



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

*Institutionen för Service Management*

# Mindfulness & Ledarskap - skilda världar?

– En fallstudie om praktiskt arbete i det hälsofrämjande ledarskapet i serviceorganisationer

Av:

Eva Danling

Veronika Hartvig Gustafsson

Christofer Jahnke

Handledare:  
Jan E Persson  
Lars Nordgren

Magisteruppsats  
Vt 2009

---

## En sammanfattning

- Titel:** Mindfulness & Ledarskap – skilda världar?  
– En fallstudie om praktiskt arbete i det hälsofrämjande ledarskapet i serviceorganisationer
- Författare:** Eva Danling, Veronika Hartvig Gustafsson och Christofer Jahnke
- Utbildning:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management
- Handledare:** Jan E Persson och Lars Nordgren
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera hur ett hälsofrämjande ledarskap i serviceorganisationer använder hälsofrämjande verktyg i det dagliga arbetet.
- Forskningsfrågor:**
- Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?
  - Vilken inverkan har hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?
- Metodansats:** Uppsatsens metodansats består av tio kvalitativa intervjuer. Mindfulness (medveten närvaro) används som metodologisk fallstudie för att konkretisera ett hälsofrämjande verktyg.
- Slutsatser:** Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att mindfulness kan fungera som ett hälsofrämjande verktyg som konkret kan användas som stöd och rutin i ledarskapet för att utveckla den emotionella dimensionen av ledarskapet. Därav menar vi att mindfulness som hälsofrämjande verktyg likaså kan utveckla det hälsofrämjande ledarskapet genom fokus på ledarens emotionella hälsa som vi anser är en del av det hälsofrämjande ledarskapet. En ökad emotionell medvetenhet kan i sin tur reducera ledarens arbetsrelaterade stress på grund av en ökad insikt och därmed ett ökat medvetet agerande. Ett medvetet ledarskap i det dagliga arbetet på arbetsplatsen skapar förutsättningar för goda arbetsrelationer då mindfulness även bidrar till ökad uppmärksamhet på omgivningen. Dock kan effekterna av hälsofrämjande verktyg ifrågasättas utifrån Hawthorne-effekten på grund av den ökade uppmärksamhet som deltagarna upplever.
- Nyckelord:** Hälsofrämjande- och emotionellt ledarskap, mindfulness, stress, arbetsrelation

---

## Ett stort tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla som varit involverade och engagerande i processen för vår uppsats. Först och främst vill vi tacka vår kontaktperson Ola Schenström som har varit ett stort stöd under arbetets gång. Vi vill även rikta ett varmt tack till våra intervjupersoner som har bidragit med goda samtal genom spännande berättelser och upplevelser i ämnesområdet. Avslutningsvis vill vi tacka våra handledare Jan E Persson och Lars Nordgren för stöd och vägledning under arbetsprocessen.

Christofer, Eva och Veronika

---

# Innehållsförteckning

<b>1. HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAP – FÖR LEDAREN SJÄLV?</b>	<b>6</b>
<b>1.1 EMOTIONELL INTELLIGENS SOM EN DEL AV DET HÄLSOFRÄMJANDE LEDARSKAPET</b>	<b>7</b>
<b>1.2 LEDARSKAPET I PRAKTIKEN</b>	<b>8</b>
<b>1.3 LEDARSKAPET SOM FUNKTION OCH RELATION</b>	<b>8</b>
<b>1.4 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR</b>	<b>9</b>
<b>1.5 UPPSATSENS UPPBYGGNAD</b>	<b>9</b>
1.5.1 VAL AV METOD	10
1.5.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	12
1.5.3 VAL AV OCH FORMULERING AV INTERVJUFRÅGOR	12
1.5.4 INTERVJUTILLFÄLLET	13
1.5.5 UTSKRIFT OCH ANALYS AV MATERIAL	14
1.5.6 VÅR STUDIE I FÖRHÅLLANDE TILL ANDRA SERVICEORGANISATIONER	15
1.5.7 REDOVISNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET	15
<b>1.6 TEORETISKT AVSNITT, DEL I</b>	<b>16</b>
1.6.1 FORSKNING OM LEDARSKAP	16
1.6.2 DEN EMOTIONELLA BETYDELSEN I LEDARSKAPET	17
1.6.3 SJÄLVKÄNNEDOM, EN FÖRMÅGA FÖR ETT GOTT LEDARSKAP	18
1.6.4 TEORIER KRING FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR DET EMOTIONELLA LEDARSKAPET	18
1.6.5 GRIDMODELLEN	19
1.6.6 EN TREDJE DIMENSION	20
1.6.7 MINDFULNESS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG	21
1.6.8 MINDFULNESS I PRAKTIKEN OCH PÅ ARBETSPLATSEN	23
1.6.9 MINDFULNESS SOM LEDARSKAPSVERKTYG	23
1.6.10 EFFEKTERNA AV MINDFULNESS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG	24
1.6.11 VAD SÄGER DET FÖRSTA TEORETISKA AVSNITTET?	25
<b>1.7 TEORETISKT AVSNITT, DEL II</b>	<b>25</b>
1.7.1 HÄLSORELATERADE FÖRDELAR MED MINDFULNESS	25
1.7.2 STRESSHANTERING I LEDARSKAPET	26
1.7.3 LEDARSKAPET SOM ROLLMODELL FÖR HÄLSOFRÄMJANDE ARBETE	27
1.7.4 HUR LEDARE INFLUERAR SINA MEDARBETARE	27
1.7.5 FRISKARE ARBETSPLATSER	28
1.7.6 ARBETSGLÄDJE OCH ARBETSKLIMAT	28
1.7.7 ANSVARET FÖR GOD HÄLSA I ARBETSLIVET	29
1.7.8 STRATEGISKT ARBETE OCH RAMVERK FÖR EN HÄLSOFRÄMJANDE ARBETSPLATS	29
1.7.9 VAD SÄGER DET ANDRA TEORETISKA AVSNITTET?	30
<b>1.8 VÅRT VAL AV FRAMSTÄLLNING</b>	<b>31</b>
<b>2. EMPIRISKT AVSNITT</b>	<b>32</b>
<b>2.1 FALLSTUDIE</b>	<b>32</b>
<b>2.2 REDOVISNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET, AVSNITT I</b>	<b>33</b>
2.2.1 VAD SÄGER LEDARNA?	34
2.2.2 DEN EMOTIONELLA UTVECKLINGEN AV LEDARSKAPET	34
2.2.3 DET PRAKTISKA ARBETET I VARDAGEN	35
2.2.4 PRAKTISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MINDFULNESS	37
2.2.5 VAD SÄGER MEDARBETARNA?	37
2.2.6 MINDFULNESS SOM ETT VERKTYG FÖR EMOTIONELL UTVECKLING	37
2.2.7 DET PRAKTISKA ARBETET I VARDAGEN	38
2.2.8 PRAKTISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MINDFULNESS	38

---

2.2.9 VAD SÄGER DET FÖRSTA EMPIRISKA AVSNITTET?	39
<b>2.3 REDOVISNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET, AVSNITT II</b>	<b>39</b>
2.3.1 VAD SÄGER LEDARNA?	40
2.3.2 MINDFULNESS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG FÖR STRESSREDUCERING	40
2.3.3 MINDFULNESS PÅVERKAN PÅ ARBETSRELATIONEN	41
2.3.4 LEDAREN SOM ROLLMODELL	41
2.3.5 VAD SÄGER MEDARBETARNA?	42
2.3.6 MINDFULNESS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG FÖR STRESSREDUCERING	42
2.3.7 MINDFULNESS PÅVERKAN PÅ ARBETSRELATIONER	43
2.3.8 LEDAREN SOM ROLLMODELL	44
2.3.9 VAD SÄGER DET ANDRA EMPIRISKA AVSNITTET?	44
<b>2.4 ANALYS, AVSNITT I</b>	<b>44</b>
2.4.1 FUNGERAR MINDFULNESS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG FÖR LEDARSKAPET?	45
2.4.2 VAD HAR HÄNT EMOTIONELLT FÖR LEDAREN?	45
2.4.3 HUR KAN LEDARE KONKRET ARBETA MED HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG?	47
2.4.4 TRANSFORMATIVT LEDARSKAP EN FÖRUTSÄTTNING FÖR ANVÄNDADET AV MINDFULNESS?	48
2.4.5 ÄR MINDFULNESS ETT VERKTYG FÖR ATT UTVECKLA DET EMOTIONELLA LEDARSKAPET?	50
<b>2.5 ANALYS, AVSNITT II</b>	<b>52</b>
2.5.1 KAN MINDFULNESS ANVÄNDAS SOM HÄLSOFRÄMJANDE VERKTYG I SERVICEORGANISATIONER?	52
2.5.2 KAN MINDFULNESS ANVÄNDAS SOM ETT STRESSREDUCERANDE VERKTYG?	53
2.5.3 PÅVERKAR MINDFULNESS ARBETSRELATIONERNA?	55
2.5.4 HUR KAN ARBETET FÖR ARBETSRELATIONER KONKRETISERAS?	57
<b>2.6 VAD HAR VÅR UNDERSÖKNING RESULTERAT I?</b>	<b>58</b>
<b>3. VÅRA SLUTSATSER BETYDELSE FÖR TEORI OCH PRAKTIK</b>	<b>60</b>
<hr/>	
<b>3.1 SUMMERING</b>	<b>60</b>
<b>3.2 REFLEKTIONER KRING ARBETSPROCESSEN</b>	<b>61</b>
<b>3.3 EXKURS</b>	<b>62</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>63</b>
<hr/>	
<b>BILAGA</b>	<b>68</b>
<hr/>	

---

# 1. Hälsöfrämjande ledarskap – för ledaren själv?

*”Hälsöfrämjande ledarskap kan bara utövas av den som själv mår bra.”* (Österblom 2003 se Wiking 2003, sid. 25).

Både *hälsöfrämjande arbete* och *hälsöfrämjande ledarskap* är begrepp som blivit allt vanligare i takt med att ohälsan har ökat på arbetsplatser (Angelöw 2002, sid. 13, 19-20). En traditionell definition av hälsöfrämjande arbete kan likställas med psykosocialt arbetsmiljöarbete eller friskvård. På engelska benämns begreppet som Workplace Health Promotion, vilket ses som en mer komplett översättning på vad arbetet syftar på. Thomsson och Menckel (1997) menar att det hälsöfrämjande arbetet är en funktion för att påverka individens levnadsvanor men även att se och tydliggöra sammanhanget av situationer, miljö och omgivning. Till skillnad från den traditionella synen på en hälsosam livsstil syftar ett hälsöfrämjande arbete på att inkludera handlingsutrymme och egenvärde åt medarbetarna som betydande faktorer för en hälsosam arbetsmiljö (Thomsson & Menckel 1997, sid. 3-4). Både Hansson (2004) och Kjellman (2006) benämner det hälsöfrämjande ledarskapet som en funktion att främja, erbjuda och möjliggöra god hälsa på arbetsplatsen men inkluderar även förebyggande arbete som enligt Forslund (2006) ska involvera både fysiologiska och psykologiska behov. Individens hälsa kan bland annat vara mental och emotionell och är sammankopplad med relationer och omgivning (Forslund 2006, sid. 3; Hansson 2004, sid. 51, 219; Kjellman 2006, sid. 40-44). Vi menar att tidigare forskning om det hälsöfrämjande ledarskapet framförallt fokuserar på ledarens ansvar att skapa förutsättningar för medarbetarnas hälsa och en hälsosam arbetsplats. Vi tycker således att det saknas en vidare diskussion kring ledarens hälsa. Likt Goleman et al. (2002) tror vi att en ledare som mår bra har bättre förutsättningar att göra ett bra arbete samt skapa goda relationer eftersom välmående underlättar sammanhållning (Goleman et al. 2002, sid. 14-15). Vi antar att ovanstående resonemang är en förutsättning för en hälsosam arbetsplats. En författare som emellertid inkluderar ledarens hälsa i kriterierna för ett hälsöfrämjande ledarskap är Österblom (2003) som anser att ledaren är en förebild för organisationen (Österblom 2003, se Wiking 2003, sid. 24). Vi menar dock att ledarskapslitteraturen i stor utsträckning bortser från ledarens inre hälsa och därmed den emotionella sidan av ledarskapet.

Vi tror att en förutsättning för ett hälsöfrämjande ledarskap är en användning av konkreta *hälsöfrämjande verktyg*. Med begreppet hälsöfrämjande verktyg utgår vi från ovan nämnda beskrivning av det hälsöfrämjande ledarskapet och avser verktyg, rutiner och

---

stödfunktioner för ledarskapet. Om de hälsofrämjande verktygen används och hanteras på rätt sätt, antar vi att det skapar förutsättningar för det hälsofrämjande ledarskapet och därmed en utveckling av ledarens emotionella hälsa.

