskrives som *mellomrom*. Med mellomrom menes de tidsperiodene som ikke er fylt opp med noe. Pauser på jobb for eksempel uten telefoner eller e-post (Eriksen m.fl., 2003:37). Disse mellomrommene har for mange forsvunnet mer og mer de siste årene, spesielt med tanke på hvor mye man holder seg online, surfer, chatter og spiller spill, takket være smarttelefonen som alltid er til stede. Dette har ført til det som betraktes som en digital avhengighet blant mange, som er uheldig hvis man allerede føler at tiden ikke strekker til.

Man bør unngå å fylle alle mellomrommene, men heller unne seg selv litt fri tid. Dette gjelder spesielt ulike ledere som trenger overskudd til å ta viktige beslutninger, og komme med kreative løsninger. Selvledelse som ledelsesfilosofi virker i følge Martinsen (2009) lovende med tanke på å skape større muligheter for selvregulering og å gi plass for innslag av langsom tid. Hovedtanken i teorien er at ledere og medarbeidere skal lære å lede seg selv, og ved hjelp av ulike *atferdsmessige* og *kognitive strategier* er siktemålet å heve og effektivisere egne prestasjoner, samt øke egen trivsel i jobben.

## **2.3 Selvledelsesstrategier**

Det er utarbeidet et praktisk rettet system av teknikker og metoder som skal gi bevissthet og trening i kunnskaper og ferdigheter som er av betydning for selvledelse. Innenfor dette systemet er det to hovedtyper strategier: atferdsstrategier som er rettet mot effektivisering av arbeidet, og kognitive strategier som er rettet mot å redusere eventuelle mentale hindringer for effektivt arbeid (Martinsen, 2009).

### **2.3.1 Atferdsstrategier**

Gjennom verdiavklaring, måldefinering, selvobservasjon, selvforsterkning og fokus på de interessante oppgavene, er hensikten med atferdsstrategiene å høyne kvaliteten på arbeidet og effektivisere egen atferd (Martinsen, 2009:333).

I arbeidet med selvledelse bør man begynne med *verdiavklaringer*. Man bør stille seg en del spørsmål angående sin arbeidssituasjon, og også avklare hva som er viktig på fritiden og

hjemmebane, og hva man bruker tiden sin på. Man bør også reflektere over hvilke grunnleggende behov man synes er viktigst, og hvilke aktiviteter man setter mest pris på. Effekten av dette er muligens en erkjennelse av at man vil endre handlingsmønstrene sine, eller at man vil prioritere andre behov enn det man tidligere har gjort (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001).

Ved å *definere og sette seg ulike mål*, danner man et utgangspunkt for hvordan man skal prioritere, og bruke tiden sin. Ved å spesifisere både kortsiktige og langsiktige målsettinger, motiverer man seg til å nå disse målene. Spesifikke og utfordrende mål skal i henhold til teorien være effektive når det gjelder å styre atferd og innsatsvilje (Martinsen, 2009). I tillegg er det viktig at målene er realistiske og oppnåelige, slik at de kan føre til ønsket effekt (Manz & Sims, 2001).

*Systematisk selvobservasjon* handler om å observere seg selv og egen atferd, og finne ut om det man gjør til daglig stemmer overens med egne målsettinger, og om man jobber effektivt for å nå disse. Hvis dette ikke er tilfellet, må man gjøre justeringer og endre ineffektiv atferd. Det å bli bevisst forstyrrende elementer, som for eksempel unødvendig surfing på nettet, eller unødvendig mye prat med kollegaer, kan bidra til at man velger dem bort og dermed bli mer effektive (Manz & Sims, 2001). Det er viktig å spørre seg selv hvordan man bruker tiden, hvor mye tid man bruker på ulike oppgaver, og hvorfor man bruker tiden slik man gjør. Til slutt kan man spørre seg selv om det man har lært av å observere egen atferd er forenlig med egne målsettinger (Martinsen, 2009).

Ved hjelp av å observere egen atferd har man kanskje identifisert forstyrrende elementer i jobbhverdagen som er mulige kilder til ineffektiv atferd. Mange ledere oppgir at alle telefon- og e-posthenvendelser, i tillegg til andre forespørsler, hindrer dem i å nå målene de har satt seg (Martinsen, 2009). Da gjelder det å *strukturere omgivelsene*, slik at disse forstyrrende elementene har minimal effekt, for eksempel ved å avgrense sin tilgjengelighet, eller sette av bestemte tidspunkt til å gjøre bestemte oppgaver, i stedet for å bruke unødvendig lang tid på alt (Manz & Sims, 2001). I tillegg anbefales det å lage huskelapper eller andre synlige signaler til seg selv, for å minne på at tiden skal brukes til hensiktsmessige aktiviteter (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001).

Et annet virkemiddel man kan benytte seg av for å nå målene sine, er å *gi seg selv belønninger* for vel utført arbeid. Dette kan gjøres både i form av mentale belønninger som ros, eller ved at man unner seg selv noe godt man har lyst på. Dette gjelder spesielt når man står overfor kjedelige oppgaver, hvor det kan være lurt å skape noen «gulrøtter» som

motivasjon (Martinsen, 2009). «Interessant» arbeid derimot er naturlig belønnende i seg selv og trenger ingen ytterligere belønning.

Videre oppfordres man i selvledelsesteorien til å fokusere mer på de oppgavene og målsettingene man liker best, basert på interesser og kompetanseopplevelser. Ved å *jobbe med oppgaver man synes er naturlig interessante og naturlig belønnende*, føler man seg mer kompetent og selvstendig, som kan føre til økt følelse av personlig effektivitet og mestring, samtidig som det øker trivselen på jobb (Martinsen, 2009). I tillegg peker Manz og Sims (2001) på viktigheten av at oppgaver skal gi en følelse av *hensikt og mening*.

En siste atferdsstrategi innen selvledelse er å *øve og trene på krevende oppgaver*. Av og til må man gjøre oppgaver som rett og slett er vanskelige, og slike oppgaver mestrer man først etter å ha øvd (Martinsen, 2009). Skal man for eksempel holde et viktig foredrag er det nødvendig å øve på dette, for at man skal utføre det på en best mulig måte (Manz & Sims, 2001). Selvledelse inviterer til å tenke analytisk, og til å jobbe konkret og systematisk med krevende oppgaver.

I tillegg utvider Martinsen (2009) disse atferdsstrategiene til å inkludere et perspektiv som er rettet mot *samarbeid med andre*. Wadel (2006) har påpekt at det meste som er skrevet om selvledelse i arbeidslivet hovedsakelig har rettet fokuset mot individuell selvledelse i selvstendig arbeid, til tross for at man i dag sjelden jobber alene eller uavhengig av andre mennesker. Derfor vil det være viktig å koordinere og samarbeide dersom man jobber med andre, og det handler om å tilby sin egen og ta imot andres kompetanse når arbeidsoppgavene krever det (Martinsen, 2009).

Det er dokumentert at disse atferdsstrategiene har gunstig effekt på den enkeltes prestasjoner, gitt at de blir praktisert korrekt og effektivt (Manz & Sims, 1989; Sims & Lorenzi, 1992, i Eriksen m.fl., 2003:119).

### **2.3.2 Kognitive strategier**

De kognitive strategiene går i hovedsak ut på å benytte metoder og teknikker som støtter realitetsorientert og positiv tenkning, og er rettet mot å redusere eventuelle mentale hindringer for effektiv atferd. Strategiene beskriver hvordan man kan jobbe med sine tanker og holdninger til det man gjør, spesielt tanker og holdninger som gir mental motstand. Mange opplever mental motstand i form av *dysfunksjonelle* tanker når de setter seg nye mål som krever nye former for atferd (Martinsen, 2009). Dette kan for eksempel være pessimistiske

eller negative tanker om at man ikke har de rette forutsetningene for å klare visse typer oppgaver. Slike tanker kan hindre en fra å nå viktige mål, så de kognitive strategiene er derfor metoder, teknikker og tenkemåter som skal hjelpe en å redusere disse dysfunksjonelle tankene. Dette gjøres ved å observere egne tankemønstre, jobbe med den indre dialogen, samt bruke forestillingsevnen sin, og ha tro på seg selv (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001).

En av utfordringene med dysfunksjonelle tanker er at det ofte dreier seg om automatiserte prosesser og tankemønstre, som ikke alltid er like lett tilgjengelig for vår bevissthet. For å kartlegge dette bør man gjennomføre *systematisk observasjon av egen tenkning* (Martinsen, 2009). Man kan blant annet spørre seg om hva slags innstilling man møter utfordringer med, i hvilke sammenhenger man er positivt eller negativt innstilt, eller i hvilken grad man til stadighet sammenlikner seg med andre og er redd for å feile. Det gjelder å finne mønstre i tanker, oppfatninger og følelser, og hva slags handlinger, eventuelt ikke-handlinger, dette fører til.

Videre er det viktig å *jobbe med den indre dialogen* man har med seg selv. Negative tankemønstre kan ofte fungere som selvoppfyllende profetier hvor man forhåndsdømmer seg selv, som kan føre til uheldige atferdsmønstre (Martinsen, 2009). For at tankene skal kunne bidra til effektiv atferd, vil det å stille seg selv spørsmål om hva som har gått galt, og hva man kan endre på til neste gang, være mer hensiktsmessig (Manz & Sims, 2001). Konstruktive og støttende tilbakemeldinger både fra seg selv og andre, vil kunne bidra til å snu negative tankemønstre hos den enkelte (Martinsen, 2009).

En annen kognitiv strategi er å *bruke forestillingsevnen* sin på en målrettet og konstruktiv måte. Den kan brukes som en treningsarena hvor man ser for seg hvordan man utfører eller bør utføre vanskelige oppgaver. Den kan også brukes til å styrke selvtilliten, ved at man gjentatte ganger ser for seg positive utfall (Martinsen, 2009). Ved å lage seg mentale bilder som omhandler suksess i sammenheng med utfordrende situasjoner, kan man over tid endre tankemønstrene i en mer positiv retning. I tillegg er det viktig at man har *tro på seg selv* og at man kan mestre utfordringer, som vil øke sannsynligheten for at man faktisk klarer det (Manz & Sims, 2001).

Hovedmålet med disse selvledelsesstrategiene jeg nå har vært gjennom, er å gjøre den enkelte mer selverkjennende, rasjonell, planmessig og målrettet, og gjennom en bevissthet og trening i disse kunnskapene og ferdighetene, effektivisere arbeidet (Martinsen, 2009). Ved

praktisering av de ulike teknikkene, vil man i følge teorien i tillegg til å tenke og handle mer konstruktivt og effektivt, øke både motivasjon og trivsel i det daglige (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001). Samtidig peker Martinsen (2009) på at det bør tilføres noe mer til de allerede etablerte strategiene. Atferdsstrategiene bør suppleres med perspektiver rettet mot kreativitet og problemløsning, mens de kognitive bør ha enda flere metoder for å få bukt med eventuelle dysfunksjonelle tanker. Kanskje kan kunnskap og praktisering av mindfulness være et nyttig supplement for å lede seg selv i en hektisk og kompleks hverdag?

## 2.4 Hva er Mindfulness?

Mindfulness springer ut av en 2500 år gammel buddhistisk lære og meditasjonspraksis (Madsen, 2014:66). Det er en type bevisst, våken tilstedeværelse i øyeblikket. Mindfulness er en engelsk oversettelse av begrepet *sati*, som stammer fra det utdødde språket *pali* - som mange av buddhismens viktigste tekster er skrevet på. På norsk oversettes mindfulness gjerne med oppmerksomhetstrening. Tilstedeværelse, oppmerksomt nærvær eller våken oppmerksomhet er andre begreper som kan beskrive denne metoden (Gran, Lie & Kroese, 2011). Det er en tilnærming som har som mål å fremme konsentrasjon, i tillegg til å bidra med at man ikke bare blir offer for automatiserte tanker og følelser (Hecksher, Nielsen & Piet, 2010).

Den mest kjente og brukte definisjonen av mindfulness kommer fra den amerikanske molekylærbiologen Jon Kabat-Zinn, som ofte gis æren for å ha gjort mindfulness allment kjent i Vesten i nyere tid (Madsen, 2014:71). Hans definisjon oversettes av Svein Gran i boken «Oppmerksomhetstrening» til: «*Mindfulness betyr å være oppmerksom på en bestemt måte: med hensikt, i øyeblikket og ikke-dømmende.*» (Gran m.fl., 2011:113). Det handler altså om en spesiell form for oppmerksomhet, hvor målet er å være fullt bevisst og oppmerksom på det øyeblikket eller den situasjonen man befinner seg i. At ens oppmerksomhet er der man også befinner seg rent fysisk (Hecksher m.fl. 2010:21). Selv om man er fullt oppmerksom på situasjonen, vil ens tanker likevel vandre innimellom. Matthew Killingsworth og Daniel Gilbert fant i en studie av 2250 voksne personer ut at tankene «vandret» (mind wandering) 46,9 % av tida fra de sto opp om morgenen til de la seg om kvelden (Killingsworth & Gilbert, 2010). Med andre ord tenkte de på andre ting enn det de faktisk holdt på med, så og si halvparten av tiden. Mindfulness handler ikke om å unngå at tankene vandrer, men å bli bevisst at det skjer når det skjer, for så å rette oppmerksomheten tilbake til det aktuelle øyeblikket man befinner seg i (Hecksher m.fl. 2010:21).

Mindfulness opplever en økende popularitet i Norge, både blant fagfolk og ellers i befolkningen. I tillegg til studier og vitenskapelige artikler, vier avisene spalteplass til reportasjer om mindfulness i næringsliv, helsevesen og selvutvikling (Williams & Penman, 2012:13). Norsk psykologforening og Den Norske Legeforening inkluderer mindfulness-kurs i sine spesialistutdanninger, og i 2013 ble Haraldsplass Diakonale Høgskole første høgskole i Norge med et deltidsstudium i mindfulness (Johannessen, 2012). Etterspørselen etter kurs og bøker, samt betydelig nettaktivitet tyder i tillegg på en bred interesse blant befolkningen generelt (Williams & Penman, 2012:13). Selv innen skolesystemet har mindfulness kommet på agendaen, og man kan om dagen lese at flere skoler har satt oppmerksomhetstrening på timeplanen (f.eks. Torjusen, 2016; Gjellan & Midtskog, 2015; Vebenstad, 2014). Hovedgrunnen er at skolene opplever at mobiltelefonen og sosiale medier stjeler konsentrasjonen til elevene, i tillegg til at svært mange unge i dag sliter med stress (Gjellan & Midtskog, 2015). Etterspørsel etter kurs om mindfulness har også nådd mange organisasjoner innen næringslivet de siste årene, så det er ikke til å komme utenom at mindfulness-bølgen for fullt har slått inn over Norge også.

## **2.5 Praktisering av mindfulness**

Den vanligste måten å trene oppmerksomheten på er ved å fokusere på pusten – innpust og utpust, og man skal fokusere på hvert åndedrag. Etter kort tid vil man merke at oppmerksomheten har vandret, og man tenker på noe annet. Da skal man bringe oppmerksomheten tilbake til pusten og fokusere på den. Og det skal man gjøre hver gang man merker at oppmerksomheten har dratt sin vei. Det dreier seg altså om systematisk trening på tilstedeværelse (Gran m.fl., 2011:14). Dette er mindfulness-meditasjon, og det handler om å observere uten å kritisere. Målet med mindfulness-trening er å trene oppmerksomheten sin så man blir mer bevisst på hvor den beveger seg hen, og hvordan man kan flytte den tilbake til øyeblikket man befinner seg i. Ved å innse at tanker bare er tanker, og ikke virkelighet, vil man i mindre grad bli styrt og stresset av dem (Hecksher m.fl., 2010). Ved å være så våken, så nærværende, og så meget til stede i øyeblikket man er i som mulig, har man i tillegg større sannsynlighet for å utnytte sin kapasitet og sine kunnskaper i større grad, og dermed ta mer overveide og riktige beslutninger (Hecksher m.fl., 2010).

En rekke studier har vist at de som mediterer regelmessig, er mer tilfredse enn gjennomsnittet av befolkningen. I tillegg til at det kan redusere angst, depresjon og irritabilitet, kan det bedre hukommelsen, kreativiteten og reaksjonsevnen. Studier har også vist at

meditasjonspraksis styrker immunsystemet, og reduserer skadelige effekter av kronisk stress, inklusiv forhøyet blodtrykk (Williams & Penman, 2012:19). En forklaring på mange av de tilsynelatende forskjellige helseeffektene som meditasjon har vist seg å kunne gi, viser seg gjennom ny kunnskap om nevroplastisitet, som åpner for muligheten for at mental trening kan endre hjernen på grunnleggende og varige måter, både i struktur og funksjon (Gran m.fl., 2011:110).

Til tross for de mange dokumenterte effektene, er en del fortsatt skeptiske når de hører ordet «meditasjon» eller «mindfulness». Williams og Penman (2012) kommer derfor med noen oppklaringer: Meditasjon har ikke noe med religion å gjøre. Det er ganske enkelt en metode for mental trening. Man trenger ikke sitte i lotusstilling for å meditere. Man kan sitte på en vanlig stol, eller man kan praktisere mindfulness nær sagt hvor som helst og når som helst, for eksempel på bussen eller når man går. Å praktisere mindfulness tar ikke mye tid, men krever tålmodighet og utholdenhet, og mange opplever at det frigjør dem fra uro, stress og tidspress, som dermed kan bidra til at det blir lettere å gjennomføre oppgaver man «burde» gjøre. Selv når det føles strevsomt å meditere, lærer man noe verdifullt om hvordan det vandrende sinn fungerer. I tillegg kan meditasjon bidra til at man opplever seg selv og verden rundt med større grad av visshet og tydelighet – slik at man kan ta klokere og mer gjennomtenkte beslutninger (Williams & Penman, 2012:19-20).

## **2.6 Mindfulness-øvelser**

Kabat-Zinn betrakter oppmerksomhet som en kvalitet ved mennesket som kan bli sterkere, og som *vil* bli sterkere ved systematisk trening. Han skiller mellom formelle og uformelle øvelser (Gran m.fl., 2011:115). Formelle øvelser er når man gjennomfører en meditasjon på en systematisk måte i et bestemt tidsintervall. Det vanligste er å gjøre dette via sittende meditasjon, som regel i 10-20 minutter. Det var denne øvelsen mellomlederne i Gjensidige ble kjent med. I tillegg har man gående meditasjon, kroppsskanning og yoga. Såkalte uformelle øvelser kan utføres hvor som helst og når som helst i løpet av dagen, for eksempel når man går, spiser eller står i en kø. Desto mer man trener på de formelle øvelsene, desto mer får man ut av de uformelle. Så når oppmerksomheten blir sterkere, kan den utnyttes mer uformelt, i hverdagen (Gran m.fl., 2011:115).

Pusteankeret er det viktigste verktøyet i mindfulness-meditasjon, fordi det er praktisk og anvendbart uansett hvor man befinner seg (Vehler, 2011:116). Pusteankeret er det stedet eller punktet i kroppen hvor man observerer pustens naturlige flyt, for eksempel neseborene,

brystet eller magen. Når man mediterer, dukker det stadig opp tanker og følelser i bevisstheten. Da er poenget at man ikke skal henge seg opp i disse, men bare observere dem på en nøytral, ikke-bedømmende måte. Når de ikke finner motstand, løser de seg opp og forsvinner av seg selv. Setter man seg imot følelsen derimot, eller prøver å jage bort tankene, blir de bare sterkere (Gran m.fl., 2011: 175).

Man kan ikke kontrollere eller styre verden rundt seg, men man kan lære seg å håndtere situasjoner, mennesker, tanker og følelser på en mer konstruktiv måte slik at man sitter i førersetet i sitt eget liv (Vehler, 2011:118). SOAL, som er utviklet av Andries Jan Kroese, er en praktisk og konkret metode for å få til dette. I tillegg er det en metode man kan benytte under sittende meditasjon (Vehler, 2011:118; Gran m.fl., 2011:179):

- S står for stopp (og kontakt pusteankeret)
- O står for observer (åpent, nysgjerrig og ikke-dømmende)
- A står for aksepter (situasjonen slik den faktisk er)
- SOA (S, O, og A er ikke delt opp i separate deler, men er en sammenhengende, aksepterende, ikke-bedømmende observasjon som forankrer deg i nået.)
- L står for la gå (slipp)

Noen misforstår begrepet «å akseptere» i denne sammenheng, og tror det er det samme som å godta, å være enig i eller å resignere. Det man aksepterer, er i følge Kroese nået. Man konstaterer eller registrerer situasjonen som den er her og nå. Istedenfor å klage over noe man ikke liker, aksepterer man at virkeligheten er som den er, for så å kunne gjøre det beste ut av det (Gran m.fl., 2011:179). Havner man i en vanskelig situasjon, bør man reflektere (r) over hvordan man skal respondere (r). Med SOA har man et handlingsrom hvor man er avspent, våken, og i balanse, som gir mulighet til refleksjon (r), til å tenke seg litt om før man responderer (r) på en utfordring. Dermed blir Kroeses metode utvidet til SOA(r+r)L, som øker sannsynligheten for at man takler en utfordrende situasjon på en mer konstruktiv måte (Gran m.fl., 2011). Ved hjelp av denne metoden kan man få økt bevissthet om sitt eget handlingsmønster, skape avspenning, og håndtere stress, samt skape et grunnlag til å utføre bevisste, reflekterte handlinger i tråd med seg selv og sine verdier, i stede for å agere på autopilot. SOAL er en metode som kan hjelpe en til å lede seg selv (Vehler, 2011:118).



## 2.7 Mindfulness og stressmestring

Stress er i følge Kroese (2005:7) i prinsippet helt ok, og livsnødvendig. Mennesker og dyr er utstyrt med en generell forsvarsmekanisme som de trenger for å overleve, den såkalte kamp- eller fluktreaksjonen. Gjennom evolusjonen er vi programmerte til å reagere stort sett på samme måte på alle typer stressfaktorer. Når vi plutselig opplever noe som virker truende eller noe vi ikke liker, kommer hjernen i en beredskapstilstand og sender impulser til hypofysen. Den sender hormoner til binyrene, som avgir to viktige stresshormoner i blodsirkulasjonen: adrenalin og kortisol. Adrenalin setter oss i akutt beredskap; hjertet og pusten går fortere, musklene strammer seg, svetten kommer, og blodsukkeret stiger. Vi er klare til handling – kamp eller flukt. Denne reaksjonen er livsviktig. Vi trenger den for eksempel for noe så enkelt som å krysse gaten. Dyrene bruker denne reaksjonen på en utmerket måte. Når de jakter eller blir jaktet på, bruker de reaksjonen enten til kamp eller flukt, men når jakten er over, slapper de av og legger seg ned for å sove. Det moderne mennesket er ikke alltid like kloke, og glemmer ofte å skru av bryteren til denne responsen, som fører til at man er i en kronisk alarmberedskapstilstand (Kroese, 2005:9). Over lengre tid kan det føre til plagsomme symptomer, som utålmodighet, irritasjon, nedsatt konsentrasjonsevne, søvnproblemer, hurtig puls, og plager i hodet, nakken, ryggen, brystet eller magen. Det kan også føre til sykdom, fordi immunapparatet hemmes når kortisolnivået i blodet er for høyt over lang tid (Kroese, 2005:10).

Kroese (Gran m.fl., 2011:173) definerer positivt stress som en respons på en utfordring. Denne utfordringen kan komme utenfra, for eksempel fra en upopulær sjef, eller innenfra, i form av negative tanker og følelser. Negativt stress er den samme reaksjonen, samtidig som man har en følelse av å ha manglende kontroll over situasjonen, grunnet psykologiske tanker som grubler over fortiden og er bekymret for fremtiden. Praktiske tanker man bruker for å analysere og løse oppgaver trenger man, men de sekundære negative tankene rundt en situasjon er unyttige (Gran m.fl., 2011:174). Ved å trene mindfulness kan man lære å ta kontroll over autopiloten som i mange situasjoner har overtatt styringen over tanker og handlinger (Gran m.fl., 2011).

Mange er utsatt for mye negativt stress, og det har blitt et generelt helseproblem at man lever for lite i nået. World Health Organization (WHO) regner stress blant de tre største helseproblemene i vestlige samfunn (Kroese, 2005:10). Tankene går som en ping-pongball mellom fortid og framtid, og man kaster bort energi på fastlåste tankemønstre og blir slitne av det. Hovedårsaken er at egoet fyrer for mye opp under kamp- og fluktreaksjonen når ytre og

indre stressfaktorer kommer mot oss som bølger på havet. Bekymringer for hva som kan skje i framtiden og grublinger om fortiden, skaper en unødvendig stresspiral. Det gjør at man mister fokus på det man egentlig skal gjøre her og nå. Ved hjelp av mindfulness og å trene oppmerksomheten, kan man lære å kutte denne spiralen. Man stopper opp og får fotfeste i virkeligheten – her og nå (Kroese, 2005). Oppmerksomhetstrening er en bevisstgjøringsprosess som kan hjelpe til med å skru av bryteren på autopiloten, og ta tingene på en stressreducerende måte. Man lærer sånn sett å bruke energien sin på en fornuftig måte, og det kan resultere i mer overskudd fordi man ikke kaster bort energi på unødvendig stress. Med overskudd er det også lettere å være kreativ og nysgjerrig på det ukjente. Ett av symptomene på stress er at man har for lite energi til å gjøre noe utenom det mest nødvendige. For å være kreativ må man være uthvilt, våken og uredd (Kroese, 2005:96).

Men mindfulness er ikke bare for folk som sliter med stress. Det er mer enn en avspenningsmetode, og det kan i følge Kroese være et gode for alle. Man lærer å fokusere på det man skal gjøre når man skal gjøre det. Kvaliteten på det man gjør, øker åpenbart hvis man greier å være oppmerksomt til stede og ha fullt fokus, i stedet for å tenke på andre ting. Ingen vil vel la seg operere av en uoppmerksom kirurg eller sitte på med en uoppmerksom sjåfør? På samme måte kan man kanskje anta at en organisasjon hvor de ansatte er oppmerksomme har et viktig fortrinn? (Kroese, 2005:16)

## **2.8 Mindfulness i arbeidslivet**

Dagens arbeidstakere står overfor stadig større arbeidsoppgaver med kortere tidsfrister. Presset og stresset som følger av dette, kan gå ut over mentalt og fysisk velvære, både på jobb og på hjemmebane. Det er i alles interesse, både arbeidstakere og arbeidsgivere, samt samfunnet generelt, at folk flest klarer å stå i arbeidet uten at de blir stresset, utbrent og sykemeldt av det. Sykefraværet i Norge er allerede høyt som det er, og høyere enn i de fleste land vi sammenlikner oss med (SSB, 2013, i Madsen, 2014:81). Dette er en av grunnene til at mindfulness er på full fart inn i arbeidslivet også.

I noen av verdens største organisasjoner har de i flere år jobbet med mindfulness, og har mindfulness-kurs som tilbud til sine ansatte. Mest kjent er kanskje Googles «Search Inside Yourself»-program som har en venteliste på over 600 personer (Trisoglio, u.å.). General Mills, IBM og McKinsey Consulting Group er andre eksempler (Reb & Choi, 2014). Også i våre naboland Sverige og Danmark har de liknende tilbud. Både Nordea, Ikea og Roche er blant organisasjonene som har hoppet på trenden (Forsstrøm, 2015). Det virker som at tilsvarende

utvikling er i ferd med å skje her til lands, med flere organisasjoner som for tiden viser interesse.

Det finnes foreløpig ikke mange studier som undersøker mindfulness i en arbeidslivkontekst eller i ledelsesperspektiv. Det meste som er gjort av forskning har primært vært innen medisin og helse, spesielt i forhold til stressrelaterte tilstander. Med den økende interessen for mindfulness i arbeidslivet, vil det nok bli forsket mer på dette i årene som kommer. I en studie fra 2012 viste det seg at lederes grad av mindfulness hadde positiv sammenheng med jobbytelse, jobbtillfredshet, arbeidsrelatert atferd, samt balanse mellom jobb og fritid (Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2012). I en annen studie fant man ut at mindfulness på arbeidsplassen hadde en positiv sammenheng med jobbytelse, i form av mer jobbgasjement, energi og entusiasme, samt at det hadde en positiv effekt på turnover (Dane & Brummel, 2013). Også her i Norge blir det for tiden forsket mer på praktisering av mindfulness blant friske, voksne arbeidere. I en studie gjennomført av BI-forsker Ingunn Myrtveit, Vedrana Jez og Viggo Johansen for eksempel, fant man ut at ansatte ved Telenor Global Services på Fornebu opplevde en kraftig reduksjon av stress, bedre søvnkvalitet, samt mindre smerter i nakke og skuldre etter tre måneder med ti minutter mindfulness-praktisering hver morgen (Myrtveit, Jez & Johansen, 2014).

## **2.9 Øvelse gjør mester**

På samme måte som fysisk trening kan gjøre kroppen sterkere og mer utholdende, kan man bevisst trene og utvikle sine mentale ferdigheter. I forordet til Vehlers bok «Orkanens Øye» (2011), skriver Anders Meland fra flymedisinsk institutt, at hans viktigste erfaring etter å ha jobbet med høytpresterende prestasjonsgrupper som idrettsutøvere, militære ledere og øvrig militæroperativt personell, at de som gjennom en lang karriere presterer, mestrer og tar de rette beslutningene, er de som er oppmerksomt til stede underveis. Gjennom kunnskap og praktisering av mindfulness kan man lære å kultivere egen tilstedeværelse slik at man kan utvikle nødvendig robusthet, kontroll og fleksibilitet til å tåle høyt press og tempo over tid (Vehler, 2011). Men som med fysisk trening, kreves det målrettet arbeid og hyppige repetisjoner over tid for å oppnå ønsket effekt. Ved å praktisere mindfulness, trener man sin oppmerksomhetsmuskel, og jo mer man trener, jo sterkere vil den bli (Hecksher m.fl., 2010). Det kan dog være utfordrende å forplikte seg til daglig mental trening, og det anbefales derfor å melde seg på ett eller flere kurs med oppfølginger (Vehler, 2011).

## **2.10 Kritikk av mindfulness**

Mindfulness som fenomen har nærmest hatt en eksplosiv utvikling de siste årene, og mange har omfavnet dets potensiale ukritisk. Det er dog ikke alle som er overbevist av mindfulness, og med all positiv medieomtale, har det også vokst fram noen kritiske og skeptiske røster. Det meste av kritikken som retter seg mot mindfulness, peker på at det kan føre til en passiv holdning, og det er en frykt for at det kan få folk til å akseptere og godta alt mulig, uten å gjøre noe med det, og at man sånn sett bare tilpasser seg eventuelle problemer. En som stiller spørsmålsteget ved framveksten av mindfulness er førsteamanuensis i kultur- og samfunnspsykologi ved Psykologisk institutt, ved Universitetet i Oslo, Ole Jacob Madsen. Han er redd for at mindfulness risikerer å bli en slags tilpasningsideologi til skiftende, ytre omstendigheter, enten det er snakk om utfordringer i hverdagslivet, arbeidslivet, eller for samfunnet generelt (Madsen, 2014:66). I følge blant annet Vehler (2011) og Kroese (Gran m.fl., 2011), stammer denne type kritikk fra en misforstått oppfatning av hva mindfulness handler om. De mener at ordet aksept innen mindfulness ikke er det samme som å godta, men å erkjenne, og hevder videre at ved å akseptere en situasjon, og observere den slik den faktisk er, vil gi et klarere bilde på hva som faktisk skjer, og da også et bedre grunnlag for faktisk å gjøre noe med det, og ikke bare tilpasse seg det, slik Madsen og andre ytrer sine bekymringer over.

## **2.11 Mindfulness og selvledelse**

Som tidligere nevnt handler teori og metodikk innen selvledelse om å påvirke, kontrollere og lede seg selv, med formål å forbedre og effektivisere egen atferd. Som vi har vært gjennom nå, handler mindfulness om mye av det samme, og minner om kognitive strategier innen selvledelse som omhandler observasjon av egne tankemønstre, og det å ikke la seg påvirke eller stresse av eventuelle dysfunksjonelle, negative tanker. Ved hjelp av mindfulness-praktisering kan man også trene oppmerksomheten sin, i tillegg til å skaffe seg et mentalt overskudd i hverdagen, som kan bidra til mer kreativ og løsningsorientert tenkning, som Martinsen (2009) etterlyser innen selvledelsesstrategiene.

Før vi skal se på hva informantene i denne studien har fått ut av kurset i selvledelse og mindfulness, og om det har påvirket deres arbeidshverdag i noen grad, vil jeg redegjøre for bruk av metode og hvordan gjennomføring av studien har gått til.

### **3 Metode**

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for den metodiske tilnærmingen jeg har brukt i oppgaven. Jeg vil begrunne mine valg, før jeg vil beskrive prosessen med innhenting og bearbeiding av data. Deretter vil jeg diskutere forskningens pålitelighet og gyldighet, før jeg avslutningsvis vil gjøre greie for etiske betraktninger ved forskningen.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut av mellomledernes opplevelser av kurset de var med på, og om de har endret noe ved seg selv og sitt lederskap som følge av dette. For å besvare problemstillingen på en mest fruktbar måte har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ forskning er egnet der man vil få tak i informantenes følelser, erfaringer og opplevelser knyttet til fenomenet man studerer (Tjora, 2009), og det var av den grunn tidlig klart for meg at det passet bedre med en kvalitativ undersøkelse heller enn en kvantitativ. I tillegg legger kvalitative metoder få begrensninger på de svar en respondent kan gi. Man vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. En kvantitativ tilnærming derimot, vil ofte ha som hensikt å finne omfanget, hyppigheten eller utstrekningen av et fenomen, og innebærer et ønske om å gå i bredden og å undersøke mange (Jacobsen, 2005), som ville vært lite hensiktsmessig for denne oppgaven. Kvalitativ metode kan gjennomføres på flere måter, men i denne oppgaven fant jeg det best å gjennomføre dybdeintervjuer.

#### **3.2 Kvalitativt forskningsintervju**

Intervjuer er en kvalitativ tilnærming basert på primærdata som er åpen og fleksibel, og som egner seg godt når man ønsker å utvikle ny kunnskap og dypere forståelse om et tema (Jacobsen, 2005:143). Det er dessuten en særlig velegnet metode for å få informasjon om hvordan informanter opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2009:61), som vil hjelpe meg å besvare problemstillingen min på en best mulig måte.

#### **3.3 Utvalg**

Kvalitative studier baserer seg på *strategiske utvalg*. Det vil si at vi velger informanter som har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009:55). I dette tilfellet vil mitt strategiske utvalg være blant de som deltok på kurset i mindfulness og selvledelse. Jeg trengte imidlertid

litt hjelp til å få tak i informanter. Jeg forhørte meg med kursholder Ivar Vehler, og fikk mailadressen til den ansvarlige for lederutviklingsprogrammet i Gjensidige, Olav Karsten Berge. Jeg sendte han en mail med informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse til forskningsprosjektet mitt. Ettersom dette også var av interesse for Gjensidige, ble mailen min gledelig sendt videre til de som deltok på kurset. Forbeholdet for at jeg skulle få lov til å komme og «stjele» en time fra hver informant, var at jeg skulle komme tilbake å dele og presentere funnene mine for dem. Jeg skrev at jeg helst ville ha 6-8 informanter, og at intervjuene kom til å ta ca. én time. Det tok litt tid, men etter noen dager hadde jeg fått syv informanter som villig ville la seg intervju. Dette var alle mellomledere i ulike avdelinger i organisasjonen, med flere års ledererfaring. Noe som er verdt å nevne er at disse syv meldte seg frivillig til å være med. Derfor kan vi også bruke betegnelsen *tilgjengelighetsutvalg* om utvalget, fordi de som ønsket å være med, var de som var tilgjengelige for meg (Thagaard, 2009:56). Av de syv informantene måtte én trekke seg før intervjuet fant sted, og det var på det tidspunktet vanskelig å få inn en erstatter.

### **3.4 Intervjuguide**

Et forskningsintervju kan i følge Thagaard (2009:89) utformes på ulike måter. Vi har ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervjuer. Det første er preget av lite struktur, og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant der hovedtemaene er forhåndsbestemt. Denne typen intervju er velegnet som innledning til en undersøkelse, da en åpen samtale kan gi grunnlag for å presisere temaer som kan brukes i den videre undersøkelsen. Det var et slikt opplegg jeg benyttet meg av da jeg intervjuet Ivar Vehler i starten av forskningsprosjektet. Her var jeg interessert i å finne mer ut av hva som var bakgrunnen for kurset han hadde holdt, og hva som ble gjennomgått.