### 1.1 Emotionell intelligens som en del av det hälsofrämjande ledarskapet

Äldre ledarskapsmodeller har vanligtvis ett funktionellt fokus och saknar den emotionella och personliga dimensionen av ledarskapet (Goleman et al. 2002, sid. 247). Scharmer (2008) menar att det finns mycket vetenskap om vad ledare gör men desto mindre källor om varifrån omedvetna handlingar uppstår ifrån. Författaren menar att ett framgångsrikt ledarskap bygger på den uppmärksamhet och den mening som ledarskapet tillskriver den givna arbetssituationen, vilket länge har varit betydelsefullt inom idrotten. Inom management och ledning finns det emellertid väldigt lite forskning kring denna inre dimension och sällan identifieras ledarskapsverktyg för att arbeta med den inre förmågan (Scharmer 2008, sid. 52-53). Goleman et al. (2002) menar att den primära och viktigaste dimensionen för ett framgångsrikt ledarskap är emotionell, vilket ofta ignoreras i ledarskapssammanhang. Emotionella faktorer såsom ledarens tankar, känslor och handlingar har stor påverkan på dem som ledaren är satt i att leda (Goleman et al. 2002, sid. 160). Definitionen av det *emotionella ledarskapet* hänvisas till Goleman et al.s (2002) definition av begreppet men även till von Bergens (2002) beskrivning av inre ledarskap. De två begreppen kommer att likställas i uppsatsen och paralleller kommer även att dras till mental hälsa. Begreppen syftar till den förmåga en ledare har att medvetet arbeta med sina inre känslor, både positiva som negativa. En ledare som är lyhörd och kan identifiera sina inre känslor kan utveckla en medvetenhet om det som sägs och görs samt klargöra vilket ansvar en ledare har. Genom medvetna handlingar kan ledaren själv forma den ledare som denne vill vara och framstå som. Det inre och emotionella ledarskapet påverkar det förhållande en ledare har till sina medarbetare eftersom en inre medvetenhet kan förändra beteende, agerande och attityder och därmed utveckla en bättre och mer välmående samvaro på arbetsplatsen (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 39, 217; von Bergen 2002). Vi vill därmed belysa utvecklingen av det emotionella ledarskapet eftersom vi antar att det är avgörande för ledarens välmående samt att det är en del av det hälsofrämjande ledarskapet. Vi vill undersöka om praktiskt arbete med hälsofrämjande verktyg har effekter på utvecklingen av det emotionella ledarskapet. Vi tror att det kan ha stor relevans för en fortsatt utveckling av den nuvarande ledarskapslitteraturen.

---

## 1.2 Ledarskapet i praktiken

Många av de befintliga ledarskapsteorierna kopplas inte på ett självklart sätt till hur ledarens arbete i praktiken ser ut (Döös & Waldenström 2008, sid. 189). Att ha god hälsa som ledare har blivit en konkurrensfördel eftersom god hälsa ger bra avkastning. Ledare har ofta ett stressfyllt arbete och är högpresterande och har därmed ofta svårt att kontrollera sitt eget välbefinnande eftersom de vanligtvis inte lyssnar på sina inre signaler (Eldh & Theorell 2009, sid. 31-32).

Både Skagert et al. (2007) och Nyberg et al. (2005) menar att få studier har gjorts angående ledarens arbetsrelaterade stress. Författarna menar att studier som fokuserar på hur och med vilka strategier ledare kan minska arbetsrelaterad stress samt hantera den mentala och sociala arbetsmiljön i serviceorganisationer är bristfälliga (Skagert et al. 2007, sid. 804-805). Med *arbetsrelaterad stress* menar vi den stress som uppstår i arbetsrelaterade situationer. Vi utgår från Agervolds (2001) resonemang om att det finns en samverkan mellan miljön och individen på en arbetsplats. Om individers värderingar av de egna resurserna inte motsvarar de krav som ställs i arbetet skapas en reaktion på grund av den belastade upplevelsen (Agervold 2001, sid. 62-64). Även Angelöw (2002) menar att stress handlar om hur en individ tolkar och har möjlighet att hantera en given situation eftersom mentala föreställningar avgör hur vi reagerar (Angelöw 2002, sid. 119). Vi frågar oss om hälsofrämjande verktyg kan fungera som ett stöd för hur ledaren konkret kan arbeta för att reducera stress i ledarskapet. Vi menar med utgångspunkt i ovanstående författares resonemang, att stress ofta är förknippat med tanke- och förhållningssätt till upplevelser, vilket är kopplat till emotionell intelligens. Vi undrar därmed om hälsofrämjande verktyg i ledarskapet kan konkretisera det praktiska arbetet med utvecklingen av det emotionella ledarskapet. Genom att besvara den första forskningsfrågan för uppsatsen kan vi utläsa den praktiska hur- dimensionen samt se till den inre emotionella dimensionen av ledarskapet.

## 1.3 Ledarskapet som funktion och relation

I uppsatsen vill vi framförallt belysa ledarskapet som en funktion eftersom vi anser att mycket av tidigare forskning enbart fokuserar på ledaren som enskild individ (jmf Yukl 2006, sid. 2). Vi anser att individer kommer och går i organisationer men att ledarskapet som funktion består. Vi är dock medvetna om att vi inte helt kan bortse från individen eftersom det är den enskilda individen som upprätthåller ledarskapet samt att vårt intervjuunderlag bygger på individers subjektiva tolkningar av verkligheten.



---

Många ledarskapsteorier framställer även ledarskapet som en enkelriktad process där medarbetarna ses som passiva mottagare (jmf Alvesson & Svenningsson 2003a, sid. 1436; Döös & Waldenström 2008, sid. 191). Både Ahlertorp (1998) och Skagert et al. (2007) menar emellertid att ledarskap inte fungerar som en enskild roll utan uppstår genom relationer med andra individer men även i samspel med kontexten som ledaren befinner sig i (Ahlertorp 1998, sid. 31; Skagert et al. 2007, sid. 809). Med *arbetsrelationer* menar vi relationer och daglig kontakt på arbetsplatsen mellan ledare och medarbetare. Vi hänvisar både till Ronthy-Östbergs (2001) resonemang kring relationer och Angelöws (2006) diskussion kring arbetsglädjens påverkan på arbetsrelationer. Relationer verkar i samspel med omgivningen och grundar sig i vilken grad individer delger varandra information och är mottagliga för varandras känslor (Ronthy-Östberg 2001, sid. 13). Arbetsglädje är en förutsättning för goda arbetsrelationer som kan motverka påfrestningar, förbättra samarbete och arbetsprestationer (Angelöw 2006, sid. 94, 107). Med utgångspunkt i ovanstående diskussion vill vi undersöka hur ledarskapet kan påverka arbetsrelationen med medarbetarna genom användandet av hälsofrämjande ledarskapsverktyg, då relationen är svår att bortse från eftersom ledarskapet skapas och utvecklas genom ett beroendeförhållande av påverkan. Den andra forskningsfrågan för uppsatsen hjälper oss att besvara hur hälsofrämjande verktyg kan påverka stressreducering i ledarskapet och arbetsrelationer på en arbetsplats.

## 1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera hur ett hälsofrämjande ledarskap i serviceorganisationer konkret använder hälsofrämjande verktyg i det dagliga arbetet.

Forskningsfrågorna är:

- Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?
- Vilken inverkan har hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?

## 1.5 Uppsatsens uppbyggnad

För att underlätta upplägget av metodansatsen kommer den baseras på Kvaales (1997) struktur av olika stadier för en kvalitativ intervjuforskning (Kvale 1997, sid. 84) i kombination med andra metodteoretiska författare. Med utgångspunkt i det konstruerar vi en egen struktur som

---

är anpassad efter uppsatsprocessen och vår teoretiska redogörelse. Uppsatsen utgår från ett ledarskapsperspektiv i en föränderlig omvärld, grundat på ovanstående problemformulering om ledarskapslitteraturens bristande framställning om det konkreta arbetet med utvecklingen av det emotionella ledarskapet. Vi tar vidare hänsyn till den komplexa föränderliga omvärlden eftersom ledarskapet är beroende av den omgivande kontexten för organisatorisk framgång.

Utifrån nedanstående metodansats är vår intention att kunna besvara våra forskningsfrågor, som kommer att fungera som en genomgående struktur i uppsatsen. Forskningsfrågorna berör delvis varandra men uppdelningen anser vi är avgörande för uppsatsens struktur. Forskningsfrågorna anser vi är relevanta och intressanta för att kunna besvara vårt syfte och belysa den problematik vi anser råder mellan ledarskapet i praktiken och hur det framställs i teorin. Vi har valt att använda oss av relevant teori och väsentliga begrepp inom hälsofrämjande- och emotionellt ledarskap, stress och arbetsrelationer för att belysa vad forskningen säger kring våra valda forskningsfrågor som inkluderar ovanstående begrepp. Utifrån det för vi en teoretisk diskussion med utgångspunkt i vad olika författare har skrivit inom det valda ämnesområdet. Begrepp eller delar av teorier som vi anser är relevanta för sammanhanget men som vi inte vidare kommer att behandla i analysen kommer endast att benämnas i uppsatsen teoretiska avsnitt utan vidare diskussion i analysen. Utefter Alvesson och Sköldbbergs (1994) teorier om betraktelsesätt har vi valt att använda oss av en kombination av en induktiv och deduktiv ansats eftersom vi både vill återspegla nya infallsvinklar genom vårt empiriska material i kombination med vår teoretiska utgångspunkt (Alvesson & Sköldbbergs 1994, sid. 41-42).

### **1.5.1 Val av metod**

Redan i uppsatsprocessens början valde vi att samla in det empiriska materialet från ett projekt inom hälso- och sjukvården. Valet grundar sig i hälso- och sjukvårdens praktiska arbete med mindfulness (medveten närvaro) som hälsofrämjande verktyg, i syfte att skapa redskap och rutiner för att bland annat kunna hantera stress men även för att främja hälsan på arbetsplatsen. Projektet *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser - ett mindfulnessbaserat projekt i Norrbottens läns landsting* ville vi använda som en genomgående fallstudie i uppsatsen bland annat eftersom vi ville utgå ifrån mindfulness, för att kunna konkretisera ett specifikt hälsofrämjande verktyg. Valet av mindfulness som hälsofrämjande verktyg bygger även på att vi har uppmärksammat att mindfulness är ett vanligt fenomen för psykiskt välbefinnande inom beteendevetenskap, psykologi och medicin (Shapiro SL et al. 2003;

---

Specia M et al. 2000 se Nygren et al. 2006). På senare tid har emellertid en del författare börjat diskutera mindfulness påverkan i ledarskapet (jmf Sethi 2009; Scharmer 2008), vilket skapade ett intresse för oss att utveckla begreppet inom serviceorganisationer. Vi frågar oss om mindfulness kan ha en teoretisk relevans som hälsofrämjande verktyg inom ledarskapslitteraturen. Vi vill studera dess påverkan på ledarskapet, arbetsrelaterad stress och arbetsrelationer i serviceorganisationer. Uppsatsämnet är valt att belysas i serviceorganisationer eftersom ledare och medarbetarna där ofta har ett stressfullt arbete med mycket kundkontakt. Vi vill därmed undersöka Sethis (2009) uttalande om mindfulness i ledarskapet som ett nytt sätt att leda, arbeta och leva, som ifrågasätter gamla ledarskapsmetoder (Sethi 2009, s 11). Vi vill se om mindfulness har giltighet i det praktiska arbetet som hälsofrämjande verktyg i serviceorganisationer och begreppet framställs därmed genomgående i uppsatsen.

Valet av insamling av det empiriska materialet baserades på att vi sökte kvalitativa och beskrivande svar genom subjektiva berättelser. Genom fallstudien ville vi belysa, förstå och insamla kunskap om verklighetens komplexitet och hur praktiskt arbete med hälsofrämjande verktyg fungerar inom vårt valda ämnesområde. Det gjordes för att kunna kartlägga vår tidigare nämnda problembeskrivning genom att söka ny information och därmed insamla nya infallsvinklar i det teoretiska ämnesområdet. Bell (2006) menar att fallstudier ger möjlighet att göra djupare studier genom att studera en avgränsad aspekt under en begränsad tidsperiod. Nackdelen kan vara att det leder till oriktiga resultat på grund av studier av enstaka händelser eller enheter (Bell 2006, s 20-21). Därav valde vi att bredda vårt undersökningsområde till tre olika geografiska platser samt till olika professioner på arbetsplatserna.