Til intervjuene med informantene benyttet jeg meg av semi-strukturerte intervjuer, som karakteriseres ved en delvis strukturert tilnærming, der temaene som skal undersøkes i hovedsak er bestemt på forhånd, men rekkefølgen ikke spiller så stor rolle. På den måten kan man som forsker sørge for å få informasjon om de temaene man er interessert i, samtidig som man kan følge informantens fortelling (Thagaard, 2009:89). Dette førte også til en fin flyt i intervjuene.

Temaene og spørsmålene i intervjuguiden ble utformet hovedsakelig etter hva jeg forsøker å besvare i problemstillingen. Intervjuet med Vehler hadde også gitt meg pekepinner på hva jeg ville stille informantene spørsmål om. Jeg prøvde å formulere spørsmålene på en

måte som inviterte informantene til å reflektere godt og gi fylldige svar. Enkelte oppfølgingsspørsmål hadde jeg også forberedt, men de fleste oppfølgingsspørsmål dukket spontant opp under intervjuene, der jeg følte det var nødvendig.

### 3.5 Gjennomføring av intervju

I metodelitteraturen skilles det ofte mellom to hovedgrupper intervjusteder: en situasjon som er naturlig for intervjuobjektet, som for eksempel respondentens hjem eller et sted respondenten kjenner godt, og en som er kunstig, som for eksempel undersøkerens kontor eller et «nøytralt» rom (Jacobsen, 2005:147). Dette valget er i følge Jacobsen (2005:147) viktig fordi mye forskning har vist at konteksten intervjuet foregår i, som regel påvirker innholdet i intervjuet – *konteksteffekten*. Intervjuobjekter vil i følge Nevin (1974 i Jacobsen, 2005:147) opptre forskjellig i en kunstig og en naturlig kontekst, og ofte vil kunstige omgivelser ha en tendens til å medføre at respondenten gir kunstige svar. Derfor, i tillegg til praktiske årsaker, ble samtlige av intervjuene gjennomført i Gjensidige sine egne lokaler i Schweigaardsgate, på diverse møterom hvor informantene følte seg trygge og «hjemme» i jobbsammenheng. Ett intervju ble gjennomført via skype på et videokonferanserom, uten at det bød på noen spesielle utfordringer, da både lyd og bilde var av god kvalitet. Av de syv informantene jeg hadde fått, måtte som nevnt én trekke seg av den grunn at vedkommende rett og slett ikke hadde tid. Det er også en av utfordringene ved kvalitative undersøkelser, at det kan være vanskelig å få tak i informanter, så det var jeg forberedt på. Jeg fikk dog gjennomført dybdeintervjuer med seks mellomledere, som tilsvarte en tredjedel av de 18 som hadde vært med på kurset til Vehler.

Det første jeg tenkte på ved starten av hvert intervju og som var viktig for meg, var å forsøke å skape en fortrolig og tillitsfull atmosfære, som i følge Thagaard (2009:99) er et overordnet mål ved intervjusituasjonen, som i sin tur kan bidra til at informanten åpner seg om de temaene forskeren ønsker informasjon om. Også Kvale (1997:75) hevder at de første minuttene av intervjuet alltid er avgjørende, og at det derfor er viktig at den som intervjuer umiddelbart gir uttrykk for interesse og respekt. Før jeg gikk i gang med selve intervjuene, minnet jeg informantene på hva formålet og hensikten med studien var. Jeg informerte også om at jeg kom til å ta opp intervjuene på lydopptak, men at det kun var for min egen del med tanke på den senere transkripsjon- og analysejobben. I tillegg til lydopptaket, tok jeg små notater der jeg følte det var noe viktig eller interessant som dukket opp. Jeg noterte ned tidspunkt, samt hvordan det ble sagt, som for eksempel med et veldig entusiastisk toneleie og

kroppsspråk, eller mer rolig og beskjedent. Dette gjorde det lettere å gjenskape følelsen i rommet da jeg skulle transkribere. En annen fordel ved å ta små notater er at det signaliserer interesse overfor det informanten sier, i stede for å bare sitte og lytte (Jacobsen, 2005:152). Et annet grep jeg benyttet meg av for å vise min interesse, var å ta i bruk det som betegnes som *prober*, som er kommentarer i form av oppmuntrende tilbakemelding til informanten, som for eksempel oppfølgingsspørsmål eller en kort respons som ja, hmm, eller et lite nikk (Thagaard, 2009:91). Det viktigste var å gi informantene tilstrekkelig oppmerksomhet og sørge for at det var en god flyt i samtalen, som jeg følte var tilfellet i samtlige av intervjuene. Samtidig som jeg var opptatt av den gode flyten, lot jeg meg ikke stresse over at det innimellom oppstod perioder med stillhet. Da lot jeg heller informanten tenke litt lenger, før jeg eventuelt gikk videre til neste spørsmål eller tema. Noe jeg la merke til under intervjuene var at ved å stille nesten samme type spørsmål mer enn en gang, bare formulert litt annerledes, bidro til enda dypere betenkning og svar fra informantene. Ikke at jeg gjorde dette konsekvent, men der jeg følte det var naturlig å grave litt mer. Evnen til å grave er i følge Jacobsen (2005:152) nettopp det som gjør at noen intervjuere kan få svært mye ut av et intervju. Alle intervjuene tok mellom 50 og 65 minutter, og jeg avsluttet alltid med en liten oppsummering av intervjuet, før jeg takket for bidraget og deltakelsen. Jeg informerte også om at det bare var å ta kontakt hvis det var noe de i etterkant lurte på, og at de også kunne få en kopi av oppgaven hvis det skulle være av interesse.

Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av uke 10 og 11 (mars), 2015. Grunnet fulltidsjobb ved siden av, har oppgaven blitt ferdigstilt først vårsemesteret 2016.

### **3.6 Bearbeiding og analyse av data**

Analyse av kvalitative data består i følge Jacobsen (2005:186) av å beskrive, systematisere og sammenbinde. Å beskrive materiale vil i denne sammenheng bety renskrivning av rådata, altså intervjuer og notater. Seks timer med lydopptak resulterte i overkant av 26 000 ord fordelt på 45 sider. Da jeg transkriberte brukte jeg rød skrift på det jeg hadde sagt og svart på det som kom fra informantene, som gjorde det litt mer oversiktlig. Jeg var så nøye og detaljert som mulig, og passet på å få med alle visuelle ledetråder jeg hadde notert ned i tillegg. Det var en omfattende jobb, men også en viktig og lærerik prosess for en forholdsvis uerfaren forsker.

Neste steg var å systematisere og kategorisere. 45 sider med analysedata måtte reduseres. Jeg startet med første transkripsjon og lagde temabaserte kategorier ut fra



problemstilling og teori. Deretter gikk jeg gjennom neste transkripsjon og la til ytterligere kategorier der det dukket opp nye. Slik gikk jeg gjennom alle, som gjorde det enklere å se likheter og forskjeller, og hvor mange som falt under samme kategori. De kategoriene som gikk igjen blant de fleste informantene var de som ble stående til slutt. Jeg leste gjennom alle transkripsjonene flere ganger for å se om det var noe jeg hadde oversett eller misforstått. Etter denne prosessen lagde jeg ett dokument for hver kategori, hvor jeg limte inn sitater som kunne være til hjelp for å belyse viktige meninger og synspunkter. Jeg hadde en fargekode til hver informant, som gjorde det enkelt å holde styr og orden på de forskjellige. På den måten ble det også lettere å sammenlikne informantene og se hvilke tendenser som viste seg.

Den kvalitative analysen blir i følge Thagaard (2009:171) kritisert for at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv, og det gjelder spesielt de temasentrerte tilnærmingene, da utsnitt av tekster løsriver fra sin opprinnelige sammenheng. Sitatene som blir brukt for å belyse de ulike temaene blir derfor forsøkt vist i sin riktige kontekst og ikke kortet for mye ned på.

## **3.7 Reliabilitet og validitet**

### **3.7.1 Reliabilitet (pålitelighet)**

Reliabilitet kan knyttes til spørsmålet om forskningen som er gjort er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard:2009:198). Innenfor den fortolkende kvalitative forskningen er det umulig med en fullstendig nøytralitet, for forskeren vil på et eller annet vis påvirke resultatene (Tjora, 2009:126). For å styrke arbeidets pålitelighet, er det derfor viktig for meg som forsker å reflektere over om jeg har noe til felles med informantene, eller besitter spesiell kunnskap, som på noen måte kan farge eller påvirke data, analyse eller resultater. Jeg var som nevnt i innledningen på et helgekurs i mindfulness kort tid før intervjuene ble gjennomført. Her lærte jeg mer om hva det handler om og innebærer, i tillegg til at jeg hadde lest en del om det på egenhånd. Jeg hadde også gjennomført et intervju med kursholderen, så jeg visste godt hva som hadde blitt gjennomgått på kurset til informantene. Jeg tror dette var en fordel i intervjusituasjonene, da det gjorde det lettere å forstå informantene, som også førte til gode intervjuer. Jeg føler i tillegg at det gjorde at informantene åpnet seg mer, enn hvis det hadde vært en person uten noen som helst erfaring eller kunnskap om temaet som skulle intervjuet dem. Min forforståelse til feltet ser jeg derfor på som en styrke i dette tilfellet, og jeg har ikke latt det farge eller påvirke meg på noen måter. Ut over denne forkunnskapen, hadde jeg lite til felles med informantene, og ingen relasjoner til dem. Det var av den grunn viktig for meg ved

starten av hvert intervju å prøve å kartlegge hvordan en normal arbeidsdag for dem foregår, ved å spørre om stilling, ansvar og tilknytningspunkter innad i organisasjonen, så det skulle bli letter å se situasjonen fra deres ståsted.

For å styrke påliteligheten er det også viktig å redegjøre for hvilken informasjon som kommer gjennom datainnsamling, og hva som er mine egne analyser og tolkninger (Tjora, 2009:127). Dette er forsøkt ved å ha med mange av informantenes egne sitater, som på den måten gjør deres «stemme» synlig. Argumentasjon om reliabilitet innebærer i tillegg refleksjoner rundt undersøkelsens kontekst. Har for eksempel informantene blitt påvirket av intervjuereffekten (Jacobsen, 2005:226), eller hatt motiver for å lyve eller gi skjeve svar? Det tviler jeg på, og jeg oppfattet dem som svært ærlige og oppriktige. Når det gjelder konteksteffekten, var jeg inne på dette tidligere, med at intervjuene fant sted i naturlige omgivelser.

### **3.7.2 Validitet (gyldighet)**

Validitet betyr gyldighet, og man skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet går ut på om man har fått tak i det man faktisk ønsker å få tak i, mens den eksterne handler om man kan overføre funn til andre sammenhenger (Jacobsen, 2005:214). En vanlig måte å validere sine funn på er å konfrontere informantene med funnene man som forsker har kommet fram til. Etter hvert intervju tok jeg en oppsummering med informantene for å få bekreftet at jeg hadde forstått dem riktig og ikke misforstått noe. På den måten fikk jeg bekreftet mine umiddelbare tanker om det som hadde framkommet under intervjuet. I tillegg var jeg tilbake i Gjensidige sine lokaler i september 2015, for å presentere resultatene av undersøkelsen. Til stede der var flesteparten av informantene mine, pluss noen flere mellomledere som hadde deltatt på kurset, men som ikke hadde vært blant mine informanter. Før min presentasjon ble det avholdt en åpen diskusjon om kurset, og hva mellomlederne hadde fått ut av det. Her fikk jeg til en viss grad bekreftet mange av mine hovedfunn, og det virket som at endringene som hadde blitt gjort fortsatt var ivaretatt ved dette tidspunktet. I tillegg sa deltakerne at de kjente seg igjen i det jeg hadde kommet fram til og presenterte. Selv de som ikke hadde vært blant mine informanter hadde gjort liknende grep.

Videre er en naturlig gyldighetstest å sjekke egne funn mot andre liknende undersøkelser, for å se om man har kommet fram til samme resultater som andre. Det er i dette tilfellet likhetstrekk og sammenfall med flere undersøkelser av samme type, som har økt gyldigheten for denne studien. Dette vil det vises til under analysen. Man kan også styrke

gyldigheten ved å være åpen om hvordan man har praktisert forskningen og ved å redegjøre for de valg som er tatt (Thagaard, 2009:201). Dette har jeg forsøkt ved å ha et utfyllende metodekapittel.

Jacobsen (2005:216) nevner videre at en kritisk gjennomgang av utvalget er viktig, og at man bør reflektere over hvorfor man ikke fikk tak i andre kilder. Det var frivillig å delta som informant. Det kan bety at utvalget mitt består av de som hadde mest utbytte av kurset. Det hadde kanskje vist seg andre tendenser med et annet utvalg. Det blir det umulig å uttale seg om, men det kom fram at alle som hadde deltatt på kurset hadde gitt det full skår. I tillegg var det førstemann til mølla, som vil si at da jeg hadde fått syv informanter, ble det ikke spurt etter flere. Kanskje andre hadde meldt seg hvis de hadde hatt sjansen ved en senere anledning, for det var i en begrenset tidsperiode intervjuene skulle bli gjennomført. Det kan også være at de rett og slett ikke hadde tid eller kapasitet til å delta i den gitte tidsperioden, som også var årsaken til at jeg plutselig mistet en informant. Dette gjenspeiler også mye av det som har kommet fram i denne undersøkelsen. Nettopp at mellomlederne føler de har veldig mye å gjøre, og knapt med tid til overs. Derfor er jeg veldig takknemlig overfor informantene jeg fikk.

Noe som kan svekke gyldigheten i denne studien er at det hadde gått noen måneder fra kurset ble avholdt, til intervjuene ble gjennomført. Det er derfor vanskelig å si om de grepene som har blitt gjort, utelukkende har vært forårsaket av kurset, eller om andre momenter også har spilt inn. At det hadde gått en stund, kan også være en styrke, i den forstand at det i løpet av den tiden faktisk har satt seg nye vaner, og at de resultatene som har framkommet ikke bare var grep som ble gjort rett etter kurset, for så å bli glemt igjen.

Når det gjelder ekstern validitet handler det om overførbarhet, og det er i følge Thagaard (2009:207) forskeren som argumenterer for om tolkninger basert på en enkeltstående studie kan være relevant i andre sammenhenger. Kan resultater fra denne studien overføres til andre? Jeg vil hevde at det kan overføres til liknende grupper i liknende situasjoner som utvalget i denne studien. Det vil si at samme type kurs og lærdom om mindfulness og strategier for selvledelse, antageligvis vil ha liknende effekter på andre folk i samme situasjon som informantene i denne studien. Det tyder det også på hvis man sammenligner med liknende undersøkelser som har kommet fram til samme type resultater.

### 3.8 Ethiske betraktninger

For studier hvor det er direkte kontakt mellom forsker og de som studeres, er det utarbeidet særskilte etiske retningslinjer forskeren må forholde seg til (Thagaard, 2009:23). Både Kvale (1997:66-70) og Thaggard (2009:26-29) trekker fram tre hovedpunkter man må være oppmerksomme på ved forskning på mennesker: det informerte samtykket, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. Et *informert samtykke* innebærer at informantene informeres om undersøkelsens overordnede mål, om hovedtrekkene i prosjektplanen, samt mulige fordeler og ulemper ved å delta. Videre innebærer det at informantene deltar på frivillig basis, uten ytre press, og at de har mulighet til å trekke seg når som helst. Dette etiske prinsippet ble ivaretatt via informasjonsskrivet deltakerne mottok før intervjuene.

Prinsippet om *konfidensialitet* innebærer at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre informantenes identitet. Forskeren må derfor påse at anonymiteten forblir bevart når resultatene presenteres. Det er etter mitt skjønn ikke noe personsensitiv data som har fremkommet under denne undersøkelsen, men jeg har uansett forholdt meg til prinsippet om konfidensialitet gjennom hele prosjektet. Jeg har av den grunn utelatt informasjon som kan avsløre identiteten til informantene, som for eksempel hva slags stilling de har i organisasjonen, samt selvfølgelig navn og alder. I analysen vil informantene refereres til som informant 1-6. Jeg har i tillegg valgt konsekvent å bruke hun og henne på alle informantene, da det kun var to menn blant de seks informantene, for på den måten unnlate å avsløre kjønn. Prinsippet om konfidensialitet og anonymitet ble også informert til deltakerne, både gjennom informasjonsskrivet jeg sendte ut i forkant av studien, og ved starten av hvert intervju.

*Konsekvensene av å delta i et forskningsprosjekt* bør vurderes med hensyn til mulig skade eller andre alvorlige belastninger informantene kan påføres. Forskeren bør derfor tenke gjennom de konsekvensene undersøkelsen kan ha for deltakerne, og også den gruppen de eventuelt representerer. Det burde ideelt sett være en gjensidighet mellom hva informantene gir og hva de får igjen for å være med på undersøkelsen. Slik jeg oppfattet mine informanter var de glade for å få bli med i undersøkelsen, og jeg fikk inntrykk av at det var en positiv opplevelse for dem, som også de fikk noe ut av i form av å diskutere noe de syntes var interessant og viktig for dem, tross en hektisk arbeidshverdag.

I tillegg til å følge disse etiske retningslinjene ble prosjektet meldt inn til personvernforbundet for forskning (NSD) før datainnsamlingen tok til. Studien ble fort godkjent, og alle personopplysninger er blitt behandlet i henhold til deres krav.

## **4 Presentasjon av funn**

Jeg vil her kort presentere hovedfunnene, før jeg vil gå dypere til verks, og diskutere og drøfte disse nærmere i neste kapittel.

Problemstillingen i oppgaven har som nevnt vært å se om kurset i selvledelse og mindfulness har ført til noen endringer blant mellomlederne og for deres utøvelse av lederskapet. Jeg har fokusert på tre aspekter ved deres rolle som ledere, og det er hvordan de forholder seg til: oppgaver og gjøremål, til medarbeidere og omgivelser, samt til seg selv. Det kom fram under intervjuene at alle informantene ofte føler de har en stressende jobbhverdag uten tilstrekkelig med tid eller kontroll. Det har derfor blitt gjort en del grep og justeringer blant mellomlederne, og de som gikk igjen blant informantene har blitt kategorisert i åtte kategorier fordelt under de tre forskningsspørsmålene.

### **Relasjon til oppgaver og gjøremål**

- Ta på seg færre oppgaver og møter – Vurdere hensikt og nødvendighet.
- Organisere og strukturere arbeidet mer – Mindre multitasking.
- Flytte seg fysisk og bruke tid ved krevende oppgaver.