Baserat på tidigare nämnda explorativa syfte och ämnesområde valdes därefter hur vi praktiskt skulle gå tillväga för insamlingen av materialet, vilket resulterade i vårt val av metod som vi anser stödjer vårt syfte och är anpassat efter det teoretiska perspektivet (Kvale 1997, sid. 85-86, 94; se även Trost 1993, sid. 13, 15). En kritisk invändning till den kvalitativa intervjuforskningen är att den bland annat bortser från handling genom att fokusera på tankar och upplevelser (Kvale 1997, sid. 264). Därmed valde vi att fokusera intervjufrågorna på det praktiska arbetet för att inte bortse från handlingen men även för att kunna besvara vårt syfte med uppsatsen. Vi är emellertid medvetna om tankens och upplevelsens makt i samtalet, eftersom vi inte fysiskt har varit delaktiga i intervjupersonernas arbete.

Uppsatsens teoretiska material är företrädesvis hämtat från vetenskapliga tryckta källor såsom böcker och artiklar. Vi har även använt oss av avhandlingar, tidskrifter, projektbeskrivningar av fallstudien samt webbadresser. De sökord vi har använt oss av är,

---

hälsofrämjande- och emotionellt ledarskap, mindfulness, stress och arbetsrelationer. Genom arbetes gång har vi även försökt inta ett kritiskt förhållningssätt till de källor vi använt samt utgå från vetenskaplig litteratur och ursprungskällor i den mån som varit rimligt.

Redan på ett tidigt stadie började vi göra en planering för hur vi både praktiskt och tidsmässigt skulle gå tillväga för att insamla den kunskap vi eftersökte. Vi ansåg att det viktigaste var att hela tiden påminna oss om undersökningens syfte för att få en genomgående struktur i arbetet (Kvale 1997, sid. 95-96). På grund av begränsade resurser, både tidsmässiga och ekonomiska, blev vårt val att genomföra telefonintervjuer.

### **1.5.2 Val av intervjupersoner**

Vårt val av enskilda intervjuer baseras på sökandet efter faktiskt information, berättelser och uppfattningar (Kvale 1997, sid. 97). Urvalet av intervjupersoner grundas på vår kontaktpersons referenser, kunskap om och delaktighet i projektet för fallstudien, som även är en av våra tio intervjupersoner. Vi bestämde oss för att undersöka tre olika arbetsplatser för att få en geografisk spridning samt för att kunna ta del av projektet i tre olika sociala sammanhang och arbetsmiljöer. Eftersom uppsatsen har ett ledarskapsperspektiv valde vi att intervjua en ledare i mellanposition på vardera arbetsplats. Då vi även ville undersöka arbetsrelationen på arbetsplatsen resulterade det i att vi intervjuade två medarbetare som varit delaktiga i projektet på respektive arbetsplats. Antalet intervjupersoner grundas på att vi fick reda på vad som var avsett att undersökas med de tio valda intervjuerna samt att det var ett hanterbart material att tolka och analysera (Ibid. sid. 97-98). Vi kan i efterhand förhålla oss kritiska gentemot valet av intervjupersonerna som inte slumpvis blev utvalda. Vår kontaktperson valde lämpliga ledare att intervjua, som i sin tur valde medarbetare. Det berodde bland annat på begränsningen att komma i kontakt med intervjupersonerna samt avsaknad av kunskap om vilka som deltog i projektet. Fördelen med det arbetssättet var att intervjupersonerna var villiga att delta i vår undersökning samt att de var kunniga inom vårt valda ämnesområde och vältaliga så att intervjutillfällena fungerade smidigt (Ibid. sid. 135).

### **1.5.3 Val av och formulering av intervjufrågor**

Insamlingen av det empiriska materialet grundas i tre olika intervjuguider som delvis liknar varandra i upplägg men frågorna skiljer sig något beroende på intervjupersonens position och delaktighet i projektet (se bilaga). Intervjuguiderna fungerade som underlag och stöd vid intervjutillfällena. Vid intervjun med vår kontaktperson utformades intervjuguiden utefter två

---

teman. Inledningsvis ville vi ta reda på bakgrunden och tanken bakom mindfulness för att sedan specifikt rikta våra frågor till projektet för fallstudien. Intervjuguiden för ledarna och medarbetarna börjar med två inledande frågor för att skapa mer spontana och berättande svar (Kvale 1997, sid. 124). Frågorna därefter är mer specifika utifrån projektet och praktiken.

Intervjuguiderna innehöll mestadels frågor med tematisk relevans för uppsatsens syfte och ämne. Vi försökte samtidigt formulera dynamiska frågor genom att motivera intervjupersonen att berätta om upplevelser, för att underlätta det mellanmännliga samspelet i enighet med Kvales (1997) resonemang kring den kvalitativa intervjun (Ibid. sid. 121-122). Intervjufrågorna utformades med syftet att vara breda för att intervjupersonen skulle kunna berätta fritt utan någon större påverkan, med intentionen att få längre intervjusvar. Vår avsikt var likaså att formulera korta och enkla frågor för att undvika missförstånd. Vi försökte att avstå från att formulera ledande frågor som skulle ha påverkat intervjusvaren och undersökningens reliabilitet (Ibid. sid. 123, 134, 145, 213). Utöver intervjuguiden förekom det spontana följdfrågor under intervjun som var anpassade efter intervjusituationen med syftet att öka förståelsen för intervjupersonens svar (Trost 1993, sid. 88).

#### **1.5.4 Intervjutillfället**

Inför det första intervjutillfället valde vi att skicka intervjufrågorna per e-post för att intervjupersonen skulle få möjlighet att förbereda sig. Vår avsikt var att få mer kvalitativa svar då vi tror att en telefonintervju ger mindre utrymme för fundering kring svaren. Dock märkte vi att intervjun på så sätt blev styrd och avstod från det i de följande intervjuerna. Vi märkte då en skillnad genom att det blev svårare att få beskrivande svar men valde ändå att fortsätta med att inte skicka frågorna eftersom vi ville vara konsekventa i arbetsprocessen. Vi skickade e-post till alla intervjupersoner innan intervjuns start där vi presenterade oss och förklarade undersökningens syfte för att få ett informerat samtycke av intervjupersonerna. Vi berättade även hur intervjun skulle gå till, vilka som skulle vara närvarande, intervjupersonens rättighet till anonymitet, inspelning av svaren samt i vilket syfte intervjusvaren skulle användas (Kvale 1997, sid. 107-109, 120, 142). Vi ansåg det viktigt att ge intervjupersonen en bild av intervjutillfället och skapa ett förtroende för oss som intervjupersoner då det personliga mötet uteblev.

Intervjuerna registrerades genom inspelning med en diktafon eftersom vi som intervjupersoner då kunde koncentrera oss på intervjutillfället och intervjupersonens respons på samtalet. En person antecknade under intervjuerna och tillsammans med det inspelande

---

materialet kunde vi därmed återspegla den känsla och det sociala sammanhanget som samtalet hade (Ibid. sid. 121, 126, 147). Eftersom vi genomförde telefonintervjuer gick vi däremot miste om ansikts- och kroppsuttryck samt den omgivande miljön, vilket kan ha påverkat vårt helhetsintryck och värdefull bakgrundsinformation kring intervjun (Widerberg 2002, sid. 106-107). Vi anser emellertid inte att det är avgörande för vår studies tillförlitlighet, bland annat eftersom en visuell miljö inte löser problematiken kring en objektiv framställning (Kvale 1997, sid. 148). Genomförandet av telefonintervjuer visade sig vara en större utmaning än vad vi tidigare trott eftersom det blev svårare att tolka svaren och känna av den stämning som uppstår i ett personligt möte. Svårigheten kan enligt Trost (1993) bero på att telefonintervjuer inte är lämpade för djupgående frågor och svar (Trost 1993, sid. 22). Metodlitteraturen saknar dock i stor utsträckning riktlinjer, möjligheter och problematik kring telefonintervjuer.

Det finns alltid en risk kring förståelsen och äktheten av intervjupersonens berättelser. Därför har vi enligt Kvales (1997) resonemang om validitet begrundat intervjufrågorna och svarens giltighet (Kvale 1997, sid. 200-201, 215). Vi diskuterade efter varje intervju kring hållbarheten av de svar och intryck vi fått och vi ansåg att ingen av intervjupersonerna hade en intention att återge en för dem fördelaktig framställning av situationen då både positiva och negativa aspekter framställdes på ett konstruktivt sätt. Vi ville alltså utläsa om intervju svaren och vårt resultat har en sanning i relation till dess konsekvenser i praktiken (Ibid. sid. 215).

### **1.5.5 Utskrift och analys av material**

Efter intervjutillfällena transkriberades intervju svaren löpande till skriftlig text samt gjordes en sammanfattning av svaren från varje arbetsplats där vi även valde lämpliga citat för att underlätta analysen av materialet. Analysen skedde genom en ad hoc metod som innebar att vi tog oss an materialet utifrån olika angreppssätt och tekniker (Kvale 1997, sid. 184). Arbetssättet var anpassat efter vårt syfte och vår arbetsprocess eftersom vi anser att det är svårt att på förhand följa ett uppgjort mönster när alla situationer är unika. Vi uppmärksammade även att det analytiska tänkandet redan startade vid intervjuens genomförande genom en bearbetning av materialet (Trost 1993, sid. 57). Under transkriberingen lärde vi oss en del om oss själva i rollen som intervjuare och den problematik som kan uppstå i ett samtal i form av missförstånd genom avsaknad av delaktighet i intervju personens omgivning.

---

### **1.5.6 Vår studie i förhållande till andra serviceorganisationer**

Vi är medvetna om att vårt urval av tio intervjupersoner inte är representativa för alla deltagare i projektet. Eftersom våra intervjupersoner valdes av vår kontaktperson samt ledare på arbetsplatsen saknas en köns - och åldersmässig spridning. Genom vår geografiska och professionella spridning av intervjupersoner har vi dock försökt ta del av olika sociala sammanhang som alla kan bidra med olika infallsvinklar i undersökningen. Vi är vidare medvetna om att vår fallstudie inte är generaliserbar på alla organisationer. Dock menar Denscombe (1998) att fallstudier av kvalitativ art visar ett mönster och kan således generaliseras i organisationer med likartade förutsättningar (Denscombe 1998 se Bell 2006, sid. 21). Utifrån det anser vi att resultatet kan användas som utgångspunkt för organisationer med liknande premisser som vår fallstudie eftersom alla organisationer praktiserar någon form av ledarskap och därmed arbetsrelationer på arbetsplatsen. Generaliserbarheten kan dock tänkas vara rimligast inom serviceorganisationer. Vidare anser vi att en större undersökning hade kunnat bidra med en förstärkt generalisering samtidigt som det inte fanns tid och resurser att genomföra det. Även en enkätundersökning hade gett oss en bredare målgrupp samtidigt som det inte var ett alternativ eftersom vi sökte kvalitativa och berättande svar. Vi anser även att de relationer och sociala sammanhang som vi har tagit del av är komplexa och därmed är det svårt att generalisera.

### **1.5.7 Redovisning av det empiriska materialet**

I redovisningen av det empiriska materialet har vi valt att låta intervjupersonerna från de tre arbetsplatserna vara anonyma genom figurerade namn, dels på grund av att deras namn inte har någon större relevans för arbetet utan enbart deras position. Vår kontaktperson för projektet kommer vi däremot att framställa med namn efter samtycke samt eftersom han är en viktig nyckelperson som nämns i samband med projektet. Redovisningen av det empiriska materialet är likt teorin uppdelat efter våra två forskningsfrågor för att på ett enkelt sätt framställa vad som har framkommit under våra intervjutillfällen. Ledarna och medarbetarna framställs separat för att på ett enklare sätt kunna avläsa skillnader i svaren.

---

## 1.6 Teoretiskt avsnitt, del I

### ▪ Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?

Vi anser att tidigare ledarskapsmodeller inom management och ledning ofta både saknar den emotionella och den praktiska hur- dimensionen i ledarskapet (jmf Angelöw 2005, sid. 19-22; Goleman et al. 2002, sid. 160, 247; Scharmer 2008, sid. 52-53; Skagert et al. 2007, sid. 804). Vi vill därför undersöka författarens relevanta teorier inom vårt valda ämnesområde för en vidareutveckling och för att kunna besvara våra forskningsfrågor. Nedan presenterar vi forskning om den emotionella sidan av ledarskapet samt konkreta arbetssätt genom hälsofrämjande verktyg för att få en förståelse för ledarens praktiska arbete kopplat till hälsa. Det förs även en diskussion kring de ledarskapsförutsättningar som möjliggör en utveckling av det emotionella ledarskapet. Mindfulness används genomgående i det teoretiska avsnittet för att konkretisera ett hälsofrämjande verktyg.

#### 1.6.1 Forskning om ledarskap

Utifrån ledarskapslitteraturen kan vi utläsa likt Alvesson och Svenningsson (2003) att ledarskap är väl omdiskuterat men att det fortfarande är ett diffust och svårbegripligt begrepp. Författarna menar att det finns många varierande definitioner av ledarskap, vilket indikerar på att ledarskapslitteraturen och praktiken inte alltid stämmer överens (Alvesson & Svenningsson 2003b, sid. 359, 363, 365). Alla definitioner vi finner har dock likt Alvesson och Svenningssons (2003) resonemang en sak gemensamt och det är att ledarskap handlar om påverkan och inflytande, vilket dessutom samtliga i en organisation har (Ibid. sid. 378). Ahltopp (1998) diskuterar i sin tur skillnader mellan begreppen ledarskap och chefskap eftersom ledarskap är något som uppstår och utvecklas i relation till medarbetarna medan ett chefskap är en ovanifrån utnämnd formell position (Ahltopp 1998, sid. 31-33). Vi kommer att använda begreppet ledarskap och ledare i uppsatsen men delvis avses chefskap och chef då vi till viss del studerar ledaren i sin formella position. Vårt val av benämningen ledarskap bygger på att en chef även kan betraktas som ledare och att både formella och informella ledare framställs i uppsatsen samt på grund av att vi vill vara konsekventa.

Vi anser det vidare relevant att studera ledarens konkreta arbete på arbetsplatsen och har därför valt att ta med Alvesson och Svenningssons (2003) diskussion kring vad ledare gör i praktiken. Ledarens praktiska arbete skiljer sig vanligtvis inte mycket från vad andra i



---

organisationen gör eftersom ledarskap även inkluderar vardagliga uppgifter. Ledarens vardagliga agerande som att lyssna och småprata tas sällan upp i litteraturstudier kring ledarskap men har stor betydelse och påverkan på medarbetarna och arbetsrelationen eftersom det skapar en känsla av bekräftelse och samhörighet. Författarna menar därför att det krävs ett mer öppet och kritiskt förhållningssätt till ledarskapslitteraturen (Alvesson & Svenningsson 2003a, sid. 1436-1446). Vi anser att ovanstående reflektioner utgör en del av grunden för vårt valda forskningsämne och vi väljer därför att förhålla oss till ledarens konkreta arbete i vår vidare forskning.

### **1.6.2 Den emotionella betydelsen i ledarskapet**

När individer mår bra ökar den mentala effektiviteten och det finns då goda förutsättningar för att de ska göra ett bra arbete (Goleman et al. 2002, sid. 14-15). Likt Skagert et al. (2007) uppmärksammar vi ständiga förändringar i vår omvärld som organisationer måste anpassa sig till, vilket ställer nya krav på ledarskapet. Det är viktigt för ledarna att ha en förståelse för att de är sina egna verktyg och redskap för att skapa välmående i ledarrollen (Skagert et al. 2007, sid. 807). Emotionellt intelligenta ledare vet hur de ska hantera sina känslor för att bibehålla fokus under press och förändring. Goleman et al. (2002) menar att den primära och viktigaste dimensionen för ett framgångsrikt ledarskap och en framgångsrik organisation är den emotionella (Goleman et al. 2002, sid. 160). Vi anser att Goleman et al.s (2002) resonemang är betydelsefullt för vår forskning eftersom vi ser emotionell utveckling som en del av ledarens välmående och därmed det hälsofrämjande ledarskapet. Goleman et al. (2002) menar att emotionell intelligens innefattar både personlig kompetens genom självmedvetenhet men även social kompetens genom relationsskapande och ledarskapets påverkan. Emotionell intelligens ger ledarskapet makt genom att ledaren i praktiken kan inspirera och entusiasmera samt skapa sammanhang och motivation bland medarbetarna men även att styra kollektiva känslor i en positiv riktning (Ibid. sid. 1-6, 39, 217, 246-247). Vi tar även i beaktning Goleman et al.s (2002) resonemang om att många medarbetare ser ledarens emotionella reaktioner som den mest betydelsefulla responsen, både i det ledaren säger men även genom kroppsspråk och handling. Det krävs emellertid ett ömsesidigt förtroende och tillit för att ledarens emotionella reaktioner och handlingar ska vara betydelsefulla för medarbetarna (Ibid. sid. 8-9, 12). Goleman et al.s (2002) forskning om den emotionella betydelsen i ledarskapet tar vi vidare med oss i analysen för en jämförelse med vår empiriska undersökning samt för en ökad förståelse för det emotionella ledarskapets påverkan på stressreducering och arbetsrelationer.

---

### 1.6.3 Självkännedom, en förmåga för ett gott ledarskap

Att lära känna sig själv genom beaktning och acceptans är en förutsättning för att förstå andra och för att utveckla självkännedom. Schutz (1997) beskriver att tankar, känslor, beteende och kropp hänger samman som en helhet. För en ledare kan ökad självkännedom innebära en ökad insikt om ledarskapet och dess påverkan på arbetsrelationer (Ronthy-Östberg 2001, sid. 26; Schutz 1997, sid. 169-175). Resonemanget om självkännedom är av betydelse för vår uppsats eftersom det är en viktig del av det emotionella ledarskapet. Hur en individ uppfattar och upplever sig själv ses som självkännedomens grundläggande förmågor eftersom en individ med självuppfattning kan välja känslor och beteenden och därmed genomföra medvetna förändringar (Schutz 1997, sid. 64-68). Teoretikerna Angelöw (2002) och Schutz (1997) menar att det kan leda till en personlig utveckling eftersom det sker en identifikation av både styrkor och svagheter. Således är det en förmåga som ledare kan använda på ett framgångsrikt sätt i arbetslivet (Angelöw 2002, sid. 137; Schutz 1997, sid. 64-68). Människan är en rationell varelse och agerar utifrån vad som är medvetet. Tankar bakom hur vi agerar är oftast omedvetna och därför behöver vi visa en acceptans för det i arbetslivet, vilket oftast är svårt (Ronthy-Östberg 2001, sid. 71). Vi menar att det omedvetna är en del av det emotionella ledarskapet och därför bör ledarens självkännedom uppmärksammas i vår vidare forskning.

### 1.6.4 Teorier kring förutsättningar för det emotionella ledarskapet

För att förstå vilka förutsättningar som kan tänkas underlätta utvecklingen av det emotionella ledarskapet har vi valt att studera MacGregor Burns studier. Författaren tar i sin prisade bok *Leadership* upp två huvudsakliga former av ledarskap. Benämningarna på dessa är det *transaktionella* vilket anses vara det ”gamla” ledarskapstänket respektive det *transformativa* ledarskapet vilket anses vara det ”nya” ledarskapstänket (MacGregor Burns, 1978). Vi kommer främst att behandla det transformativa ledarskapet eftersom det är relevant för våra forskningsfrågor, dock följer en kort redovisning av det transaktionella ledarskapet för att få en förståelse för skillnaderna mellan begreppen.

Ett transaktionellt ledarskap handlar i huvudsak om att ledaren belönar medarbetarna för de prestationer som de anses ha uppfyllt samt ingriper ledaren först när något har blivit fel (Arvonen 1995, sid. 3; MacGregor Burns 1978, sid. 258). Det transformativa ledarskapet motiverar och arbetar däremot med att få den enskilda medarbetaren att öka sin självkänsla för att kunna uppnå bättre arbetsprestationer. Det mest betydelsefulla i det transformativa ledarskapet är att ledaren är innovativ och fungerar som en inspiratör och ser sina medarbetare

---

som individer (Bass 1985 se Arvonen, 1995, sid. 3). Enligt MacGregor Burns (1978) bygger ett transformativt ledarskap på relationer, vilket leder till att ledare och medarbetare motiverar varandra i arbetet och till en högre moralisk nivå (MacGregor Burns 1978, sid. 20).

Under tider med mycket osäkerhet och förändring anser Bass (1998) att det transaktionella ledarskapet, som baseras på att ledaren ofta är reaktiv och använder sig av omoderna system och förlegade föreskrifter, inte kan hjälpa medarbetarna att hantera den rådande situationen. Däremot har det transformativa ledarskapet större möjligheter att lyckas i en liknande situation på grund av dess proaktiva karaktär genom att bryta traditionella och omoderna tankesätt samt komma med nya och innovativa lösningar (Bass 1998, sid. 29).

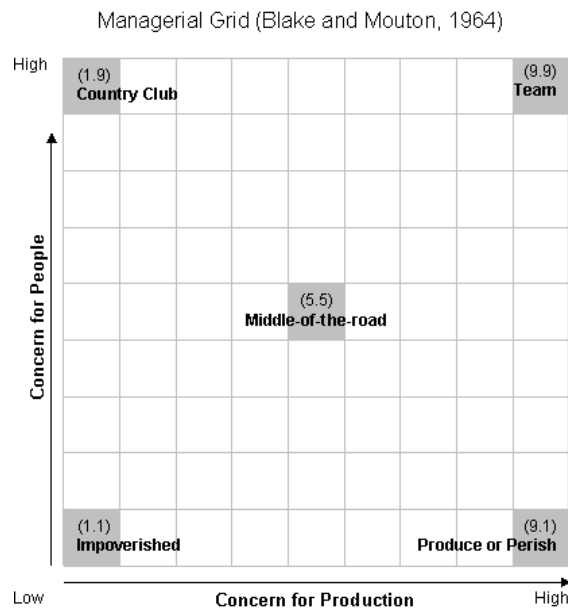
Vi tar i beaktning Goleman et al.s (2002) undersökning som visar hur ledarskapsstilar påverkar organisationen och dess emotionella klimat. Goleman et al.s (2002) studie är relevant för oss då den visar att ledarskapsstilar med positiv emotionell inverkan påvisar bättre finansiella resultat. En ledarskapsstil som har positiv inverkan på arbetsklimatet är bland annat det relationsskapande ledarskapet, vilken sätter fokus på medarbetarnas emotionella behov genom att skapa harmoni och glädje på arbetsplatsen (Goleman et al. 2002 sid. 53-55, 63, 87). Vi anser att diskussionen om ledarskapsbeteenden är avgörande för en ökad förståelse för vad som underlättar utvecklingen av det emotionella ledarskapet.

### **1.6.5 Gridmodellen**

Två dimensioner av ledarskap har länge dominerat ledarskapsteorier, vilka Yukl (2006) benämner som det *produktionsorienterade* och det *relationsorienterade* ledarskapet, där den förstnämnda styr planering och kontroll och är primärt för att förbättra effektivitet och processpålitlighet (Yukl 2006, sid. 64, 370). I en studie gjord av Ekvall och Arvonen (1994) anses det relationsorienterade beteendet karaktäriseras av ett socialt och hjälpsamt ledarskap och är centralt för att förbättra relationer, vilket leder till en högre grad av trivsel på arbetsplatsen (Ekvall & Arvonen 1994, sid. 139; jmf Yukl 2006, sid. 66, 370). Arvonen (1995) påpekar att ett relationsorienterat ledarskap även kan resultera i en lägre grad av frånvaro, personalomsättning och konflikter samt ytterligare stressreducering än ett produktionsorienterat ledarskap (Arvonen 1995, sid. 6). Vi lägger tonvikt på ovanstående resonemang för vår vidare forskning eftersom vi antar att ett relationsorienterat ledarskap kan underlätta utvecklingen av det emotionella ledarskapet där fokus bland annat är på relationer.

Utifrån boken *Managing and Organizations: an introduction to theory and practice* av Clegg (2005) uppmärksammar vi nedanstående modell där relationsorienterat och

produktionsorienterat ledarskapsbeteende ställs mot varandra. Modellen är först utformad av Blake och Mouton (1985) och utgörs av ett antal fält, vilka innefattar fyra olika typer av ledarskapsstilar. Det övre högra fältet anses av författarna vara den normativt bästa ledarstilen eftersom ledaren både har ett högt relations- och produktionsorienterat förhållningssätt. Dess motsats finns i det nedre vänstra hörnet, vilket förknippas med ett otillräckligt ledarskap (Clegg 2005, sid. 240). Eftersom vi finner modellen intressant för vår forskning om förutsättningar för det emotionella ledarskapet tar vi den med oss för vidare utveckling.