### **Relasjon til medarbeidere og omgivelser**

- Ikke like tilgjengelige lenger – Mer til rådighet.
- Effektivisering av møter ved å eliminere oppmerksomhetstyver.
- Mer bevisst på egen opptreden i samhandlingssituasjoner.

### **Relasjon til seg selv**

- Gi hodet hvile – Holde på mellomrommene.
- Bedre på å takle stressende tanker – Ikke bli styrt av tanker eller følelser.

Alle disse små og litt større grepene har i sum frigitt både tid, energi og kapasitet, og har i følge informantene effektivisert arbeidet, og bidratt til en mer oversiktlig og mindre stressende hverdag. Alle føler i så måte at det har hjulpet dem i deres rolle som mellomledere, og for deres utførelse av lederskapet.

## 5 Analyse

Vi skal nå ta en nærmere titt på hva kurset i selvledelse og mindfulness har gjort med mellomledernes jobbhverdag, og hva endringene de har gjort har hatt å si for dem og for deres utførelse av lederskapet. Som vi skal se har de tatt i bruk elementer fra både mindfulness og strategier innenfor selvledelsesmetodikken, og gjort en del klare grep som et direkte resultat av deltakelse på kurset. Det skal sies, som det også vil komme fram, at noen av informantene har gjort liknende grep også før kurset, men at de gjennom deltakelse har blitt mer bevisste på at det de har gjort har gitt positive effekter, i tillegg til at de nå tydeligere ser viktigheten av det. Det vil under hele analysen bli brukt hyppig med sitater i sin riktige kontekst, for å gi leseren en bedre og dypere forståelse av hvordan funnene har framkommet.

Det viste seg under intervjuene at det var kun én av informantene som før kurset visste noe om hva mindfulness handler om. Resten innrømmet at de i utgangspunktet var ganske skeptiske, og at de ikke helt visste hva de skulle forvente. «*For jeg må si det at jeg var kjempeskeptisk om dette med mindfulness. Nei, nå er dette sånn dille-greie igjen*» (Informant 5). Til tross for at de var tvilsomme og skeptiske i starten, ga samtlige av deltakerne kurset full skår, og som vi skal se satte det ganske dype spor i flere av dem.

*Jeg synes det her var blant det bedre av alt jeg har vært med på, og jeg har vært med på en del kurs i Gjensidige. Men det her var det beste. Og som folk sa, det her handler jo om meg, ikke bare om et verktøy jeg skal bruke, men hvordan jeg kan bruke meg selv* (Informant 1).

*[...]. For jeg har vært leder i såpass mange år. Jeg har vært med på mye. Men dette er knallbra. Han traff meg veldig godt, gjennom både budskap og metode og alt sånn. Og jeg tror alle skåra han topp i evalueringsskjemaet. Og vi som var der er jo fra konsernledelsen og nedover. Og ulike betraktninger, erfaringer og kompetanser, men allikevel toppskår fra alle* (Informant 2).

*Fantastisk! Jeg må si, jeg ble nesten litt sånn bergtatt jeg når vi var der og. Jeg tror ikke jeg har opplevd noen som har fanget oppmerksomheten min på den måten noen gang. Det var helt... du ble nesten sittende i feil stilling vet du, fordi du var så opptatt av å få med deg alle detaljer* (Informant 3).

Som vi kan se av disse sitatene, gjorde Vehler og hans kurs et ganske sterkt inntrykk på informantene. En av hovedårsakene til dette var nok som det framgår i det ene sitatet, at det

endelig var noe som handlet om dem som ledere, og ikke bare et verktøy de kan bruke. De selv er verktøyet, og det handler om å utnytte seg selv og sine ressurser på en best mulig måte. I tillegg til dette, virker det som at sirkel-øvelsen (orkan-modellen) de gjorde på starten av kursdag én, var en øyeåpner for mange, som fikk dem til å innse at de med noen enkle grep både kan redusere unødvendig stress og skaffe seg mer oversikt:

*Det var en øvelse som for meg ble veldig tydelig. Det tydeliggjorde for meg hva jeg faktisk bruker veldig mye tid på, og det tydeliggjorde også behovet mitt for å sette av tid til lederskapet da (Informant 6).*

Sirkel-øvelsen gjorde det også ganske klart for dem at de ofte har litt for mye å gjøre, og ikke alltid har tilstrekkelig med kontroll, som fører til det Kroese (Gran m.fl., 2011) omtaler som negativt stress. For mange oppgaver og gjøremål var for de fleste, hovedårsaken til at de kunne føle seg stresset. Andre årsaker til stress som ble nevnt var omorganisering, og støy og uro i åpent kontorlandskap. Det ble derfor gjort en del grep blant mellomlederne, som de selv hevder har ført til mindre stress, i tillegg til mer tid og bedre oversikt. Vi skal nå se nærmere på hva de har gjort og hva det har ført til.

## **5.1 Relasjon til oppgaver og gjøremål**

Det kom ganske klart fram under intervjuene at mellomlederne har endret på et par ting når det gjelder hvordan de angriper og forholder seg til diverse oppgaver og gjøremål. For det første tar de nå på seg færre oppgaver og deltar på færre møter. Der de før takket ja til det meste av oppgaver og ble med på de fleste møter, vurderer de nå mer om det virkelig er nødvendig og hensiktsmessig, eller om det bare er bortkastet tid og energi. Heller enn å gjøre alt selv, er de nå flinkere til å delegere oppgaver til medarbeiderne, og to av informantene opprettet nye teamkoordinatorstillinger i etterkant av kurset for å avlaste seg selv. For det andre prøver nå informantene i større grad enn tidligere å holde seg til én oppgave eller ett gjøremål av gangen og gjøre seg ferdig med det, i stede for å holde på med flere ting samtidig. Det er altså etter kurset mindre multitasking blant informantene. Ved bedre organisering og strukturering av arbeidet, har det blitt lettere å planlegge og prioritere ulike gjøremål. I tillegg er det gjort noen endringer når mellomlederne har krevende oppgaver foran seg, eller en viktig avgjørelse å ta. Her nevnes å flytte seg fysisk, så man kommer unna mas og uro, samt ta seg bedre tid og reflektere før beslutninger tas.

### 5.1.1 Ikke si ja til alt

Etter å ha fått det visuelt foran seg, ved hjelp av sirkel-øvelsen, ble det for noen av informantene ganske åpenbart at de til tider har alt for mye å gjøre. Ikke at de ikke var klar over dette fra før, men de ble gjennom kurset mer bevisste på det, og at det kan ha negative konsekvenser for helheten de som ledere skal forvalte. Denne øvelsen kan ses i sammenheng med det som innenfor atferdsstrategiene for selvledelse kalles selvobservasjon (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), hvor man ved å observere hvordan og hvorfor man bruker tiden slik man gjør, kan justere egen atferd til det mer hensiktsmessige. Et av grepene som da har blitt gjort for å skaffe seg selv litt mer tid, har vært å redusere antall møter og oppgaver som de strengt tatt ikke trenger å bli med på eller utføre selv. I stede for å kaste seg over diverse gjøremål, spør de seg selv nå om det virkelig er nødvendig at de tar det, og reflekterer over hensikten med det.

*Ikke være med på alle møter. Og i stede for å si ja med en gang til enhver oppgave, tenke seg om. Er det meg? Tar det lang tid? Har jeg ressurser til det? (Informant 1).*

*Det har vært helt nødvendig å si nei til noen flere møter. Om det så er 10% jeg sier nei til. Det er sikkert ikke mer. Men det utgjør en forskjell da. Jeg er på alt fra 1-6 møter om dagen, typisk tre, fire. Ofte i perioder er det fem, og da er det problemer å få gjort selve jobben da (Informant 4).*

Som vi kan se av disse utsagnene har antall møter og oppgaver tydelig vært, om ikke et problem, så i hvert fall en problematisk faktor som har gått på bekostning av viktige sider ved mellomledernes jobb. I en spørreundersøkelse gjort av Gullfjell Consulting fra 2014, svarte nesten 200 ledere fra ulike bedrifter og bransjer at nettopp unødvendige møter var den aller største tidstyven som førte til mye frustrasjon og stress (Livden, 2014). Dette virker også å ha vært tilfellet for informantene mine, så det har derfor blitt mer tydelig for dem etter kurset at det kan være greit å stille seg selv en del reflekterende spørsmål før de eventuelt blir med på et møte eller starter på en oppgave. Dette var et grep en av de mer erfarne mellomlederne hadde gjort lenge i sin lederkarriere:



*Det er masse ting jeg overser. Ting som jeg kan løse, men det er ikke meg. Jeg har blitt flinkere til å se at; hvis jeg svarer på denne, hva skjer da? Da kommer jeg mest sannsynlig til å være i den lupen resten av uka, ikke sant. Trenger jeg å være det? Nei! (Informant 5).*

Ut i fra det informant 5 her sier, virker det som hun gjennom erfaring har innsett at man ikke kan gjøre alt selv, og hun tenker gjennom konsekvenser før hun begynner på noe nytt. Det gjelder å vurdere og tenke seg om, så man ikke blir sittende fast med noe unødvendig, og bruke mye tid og energi på det. Nettopp å tenke gjennom konsekvenser av å begi seg ut på en ny oppgave før man gjør det, kan være verdifullt. For informant 2 var dette noe hun ble mer klar over og bevisst på gjennom kurset, og noe hun ikke tenkte så mye på før:

*[...]For når det er mye oppgaver er jeg vant til å brette opp ermene og så går jeg løs for å bli ferdig med det. Men det å stoppe opp litt grann er superviktig. For eksempel kasta jeg bort 4 timer på å kaste meg inn i et problem uten å tenke meg om. Og da lærer man. Må stoppe litt opp og spørre seg noen spørsmål. Er det jeg som er nødt til å ta denne oppgaven her? Eller kan jeg sende den videre? Eller si nei, jeg trenger ikke være med på det møte her.[...]Det tror jeg ikke jeg gjorde før Ivar (kurset). At hvis jeg ikke ser helt hensikten med å bli med på møtet, så dropper jeg det. For før tenkte jeg at jeg må sikkert være med på det og det, men det må jeg ikke. Det koster bare unødvendig tid og energi (Informant 2).*

Det er tydelig at informant 2 har vært vant til å kaste seg over det som kommer hennes vei, og på grunn av det, brukt mye tid på noe hun kanskje ikke trenger bruke tid og energi på. Men ved å stoppe litt opp, og vurdere hensikt og nødvendighet, virker det som hun nå tar mer velvalgte avgjørelser med tanke på hva hun bør bruke tiden sin på. På den måten unngår hun også med større sannsynlighet å kaste bort tid på noe helt unødvendig, som hun innrømmer at hun tidligere har gjort, og kan da heller fokusere på oppgaver hun *må* gjøre. At en oppgave skal kjennes hensiktsmessig og meningsfull, nevnes også av Manz og Sims (2001) som viktig for en følelse av kompetanse og trivsel. I tillegg til å tenke gjennom eventuelle konsekvenser, og vurdere nødvendighet og hensikt med å bli med på diverse møter og påbegynne ulike oppgaver, har to av informantene i etterkant av kurset også opprettet nye teamkoordinatorstillinger for å avlaste seg selv enda mer.

*[...]. Og jeg har gjort noen konkrete grep etterpå. Jeg har fått en i teamet mitt til å bli teamkoordinator. Så det betyr at når det kommer en bølge til meg, som jeg ikke er forberedt på, og kanskje ikke har kapasitet til, så sender jeg det videre (informant 2).*

*Og det gjorde du ikke før? (forsker)*

*Nei, da tok jeg den selv. Tok alt selv. Og jobba da i snitt 12 timer om dagen, fire dager i uka. Og jobber nok mye nå og, men bruker den tiden til å jobbe framover og opp. Om vi er på rett vei. Skal vi gjøre noen korrigeringer. Mer effektive måter å gjøre ting på (Informant 2).*

Informant 2 opprettet altså en ny teamkoordinatorstilling som et direkte resultat av kurset, og har på den måten både frigjort tid og redusert litt stress. Det virker som at det har vært helt nødvendig for henne, grunnet veldig mye overtidsarbeid. Å jobbe 12 timer om dagen over en lengre tidsperiode er nok ikke det smarteste eller sunneste man kan gjøre hvis man vil holde ut i lengden. Ved å delegerer mer, og ikke gjøre alt selv kan hun nå i større grad enn tidligere konsentrere seg om viktige saker hun som leder har ansvaret for, i tillegg til at det har bidratt til mer effektivitet. Dette var også et grep informant 6 gjorde, som vedkommende hevder har ført til mer engasjement innad i avdelingen, samtidig som hun har frigjort tid for seg selv.

*[...]. Og nå er jeg også ganske bestemt på at å delegerer, det er livsnødvendig for min del [...]. Så jeg fikk jo oppretta en ny teamkoordinator stilling i etterkant av dette. [...]Så jeg vil jo si at jobben min har endra seg i stor grad. [...]. Ja, på en måte funker det bra i forhold til min tid. Men det som kanskje er den største gevinsten er at man får større engasjement, fordi at engasjementet blir fordelt på flere, kan man si det på den måten. Altså, man får litt drahjelp da, i forhold til å skape resultater, at man er flere som deler på den oppgaven. Det letter jo også for min del (Informant 6).*

Så ved å opprette en ny stilling, og dermed delegerer flere oppgaver, føler informant 6 at hun har skapt et større engasjement og mer samarbeid blant sine medarbeidere, og på den måten økt effekten av arbeidsfellesskapet, jf. Martinsens atferdsstrategi om samarbeid (Martinsen, 2009:338).

Ved å stoppe litt opp og stille seg selv noen spørsmål, har mellomlederne altså redusert en del unødvendig bruk av tid og energi. Slik jeg tolker dem, er dette noe de har blitt mer bevisste på gjennom kurset, og at de tidligere både deltok på flere møter og tok på seg ansvaret for å utføre flere oppgaver, fordi de trodde at de mer eller mindre måtte det. At det

var en slags forventning om at det var deres plikt og ansvar. Men gjennom en bevisstgjøring om at de faktisk ikke trenger å ta del i alle møter og oppgaver, samt ved å få det visuelt foran seg hvor mye tid som faktisk går med på det, har de skaffet seg selv litt mer tid og redusert en av faktorene som har bidratt til mye unødvendig stress. Dette er også noe av hovedessensen innen selvledelse, nemlig herredømme over egen agenda (Eriksen m.fl., 2003:12).

Så kan man spørre seg om dette har ført til noen negative konsekvenser. Er for eksempel informantenes overordnede fornøyde med at mellomlederne nå ikke er med på alle slags møter de tidligere var med på, eller er medarbeiderne under dem fornøyde med at det nå er *de* som plutselig må utføre noen typer oppgaver de tidligere ikke hadde ansvaret for? Dette var i hvert fall noe informantene selv ikke hadde fått noen negative tilbakemeldinger på under tidspunktet til intervjuene, så foreløpig virker det som at disse grepene ikke har hatt noe negativt for seg. Dette kan dog være fordi det ikke har godt lang nok tid enda, så et tydelig mønster ikke har satt seg helt. Eller det kan bety at det faktisk ikke har så mye å si for de rundt. At det bare er positivt at mellomlederne får konsentrere seg mer om det de selv synes er deres viktigste gjøremål. Det kan også hende at de medarbeiderne som mellomlederne nå delegerer mer oppgaver til, føler de har fått mer ansvar og tillit, som kan virke positivt på dem. Spesielt de som har «rykket opp» til en teamkoordinatorstilling. Som den ene informanten nevnte, hadde det jo ført til mer engasjement og samarbeid innad i avdelingen, og det er positivt. Samtidig kan det ha ført til at disse medarbeiderne plutselig føler at de nå har alt for mye å gjøre, som går ut over deres arbeidshverdag, og tilfører dem unødvendig stress. Det blir bare synsing fra min side, da dette ikke har kommet fram under undersøkelsen. Det er uansett mest sannsynlig en fordel for alle i organisasjonen at mellomlederne, som spiller viktige roller, ikke blir utbrent eller føler seg overarbeidet, men at de heller har overskudd til å utføre jobben sin på best mulig måte. Da har de også i lengden bedre forutsetninger for å lede medarbeiderne sine på en god måte.

### **5.1.2 Organisere og prioritere - Én ting av gangen**

At man er mer effektiv når man multitasker - altså holder på med flere ting samtidig – er en myte, med mindre det er snakk om veldig enkle, automatiserte handlinger. Det viser forskning som hevder at multitasking kan gjøre oss dummere (Wold, 2012). Hjernen kan bare ha oppmerksomhet på én ting av gangen, og dersom man gjør flere ting samtidig vil oppmerksomheten skifte mellom de forskjellige oppgavene i høyt tempo. Dette reduserer fokuset og kvaliteten på det man gjør, og kan resultere i at arbeidsoppgaver tar lenger tid, må

gjøres om igjen, ikke blir optimalt utført, og føre til stress (Hunter & Scherer, 2009). Lidelsen ATD (attention deficit trait – oppmerksomhetssvikt) som minner om ADHD, skyldes overdreven multitasking, og brer seg epidemisk i næringslivet, i følge psykiater Edward Hallowell (Wold, 2012). Det anbefales derfor å holde seg til én oppgave av gangen, og gjøre seg ferdig med denne før man går videre til neste. Dette er noe også informantene mine har blitt klare over gjennom kurset de var på, og noe de har tatt til etterretning.

*Det er mye, mye bedre å gjøre seg ferdig med det man holder på med. For det går jo så mye fortere. Det går jo så utrolig mye raskere når du får gjort deg ferdig med ting, i stede for å holde på med flere ting samtidig (Informant 3).*

Informant 3 føler altså at dette er en mye mer effektiv måte å jobbe på, enn å skifte fokus på forskjellige oppgaver og gjøremål. Det kommer kanskje litt an på hva slags type oppgaver man holder på med, men forskning i nevrovitenskap mener altså å bevise at hjernens kapasitet til å multitaske er ekstremt begrenset, og at den er bygd for å fokusere på én ting av gangen (Marturano, 2013:15). Som mellomledere, med ganske mye forskjellige arbeidsoppgaver, og generelt mye å gjøre, er det dog ikke alltid like lett å holde seg til ett gjøremål av gangen. Det har likevel skjedd en endring, ved at de nå er mer bevisste på det, og oftere lager lister med hvordan de skal prioritere arbeidet sitt.

*[...]Jeg er redd jeg gjør litt her og litt der. Men jeg er ganske bevisst på det. Jeg vet det, så jeg lager lister og skriver ned hva det viktigste er i dag og hva oppgavene er og sånn[...]*  
(Informant 1).

Sentralt i teorien om selvledelse, og spesielt innenfor atferdsstrategiene, er det å avklare overfor seg selv hva og hvordan man bør prioritere tiden sin. Ved å sette seg klare mål, og ved å organisere og strukturere arbeidet sitt, gjerne ved hjelp av lister, blir det lettere og mer oversiktlig å se hva man bør prioritere til enhver tid (Martinsen, 2009; Manz & Smins, 2001).

*[...]. Jeg tok et ganske klart valg i løpet av de to dagene om hva jeg skulle endre meg på. Jeg tror at den praktiske øvelsen (sirkel-øvelsen) var det som på en måte satte brikkene litt på plass for min del. Det ble veldig tydelig i forhold til; hvordan må jeg prioritere? At det ligger i bunn (Informant 6).*

Igjen kan vi se at sirkel-øvelsen har blitt brukt som en slags observasjon av egen atferd (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), som har gjort det enklere å se hvordan oppgaver og tid bør prioriteres. Som i tilfellet for informant 6 har det ført til at det nå er mer struktur over diverse gjøremål, som i sin tur har gjort det enklere å se når man bør gjøre hva.

Vedkommende sier videre:

*Jeg er nok enda flinkere til å plassere arbeidsoppgaver nå. Altså får jeg mail om en forespørsel, så ser jeg på den, så tenker jeg; okey, når skal jeg få gjort den oppgaven? Så legger jeg det inn i kalenderen min. Er det viktigere enn det som allerede står der, så må jeg flytte på det. Så jeg gjør en veldig sånn konkret vurdering da (Informant 6).*

Så i tillegg til å vurdere om diverse oppgaver i det hele tatt er mellomledernes ansvar å få utført, som ble påpekt i forrige avsnitt, vurderes det nå mer også hvor viktige ulike oppgaver er, og da hvordan de bør prioriteres. Ved å lage lister, og ved å bruke kalender mer aktivt for å få bedre oversikt, er det lettere å holde seg til én oppgave eller ett gjøremål av gangen, i stedet for å hoppe fram og tilbake mellom flere ting. Dette føler noen av informantene har ført til mer effektivitet og oversikt. Det skal også nevnes at et par av informantene ikke hadde reflektert noe særlig over om multitasking var et problem for dem, og at det derfor ikke var noe de tenkte på som ineffektivt. Det virker som at de er vant til å ha flere baller i lufta samtidig og trives greit med det. Så lenge det ikke går ut over arbeidet eller dem selv, burde det jo ikke være noe problem. Begge disse sa imidlertid at når de holder på med noe veldig viktig, er det avgjørende å fokusere kun på det, og legge bort alt annet. Sånn sett prøver de også å holde seg unna multitasking når det virkelig gjelder. På den måten skaper de forutsetninger for å unngå arbeid av dårligere kvalitet.

### **5.1.3 Flytte seg fysisk og bruke tid**

Det kom fram under intervjuene at det åpne kontorlandskapet mellomlederne ofte sitter i, til tider kan være i overkant masete. Dette kan føre til mer stressende arbeidsforhold, spesielt i de tilfellene mellomlederne har krevende og viktige oppgaver å beskjeftige seg med, og de trenger ro og konsentrasjon. Mulighet for hjemmekontor eller booking av møterom er dog til stede, og noe mellomlederne benytter seg av.

*[...]det gjør jeg egentlig hvis jeg føler at jeg er ekstremt stressa over en oppgave jeg vet at jeg må gjøre, så booker jeg et møterom så går jeg og setter meg der. Og så sier jeg fra at nå er*

*jeg opptatt, så skrur jeg av telefonen og jobber. Da får jeg gjort mye mer på halvannen time enn det jeg får gjort på min kontorplass (Informant 6).*

Som vi kan se føler informant 6 at det er mer effektivt å jobbe under rolige omgivelser, og booker derfor møterom når hun trenger ro og konsentrasjon. Ved å skru av telefonen, og på den måten få bort enda en mulig forstyrrende faktor, skaper hun bedre rammer og forutsetninger for å utføre arbeid av høyere kvalitet, enn det hun gjør hvis hun blir sittende på sin egen kontorplass hvor det er mye støy og uro. Dett er også noe informant 5 nevner, men at hun oftere tyr til hjemmekontor når hun skal jobbe med oppgaver som virkelig krever konsentrasjon:

*[...]. Det er ikke så lett å sitte i et svært landskap som her og jobbe med personalsaker eller oppfølging av vanskelig møter og sånne ting. Da trenger du å tenke litt, og da trenger du ikke at folk sitter og skravler rundt og du blir forstyrret hele tida med noen som bare skal stille deg noen enkle spørsmål. Da har du behov for å være for deg selv, så når jeg skal tenke, så drar jeg hjem (Informant 5).*

På denne måten, ved å strukturere omgivelsene sine, jf. en av atferdsstrategiene for selvledelse (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), i form av å få bort forstyrrende elementer som støy, samt slå av mobiltelefonen sin, er det lettere å jobbe med krevende oppgaver. Dette er riktignok ikke noe de har begynt med først etter kurset, men noe de nå gjør oftere, og uten å få dårlig samvittighet overfor sine medarbeidere når de trekker seg litt unna.

*For å komme med de gode ideene og kreative løsninger, så trenger du faktisk å få til det der frislippet. Og det er kanskje det som disse seansene med Ivar Vehler har gitt meg. Ikke å få dårlig samvittighet om du trekker deg litt tilbake og faktisk vurderer hva neste steg er. For når du blir fryktelig operativ, og det er lett i jobben min, så kan jeg sikkert sitte hele natta. Da er det mye bedre at jeg trekker meg tilbake, for å finne ut av hva det er som er viktig i denne rollen vi har (Informant 5).*

Slik informant 5 her nevner, er det nødvendig å trekke seg litt tilbake innimellom for å finne de gode og kreative løsningene. Dette er også noe Martinsen (Eriksen m.fl., 2003:65) påpeker, og hevder det vil bremse lønnsomheten til en organisasjon på sikt, hvis det ikke er plass til langsom tid og refleksjon rundt de forhold som krever refleksjon og nye tanker. Å ta seg god

tid, og ikke rushe, er spesielt viktig når det er betydningsfulle avgjørelser og beslutninger som skal tas, og også noe informantene er mer bevisste på i etterkant av kurset.

*Jeg er nok litt flinkere til å ta det steget tilbake og tenke litt; hva er det som egentlig skjer nå? Skal jeg gjøre noe med det, skal jeg ikke? (Informant 1)*

*[...]. Men nå er jeg mye mer bevisst på at; vet du hva, det må jeg tenke på, eller den skal jeg la synke litt, for her vet jeg ikke om det er den riktige beslutningen vi nå sitter og diskuterer [...]. [...]. Jeg har vel sett at i de situasjonene hvor jeg ikke tar meg tid til å puste, så tar du en dårlig beslutning. Det går jo ikke. Så da burde man ha sagt; vet du hva, nå tar vi en pause så kommer vi tilbake [...]* (Informant 6).

Det å tenke seg godt om, og reflektere litt før en viktig beslutning skal tas, vil i de fleste tilfeller være lønnsomt, og som vi kan se av utsagnet over, noe informant 6 selv har erfart. I de tilfellene hvor refleksjon og ettertanke må til, hjelper det altså i følge informantene å strukturere omgivelsene slik at forstyrrende elementer elimineres, for eksempel ved å benytte seg av hjemmekontor eller møterom, og gjøre seg utilgjengelig. Disse grepene nevnes også av Martinsen (2009) og Manz & Sims (2001) innenfor atferdsstrategiene for selvledelse. Det at organisasjonen legger til rette for slike muligheter, gjør det enklere for de ansatte å takle eventuelle utfordringer som kommer med det åpne kontorlandskapet. Litt variasjon i arbeidsforhold og miljø kan også være sunt for kreativ og løsningsorientert tenking.

Det har altså blitt gjort en del endringer og justeringer blant mellomlederne etter kurset med tanke på hvordan de forholder seg til sine oppgaver og gjøremål, og enkelte grep og tiltak har ført til at de har frigjort både tid og energi, samtidig som det har ført til mer oversikt og mindre stress. Dette har de gjort ved å luke bort unødvendige gjøremål, og ved å skape rammer for å utføre sine viktigste oppgaver på en bedre måte. Det virker som at det har vært viktig for dem med en erkjennelse om at de selv ikke kan gjøre alt, men at de heller bør tenke helhet og se det store bildet av hva det vil si å være leder. Som informant 5 sa det:

*[...]. For man må som leder akseptere at det er ikke JEG som skal gjøre det. Jeg skal lede for at andre skal levere. Så derfor, mitt fokus når det gjelder å kunne lede så må det være på meg, når det gjelder å utføre arbeidet så er det medarbeiderne mine, kollegaene mine. Det er de som skal levere (Informant 5).*

## 5.2 Relasjon til medarbeidere og omgivelser

Det har også blitt gjort noen endringer når det kommer til hvordan mellomlederne forholder seg til sine medarbeidere og omgivelser. For det første har de, som også nevnt over, begrenset sin tilgjengelighet. Fra å være tilgjengelige overfor sine medarbeidere til enhver tid, er de nå mer til rådighet hvis det skulle være noe. Dette føler de både har frigjort tid, samt redusert litt stress. For det andre har det blitt gjort noen grep når det kommer til møter. Noen av informantene har for eksempel lagt ned forbud mot mobiltelefoner og PC-er, som de hevder har ført til mer effektive møter. I tillegg nevner flere av informantene at de i etterkant av kurset er mer bevisst på egen opptreden når de kommuniserer og samhandler med andre, ved at de vier sin fulle oppmerksomhet til samhandlingssituasjonen, samtidig som de prøver å distansere seg litt fra egne tanker og følelser, og ikke agere på autopilot.

### 5.2.1 Mindre tilgjengelig – men til rådighet

En ting som ble gjennomgått på kurset til Vehler, og som han også påpeker i boken sin «Orkanens Øye» (2011:149), er at man som leder kan frigjøre mye tid og slippe unna en del stress og mas, ved at man erstatter en konstant tilgjengelighet med det å være til rådighet. Det vil si at man frigjør seg fra sin egen og andres avhengighet av at man er tilgjengelig for de minste oppgaver eller problemer, og heller er til rådighet hvis det virkelig er noe som trengs hjelp til. Dette er også noe informantene har tatt til seg, og et grep de har gjort. I disse tilfellene har det dog vært viktig for dem å kommunisere det til medarbeiderne, så de vet når de eventuelt kan «forstyrre».

*[...]. Nå prøver jeg å være mer styrt i forhold til å være tilgjengelig. For eksempel så vet teamkoordinatoren min at mellom 08.00 og 09.00 eller 14.00 og 15.00 kan jeg hjelpe hvis det skulle være noe. Så jeg prøver å forventningsstyre tilgjengeligheten litt (Informant 2).*

*[...]. Det er noe med å være tydelig på... altså, forventningene for når de kan ta kontakt. Så det har funka bra for min del. Eller så har jeg sagt i fra til medarbeiderne som jeg vet skal gi meg en tilbakemelding, at i dag er jeg tilgjengelig fram til klokka 14.00. Jeg vet at fra 14.00 til 16.00 så må jeg jobbe med noe annet. Og da styrer jeg de jo. Da må de komme og gi en tilbakemelding eller ta en prat før klokka 14.00, og den funker [...]. Samtidig som vi klager på at ting går fort så er det noe med at vi må ta rorpinnen sjøl altså, og rett og slett styre det, og skape seg tid (Informant 6).*



Igjen kan vi se at ved å strukturere omgivelsene sine (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), ved å begrense tilgjengeligheten sin, samt sette av bestemte tidspunkt til å gjøre bestemte oppgaver, har mellomlederne frigjort en del tid for seg selv. I stedet for muligens å bli forstyrret til enhver tid, kommuniserer de nå heller til sine omgivelser når de er disponible til å hjelpe til. På denne måten kan de fokusere og bruke tiden mer effektivt på de oppgavene de selv prioriterer. Et par av informantene innrømmet dog at de får litt dårlig samvittighet når de trekker seg tilbake, og ikke er der for medarbeiderne sine, men ser at det er nødvendig for å holde ut i rollen som leder. Det er også viktig å påpeke at de fortsatt er der for sine underordnede og medarbeidere hvis det skulle være noe, men nå mer til gitte tidspunkter.

*[...]blitt mer tydelig på; ikke forstyrr meg når du ikke MÅ. Ikke spam meg med unødvendig e-post. [...]. Jeg ser at det er viktig for å holde ut og gjøre en best mulig jobb over tid. Jeg er fortsatt til rådighet, så hvis det er noe, kom med det, men jeg kan ikke være i enhver detalj hele tida. [...]. Føler jeg har mer faglig grunnlag for å forsvare det, som har ført til bedre samvittighet, selv om den fortsatt er der. [...]. Fått til en mental endring ved at jeg lever bedre med det (Informant 4).*

Som vi kan se av utsagnet over, føler informant 4 at hun gjennom kurset har fått til en slags mental endring, som har ført til litt mindre dårlig samvittighet for å begrense sin tilgjengelighet, og at det har vært viktig for henne for at hun skal kunne gjøre en best mulig jobb over tid. Så kan man spørre seg om dette har hatt noen negative konsekvenser med tanke på hvordan de under og rundt tenker og føler. Dette var ikke noe informantene selv hadde lagt merke til, og heller ikke noe de hadde fått noen tilbakemeldinger om. Man kan kanskje likevel anta at ikke alle medarbeiderne liker det veldig godt, hvert fall ikke til å begynne med, hvis de er vant til at deres nærmeste leder er tilgjengelig hele tiden. I lengden vil det nok derimot gagne de fleste, både ved at mellomlederne får mer tid og oversikt til å ta seg av de viktigste oppgavene og forvalte helheten, samtidig som de under kanskje vokser på å måtte jobbe mer selvstendig. Tilgjengelighet kan i følge Vehler i lengden bidra til lært hjelpeløshet (Vehler, 2011:151).

## **5.2.2 Mer effektive møter**

Noe som kom klart fram under intervjuene var at informantene mine ikke alltid synes at møtevirksomheten i Gjensidige er optimal, og hevder det ofte er mange dårlige møter og

bortkastet tid. I tillegg da til å takke nei til de mest unødvendige møtene som vi har sett tidligere, har noen av informantene gjort noen grep med hensikt om å effektivisere møtene.

*[...]. En annen ting er at når jeg er i møter nå, for det er mye dårlige møter, mye bortkasta tid, så krever jeg bevisstgjøring av hva som er hensikten med møtet, at det skal være en oppgaveliste og ansvarsliste etterpå. Og alle møter trenger ikke vare en time. For det er gjengs i Gjensidige. Minst én time. Heller kvarters møter bare for å sjekke av noe. Og gjerne et møte på et kvarter, i stede for 10 eposter fram og tilbake hverandre imellom. Så jeg er kanskje mer krevende for andre å forholde seg til da. Men det og hjelper veldig (Informant 2).*

Informant 2 erkjenner, som vi kan se, at hun kanskje har blitt litt mer krevende å forholde seg til, og at hun har blitt litt strengere når det kommer til hvordan møter bør avholdes, enn tidligere. Men ved å gjøre dette, føler hun det har blitt mer effektivt, både ved å kutte ned tiden på møtene, men også ved å kreve lister over hva og hvem som har ansvaret for hva. Dette kan ses i sammenheng med å definere klare mål (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001). Det å ha klart for seg hvordan ansvarsfordelingen skal være, kan være fordelaktig for alle, så man slipper eventuelle misforståelser.

Tre av informantene nevnte også at de nå ber de andre møtedeltakerne om å legge bort PC-er og skru av lyden på mobiltelefoner når det er møter, for å skape mer felles fokus og oppmerksomhet på det som skal diskuteres.

*Og der ser jeg en endring fra tidligere, at vi er mye mer... altså, når halvparten sitter og plutselig er forstyrret av alt mulig annet, så får vi ikke med oss det som blir sagt i møtet. Så jeg ser viktigheten av å være klar og tydelig på det (Informant 6).*

Informant 6 indikerer her at det ikke alltid er tilstrekkelig med fokus og oppmerksomhet blant møtedeltakerne, og at dette kan føre til dårlige møter. Hun har av den grunn blitt klarere på at forstyrrende elementer som telefoner og PC-er ikke skal brukes under møter, så det blir lettere for alle å være helt til stede. Én av informantene har også lagt ned totalforbud mot bruk av mobiler og PC-er når det er møter, og hevder det har hjulpet veldig med tanke på å effektivisere:

*Også har jeg lagt ned forbud i avdelingen om å ha PC og telefon oppe, for jeg vet at det stjeler oppmerksomheten. [...]. Så jeg har bare sagt, nå er vi her, nå får dere ikke lov å se på*

*(telefon eller PC), bare slapp av. Og så merker jeg at vi faktisk bruker mindre tid på møtene. Det er så mye bedre kvalitet i møtene fordi alle tenker på de samme tingene. [...]. Ja, alle følger med, alle har fokus på det som skjer, og dermed blir vi mye mer effektive sammen, alle opplever det samme, og vi får gjort ting forttere. Så det er bare helt suverent! [...]. Tidligere har jeg ikke vært så bevisst på hvor viktig det er å holde fokus, og sørge for at alle er oppmerksomme på det som skjer. Og jeg har ikke vært så klar over hvor lett man vandrer i tanker, og hvor lett det er å bli satt ut av alt som skjer. [...]. Plutselig kommer det en mail som du blir lei deg av eller et eller annet, og som faktisk kan sette deg ut resten av møtet. Så det er mye bedre å spare til en pause eller senere (Informant 1).*

Vi kan se av utsagnet til informant 1 at det altså har blitt mye mer effektive møter etter at det ble tatt et grep om å forby bruk av mobil og PC. Ved å strukturere omgivelsene (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), ved å eliminere forstyrrende elementer og oppmerksomhetstyver, er det lettere å holde fokus og oppmerksomhet på det som skal gjøres og diskuteres under møtet. Én liten meldingslyd fra telefonen kan føre til at man flytter oppmerksomheten over på den, og begynner å tenke på hvem denne meldingen er fra for eksempel, i stedet for å holde fokus på det som blir diskutert på møtet. Som vi har sett tidligere i oppgaven under mindfulness-delen i teorikapitlet, som også mellomlederne nå har blitt klare over etter kurset, er at tankene vandrer veldig lett (f.eks. Killingsworth & Gilbert, 2010), og det er fort gjort å miste fokus på det man skal gjøre, spesielt hvis man for eksempel leser en e-post samtidig som man diskuterer en sak eller skal vedta noe. Så ved å legge til rette for, og sørge for at alle konsentrerer seg om det samme, har det i følge disse informantene bidratt til at møtene både blir kortere og av høyere kvalitet. Sånn sett kan man si at dette grepet har ført til mer effektiv bruk av tiden.