Figur 1:1 Gridmodellen  
(Efter Blake & Mouton 1985 se Clegg 2005, sid. 240)

### 1.6.6 En tredje dimension

Författarna Ekvall och Arvonen (1989) har utarbetat en vidareutveckling av de två ovannämnda ledarskapsbeteendena, vilket de kallar CPE-modellen (Change, Production and Employees). Modellen är tredimensionell där det tredje och nya ledarskapet benämns som det *förändringsorienterade* ledarskapet, vilket karakteriseras av en ledare som är öppen för nya idéer och skapar visioner samt tar snabba beslut och uppmuntrar till samarbete. Det förändringsorienterade beteendet är viktigt för att anpassa organisationen till omgivningen (Ekvall & Arvonen 1989, sid. 1-21; se även Yukl 2006, sid. 65, 370). Vi tar emellertid hänsyn till studier gjorda av Ekvall och Arvonen (1994) som visar att den förändringsorienterade ledaren har ett relativt lågt omtygke bland sina medarbetar men att ledarskapsbeteendet anses vara positivt ur en organisatorisk synvinkel (Ekvall & Arvonen 1994, sid. 147; se även Yukl

---

2006, sid. 370). Det ovannämnda förändringsorienterade ledarskapet anser vi är relevant i vår forskning eftersom ledarskapet agerar i en föränderlig omvärld.

Det tidigare nämnda transformativa ledarskapet beskriver Bass (1985) som en kombination av förändrings- och relationsorienterat ledarskap. Den transformativa ledaren arbetar mycket med förändring genom kompetensutveckling för att påverka attityder och värderingar. Ovannämnda förändringsbenägna ledarskap betraktas leda till hög motivation och ökad mental stimulering, vilket kan skapa hög tillfredsställelse på arbetsplatsen. Dock har ledarskapet nackdelen att det kan resultera i överstimulering och stressymptom. (Bass 1985 se Arvonen, 1995, sid. 7). Yukl (2006) menar att olika ledarskapsbeteendena är mer eller mindre användbara i olika situationer och för olika typer av ledare (Yukl 2006, sid. 370). För vår forskning är utvecklingen av den tredje dimensionen viktig eftersom vi anser att både relationer och förändringsbenägenhet är relevanta faktorer i dagens ledarskap. Det är även betydelsefullt för den förändringsprocess som användandet av hälsofrämjande verktyg kan innebära för ledaren.

### **1.6.7 Mindfulness som hälsofrämjande verktyg**

Sethi (2009) menar att mindfulness är en nyckelkompetens för ledarskapet. En organisation vars ledare och medarbetare präglas av medvetet tänkande blir allt viktigare. Mindfulness är en gammal teknik som härstammar från buddismen och Grossman et al. (2004) menar att mindfulness utgår från olika kriterier, bland annat att individer ofta är omedvetna om nuet och styrs genom autopilot (Grossman et al. 2004, sid. 35-36; Sethi 2009, sid. 7). Mindfulness har blivit mer betydelsefullt och förekommande på arbetsplatsen för ledarskaps- och personalutveckling och praktiserar tre olika begrepp; fokus, medvetenhet och att leva i nuet (Sethi 2009, sid. 7). *Fokus* innebär makt eftersom hjärnan förändras utefter vad en individ uppmärksammar. När vi lär oss att fokusera blir vi även bättre på att lyssna för att förstå istället för att lyssna för att enbart svara (Ibid. sid. 8). Mindfulness ökar vår *medvetenhet* genom att vi blir mer medvetna om hur vi talar, hur vi beter oss samt hur våra tankar och känslor fungerar. Självmindvetenhet är en av ledarskapets kritiska kompetenser (Ibid. sid. 8). Genom mindfulness ökar även medvetenheten om människorna och den kontext som råder. Det leder till en ökad öppenhet för nya idéer och ett mer öppet klimat där konflikter och oenigheter kan redas ut på ett konstruktivt sätt (Ibid. sid. 8). Det tredje begreppet som mindfulness praktiserar är att *leva i nuet*. Många individer men även organisationer har en

---

förmåga att leva i det förflutna eller i framtiden, vilket gör att de förlorar möjligheter i ögonblicket (Sethi 2009, sid. 8).

Dr. Schenström, som är vår kontaktperson för uppsatsen, driver företaget Mindfulnesscenter AB som arbetar med att utveckla effektiva mindfulnessverktyg såsom träningsprogram, Cd-skivor och Internetbaserade program. Under de senaste sex åren har Dr. Schenström utbildat sig och fördjupat sig i mindfulness vid Center for mindfulness, University of Massachusetts, Medical Center i Worcester utanför Boston. Han har varit läkare i 35 år och har under de senaste tio till femton åren arbetat mycket med patienter med svåra stressbesvär. Dr. Schenström har tillsammans med prästen Martin Krauklis skrivit boken *Utbrändhet den nya folksjukdomen* (Schenström 2009).

Dr. Schenström berättar att begreppet mindfulness innebär förmågan att vara fullt närvarande i ögonblicket. I mindfulnesssträning övas uppmärksamhet och medvetenhet som därmed hjälper utövaren att se verkligheten som den är. Forskning har visat att stress och oro minskar och att sömn och livskvalitet förbättras. Meditation används i mindfulnesssträningen för att skapa en medvetenhet om de tankar, känslor och kroppsliga förnimmelser som ständigt pågår i varje människa. En ökad medvetenhet kan sedan användas i det dagliga livet samt förhindra stress i ett tidigare skede. Mycket av det som orsakar stress är inte vad som sker utan våra tolkningar av det, vilka ofta är automatiska och reflexmässiga. Mindfulnesssträning gör tolkningarna alltmer medvetna och onödigt stress kan reduceras. Träningen leder till att vi lär oss att hantera de tankar, känslor och kroppsliga förnimmelser som äger rum vid stress och som ständigt påverkar varandra. Mindfulness handlar både om att kunna vara avslappnad och alert på en gång och bli mer medveten om sig själv och sin omgivning. Vidare behandlar det förmågan att kunna fokusera bättre och att behålla fokus under en längre tid. Mindfulnesssträning utövas på två sätt, dels genom meditation och dels genom kontinuerliga vardagsövningar, vilket innebär att utveckla ett bakomliggande medvetet tänkesätt i vardagliga händelser såsom i bilkön, under en promenad eller inför ett möte (Ibid.).

Ett meditationsprogram, MBSR (mindfulness-based stress reduction), har utvecklats i USA av professor Jon Kabat-Zinn, University of Massachusetts Medical Center. Modellen innebär en kombination av olika meditationstekniker såsom kroppsscanning, sittande meditation och rörelsemeditation vars syfte bland annat är att skapa ökad medvetenhet och reducera stress (Grossman et al. 2004, sid. 35-36; Kabat-Zinn 2006). Utifrån ovanstående beskrivning om mindfulness anser vi att verktyget kan vara ett unikt och relevant sätt för ledaren att arbeta med sitt emotionella ledarskap.

---

### **1.6.8 Mindfulness i praktiken och på arbetsplatsen**

Författaren Sethi (2009) diskussion om mindfulness i praktiken anser vi är relevant att ta med oss vidare i analysen för att kunna besvara vårt syfte. Enligt författaren bör mindfulness praktiseras dagligen i cirka tjugo minuter, gärna på samma tidpunkt varje dag då det möjliggör att träningen blir en naturlig vana. Hjärnan kan inte fokusera utan ett objekt och därför används ofta den egna andningen som fokus utan att påverka den medvetet på något sätt. När tankarna börjar vandra iväg, vilket är vanligt, bör fokus återgå till uppmärksamheten på andningen. Enligt författaren ligger utmaningen i att ta mindfulness från meditationsstolen till kontorsstolen för att kunna praktisera det hela dagen. Mindfulness bör till en början tränas i en avkopplande miljö för att sedan sträva efter att praktisera det under hela arbetsdagen som ofta präglas av stress, konflikter, prioriteringar och informationsöverflöd (Sethi 2009, sid. 9-10). Den ovan praktiska beskrivningen är betydande för att förstå träningens utmaning i praktiken och är därav relevant för vår vidare forskning. För att skapa en arbetsplats som präglas av mindfulness krävs enligt Sethi (2009) en kultur där öppen feedback sker och där alla underlättar för varandra att fokusera på mindfulness i det vardagliga arbetet. Ledaren har enligt författaren en viktig praktisk roll i processen för en lyckad implementering av mindfulness på arbetsplatsen. Mindfulness bör integreras i ledarskapsutvecklingen för ledare i alla positioner, både i team, på avdelningar och i hela organisationen. Utifrån Sethi (2009) forskning lär vi oss att mindfulness kräver kontinuerlig träning och att det är en långsiktig process där alla individer utvecklas olika. Forskningen ger oss även en förståelse för organisationers förutsättningar för mindfulnesssträningen genom att skapa roingivande platser på arbetet om de anställda inte har möjlighet att praktisera mindfulness hemma. Personalen behöver även bli coachade och uppmuntrade att utöva mindfulness tills det blir en naturlig vana i vardagen (Sethi 2009, sid. 10).

### **1.6.9 Mindfulness som ledarskapsverktyg**

Sethi (2009) beskriver att ledarskapsutveckling kan göras mer effektivt om det hälsofrämjande verktyget mindfulness inkluderas i arbetet. Affärsvärlden är idag komplex och utmanande med ständiga förändringar som kräver ett anpassat ledarskap (Sethi 2009, sid. 11). För att få en klar bild av mindfulness som ledarskapsverktyg belyser vi nedan dess innebörd för ledarskapet. I branschtidningen *Vårdförbundet LIV* (2008) framställs mindfulness som ett verktyg som fungerar som ett komplement till övrig ledarskapsutveckling. Träningen kan öka ledarens kompetens att leda genom att ledaren blir bättre på att lyssna, både inåt på sig själv

---

och utåt på omgivningen. Ledaren kan genom mindfulness göra klokare val i ögonblicket, avgränsa ansvar, se problem innan de blir allvarliga samt öka sitt välbefinnande. Mindfulness kan även skapa en känsla av lugn och stabilitet och underlättar därmed hantering av känslor samt utvecklar verktyget ledarens förmåga att möta ständiga förändringar. Mindfulness är ett insikts- och motivationsverktyg som kan öka livskvaliteten samt öka effektiviteten i arbetet. Det är ett sätt att hantera den komplexa och stressfyllda arbetsmiljön genom träning på att fokusera sin uppmärksamhet och energi för att bli mer medveten om vad som pågår inom sig själv och i sin omgivning (Vårdförbundet LIV 2008).

Vi vill även ta upp några andra praktiska hälsofrämjande ledarskapsverktyg för att belysa hälsofrämjandets mångfald, vilka inte vidare kommer att behandlas i uppsatsen. Verktygen som diskuteras inom forskningen är bland annat fysisk träning, olika terapier såsom hypnos och samtal, positivt tänkande, ljusbehandling samt återhämtning genom pauser och avspänningsövningar (Jeding 2005; Peiffer 2001, sid. 128-139; Stressforskningsinstitutet Stockholms Universitet 2007).

#### **1.6.10 Effekterna av mindfulness som hälsofrämjande verktyg**

Vi vill studera effekterna av mindfulness som hälsofrämjande verktyg och tar därför upp placebo- och Hawthorne-effektens betydelse i sammanhanget. *Placebo* är ett omdiskuterat begrepp i sammanhanget kring föreställningsförmågans påverkan. Förväntningar och inställningar har ofta en förmåga att påverka det som faktiskt händer. Tanken har en betydande kraft och påverkar våra begränsningar, förutsättningar och möjligheter. En realistisk och optimistisk inställning kan ha en stressreducerande och problemlösande effekt eftersom placebo förstärker den positiva påverkan (Angelöw 2005, sid. 34, 39, 44; jmf Kroese 2004, sid. 173). En studie som gjordes i början av 1930-talet och som hade stor påverkan på Human Relationsskolan var *Hawthorne-effekten*. Studien innebar ett försök att öka produktiviteten i en fabrik genom att bland annat förändra belysningen i lokalen. Trots att belysningen sedan återgick till det ursprungliga så ökade produktiviteten. Förklaringen ansågs vara en ökad uppmärksamhet från ledningen till de anställda, vilket gjorde medarbetarna mer motiverade att arbeta eftersom de kände sig bekräftade (Landsberger 1958; Urwick & Brech 1949). Vi vill problematisera begreppet mindfulness på arbetsplatsen genom att ifrågasätta om det enbart är ett verktyg för att skapa uppmärksamhet, om effekter endast uppstår på grund av förväntningar, eller om mindfulnesssträning ger varaktiga resultat. Det är betydelsefullt att veta



---

för hela organisationen eftersom det bland annat kan ha påverkan på ledarskapet och medarbetarna, effektiviteten samt arbetsrelationerna på arbetsplatsen på lång sikt.

### **1.6.11 Vad säger det första teoretiska avsnittet?**

I det första teoretiska avsnittet behandlades en teoretisk diskussion kring uppsatsens första forskningsfråga. Vi kan därmed utifrån Goleman et al.s (2002) resonemang konstatera att det emotionella ledarskapet och därmed självkänedom har stor påverkan på ledarens roll och beteende och är därför avgörande för organisatorisk framgång men även för relationsskapande på arbetsplatsen. Därav tar vi med oss den emotionella utvecklingens betydelse i ledarskapet för att i analysen kunna jämföra det med vår empiriska undersökning.

Utifrån Arvonens (1995) teoretiska diskussion kan vi urskilja att det som är karaktäristiskt för det transformativa ledarskapet har betydelse för ledarens emotionella utveckling eftersom ett sådant ledarskap fokuserar på betydelsen av självkänsla som en faktor för bättre arbetsprestationer och arbetsrelationer. Därav kommer det transformativa ledarskapet att vidare behandlas i analysen för att se om det i relation till vår empiriska undersökning har relevans i sammanhanget. Den teoretiska diskussionen utifrån Sethis (2009) forskning om hur en ledare konkret kan arbeta med mindfulness som hälsofrämjande verktyg, är betydelsefullt för vår forskning om den praktiska hur- dimensionen i ledarskapet.

## **1.7 Teoretiskt avsnitt, del II**

- **Vilken inverkan har hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?**

Eftersom vi har uppmärksammat att tidigare forskning kring mindfulness nästan enbart har praktiserats inom beteendevetenskap, psykologi och medicin vill vi studera dess påverkan på stress och arbetsrelationer inom serviceorganisationer. För att få en ytterligare förståelse för mindfulness och dess påverkan på stressreducering och arbetsrelationer följer en teoretisk diskussion kring begreppet i relation till ledarskapet och arbetsplatsen.

### **1.7.1 Hälsorelaterade fördelar med mindfulness**

Vi har skapat oss en förståelse utefter flertalet teoretiska författare att mental träning gör att den mentala kapaciteten kan utnyttjas mer effektivt eftersom hjärnaktiviteten förändras både under och efter meditationen, samtidigt som stress kan reduceras och hälsa och välbefinnande

---

ökar. Utifrån forskningsresultat kan vi se att mental träning kan förändra tankesätt och attityder och bli mer möjlighetsfokuserade och positiva. Effekterna är även ökad arbets- och livsglädje, bättre prestationer samt goda relationer eftersom mindfulnesssträning kan leda till en förbättring av sinnesstämningen och sömnkvalitén (Angelöw 2005, sid.13, 18-19; Shapiro SL et al. 2003; Speca M et al. 2000 se Nygren et al. 2006). Likt fysisk aktivitet kräver mental träning regelbunden träning och resultat kommer först med tiden (Angelöw 2005, sid. 13; Grossman et al. 2004, sid. 36; Sethi 2009, sid. 9). Ovanstående hälsorelaterade fördelar tar vi med oss för vår vidare forskning kring hälsofrämjande verktygs påverkan på stressreducering och arbetsrelationer.

### **1.7.2 Stresshantering i ledarskapet**

Eftersom vi antar att emotionellt medvetna ledare har en ökad förmåga att uppmärksamma stress i ledarskapet anser vi att Nyberg et al.s (2005) resonemang kring att få studier fokuserar på hur och med vilka strategier ledare kan minska arbetsrelaterad stress i ledarskapet samt hantera den sociala arbetsmiljön i serviceorganisationer är relevant i sammanhanget. Den sociala arbetsmiljön utgör utmaningar i serviceorganisationer där ledaren är nyckelpersonen (Skagert et al. 2007, sid. 803). Därför vill vi få en djupare förståelse för ledarens förutsättningar för hälsa, både vilka stödjande drivkrafter och vilka hinder som finns. Skagert et al. (2007) menar att stödjande strukturer och kommunikationsverktyg är basala förutsättningar för att kunna praktisera ledarskap men även för att förebygga stress på arbetsplatsen. Ledarskapets arbetsrelaterade stress är ofta förknippad med överbelastning, ansvar och relationer men även frustration i att sakna stöd i arbetet (Ibid. sid. 805-806).

Vi menar att ledarens stress även är förknippad med omvärldens ständiga förändring och genom Skagert et al.s (2007) resonemang har vi fått förståelse för ledarens agerande i en föränderlig omvärld där ledaren måste behålla trovärdighet och tillit för att förstärka sin position och kunna stödja och uppmuntra medarbetarna (Ibid. sid. 803, 805-806).

Mental träning kan fungera som en förebyggande insats för att förändra tankemönster, öka insikter om stressfaktorer, minska stress samt bidra till ökad självkänedom (Angelöw 2005, sid. 55-56). Angelöws (2005) resonemang tar vi med oss vidare i vår forskning för att kunna besvara den andra forskningsfrågan i uppsatsen om hälsofrämjande verktygs stressreducerande effekt. En studie som Rosenzweig et al. (2003) har genomfört angående mindfulness som stressreducerande verktyg påvisade positiva effekter såsom minskade psykologiska besvär. En vanlig insikt som uppstår i sammanhanget är problematiken kring att

---

ta sig tid till mindfulnessträningen. Det har visat sig att stressade människor ofta har svårt att ta sig tid även då träningen kan minska stressupplevelsen (Nygren et al. 2006, sid. 3175). Vi tar hänsyn till studien då resultatet är relevant för att problematisera det konkreta användandet av hälsofrämjande verktyg i ledarskapet.

### **1.7.3 Ledarskapet som rollmodell för hälsofrämjande arbete**

Vi ser utifrån Angelöws (2002) resonemang att ledarskapets roll lyfts fram i framgångsrika strategier för hälsofrämjande på arbetsplatsen i kombination med en helhetssyn och orsakssamband mellan hälsa och effektivitet, både på individ-, grupp-, och organisationsnivå. För att kunna arbeta för friskare arbetsplatser är förebilder och konkreta exempel viktiga inspirationskällor (Angelöw 2002, sid. 29-31, 38). Genom Angelöws (2006) diskussion förstår vi att ledarskapet har en viktig roll för att främja arbetsglädje, vilket kräver förutsättningar i form av att arbetsgivare och beslutsfattare prioriterar ett sådant arbetssätt och ledarskap (Angelöw 2006, sid. 23-24). Ledaren har likaså en betydelsefull uppgift att ha insikt om hur människor reagerar för att kunna avgöra hälsa och trivsel på arbetsplatsen. Det är viktigt att utbilda ledarna och ge dem redskap för att kunna förebygga problem (Angelöw 2002, sid. 68-69, 71). Ledarskapet som rollmodell är betydelsefullt för vår forskning eftersom ledarskapet påverkar arbetsrelationerna på arbetsplatsen.

### **1.7.4 Hur ledare influerar sina medarbetare**

Hur ledare påverkar medarbetarna och därmed influerar effektiviteten i organisationer anser vi är relevant med utgångspunkt i beroendeförhållandet i relationen dem sinsemellan. Yukl (2006) menar att The Flexible Leadership Theory behandlar ledarskapets påverkan (Yukl 2006, sid. 368-370). Därav vill vi utifrån Yukls (2006) teori utveckla den teoretiska diskussionen kring ledarens inflytande på medarbetarna och därmed arbetsrelationer.

I teorin beskrivs organisatorisk effektivitet utifrån tre olika föreställningar som är kopplade till agerandet i organisationen. Den första behandlar *effektivitet*, vilket syftar på att organisera individer och resurser på ett så effektivt sätt som möjligt för att minimera kostnader. Den första delen behandlar även *processpålitlighet*, vilket används för att undvika onödiga problem i organisationen. Steg två innefattar *humana relationer* och *resurser*, vilket inkluderar hur utförandet blir bättre när människor förstår vad de måste göra och hur de ska göra det. Humana relationer innefattar samarbete, ömsesidig tillit och organisatoriskt engagemang. Kollektivt arbete blir mer effektivt med goda relationer. Den tredje

---

föreställningen kring organisatorisk effektivitet handlar om situationsvariabler som omfattar både *innovation* och *anpassning* till omgivningen (Yukl 2006, sid. 368-370). Ett sätt för ledarskapet att påverka organisatoriskt agerande är att implementera nya program. Det blir sannolikt mer framgångsrikt när ledaren uppmuntrar medarbetarna att delta och ger dem möjligheter att använda sina nya kunskaper i arbetet. Ledarskapsprogram kan intensifiera effekterna av ledarskapsbeteende (Ibid. sid. 370-371). Vi väljer att studera och använda den första och den andra föreställningen i teorin eftersom dem är anpassade efter vårt valda ämnesområde. Vi har även valt att inkludera den tredje föreställningen eftersom ledarskapet verkar i ett ständigt beroendeförhållande med omvärlden som är dynamisk.

### **1.7.5 Friskare arbetsplatser**

Genom Angelöws (2002) studier om hälsosamma arbetsplatser har vi skapat oss en insikt i att det krävs nytänkande på arbetsplatser för att kunna skapa en hälsosam och välfungerande arbetsplats. Nytänkande bör ske i form av att angripa problem från olika infallsvinklar samt att använda sig av nya tankemodeller med fokus på det friska, styrkor och möjligheter (Angelöw 2002, sid. 14-15). Verkligheten tolkas vanligtvis utifrån ett problembaserat synsätt men det är viktigt att kunna tolka olika situationer utifrån mer möjlighetsbaserade och hälsofrämjande perspektiv för att åstadkomma positiva effekter. Det handlar om mental attityd enligt författaren. Genom att regelbundet uppmärksamma positiva inslag i vardagen kan ögonblicket tas tillvara, vilket kan utveckla välmående (Ibid. sid. 25, 147-149). Teorin om nytänkandets betydelse för en friskare arbetsplats är värdefull för oss när vi skall analysera vårt empiriska material och därmed vår fallstudie om mindfulness påverkan i serviceorganisationer eftersom det är en relativt ny företeelse i ledarskapssammanhang.

### **1.7.6 Arbetsglädje och arbetsklimat**

Angelöw (2006) menar att en av de mest betydelsefulla förutsättningarna för att skapa en hälsosam, effektiv och framgångsrik arbetsplats är arbetsglädje. Arbetsglädje på arbetsplatsen ökar trivseln, effektiviteten och skapar god hälsa genom mindre stress och därmed färre sjukskrivningar (Angelöw 2006, sid. 7, 15). Även Hansson (2004) menar att arbete fungerar bäst när det finns plats för arbetsglädje och välbefinnande. Goda prestationer och därmed en lönsam verksamhet är beroende av människor som har adekvat kompetens och är motiverade att arbeta (Hansson 2004, sid. 21). De finns olika metoder för att stärka arbetsglädjen på arbetsplatsen. Avslappnings- och meditationsövningar är viktiga eftersom det kan motverka

---

påfrestningar, förbättra samarbete, arbetsprestationer och arbetsklimat (Ibid. sid. 94, 107). De båda författarnas resonemang om arbetsglädje vill vi ta i beaktning för vår vidare forskning om hälsofrämjande verktygs påverkan på arbetsrelationen.

Friskare arbetsplatser är likaså beroende av ett positivt arbetsklimat eftersom även det gynnar prestationsförmågan och engagemanget i arbetet samt bidrar till ökad sammanhållning i arbetsgruppen (Angelöw 2002, sid. 73). Enligt författaren är samarbete betydelsefullt för god hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen. Det blir därför viktigt att ha kunskap om de förutsättningar som behövs för att etablera och behålla goda relationer och samarbete, även självsikten har en betydelsefull roll för relationsbyggande (Ibid. sid. 151-152). Ovanstående reflektioner om vad som krävs för friskare arbetsplatser vill vi belysa för att kunna besvara hälsofrämjande verktygs påverkan på arbetsrelationer. Vi anser det vidare viktigt att belysa ansvaret kring det hälsofrämjande arbetet, vilket belyses i följande avsnitt.