### **5.2.3 Bevisst opptreden overfor andre**

Også når det kommer til interaksjon med andre mennesker, har noen av mellomlederne endret seg litt. Fire av seks informanter hevder de nå er mer bevisst på egen opptreden, i form av å passe på å gi folk sin fulle oppmerksomhet når de prater, i større grad enn tidligere. Hvordan man oppfører og ter seg som leder kan smitte over på medarbeidere, og ved å være fullstendig til stede i alle settinger, vil det kanskje bidra til å skape enda større tillit, overfor både medarbeidere og kunder.

*[...]. Det har alltid vært sånn at jeg ser folk i øynene når de snakker, men jeg syns i enda større grad at jeg har blitt oppmerksom på folk når de snakker. Veldig mye mer til stede, og veldig fokusert (Informant 3).*

Ved å gi folk sin fulle oppmerksomhet, og holde øyekontakt viser man at man også er genuint interessert og engasjert overfor den man prater med, og reduserer sjansen for misforståelser eller miskommunikasjon. Det er en god egenskap for en leder å kunne gi folk sin fulle oppmerksomhet istedenfor bare deler av den. Det hadde vært interessant å høre med medarbeiderne om de har merket en forskjell, eller om det kun er mellomlederne selv som føler de er litt annerledes når de nå samhandler med kollegaene.

Et par av informantene nevner også at de har blitt mer klar over at man innimellom reagerer på følelser og tanker uten å tenke seg om, og dermed mer eller mindre agerer på autopilot. Ved å bli bevisst dette, prøver de nå å holde litt avstand fra disse følelsene og tankene, og heller gi seg litt tid før de kommer med en respons.

*Jeg merker det også på måten jeg er på overfor folk. At jeg er mye mer bevisst på hva det er, hvilke følelser jeg får, så jeg kan si til meg selv at; dette handler ikke om meg, det handler om den personen. Ja rett og slett blitt litt flinkere til å ikke bare handle etter det følelsene sier. [...]. En ting skjer, og til du reagerer så har du det der vinduet til å tenke deg om. Det har jeg blitt ganske oppmerksom på (Informant 1).*

Som vi kan se av sitatet over, har altså informant 1 blitt mer oppmerksom på at det i noen situasjoner kan lønne seg å reflektere (r) over hvordan hun bør respondere (r), før hun gjør det, slik Kroese anbefaler i den utvidede SOAL (r-r)-metoden (Gran m.fl., 2011:180). Ved å gjøre dette, reduserer man sjansen for å komme med en upassende respons i sinne for eksempel, som man kanskje ville angret på i ettertid. Spesielt for en leder, vil det i de fleste situasjoner være gunstig å holde hodet kaldt, og tenke seg litt om før man kommer med en respons, og det kan til og med forhindre at enkelte situasjoner utarter seg til konflikter.

### **5.3 Relasjon til seg selv**

Vi har til nå sett at mellomlederne har endret en god del både når det gjelder hvordan de forholder seg til sine arbeidsoppgaver og gjøremål, samt til deres medarbeidere og omgivelser. Som vi skal se videre, har det også skjedd noe med hvordan de forholder seg til seg selv, og sine tanker og følelser. For det første har noen av informantene endret måten de tar pauser på.

Her er det snakk om å gi hodet hvile, i stede for å stimulere hjernen med for eksempel surfing på nettet. For det andre har mellomlederne via kurset, som jeg har vært inne på, også lært spesifikke øvelser å ta i bruk for å takle stressende tanker og følelser hvis det skulle dukke opp, noe enkelte av informantene mener de har hatt stort utbytte av.

### **5.3.1 Gi hodet hvile – Ta vare på «mellomrommene»**

Som mellomleder i en stor organisasjon er det en fordel å lade batteriene når man kan. Det kom fram under intervjuene at det til tider er en meget stressende jobb, med veldig mye å gjøre. Vi har sett at kurset har hjulpet mellomlederne til å innse at de med noen små justeringer kan redusere noe av stresset, og frigjøre både tid og energi. Et annet grep som er gjort blant majoriteten av informantene mine, er at de nå tar pauser på en mer bevisst måte enn det de tidligere gjorde.

*Men også det at jeg tar pauser på en annen måte. Ikke går inn på Finn og ser på boliger, men jeg går faktisk fra pulten, og kanskje henter meg en kopp te, eller gjør noe helt annet da. Så det gjør jeg annerledes (Informant 1).*

Utsagnet til informant 1, antyder at små pauser tidligere ble brukt til blant annet å surfe på nett. Dette ble også nevnt av flere av de andre informantene, men at de nå heller prøver å slappe av i pausene og gi hodet ro. Dette kan ses i sammenheng med det Eriksen (2003:37) sier om å ikke fylle alle mellomrom, som han karakteriserer som en knapphetsgode. Informantene har etter kurset blitt mer bevisste på å ta vare på disse pausene, ved å ikke stimulere hjernen med underholdning eller informasjon, men heller gi det ro og hvile når muligheten er der. Kunsten å lede seg selv innebærer i følge Eriksen (2003:14) ikke bare å vite hva man skal gjøre når, men også å vite når man skal la være å gjøre noe som helst. Å ta vare på de mellomrommene man har, er nødvendig både for produktivitet, kreativitet og menneskelig lykke (Eriksen m.fl., 2003:37). Én av informantene sa at hun lenge før kurset hadde tatt et bevisst valg om å ha et svært begrenset forhold til diverse sosiale medier. Vedkommende leser mye nettaviser, da det er viktig for henne å holde seg oppdatert på for eksempel Dagens Næringsliv, og bruker derfor bevisst lite tid på andre nettaktiviteter for nettopp å begrense antall informasjonskanaler, og ikke fylle alle mellomrom: «*Det er sånne valg som bidrar til å ikke gjøre hverdagen enda mer impulsstyrt, enda mer opptatt, men bidrar til å holde ro*» (Informant 4).

Tre av informantene hevder også at de tar seg små pauser innimellom for å meditere, og at dette er noe de har begynt med i etterkant av kurset, hvor de for øvrig ble oppfordret til å gjøre nettopp dette. Da er det ikke snakk om å sitte veldig lenge, men bare ta kontakt med pusteankeret og kjenne på pusten i noen få minutter. Det virker som at dette er noe de gjør først hvis de føler seg veldig stresset av en eller annen grunn, og at det da er til hjelp:

*[...] for når det blir veldig mye og det drar seg skikkelig til, kjenner jeg innimellom at nå kunne det kanskje være smart å gjøre det. Få roa ned litt, og det hjelper veldig (Informant 3).*

I følge Andries Kroese (2005:141) markerer man at man har kontroll over sin livssituasjon når man selv beslutter å ta en pause, og at det er den beste remedie mot unødvendig stress. I sin artikkel «Mindfulness helps you become a better leader» i Harvard Business Review, argumenterer professor Bill George for, som tittel på artikkelen antyder, at mindfulness kan gjøre en leder bedre. Han hevder i artikkelen at meditasjon ikke er for alle, men at det viktigste for en travel leder er at han/hun i løpet av dagen klarer å trekke seg tilbake fra press og stress, for å reflektere over hva som skjer. Dette kan også gjøres når man går eller jogger, og det kan være et godt alternativ hvis man ikke klarer å sitte stille og meditere (George, 2012). Dette er også noe et par av informantene mine gjør, og hevder det er til hjelp for å gi hodet ro og hvile.

*Jeg har alltid vært glad i å gå tur uten noe på øret, uten noe inntrykk fra verken lys eller lyd. Og det ser jeg jo hvorfor er nødvendig da. For å skape ro og for å ta de rette beslutningene rett og slett, fordi at man må la hodet jobbe litt for seg selv, uten alle forstyrrelser (Informant 6).*

Ved å gå turer uten input, sørger man for å gi hodet litt hvile uten ekstern stimuli, som også gjør det lettere å reflektere over ting, som i følge informant 6 kan hjelpe til å ta de rette beslutningene. En spasertur med åpent sinn, samtidig som man er fullt og helt til stede, kan hjelpe til at man roer seg ned og får nye perspektiver på ting (Williams & Penman, 2012:101). Dette kan være til hjelp hvis man for eksempel står fast ved noe og ikke finner noen god løsning. Da trenger man nye perspektiver og kreativitet, og en god gåtur kan faktisk være et hjelpemiddel til å få til det. Én av informantene har til og med begynt å gå til og fra jobb i stedet for å ta kollektiv transport, som et direkte resultat av deltakelse på kurset:

*Kan starte med at jeg har begynt å gå til og fra jobb. Så selv om jeg ikke er ferdig før 20.00 så setter jeg meg ikke på trikken, men bruker 45 minutter på å gå hjem. Til og fra jobb. Ca. én mil om dagen. Og da er jeg mindre sliten når jeg kommer hjem enn om jeg hadde satt meg på trikken.[...]. Jeg har lyst til å ha denne jobben kjempe lenge, og det betyr at jeg må være god lenge, og da må jeg holde ut. Så når jeg starter og slutter dagen på den måten... jeg klarer ikke helt å beskrive det, men det er et eller annet som skjer. Så da tenker jeg ikke så mye når jeg kommer hjem etterpå. Og så tar jeg flere pusterom hvis du kan kalle det det. [...]. Jeg synes jeg er på vei til noe som er bra for meg (Informant 2).*

Informant 2 velger altså å gå én mil hver dag, til og fra jobb, og bruke halvannen time på det. Grunnen er at hun føler seg mindre sliten, enn hvis hun hadde tatt trikken, selv om hun ikke helt klarer å beskrive hvorfor. I følge Williams & Penman (2012:101) fungerer en gåtur som en ypperlig stressfordriver og innsprøytning av bedre humør, og er en av de beste aktivitetene man kan gjøre. I tillegg er det sunt og bra for kroppen. De fleste som har tatt kollektiv transport i Oslo sentrum etter en lang og hard arbeidsdag, vet at det kan være en slitsom etappe. Spesielt i rushtiden. Å stå eller sitte på en stappfull trikk kan også være en stressende og slitsom start på dagen, kontra å gå ute i frisk luft. Så ved å starte og avslutte arbeidsdagen med en lengre spasertur, sørger informant 2 for å holde hodet klart, og ankommer både jobb og hjem mer uthvilt enn utmattet, som vil være fordelaktig for en travel leder med mye å gjøre. Den effekten en helt vanlig spasertur kan ha, er iblant svært forunderlig (Williams & Penman, 2012:101), noe også informant 2 antyder.

En interessant sammenlikning med hvordan denne informanten kommer seg til og fra jobb, ved å velge å gå framfor å ta kollektiv transport, er det informant 5 sier om det samme. Vedkommende velger nemlig å bruke T-baneturen om morgenen til å meditere, og hevder det gir en fantastisk effekt, i form av at hun kommer mer uthvilt og forberedt til jobb:

*Etter det første kurset i september når vi hadde den seansen med meditasjon, så begynte jeg å bruke mine T-baneturer til å meditere. Folk sitter altså med den her (telefon) i hånda hele tida. Jeg tar den aldri opp på T-banen. Da sitter jeg og mediterer. Og da prøver jeg å lukke øya, bare være borte. Jeg har ca. 25 minutter. De ti minuttene midt på der, som jeg kjenner at roen senker seg, bare lytter til pusten, slapper av. Det har jeg satt veldig pris på. Så hver dag, hver morgen på vei til jobb så mediterer jeg. Så reflekterer jeg litt over hva jeg skal gjøre. Prøver å samle tankene. Hva er det som er viktig i dag? Og det må jeg innrømme, at det har jeg ikke gjort før. Så det her er en ny greie som kom av det kurset. Før den tid satt jeg bare og kjeda meg på T-banen. Nå er det mer mening. For jeg vet at akkurat de minuttene der, de har jeg da.*

*Og det setter jeg veldig pris på. [...]. Assa, disse T-bane-greiene er ganske banale greier, men det er min måte å gjøre det her hver dag på. [...]. Og som sagt dette vannhullet på t-banen har jeg lært meg å utnytte positivt. For til å begynne med så var jo T-banen utrolig negativt. Kvarter med bil, så plutselig skal jeg bruke en time til jobb, og halvparten av tida skal jeg sitte på T-banen, humpete og trangt og jævlig, og masse folk. Og ikke kan du sitte og jobbe med PC-en der heller, for det er for trangt og tett. Hva skal jeg bruke tida til da? Og så plutselig kom dette da. [...]. [...]. Ja, altså jeg oppfatter da når jeg kommer på jobb at jeg nok er mer forberedt på hva jeg skal fokusere på. Jeg har ikke gjort noen arbeidsoppgaver, men jeg bare sitter og reflekterer over det som skal skje. Og hvordan jeg skal disponere dagen, og tenker. Poenget er at dagen skal bli vellykka. Det er liksom det som er mindsettet. [...]. Og disse T-bane-turene om morgenen nå er bare helt fantastiske (Informant 5).*

Som vi kan se har informant 5 endret hvordan hun ser på transportetappen sin til jobb, og at dette har ført til at vedkommende føler hun ankommer jobb mer utvilt og forberedt enn det hun tidligere gjorde. Ved å bruke tiden til å både meditere og reflektere over hva som skal gjøres og skje i løpet av arbeidsdagen, har informant 5 forandret T-baneturen fra noe negativt til noe positivt. Dette kan vitne om en liten mental endring som i følge hun selv har hatt en positiv effekt på henne. Ved å meditere i noen minutter, bare ved å kjenne på pusten, føler informant 5 at hun får en ro som hun deretter kan bruke til å reflektere og tenke gjennom hvordan arbeidsdagen skal gjennomføres. Hva som er det viktigste, og hvordan hun skal prioritere. På den måten vet informant 5 akkurat hva hun skal gjøre når hun ankommer kontoret. Som vi kan se av sitatet har dette hatt en positiv effekt på informant 5, som selv hevder at T-baneturen om morgenen tidligere var noe negativt, og man kan tolke det dithen at det hadde en negativ effekt på henne, og at det dermed ikke var en optimal start på dagen. Ved å bruke både mindfulness-meditasjon for å få en ro, samt bruke forestillingsevnen til å tenke positivt i form av at dagen skal bli vellykket, jf. kognitiv strategi innen selvledelse (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001), har informant 5 endret dette til noe positivt, som har ført til en mye bedre start på dagen enn tidligere.

Det er interessant å se forskjellen på hvordan informant 2 og 5 har endret seg med tanke på hvordan de kommer seg til jobb. Selv om de har forskjellig taktikk, er det likhetstrekk ved at de begge føler at det de har endret på har vært til det positive. Det er individuelle forskjeller på hva som fungerer for den enkelte. Det viktigste er at personen selv føler at det den gjør har en positiv effekt, og at det skaper energi heller enn å tappe. Så det er åpenbart at begge disse informantene har endret syn og perspektiv på noe så enkelt som



hvordan turen til og fra jobb kan foregå, og begge føler det har bidratt positivt. Nå er det begrenset hvor mye det her faktisk kan ha å si for utførelsen av lederskapet, men det virker som at det bidrar til både bedre humør og mentalt overskudd, som vil være en fordel for en leder i en hektisk hverdag.

### 5.3.2 Bedre på å takle stressende tanker

Vi har sett at mellomlederne gjennom kurset har lært enkle teknikker og metoder for å roe ned tankestrøm og aktivitet i hodet. Enten gjennom å gå turer, ta pauser uten gjøremål, eller sitte og meditere. Tanker kan plutselig dukke opp i hodet på enhver, og innimellom kan dette være tanker som bidrar til at man føler seg stresset eller bekymret. Mindfulness handler om å være til stede i nået, og akseptere det som er slik det er, uten å la seg påvirke av eventuelle tanker eller følelser (f. eks. Gran m.fl., 2011). Dette har også vært til hjelp for informantene, spesielt når det dukker opp stressende tanker.

*Når alt feier inn og jeg blir stressa, så bruker jeg SOAL (stop, observer, aksepter, la gå). Så sier jeg det til meg selv, og da blir jeg rolig. Det hjelper veldig godt (Informant 1).*

I stedet for å dvele over de tankene som dukker opp, men heller bruke SOAL-metoden til Kroese (Gran m.fl., 2011:178), har informant 1 lært seg å takle slike tanker på en bedre måte. Ved å Stoppe opp ved hjelp av pusteankeret, for deretter Observere hver tanke på en nøytral, ikke-bedømmende måte, og Aksepterer at de dukker opp, før man til slutt Lar de gå helt av seg selv, vil det i følge Kroese bli stadig færre av dem. Dersom tankene ikke møter motstand, men nøytral oppmerksomhet, mister de sin styrke og man beholder sin sinnsro (Gran m.fl., 2011:179). Ved å bruke denne metoden føler informant 1 at hun sparer seg for unødvendig stress og blir rolig. Dette er også noe informant 2 påpeker, som hevder metoden er hjelpsom i flere sammenhenger, både på jobb og hjemme, for eksempel når hun skal sove.

*Og tidligere så ble jeg livredd når de kom om natta (stressende tanker), for jeg var opptatt av å sove og få nok timer søvn. Men det jeg lærte var at jeg bare skulle ta dem i mot, også bare se på dem eller la dem være, og så kaste dem tilbake, og så fokusere på pusten. Så jeg har fått kjempeutbytte i forhold til det (Informant 2).*

Stressende tanker om natta kan være svært ugunstig og føre til mer eller mindre søvnløse netter. En god natts søvn er å foretrekke før en viktig dag på jobben, og som vi kan se av

utsagnet til informant 2 har SOAL-metoden vært til god hjelp i så måte. Ved å bli bevisst denne metoden klarer informanten å unngå å la seg påvirke av slike tanker i større grad enn tidligere, da hun ble «livredd». Heller enn å dvele rundt det som dukker opp, klarer vedkommende i stedet å la de gå, og hevder hun har fått kjempeutbytte av det. Også informant 3 nevner at hun bruker denne metoden når hun sliter med å sove. Spesielt når hun våkner tidlig i helgene men gjerne ønsker å sove videre. «Og det synes jeg kanskje var litt vanskeligere tidligere, for da var det liksom masse tanker og sånn. Men nå funker det» (Informant 3). For lettere å få tilgang til alle sine ressurser og kapasitet, kan hvile og restitusjon være avgjørende. Dårlig søvn og mye stress derimot, kan i lengden ha fatale konsekvenser.