### **1.7.7 Ansvaret för god hälsa i arbetslivet**

Enligt Österblom och Menckel (2000) räcker det inte att åstadkomma en god arbetsmiljö utan arbetsgivare måste även se till att det finns hälsofrämjande insatser på arbetsplatserna. Det finns lagstiftningar angående arbetsmiljö men det är svårare att lagstifta kring hälsa eftersom det ses som ett mer personligt ansvar. En arbetsgivare kan således inte ta över det individuella ansvaret men kan skapa de förutsättningar som behövs för att upprätthålla och främja god hälsa på arbetsplatsen. I praktiken kan alltså hälsofrämjande arbete innebära att ett stort ansvar läggs på den enskilda individen, vilket förutsätter att alla individer kan och vill göra aktiva val. Det ligger i både arbetsgivarens och medarbetarnas intresse att skapa en hälsosam organisation, även om lagstiftningen formellt sett inte kräver det, eftersom förutsättningar för hälsa och välbefinnande skapar produktivitet och effektivitet (Österblom & Menckel 2000, sid. 26, 42-44). Utifrån ovanstående aspekter om hälsofrämjande insatser tar vi med oss betydelsen av både ledarens och medarbetarens ansvar för utvecklingen av god hälsa och goda arbetsrelationer. För att konkretisera ansvaret för god hälsa i arbetslivet anser vi att det är betydelsefullt att belysa strategiska ramverk som nästkommande text behandlar.

### **1.7.8 Strategiskt arbete och ramverk för en hälsofrämjande arbetsplats**

En framgångsrik strategi för en hälsosam arbetsplats handlar enligt Angelöw (2002) om att skapa hälsofrämjande faktorer och en medvetenhet kring stress för att utveckla lyhördhet och arbeta förebyggande. Olika framgångsrika strategier på individ- och grupp-nivå skall ses i

---

sammanhang och i kombination med organisatoriska strategier (Angelöw 2002, sid. 107-109, 119). Vi finner en relevans i ovanstående resonemang och väljer därför att analysera det vidare i vår forskning för att skapa en helhetsbild av ledarens relation med medarbetarna och dess påverkan på arbetsrelationer.

Vi anser att det är viktigt att uppmärksamma de ramverk som finns kring vårt valda forskningsområde för att konkretisera ledarens strategiska arbete. Därför ser vi till *Luxemburgdeklarationen* (1997) som har fastslagit ramverksdirektiv kring hälsofrämjande på arbetsplatser i Europeiska unionen (Hansson 2004, sid. 139; Luxemburgdeklarationen 1997). Genom gemensamma organisationsvärderingar som ett strategiskt verktyg, kan ledningen skapa sammanhållning, tillit och engagemang på arbetsplatsen. Ledaren ses som en förebild för sina medarbetare i det hälsofrämjande arbetet men även i hur det hälsofrämjande arbetet skall formas och drivas. Hälsopolicys konkretiserar och är ett viktigt stöd för det operativa hälsoarbetet. Kunskaper om hälsa behövs för att kunna koppla personal-, och organisationsfrågor till ett hälsofrämjande arbete i policyarbetet (Ibid. sid. 141-149). Forslund (2006) menar dock att hälsopolicys inte är användbara om de inte betyder något i praktiken (Forslund 2006, sid. 6). Ovanstående resonemang kommer att belysas i den kommande analysen eftersom vi anser att hälsopolicys är värdefullt att beakta för att kunna konkretisera de hälsofrämjande verktygen för dess betydelse i praktiken för välmående och arbetsrelationer.

### **1.7.9 Vad säger det andra teoretiska avsnittet?**

I den andra delen av det teoretiska avsnittet kan vi bland annat utifrån Angelöws (2002) resonemang om mental träning konstatera mindfulness funktion som hälsofrämjande verktyg för stressreducering. Vi menar att det skapar förutsättningar för Nyberg et als (2005) diskussion kring avsaknaden av forskning kring hur och med vilka strategier ledare kan minska arbetsrelaterad stress i ledarskapet. Därav får det teoretiska avsnittet relevans för vår forskning och kommer därmed att inkluderas i den kommande analysen.

Teoriavsnittet för vår andra forskningsfråga har även gett oss insikt i ledarens betydelsefulla roll och ansvar för ett framgångsrikt hälsofrämjande arbete och dess påverkan på arbetsrelationer, där arbetsglädje är en förutsättning för ett bra arbetsklimat. Utifrån Luxemburgdeklarationen fick vi en vidare förståelse för ramverkets betydelse för att konkretisera det hälsofrämjande arbetet på arbetsplatser. I den kommande analysen väljer vi därför att behandla detta för att se dess påverkan i arbetslivet.

---

## 1.8 Vårt val av framställning

Följande avsnitt behandlar en redovisning av fallstudien och det empiriska materialet som uppsatsen bygger på, för att kunna ge konkreta exempel på hur mindfulness kan praktiseras i en serviceorganisation. Redovisningen av det empiriska materialet är uppdelat i uppsatsens två forskningsfrågor men även utefter ledare och medarbetare. I analysen redovisas det empiriska materialet i kombination med teorin. En genomgående struktur i arbetet är uppdelningen i de två forskningsfrågorna som underlättar för läsaren, samtidigt som vi är medvetna om att de olika delarna i frågorna påverkar och berör varandra. Efter analysen presenteras uppsatsens slutsatser där syfte och forskningsfrågorna gemensamt besvaras.

Slutligen förs en diskussion kring uppsatsens relevans i ett större sammanhang och en summering av uppsatsens innehåll. Till sist följer en reflekterande del kring arbetsprocessen och spekulationer kring framtida undersökningar inom ämnesområdet.

---

## 2. Empiriskt avsnitt

### 2.1 Fallstudie

År 2007 startade projektet *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser - ett mindfulnessbaserat projekt i Norrbottens läns landsting*. Syftet med projektet var att öka hälsan i länet genom en överenskommelse mellan Norrbottens läns landsting och försäkringskassan i Norrbotten. Tanken var att landstingets personal skulle bidra med förbättrad hälsa hos befolkningen genom deras roll som förebilder i samhället. Intentionen var likaså att genom projektet kunna skapa utbildningsmodeller för landstingets verksamheter.

I projektet deltog nio olika arbetsplatser och cirka 180 personer under ett års tid. Projektet bestod av två delar; hälsofrämjande och mindfulness som var utformat i två delprojekt, ett för ledarskapet och ett för medarbetarna. För ledarna gavs en kurs i mindfulnessbaserat hälsofrämjande ledarskap bland annat i syfte att användas vid olika kurstillfällen på arbetsplatsen. Medarbetarna fick gå en annan liknande kurs med syfte att skapa redskap och rutiner för att bland annat kunna hantera stress men även för att främja hälsan på arbetsplatsen. Genom en förståelse för nyckelbegrepp inom hälsofrämjande och mindfulness var fokus under projekttiden att praktiskt integrera redskap och rutiner i den ordinarie verksamheten. Det gjordes för att ta till vara på personalens resurser och integrera stresshantering i det vardagliga arbetets rutiner. I projektet användes den tidigare nämnda MBSR-modellen som bygger på mindfulnessbaserad stressreduktion.

Projektet inleddes med ett test gällande personalens stress, fysiska förmåga, eventuella sömnproblem och medvetna närvaro. Testet fungerade i sin tur som underlag för ett anpassat program till personalen och arbetsplatsen. En introduktion i mindfulness gavs av projektledaren Dr. Schenström till alla medarbetare på de arbetsplatser som anmält sig till projektet. Olika föreläsningar kombinerades med övningar och hemuppgifter där mindfulness övades praktiskt efter ett särskilt träningsprogram *Här&Nu* i 20 minuter varje dag.

Målet med projektet var att frambringa hälsofrämjande ledarskapsbeteende med hjälp av fördjupad kunskap och praktiska verktyg genom att utveckla förmågan till ett hälsofrämjande och närvarande ledarskap. Målet var även att minska stress hos ledare och personal, öka förmågan att hantera förändringar och svårigheter, förbättra fysisk kondition och sömn samt minska sjukfrånvaro och öka frisknärvaro. Projektet håller på att utvärderas av institutionen för yrkes-, miljö- och beteendemedicin i Umeå (Projektbeskrivning Norrbottens Läns Landsting 2007). Den del av projektet som vi kommer att diskutera vidare i vår uppsats är den del som är kopplad till mindfulness som hälsofrämjande verktyg.



---

## 2.2 Redovisning av det empiriska materialet, avsnitt I

Nedan följer en redovisning av det empiriska materialet uppdelat efter de två forskningsfrågorna. Båda frågorna inleds med en framställning av Dr. Schenströms resonemang kring mindfulness, som därefter följs av ledarnas och sedan medarbetarnas diskussion i ämnesområdet. Avslutningsvis efter de empiriska avsnitten presenteras en sammanfattning av den empiriska diskussionen kopplat till vardera forskningsfråga.

- **Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?**

Enligt Dr. Schenström finns det idag en problematik kring att många ledare på arbetsplatser inte visar tillräcklig omsorg om sig själva. Det kan bidra till att ledarna lever under hög stress, har svårigheter att prioritera och fatta beslut. Ledarna har även en förmåga att ta på sig för mycket ansvar och blir därmed mindre lyhörda, vilket leder till att de då riskerar att vara dåliga förebilder för sina medarbetare.

Dr. Schenström menar att om ledaren mår bra i sig själv skapas en ökad lyhördhet på omgivningen eftersom ledaren då kan rikta sin uppmärksamhet för att kunna utveckla och bibehålla en medvetenhet i arbetet. Praktisering av mindfulness handlar alltså om att kunna göra mer medvetna val men även att kunna se och uppmärksamma förändringar i omgivningen. Dr. Schenström poängterar att mindfulness kan praktiseras i alla ledarpositioner inom alla branscher. Han beskriver mindfulness som ett stöd för ledarskapet i det dagliga arbetet genom att skapa rutin för reflektion i vardagen. Det är särskilt viktigt i den tid av ständig förändring som vi lever i och inte minst kan mindfulness användas när påfrestningar och problem uppstår eller när någonting känns obehagligt och ovant. I träningen övas särskilt förmågan att hantera känslor av obehag och inte undvika eller tränga bort dem. Mindfulnessövningar kan med fördel också användas på morgonmöten eller arbetsplatsträffar för att öka uppmärksamheten och minska stressen i arbetsvardagen.

Dr. Schenström anser att det är viktigt att deltagandet i mindfulnessträningen är frivillig och att det är individens egen motivation som ligger till grund. Han berättar att de personer i projektet som var mest motiverade fick de allra största effekterna av träningen. Enligt Dr. Schenström har den svåraste delen i projektet varit att få de anställda att träna hemma eftersom kontinuerlig träning krävs för optimal effekt. Internetbaserade träningsprogram i mindfulness kommer att lanseras under hösten 2009. Grundidén med produkten är att under en eller två pauser på cirka tio minuter dagligen praktisera mindfulness. Syftet är att minska

---

stress, förbättra återhämtning och samtidigt öka uppmärksamhet, produktivitet och livskvalitet.

### **2.2.1 Vad säger ledarna?**

Eftersom ledarna själva har varit ansvariga för projektet på vardera arbetsplats har alla arbetsplatser haft olika rutiner gällande frivilligheten att delta i projektet. På flertalet arbetsplatser är det efter projektets avslut, upp till var och en att individuellt praktisera mindfulness. Innebörden av det är att mindfulnesssträningen på vissa arbetsplatser har fallit i glömska och inte prioriterats efter projektets avslut. Nedan följer ledarnas uttalande som kan kopplas till den första forskningsfrågan.

### **2.2.2 Den emotionella utvecklingen av ledarskapet**

Ledaren Granqvist berättar att mindfulness har påverkat henne som ledare genom att hon har blivit lugnare, mer eftertänksam och reflekterande. Hon använder träningen som ett redskap för att känna sig tryggare i att säga ifrån när hon känner sig stressad på arbetet. Granqvist tillägger att mindfulness har påverkat hennes hälsa eftersom hon mår bättre både fysiskt och psykiskt, vilket delvis beror på att hon sover bättre om nätterna. Nu när Granqvist befinner sig i en ledarposition har hon insett vikten av att kunna koppla av och att skapa ett lugn. När hon fann information om projektet inom landstinget tyckte hon att det skulle passa hennes arbetsgrupp, vilka gav sitt medgivande till deltagande.

Ledaren Sandström berättar att det var av egoistiska skäl som projektet implementerades på hennes arbetsplats;

*”... det kom ut en förfrågan om det fanns några arbetsplatser som ville delta i det här projektet, och lite egoistiskt så tänkte jag på mig själv och mitt eget ledarskap att det vore bra att utveckla mig själv som ledare.” (Sandström 2009)*

Sandström berättar vidare om hur mindfulness har påverkat hennes ledarskap genom att hon har blivit lugnare och kan stanna upp och ta in mer av det som händer i vardagen. Hon kan lyssna bättre på sina medarbetare genom att ta in omgivningen på ett mer medvetet sätt än tidigare. Sandström har även genom mindfulness lärt sig att prioritera samt att inte förhastiga sig på allting utan att stanna upp och reflektera för att ta reda på om det är någonting som gagnar henne eller om det är någonting som hon bör släppa.