Et annet moment som kom fram under intervjuene når det gjelder hvordan informantene forholder seg til sine tanker og følelser, er at de nå er mer bevisste på at det ikke er noen grunn til å tenke på, eller bekymre seg over noe man ikke får gjort noe med uansett. Som informant 1 sa det:

*[...]. Det viktigste for meg har vært å skjønne at jeg bare kan gjøre en ting av gangen. At jeg kan slappe helt av. Jeg trenger ikke bekymre meg over noe jeg likevel ikke får gjort. Hvis jeg for eksempel er på et møte med deg, så får jeg ikke gjort noe annet likevel. Trenger ikke å tenke på det. Så derfor er jeg mye mer avklart med ting (Informant 1).*

Slik jeg tolker informant 1 virker det stressreducerende å erkjenne at det ikke er noe vits i å bekymre seg eller dvele over noe man uansett ikke får gjort noe med. Hun sier også at hun er mye mer avklart med ting, i stede for å tenke både på det ene og det andre. Dette vil i de fleste situasjoner være fordelaktig både på jobb og hjemme. Praktisk tenkning og forberedelse til noe er selvfølgelig viktig, men unødvendig stressende tenkning vil oftest være lite hensiktsmessig og energitappende (Gran m.fl., 2011:174). To andre informanter nevner også at de etter kurset prøver å tenke mindre jobb når de er hjemme enn tidligere, og ha et klarere skille mellom jobb- og privatsfæren enn hva tilfellet har vært før.

*[...]. Jeg tror at etter vi har hatt disse timene med Ivar, at jeg har blitt mer bevisst på å prøve å si til meg selv at det tar du på mandag, eller drøy det litt. [...]. Det er greit å ha fritid også, spesielt på en søndag. Og man er nødt til å få hvile og restitusjon. Det er superviktig (Informant 2).*

Det som ofte blir karakterisert som et grenseløst arbeidsliv, mye grunnet teknologi og tilgjengelighet, kan tilføre enda mer stress i en hektisk hverdag. Derfor er det viktig, som også informant 2 påpeker over, at man selv klarer å sette grenser mellom jobb og fritid. Et klart skille mellom disse to sfærene nevnes av samtlige av informantene som viktig for dem, både med tanke på trivsel på jobb og hjemme, og med tanke på å ikke bli overarbeidet, for det blir ofte lange nok dager som det er. Dette kan ses på som et klart verdivalg informantene har tatt, hvor de har avklart med seg selv at det er viktig å ha et balansert forhold mellom jobb og privatliv, jf. atferdsstrategien verdiavklaring (Martinsen, 2009:333). *«Jeg har ikke tenkt å gå i graven på grunn av jobben. Så jeg skal trives i jobben, og ha et privatliv ved siden av. Det er viktig for meg»* (Informant 5).

Stressende tanker kan dukke opp når som helst, enten man er på jobb eller hjemme. Informantene føler at de gjennom kurset har blitt bedre på å takle slike tanker, både ved å bruke SOAL-metoden (Gran m.fl., 2011), samt ved å ha et avklart forhold til seg selv om å ha et skille og en balansegang mellom jobb og fritid. Reduksjon av stress og bedret evne til å håndtere stress man opplever, vil i følge Vehler (2011:120) bidra til at man frigjør en overskuddskapasitet til å takle utfordringer på en mer hensiktsmessig måte, som vil være en fordel for en mellomleder i en stor organisasjon.

#### **5.4 Helheten viktigst**

Alt i alt tolker jeg informantene mine dithen, at de gjennom kurset har fått en påminnelse om at det er helheten som er viktig å forvalte, og blitt mer bevisste på at de ikke skal bruke for mye av sin energi eller kapasitet på deler eller detaljer. Derfor påpeker samtlige av informantene at de i etterkant av kurset har satt av mer tid til seg selv og sitt lederskap, og som vi har sett, gjort enkelte grep for å få til dette. Her har de tatt i bruk elementer fra selvledelsesmetodikk, som å strukturere omgivelsene sine, gjøre seg selv litt mindre tilgjengelig, og kutte ut en del unødvendige oppgaver og møter (Martinsen, 2009; Manz & Sims, 2001). Dette er også grep noen av informantene har gjort tidligere i sine lederkarrierer, men de har gjennom kurset blitt forsterket i troen på at slike tiltak er hensiktsmessige og nødvendige, og gjør det i tillegg nå med bedre samvittighet.

*Jeg vil si at jeg har blitt bedre etter kurset til å sette av tid til meg selv, som er helt nødvendig for at jeg skal ha overskudd til å rekke over alt jeg skal gjøre. Så det å bestemme seg for hvilke*

*oppgaver jeg må sitte uforstyrret å gjøre for eksempel. Jeg gjorde nok det før også, men jeg ser at det er nødvendig på en mye tydeligere måte nå (Informant 6).*

*[...]. Jeg har blitt forsterket i troen på at hvis ikke jeg funker så funker alt jeg har ansvaret for dårlig. Så det er viktig at jeg funker. Og det gjør at jeg uten dårlig samvittighet kan lene meg tilbake og si at; nei, nå må jeg tenke på noe annet, nå må jeg koble av, se om jeg klarer å frigjøre noe energi, for her er et område som jeg ikke har fått tid til å tenke noe på. Da må jeg gjøre det. Så da må jeg frikoble meg fra andre ting, og så fokusere på det. Og det å gjøre det, tørre å slippe taket, det har jeg fått mere selvtillit til. Det opplever jeg som bedre, og det har jeg gjort siden september (Informant 5).*

I tillegg til å sette av mer tid til seg selv og sitt lederskap, har de gjennom ervervelse av kunnskap om mindfulness lært en del om hvor lett oppmerksomheten vandrer, og også hvordan kropp og hode påvirkes av stress, og at man fort kan bli offer for automatiserte tankemønstre og handlinger. De har lært at ved å praktisere mindfulness kan de øke sin tilstedeværelse og oppmerksomhet på det som gjelder, samtidig som det virker stressreducerende, og dette er noe majoriteten av informantene har implementert i sin hverdag. For å lede andre på en best mulig måte, er det viktig at mellomlederne evner å ta vare på og lede seg selv, og det har de gjennom kurset i selvledelse og mindfulness blitt mer bevisste på. Ved å sette av litt mer tid til seg selv og sitt lederskap har de økt sannsynligheten for at de opprettholder både oversikt og mental kapasitet, som er nødvendig for å gjøre en best mulig jobb som leder. Dette er også noe de føler selv. Fra å ha vært mye ute i «orkanen», jobber de nå mer fra «orkanens øye».

*Jeg føler jeg har blitt bedre i jobben min etter det her, og at jeg har fått mer fritid (Informant 2).*

Det er altså tydelig at kurset mellomlederne har vært på, har gjort et sterkt inntrykk på dem, og ført til en del endringer som har hatt positive effekter. Når det kommer til praktisering av mindfulness, er dette noe de gjør innimellom, men stort sett når de føler seg veldig stresset, og bruker det i så måte som et stressreducerende verktøy. Skal man dog få maksimalt utbytte av mindfulness-praktisering, forutsettes det daglig trening. Dette ble de også oppfordret til, men av ulike årsaker har de ikke klart å opprettholde dette. Noen av informantene sier det er fort gjort å glemme i løpet av en tettpakket dag, og at det derfor bare blir gjort innimellom. Én av

informantene synes også det er vanskelig å gjennomføre på egenhånd, og at det er en slags barriere for å sette seg ned å meditere. Hun syntes likevel at det fungerte med en utdannet instruktør til stede, og føler derfor hun trenger mer kvalifisert bistand for å få det til. Samtlige av informantene uttrykte også et ønske om at Gjensidige på en eller annen måte skal ha fokus på mindfulness i tiden framover, og de håper at flere i organisasjonen får ta del i det:

*Jeg håper på en måte at det blir en fortsettelse på det. Også for oss som har vært så heldige og har fått vært med på disse kursene. [...]. Og så håper jeg at andre også får ta del i det. Jeg tror Gjensidige har mye å vinne på det (Informant 3).*

## **5.5 Oppsummering av funn**

Før jeg avslutningsvis i neste kapittel vil diskutere forskningsfunnenes implikasjoner, i tillegg til å vurdere oppgavens begrensninger, og komme med noen avsluttende refleksjoner, skal vi ta en kort oppsummering av hovedfunnene. Hensikt og formål med denne studien har altså vært å finne ut om deltakelse på kurs i selvledelse og mindfulness har hatt en innvirkning på seks mellomledere i Gjensidige, og påvirket dem i deres rolle som ledere. Problemstillingen har blitt spisset til å se på tre aspekter; har mellomlederne endret noe med tanke på hvordan de forholder seg til:

- Oppgaver og gjøremål
- Medarbeidere og omgivelser
- Til seg selv

Som det har kommet fram under analysen har det blitt gjort noen endringer i forhold til alle disse tre aspektene. Når det gjelder mellomledernes relasjoner til oppgaver og gjøremål, er det for det første nå mer vurderinger rundt hensikt og nødvendighet av å både delta på diverse møter, samt påbegynne ulike oppgaver. Der de tidligere kastet seg over det meste, spør de seg selv nå en del reflekterende spørsmål før setter i gang, i tillegg til at de nå delegerer mer til medarbeidere. På den måten har de klart å luke bort en del unødvendig bruk av tid og energi. For det andre har det i etterkant av kurset blitt viktig for informantene å organisere og strukturere arbeidet sitt i større grad enn tidligere, som har gjort det enklere å se når man burde prioritere hva, for på den måten å prøve å holde seg til ett gjøremål av gangen, istedenfor å holde på med flere oppgaver samtidig. I tillegg ser de viktigheten av å ikke ta for

raske beslutninger når det er noe viktig som skal avgjøres, og prøver å legge til rette for dette, ved for eksempel å flytte seg fysisk for å komme unna mas og uro.

Når det kommer til mellomledernes relasjoner til medarbeidere og omgivelser, er det først og fremst snakk om å begrense sin tilgjengelighet. De er nå mer til rådighet, som vil si at de kan «forstyrres» ved bestemte tidspunkter i løpet av dagen, istedenfor å være konstant tilgjengelige slik tilfellet var før. Det har også blitt gjort noen grep for å effektivisere møter. Her er det snakk om å få bort forstyrrende elementer og oppmerksomhetstyver som PC-er og mobiltelefoner, for å skape et felles fokus. I tillegg hevder de fleste av informantene at de etter kurset har blitt mer bevisste på egen opptreden overfor andre, ved at de nå er veldig påpasselige på å gi folk sin fulle oppmerksomhet i samhandlingssituasjoner. Her nevnes også å distansere seg fra egne tanker og følelser, for på den måten å ikke reagere og agere på autopilot.

Når det gjelder hvordan informantene forholder seg til seg selv, og sine tanker og følelser, har det også blitt gjort noen grep. For det første tar de nå pauser på en mer bevisst måte enn tidligere. Med dette menes å ikke stimulere hjernen med verken informasjon eller underholdning, men rett og slett gi hodet hvile, og på den måten lade batteriene. Et par av informantene har også endret måten de kommer seg til jobb på, noe som har ført til at de ankommer mer forberedt og utvilt enn tidligere. En siste endring som har skjedd, er at informantene nå ikke lar seg stresse i like stor grad som tidligere, hvis de plutselig blir utsatt for stressende tanker. Ved å bruke mindfulness-meditasjon og SOAL-metoden (Gran m.fl., 2011), takler de nå stress på en bedre måte. De har også blitt mer klar over at det ikke er noe vits å tenke på eller bekymre seg over noe de ikke får gjort noe med uansett, som også virker stressreducerende.

Alle disse grepene har ført til en frigjøring av både tid, energi og kapasitet, i tillegg til at det har ført til mer effektivt arbeid, og bidratt til en mer oversiktlig og mindre stressende jobbhverdag.

Funnene som framkommer i denne oppgaven, samsvarer i stor grad med liknende undersøkelser. Til tross for at det ikke finnes veldig mye forskning på dette i en arbeidslivskontekst foreløpig, har jeg funnet noen liknende prosjekter fra her i Norge, som kan være verdt å sammenlikne med. Som nevnt tidligere i oppgaven, fant man i en studie blant ansatte i Telenor ut at tre måneder med ti minutters mindfulness-praktisering hver morgen førte til redusert stress og bedre søvnkvalitet (Myrtveit m.fl., 2014). I en

masteroppgave fra 2013 viste det seg at kursing i mindfulness førte til mindre multitasking, mer grensesetting mellom jobb og fritid, samt mer tilstedeværelse og ro som førte til redusert stress og mer arbeids glede (Berge, 2013). Det skal sies at informantene i disse to studiene riktignok hadde vært gjennom mer omfattende mindfulness-trening over tid, men jeg mener det likevel er sammenlignbart med denne studien, med tanke på kunnskapen rundt mindfulness og det å bruke det som et stressreducerende verktøy. I en annen masteroppgave om selvledelse og stress i arbeidslivet var det også liknende resultater, ved at informantene som tok i bruk elementer fra selvledelsesstrategiene hadde redusert en del stress, ved å strukturere omgivelsene i form av å flytte seg fysisk, få bort forstyrrelser, samt å gjøre seg selv utilgjengelig (Skaar, 2013). Resultatene fra disse studiene minner om det som har kommet fram i denne oppgaven, noe som kan sies å styrke oppgavens validitet.

## **6 Avslutning**

### **6.1 Forskningsfunnenes implikasjoner**

Hva betyr så disse resultatene? Som vi har sett gjennom analysen, virker det som at grepene som er gjort og endringene som har skjedd, har hatt god effekt på mellomlederne og for deres utførelse av lederskapet. De har tilegnet seg mer overskudd og oversikt, som har ført til mer effektive måter å jobbe på. Samtidig føler de at de har redusert en del stress, og det virker som at de er mer fornøyde, spesielt fordi de nå gjør mer av det de selv synes er viktigst, og slipper å stresse over å bruke tid på noe de ser på som unødvendig bruk av tid og ressurser. Sånn sett kan man si at de har blitt mer produktive også.

Hva så med de rundt? Har disse endringene hatt noen uuntenderte konsekvenser, i form av negative effekter på andre i organisasjonen eller på organisasjon som helhet? Det er vanskelig å si ut i fra dataene jeg har samlet inn, men som nevnt tidligere i oppgaven kan det være at noen av disse grepene har hatt noen negative ringvirkninger på for eksempel mellomledernes underordnede, spesielt i et kortsiktig perspektiv. Da tenker jeg primært på de grepene som handler om å trekke seg litt tilbake og gjøre seg selv utilgjengelig, samt å delegere mer oppgaver. Kanskje dette rett og slett bare har ført til at de har forskjøvet stress og mer arbeid på sine medarbeidere? Eller så kan det være at det virker tillitsvekkende, og at disse medarbeiderne sånn sett føler at de jobber med mer ansvar og selvstendighet enn tidligere. I et langsiktig perspektiv vil det nok være en fordel for alle at mellomlederne har litt albueplass og evner til å lede seg selv på en god måte, da det sannsynligvis også vil føre til

bedre ledelse av andre. Når det gjelder grepene som omhandler kommunikasjon, og det å skape rammer for mer oppmerksomt nærvær og felles fokus, tror jeg ikke det vil føre med seg så mye vondt, da det signaliserer til de rundt at det er viktig å skape et tillitsfullt og engasjerende fellesskap, hvor alle skal hjelpe hverandre, og dra lasset for å nå felles mål og resultater.

Organisasjonen som helhet er nok også tjent med å ha fornøyde mellomledere med god oversikt og en overskuddskapital. Selv om det kanskje ikke merkes i alle ledd i organisasjonen, er det nok en fordel at enkelte ansatte, og spesielt ledere, har kunnskap og kjennskap til mindfulness og enkelte selvledelsesstrategier, så de evner å skru av autopiloten når det gjelder, og skape rammer for å jobbe mer effektivt, og ta gjennomtenkte beslutninger og avgjørelser. Tilstedeværelse og godt humør kan i tillegg smitte over på medarbeidere, kontra å gå rundt å være stresset, eller sjeldent være til stede i øyeblikket.

Med dagens tempo, teknologi og kompleksitet innad i arbeidslivet, hvor mange føler på press og stress, vil det nok ikke bli mindre av denne slags kunnskapsdeling med det første. Som jeg har vist til tidligere i oppgaven er det nå også snakk om å starte med trening av oppmerksomheten og tilstedeværelse allerede ned i barne- og ungdomsskolen, så det blir nok mer vanlig innenfor organisatoriske kontekster i tiden framover også. I så fall er det viktig at det tilrettelegges på skikkelige måter. For det første må det være et frivillig tilbud, og ikke noe man prakker på folk. Å praktisere mindfulness–meditasjon er ikke noe den vanlige vestlige borger er så kjent med, så for noen kan det virke ganske spesielt å lukke øynene og bare fokusere på pusten. Spesielt i et rom med andre, og for noen kan det sikkert føles veldig ukomfortabelt. I en artikkel i Harvard Business Review skriver David Brendel (2015) om nettopp dette, og viser til et eksempel da denne type kursintervensjon førte til mer stress blant noen på arbeidsplassen, og ikke mindre, som var hensikten. Derfor bør det være et frivillig tilbud, da det er noen som foretrekker å gjøre det i en gruppesetting med andre, mens noen helst gjør det privat. Også en av mine informanter syntes det var en ganske merkelig setting da de praktiserte mindfulness på kurset, men syntes ikke det var noe problem, da alle som var til stede kjente hverandre godt og var trygge på hverandre.

En annen ting man skal passe på hvis dette skal inkorporeres i en organisatorisk kontekst, er at det ikke blir for mye av det. For mye mindfulness og meditasjon kan i følge Brendel (2015) medføre en risiko for at man til slutt unngår å gjøre noe med et eventuelt problem, og i så fall bare tilpasser seg det, og sånn sett gir Ole Jacob Madsen rett i sine



bekymringer. Brendel (2015) viser her til en kvinnelig klient han hadde som slet med å returnere til å løse krevende oppgaver etter lengre perioder med meditasjon.

Av disse grunner er det viktig at det tilrettelegges på en god måte, og som et frivillig tilbud til ansatte. Gitt disse premissene er det utvilsomt et stort potensiale i mindfulness, og utnyttet riktig, kan det føre til mer fornøyde og mindre stressende arbeidere over hele linja i en organisasjon.

## **6.2 Forskningens begrensninger**

Tross en del spennende og interessante funn i denne undersøkelsen, kommer ikke studien utenom det faktum at den har en del begrensninger som kan være verdt å diskutere. For det første gjelder det omfanget av oppgaven. Selv om den har blitt skrevet over et lengre tidsrom enn planlagt, tilsvarer oppgaven ett semesters arbeid, noe som også betyr at det er begrenset hva man kan finne ut av. Hvis man for eksempel ville prøvd å kartlegge om flere i organisasjonen eller organisasjonen som helhet har merket noen effekter av de grepene som er gjort blant mellomlederne, trengs det en undersøkelse i større skala til. Mine tolkninger er kun basert på informantenes egne subjektive meninger og fortellinger, så effekter utover hva mellomlederne selv har merket, blir som tidligere nevnt, vanskelig å uttale seg om. Det har for så vidt heller ikke vært formålet med denne oppgaven, selv om det hadde vært interessant å finne ut av. Forslag til videre forskning kan derfor være å gjøre en liknende undersøkelse, hvor man også prøver å finne ut av om folk rundt, eller en hel organisasjon merker noen effekter, eller har noe nytte av at ledere eller mellomledere får denne type kursing.

For det andre, som også påpekt i metodekapittelet, består utvalget i studien av frivillige deltakere. Dette behøver nødvendigvis ikke å bety noe, men det kan være at resultatene hadde sett annerledes ut med andre informanter. Kanskje de resterende 12 deltakerne på kurset ikke hadde samme utbytte som mine informanter, selv om det kom fram at samtlige som hadde deltatt hadde gitt kurset høyest mulig skår i et evalueringsskjema i etterkant. Av den grunn kan man kanskje anta at liknende resultater hadde vært tilfellet uansett hvem av disse 18 mellomlederne som hadde deltatt i undersøkelsen, selv om det ikke er noen garanti for det.

For det tredje kan det hende at kurset hadde en slags «wow-effekt» på deltakerne, som har ført til kortvarige kurseffekter, og ikke varige endringer. Dette virker imidlertid lite sannsynlig, da jeg fikk bekreftet mesteparten av hovedfunnene da jeg var tilbake ca. et halvt år etter intervjuene for å presentere resultatene. Dette var i september 2015, og da hadde det

gått nøyaktig ett år siden første del av kurset, så sånn sett kan man antyde at endringene som er gjort er av varig karakter. I tillegg tolker jeg informantene dithen, at de virker såpass fornøyde med de grepene de har gjort, og at det har ført til mer tid og mindre stress, at det ville vært rart hvis de skulle falle tilbake i gamle spor. Likevel er det vanskelig å gardere seg mot dette, og noen av endringene kan kanskje være vanskeligere å opprettholde enn andre. Det er for eksempel ikke sikkert at informant 2 fortsatt velger å gå hver dag til jobb, eller at informant 5 fortsatt mediterer hver morgen på t-banen. Når det gjelder grep som å unngå å gjøre unødvendige oppgaver, og å trekke seg litt tilbake for å gjøre seg utilgjengelig til tider, virker mer sannsynlig at de klarer å opprettholde.

En siste ting å ta i betraktning, er muligheten for at andre kilder enn kun kurset, kan ha forårsaket noen av endringene, med tanke på det gikk noen måneder fra kurset ble avholdt, til intervjuene ble gjennomført. Dette prøvde jeg så godt som mulig å kartlegge under intervjuene, og det virker ut i fra informantenes fortellinger, som at det var det de lærte i løpet av kursdagene som førte til at det ble gjort en del grep. Endringene som har blitt gjort, har uansett kilde til påvirkning, medført bedring.

### **6.3 Konklusjon**

For å komme med en avsluttende konklusjon, kan man si at kurset i selvledelse og mindfulness absolutt har hatt en innvirkning på mellomlederne, og ført til endringer med tanke på hvordan de utfører lederskapet sitt. Det har blitt gjort grep og justeringer både med tanke på hvordan de forholder seg til oppgaver og gjøremål, til medarbeidere og omgivelser, samt til seg selv. Disse endringene har ført til en frigjøring av både energi og kapasitet, og har bidratt til en mer effektiv, oversiktlig og mindre stressende hverdag. Dette har i sin tur resultert i mer mentalt overskudd, samt verdifull tid til å utføre lederskapet på best mulig måte. Når det gjelder mindfulness-praktisering, er dette noe de ikke klarer å gjennomføre daglig på egenhånd, men lærdommen har vært verdifull, og de håper det blir mer av det i form av flere samlinger i tiden framover.

### **6.4 Avsluttende refleksjoner**

Det har vært veldig interessant å se hvordan informantene, ved å gjøre noen små grep og justeringer, har bedret sin arbeidshverdag og etablert nye rutiner. Selv om de ikke har vedlikeholdt en praktisering av mindfulness til daglig, har de absolutt hatt god nytte av kurset, og av det de lærte. Det virker som at det er mye potensiale i både mindfulness og

selvledelsesstrategier, og jeg føler det er relevant og viktig å sette på agendaen, spesielt med tanke på dagens arbeidsliv, og det faktum at mange preges av mye press og stress. Jeg tror mer kunnskap og bevissthet rundt viktigheten av å roe ned innimellom, «logge seg av», og ta vare på mellomrommene man har, kan være av avgjørende betydning. Dette er nyttig kunnskap, ikke minst for framtidens ledere og arbeidere, som vokser opp med nye brukervaner av teknologi, en hypertilgjengelighet, og enorme mengder informasjon fra diverse informasjonskanaler. Viktigheten av å ta seg en pust i bakken, og sørge for tid til refleksjon og ettertanke er nok vel så viktig for morgendagens ledere. Teknologi er med på å utvikle samfunnet, og selv om det bidrar med enorme muligheter, gjelder det å være bevisst hvordan man selv påvirkes av det.

Et par av informantene nevnte under intervjuene, at det én gang i uka kommer en instruktør på bygget til Gjensidige for å ha fysisk trening, i form av aerobics, med de ansatte. Et kjempeflott tilbud som flere benytter seg av. Å komme seg litt bort fra pulten sin og bevege på kroppen har utvilsomt sine fordeler. I framtiden tilrettelegges det kanskje på samme måte for mental trening også? Skal man tro mange eksperter på området, og samtidig ser på trender i andre land, er ikke dette noen umulighet. I så fall er det viktig at det tilrettelegges på gode måter, med utdannede instruktører, og at det blir i form av frivillige tilbud. Det skal bli spennende å følge utviklingen videre. Det skal også bli interessant å se om Gjensidige følger opp med flere liknende kurs som mine informanter var på, for flere av sine ansatte.

# Litteraturliste

- Berge, G. H. (2013). *Kan gamle livsknuter avhjelpe det moderne jobbstresset?- Er mindfulness det nye serumet? En kvalitativ tilnærming til mindfulness som stressmestring for travle arbeidstakere* (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger). Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Brendel, D. (2015, 11. Februar). There are risks to mindfulness at work. *Harvard Business Review*. Hentet 02.09.2015 fra: <https://hbr.org/2015/02/there-are-risks-to-mindfulness-at-work>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø., & Thompson, G. (2003). *Selvledelse. Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Forsstrøm, A. (2015, 16. August). Mindfulness setter fokus på jobbet. Hentet 10.02.2016 fra: <http://www.dn.se/ekonomi/jobb-karriar/mindfulness-satter-fokus-pa-jobbet/>
- George, B. (2012, 26. Oktober). Mindfulness helps you become a better leader. *Harvard Business Review*. Hentet 02.09.2015 fra: <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2012/10/mindfulness-helps-you-becomea.html>
- Gjellan, M., & Midtskog, R.E. (2015, 9. April). Setter stressmestring på timeplanen. *Nrk*. Hentet 10.02.2016 fra: <http://www.nrk.no/norge/stressmestring-pa-timeplanen-1.12299288>
- Gran, S., Lie, K. A., & Kroese, A. (2011). *Oppmerksomhetstrening. En historisk, psykologisk og praktisk innføring i mindfulness*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hecksher, M. S., Nielsen, L. K., & Piet, J. (2010). *Mindfulness. Manual trening i bevidst nærvær*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Hunter, J., & Scherer, J.S. (2009). Knowledge worker productivity and the practice of self-management. I C.L. Pearce, J.A. Maciariello & H. Yamawaki (red.), *The Drucker difference: What the world's greatest management thinker means to today's business leaders* (s. 175-194). New York: McGraw-Hill
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, G. (2012, 4. September). Mindfulness, et nytt studietilbud fra Haraldsplass. Hentet 10.02.2016 fra: <http://www.haraldsplass.org/hogskole/aktuelt/aktuelt-om-hogskolen/mindfulness-et-nytt-studietilbud-fra-haraldsplass>
- Johannessen, J.A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Killingsworth, M. A., & Gilbert, D. T. (2010). A Wandering Mind is An Unhappy Mind. *Science*, 330, 932. doi: 10.1126/science.1192439
- Kroese, A. J. (2005). *Oppnå mer med mindre stress. En håndbok i Oppmerksomhetstrening (OT)*. Oslo: Hegnar Media AS.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Livden, J.Ø. (2014). Syv ting som spiser ledernes tid. Hentet 11.03.2016 fra: <http://www.gullfjell.no/tidstyver/>
- Madsen, O. J. (2014). *Det er innover vi må gå. En kulturpsykologisk studie av selvhjelp*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. Jr. (2001). *The new superleadership. Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*, (3. Utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Marturano, J. (2013). *Finding the space to lead – A practical guide to mindful leadership*. New York: Bloomsbury Press.
- Myrtveit, I., Jez, V., & Johansen, V. (2014). The effect of mindfulness training on employees in a dynamic organizational setting. *International Journal of Multidisciplinarity in Business and Science*, 2(2), 13-19.
- Neck, C.P., & J.D. Houghton (2006). Two decades of self-leadership research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Reb, J. M., & Choi, E. (2014). Mindfulness in organizations. *The Psychology of Meditation*. Research Collection Lee Kong Chian School of Business. Hentet 04.09.2015 fra: [http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5198&context=lkcsb\\_research](http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=5198&context=lkcsb_research)  
[h](#)
- Reb, J. M., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2012). Leading Mindfully: Two Studies of the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*(9), 1-10. doi: 10.1007/s12671-012-0244-z
- Skaar, K.E. (2013). *Selvledelse og stress i arbeidslivet* (Masteroppgave, Universitetet i Oslo). Oslo: Universitetet i Oslo.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2009). *Fra nysgjerrighet til innsikt. Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Sosiologisk Forlag.
- Torjusen, A. (2016, 4. Februar). Her lærer elevene å koble seg av mobilen. *Nrk*. Hentet

10.02.2016 frå: <http://www.nrk.no/ostfold/har-konsentrasjon-som-fag-pa-timeplanen-1.12786338>

Trisoglio, A. (u.å.). Mindfulness and Leadership. Hentet 04.09.2015 fra:  
[http://vizenllc.com/research/mindfulness/Trisoglio\\_Mindful\\_Leadership\\_Mobius.pdf](http://vizenllc.com/research/mindfulness/Trisoglio_Mindful_Leadership_Mobius.pdf)

Veibenstad, M.A. (2014, 2. Mai). Forbered deg på at dette kommer på timeplanen. *Dagbladet*.  
Hentet 10.02.2016 fra: <http://m.db.no/2013/05/02/tema/klikk/helse/foreldre/26962978/>

Vehler, I. (2011). *Orkanens Øye - Mindfulness og selvledelse*. Oslo: Co-Create Publishing Ltd.

Wadel, C.C. (2006). Om å lede seg selv sammen med andre. Selvledelse i  
medarbeidersamhandling. *Sosiologi i Dag* 36 (1), 59-77.

Williams, M., & Penman, D. (2012). *Å finne fred og ro i din hektisk hverdag. En praktisk veileder*. Oslo: Arnebergforlaget.

Wold, G.C. (2012, 16. Juli). Multitasking gjør deg dummere. *Dagbladet*. Hentet 06.04.2015  
fra: <http://www.dagbladet.no/2012/07/16/tema/helse/klikk/jobb/22559536/>

Ørstavik, M. (2014, 16. November). Puster seg til bedre ledelse. *Aftenposten*. Hentet  
15.01.2015 fra: <http://www.aftenposten.no/jobb/Puster-seg-til-bedre-ledelse-7786430.html>

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

# Vedlegg

## 1. Informasjonsskriv til deltakere i forskningsprosjekt

### «Våken ledelse gjennom mindfulness»

Hei!

Mitt navn er Daniel Norum Lund og jeg er i ferd med å avslutte min mastergrad i Organisasjon, Ledelse og Arbeid ved Universitetet i Oslo med denne masteroppgaven. Jeg er veldig fascinert av mindfulness og vil skrive oppgaven min rundt dette temaet. Mer og mer forskning viser at trening i mindfulness har positive ringvirkninger i en hektisk og kompleks hverdag. Spesielt mellomledere har mange de må forholde seg til og forventninger fra flere kanter.

Jeg har vært i kontakt med Ivar Vehler, angående hans kursdager hos dere, og det gleder meg at jeg får mulighet til å intervju noen av disse deltakerne, da dette er erfarende mellomledere i en stor bedrift. Jeg vil gjerne gjennomføre dybdeintervjuer med 6-8 informanter om deres opplevelse av disse dagene og hva de sitter igjen med den dag i dag. Intervjuene vil ta rundt 45-60 minutter. Informasjonen jeg innhenter vil diskuteres opp mot relevant litteratur og forskning som er gjort, samt ses i lys av teorier om blant annet selvledelse. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og anonymiteten vil selvfølgelig bli ivaretatt. Det er frivillig å delta i studien, og man kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn.

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

Hvis det er noe dere lurer på er det bare å ta kontakt.

Mailadresse: [daniel.n.lund@gmail.com](mailto:daniel.n.lund@gmail.com)

Tlf: 99440407

Jeg er ydmyk og veldig takknemlig for denne muligheten.

Mvh Daniel Norum Lund



## 2. Intervjuguide

Takke for at vedkommende stiller opp til intervju.

Si litt om prosjektet/oppgaven, og om det er noen spørsmål.

### 1) Basic info

- a) Kan du si litt om hva slags stilling du har her?
- b) Hvor lenge har du jobbet her?
- c) Har du mye lederansvar?
- d) Føler du at du har mange du må forholde deg til?
- e) Har du mange ulike arbeidsoppgaver i løpet av en vanlig arbeidsdag?
- f) Trives du med jobben din?

### 2) Kurs i selvledelse og minfulness

- a) Hvor lenge siden er det du deltok på dette?
- b) Hva husker du best fra kurset?
- c) Hva synes du om kurset?
- d) Kan du fortelle litt om denne dagen?
  - Hva gjorde dere?
  - Var det noe nytt du lærte?
  - Hva var det som gjorde størst inntrykk på deg?
  - Var det noe ved kurset du ikke likte?
  - Er du fornøyd med kurset?
  - Fikk du noe ut av kurset umiddelbart?
  - Fikk du noe ut av kurset på lengre sikt?
  - Har det forandret noe som helst på måten du jobber på?
  - (Vil du anbefale dette kurset for andre?)
  - Hvis du må trekke frem det mest essensielle som har hatt noe å si for deg i etterkant, hva vil det være? Var det viktigste å innse teori, eller utføre i praksis (meditasjon)?

### 3) Før og etter

- a) Følte du at du hadde en hektisk arbeidsdag før kurset?
- b) Er det i så fall noen forskjell nå?
  - Med tanke på hvordan du forholder deg til diverse oppgaver?
  - Med tanke på hvordan du forholder deg til dine medarbeidere?
  - Med tanke på hvordan du forholder deg til deg selv?
- c) Opplevde du mye stress i løpet av en arbeidsdag før kurset?
  - Hvordan taklet du i så fall det?
  - Gikk det utover andre ting også?
- d) Opplever du mye stress i løpet av en arbeidsdag nå?
  - Takler du dette i så fall på samme måte som tidligere eller annerledes?
- e) Er det noe ved mindsettet ditt som har forandret seg veldig i etterkant av kurset?
  - Med tanke på hvordan du forholder deg til deg selv og dine tanker og følelser?
  - Med tanke på hvordan du forholder deg til andre, både oppover og nedover i systemet?
  - Med tanke på hvordan du angriper og utfører ulike arbeidsoppgaver?

### 4) Praktisering

Praktiserer du noen øvelser fortsatt?

- Hva syns du i så fall om det? Funker det?
- Føler du at du har tid til det?
- Når praktiserer du?
- Hadde det vært lettere å gjøre det sammen med noen? F. eks. i arbeidstiden → at det er satt av tid til det?

### 5) Klare rammer

- Føler du at du styrer egne aktiviteter og målsettinger?
- Kan du sette din egen agenda?
- Er rammene klare? Vet du f. eks. hvor grensene går for beslutninger? Eller hvilke ressurser du har til rådighet?
- Føler du at det er mange forventninger knyttet til arbeidsoppgaver du utfører?
- Har du klare og definerte mål og aktiviteter? En tydelig aktivitetsplan?

## **6) Relasjoner**

- Føler du at du har endret måten å lede på/jobbe på? Hvordan?
- Har du fått tilbakemeldinger på dette fra andre rundt deg?
- Har det gitt utslag på f. eks. kommunikasjon, effektivitet, stressnivå, arbeidsglede, kontroll?

## **7) Oppsummering**

- I korte trekk. Har dette hjulpet på noen som helst måte? I så fall hvordan?
- Hva er det viktigste som har endret seg?
- Har det hatt noe å si for deg utenom jobb også? Hvordan?
- Vil du at Gjensidige skal ha fokus på mindfulness framover?

Takke for deltakelse og gi opplysninger angående hva og hvordan jeg kommer til å bruke dette materialet, og også minne vedkommende på at informasjonen vil bli behandlet konfidensielt og anonymt.

### 3. Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Hans Christian Sørhaug  
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi Universitetet i Oslo  
Postboks 1096 Blindern  
0317 OSLO

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

Vår dato: 09.03.2015

Vår ref: 42198 / 3 / LMR

Deres dato:

Deres ref:

#### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.02.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

42198	<i>Våken ledelse gjennom mindfulness</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hans Christian Sørhaug</i>
Student	<i>Daniel Norum Lund</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 10.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Linn-Merethe Rød

Kontaktperson: Linn-Merethe Rød tlf: 55 58 89 11

Vedlegg: Prosjektvurdering

*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.uit.no*