---

Likaså tycker ledaren Ivarsson att det är positivt att mindfulnessstråningen implementerades på hennes arbetsplats eftersom det handlar om den emotionella sidan hos individer. Hon har märkt att både hon och sina medarbetare kan arbeta på ett mer annorlunda sätt än tidigare genom ett mjukare och mer medvetet beteende. Ivarsson menar att mindfulness inte direkt förändrar arbetslivet utan snarare handlar om individuella möjligheter.

### **2.2.3 Det praktiska arbetet i vardagen**

Tillsammans med sina medarbetare har Granqvist gått på mindfulnessstråning under ett år. Under projektets gång var en timme avsatt varje vecka för mindfulnessstråning på arbetsplatsen där alla fick vara med frivilligt. Hon påpekar att hon har gett alla sina medarbetare möjligheten att fortsätta träningen efter projektets avslut trots att inte alla har gjort det;

*”... jag tror att det svåra är att få medarbetare eller människor att ta sig tid och skaffa sig någon rutin för att göra denna träning. Det är så lätt att tänka att man tar det sen och så plötsligt har dagen gått. Det är viktigt att bestämma sig för man ska göra det och sedan hålla på med det kontinuerligt.” (Granqvist 2009)*

Granqvist försöker efter projektets avslut att själv praktisera de övningar som finns på Dr. Schenströms träningskiva. Granqvist berättar att hon även tränar mindfulness i cirka 20 minuter när hon åker buss på väg hem från jobbet, hon säger att hon på så sätt slappnar av och ”lämnar jobbet på bussen”. Efter projektets avslut märker Granqvist att det är svårare för medarbetarna att själva praktisera träningen. Hon berättar att vid tillfällen då en patient uteblir och det blir en lucka i personalens schema uppmuntrar hon dem att ta sig tid att göra mindfulnessstråningen. Vissa medarbetare utnyttjar ovannämnda tillfällen och vissa lämnar det därhän. Granqvist menar att ledaren själv skall vara med och göra övningarna och delge sina upplevelser och insikter med medarbetarna. Ledaren skall även tillåta och ge utrymme för medarbetarna att göra övningar genom att införa mindfulness som en rutin på arbetsplatsen. Granqvist nämner dock att det är svårt att ta sig tid och att ge medarbetare tid för mindfulnessstråning, hon anser således att det är viktigt att mindfulness skall tränas kontinuerligt och mer långsiktigt för att få positiva effekter. Hon försöker att tydliggöra och föra en diskussion kring det med sina medarbetare.

Sandström använder sig mycket av ett program som heter SOAS för att lära sig stanna upp i vardagen, observera, analysera och därefter antingen hantera situationen eller släppa det

---

som observerats. På arbetsplatsen använder Sandström mindfulness som hälsofrämjande verktyg genom att stanna upp och fokusera inför möten, föreläsningar och föredrag innan hon kliver in i den roll som situationen kräver på arbetsplatsen. Det har hon inte tidigare gjort innan projektet och kontakten med mindfulness, då har hon istället skyndat på mellan olika möten utan att reflektera. Hon har nu insett att inget går fortare när hon stressar upp sig. Sandström menar dock att det inte enbart är i den arbetsrelaterade rollen som man får nytta av kunskaperna kring mindfulnesssträningen utan även privat. Sandström berättar att mindfulness i dagsläget inte praktiseras gemensamt på arbetsplatsen men under projektets gång hade arbetsplatsen gemensamma övningar bland annat med avslappningar och andningsteknik på arbetstid. Praktiskt under projektets gång fick arbetsledarna på avdelningen hjälpa till ute på mottagningarna för att göra medarbetarna tillgängliga för mindfulnesssträningen på arbetstid. Sandström berättar att de i dagsläget funderar på att köra igång mindfulness gemensamt igen på arbetsplatsen eftersom de vill ta tillvara på de kompetenser de fått under projektet.

Ivarsson poängterar att mindfulness kan användas naturligt i gemensamma vardagliga aktiviteter och därmed avdramatiseras. Hon berättar att de brukar inleda en del morgonmöten med en fem minuters övning genom att sitta tysta, blunda och lyssna på andningen för att kunna koppla bort alla patientfrågor och bekymmer som kan finnas. Alla på avdelningen har träningsskivor som mestadels används när det är väldigt stressigt. Ivarsson berättar att det räcker med treminuters övningar men även en fokusering på andningen kan vara avslappnande för att komma i kontakt med sitt inre. Det krävs öppenhet, mycket arbete och ansvar både från ledare och medarbetare beskriver Ivarsson för att få en positiv implementering av träningen;

*”... jag tycker nog att det krävs ganska mycket jobb från mig och mina medarbetare givetvis, men framförallt från mig... det flyter inte av sig själv.” (Ivarsson 2009)*

Ivarsson menar att mindfulness har blivit en kunskapsfaktor hos alla på avdelningen och därmed har alla kunskap om hur verktyget kan användas. Ivarsson tycker däremot att det ibland kan vara mer stressande att få in avkopplingen under en krävande arbetsdag än att fortsätta i ett högt tempo. Hon menar att det ibland känns lättare att stressa vidare än att försöka ta sig den tid som behövs för träningen. För Ivarsson är det viktigaste att det finns ett förhållningssätt till stress genom att kunna uppmärksamma stresssymptom på arbetsplatsen som en grundläggande inställning.

---

## 2.2.4 Praktiska förutsättningar för mindfulness

Sandström menar att den största grundförutsättningen som krävs för att få ett positivt resultat av mindfulnessstråningen är ledarskapet. Ledaren måste ha intresse och vara involverad för att träningen ska spridas inom organisationen. För att mindfulness ska få genomslagskraft måste ledarskapet tillåta samt motivera personalen till aktivitet. När medarbetarna har visat intresse är det upp till ledaren att skapa förutsättningar, en arena där de gemensamt kan agera och vara delaktiga. Ivarsson menar att det var viktigt att projektet var sanktionerat från landstinget då det inte annars hade varit möjligt att genomföra. Hon poängterar att den kunskapsspridning som skedde under projektets gång, då deltagarna delade med sig av sina erfarenheter till andra avdelningar, är vidare avgörande för att hela verksamheten ska involveras.

## 2.2.5 Vad säger medarbetarna?

Enligt flertalet av medarbetarna innebär ett hälsofrämjande ledarskap en ledare som är lyhörd och kan uppmärksamma personalens välbefinnande och delaktighet i arbetsgruppen. Ett hälsofrämjande ledarskap bör även skapa förutsättningar för medarbetarna att utnyttja de resurser som ges för friskvård på arbetstid, vilket medarbetarna ofta förknippade med fysisk aktivitet. Nedan följer medarbetarnas uttalande som kan kopplas till den första forskningsfrågan.

## 2.2.6 Mindfulness som ett verktyg för emotionell utveckling

*”Mindfulness, medveten närvaro, är inte någonting nytt och konstigt. Det har alltid funnits människor som är förankrade i livet...”* (Martinsson 2009).

Medarbetare Martinsson menar att tanke sättet kring mindfulness är en gammal teknik och därmed en naturlig del av individens vardag.

Medarbetaren Bergman märker inga märkbara förändringar av mindfulnessstråningen men hon tycker att det är avslappnande och lugnande att göra övningarna. Medarbetaren Bengtsson märker inte heller några tydliga skillnader i dagsläget då hon inte praktiserar mindfulness eftersom det inte längre är inkluderat i arbetsschemat. Således menar Bengtsson att träningen numera faller i glömska på grund av avsaknad av praktisk träning. Under projektet kände emellertid Bengtsson sig mer avslappnad och närvarande i nuet och kunde därmed utnyttja det i sin vardag. Medarbetaren Ullström berättar att hon till en början testade olika typer av mindfulnessövningar för att sedan välja ut de som personligen passade henne

---

bäst. Efter en tids träning lärde sig Ullström att praktisera mindfulness naturligt i vardagen anpassat efter eget behov, vilket följande citat påvisar; *”Så nu kan jag liksom bara plocka fram det ur minnet när jag vill och behöver slappna av.”* Medarbetaren Larsson märker positiva emotionella effekter av mindfulnessträningen eftersom hon blir pigg samt mer medveten och stannar upp och reflekterar i vardagen. *”Man behöver inte svara direkt utan man kan vänta en eller två sekunder för att sen kunna svara och bemöta vad det än må vara.”*

### **2.2.7 Det praktiska arbetet i vardagen**

Martinsson tycker att ledarna måste arbeta praktiskt med mindfulness genom att skapa övningstillfällen på arbetsplatsen. Martinsson menar dock att hela arbetsdagen består av träningsillfällen eftersom det handlar om ett förhållningssätt att möta vardagen, vara mer uppmärksam och ha mer acceptans genom att personligt förhålla sig till saker. Ledaren måste även vara insatt i ämnesområdet eftersom ett sådant projekt måste förberedas och förankras väl för att undvika skeptism och för att det ska kunna bli en del av arbetsvardagen. Som medarbetare tycker även Sjöo att det är viktigt att ledaren tar ansvar för mindfulnessträningen genom att prioritera och skapa tillfällen för övningar. Likaså tycker Bergman att det är viktigt att ledaren tillåter gemensamma avslappningsövningar på arbetstid eftersom regelbundenhet underlättar att mindfulness görs till vana om det praktiseras i grupp. Hon tycker att mindfulnessträningen bör göras till en rutin i det dagliga arbetsschemat. Likt Bergmans resonemang anser även Ullström och Larsson att det behövs en engagerad ledande person som tar ansvar för att mindfulnessövningar blir lika viktiga som vanliga arbetsuppgifter.

### **2.2.8 Praktiska förutsättningar för mindfulness**

Bergman tycker att deltagandet i mindfulnessträningen skall vara frivilligt för att reducera motsättningar. Även Ullström instämmer i det men menar att det borde prioriteras mer av ledarskapet för dem som är intresserade. Ullström förstår nu efter att ha praktiserat mindfulness att det krävs långsiktighet och mycket träning för att få resultat och ett optimalt användande av verktyget. Hon märkte att alla involverade inte kunde ta till sig mindfulnessträningen eftersom de upplevde det främmande då de saknade vetskap om hur verktyget praktiskt kan användas och underlätta vardagen. Martinsson menar att vad som skiljer mindfulness från övriga projekt är att slutmålet inte är klart definierat, vilket kan skapa oro hos deltagarna. Martinsson frågar sig om de bästa förutsättningarna för mindfulnessträning finns inom hälso- och sjukvården eftersom det finns en vana där att arbeta

---

med människor och reflektera över livet. Nedanstående citat indikerar förutsättningarna för hennes avdelning;

*”Vi var ju lyckligt lottade eftersom vi jobbade dagtid och kunde ha vissa bestämda tider för våra träffar. Jag tror att det var mycket svårare för många andra arbetsgrupper i Norrbottens läns landsting som har skiftarbete.”* (Martinsson 2009)

Förutsättningar för ett positivt användande av mindfulness tror Larsson är att den person som implementerar träningen på arbetsplatsen även själv är positivt inställd och avsätter tid för det. Hon tror likaså att träningen fungerar bäst om mindfulness kan praktiseras under arbetstid eftersom hon anser att mindfulnesssträningen inte behöver ta särskilt lång tid.

### **2.2.9 Vad säger det första empiriska avsnittet?**

Insamlingen och framställningen av det empiriska materialet för den första forskningsfrågan har gett oss en ökad förståelse för hur mindfulness som hälsofrämjande verktyg konkret kan användas för att utveckla ledarens emotionella ledarskap. Det visade sig ske på olika sätt genom ökad medvetenhet och närvarande i arbetet samt genom ett mer reflekterande och lugnare arbetssätt. Det visade sig även att mindfulnesssträningen och den emotionella utvecklingen kräver olika praktiska förutsättningar såsom ett engagerat ledarskap och gemensamma övningar som utvecklas till rutiner och därmed blir en del av arbetsdagen. Ovanstående resonemang tas i beaktning i den kommande analysen där empirin möter teorin.

## **2.3 Redovisning av det empiriska materialet, avsnitt II**

- **Vilken inverkan har hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?**

Dr. Schenström menar att mindfulnesssträning handlar om att generera en medvetenhet som bland annat kan användas för att reducera onödig stress. Genom träning i ökad medvetenhet lär vi oss att hantera de tankar och känslor som bidrar till stress eftersom dessa tankar oftast är automatiska och inte medvetna. Förändringar är något som Dr. Schenström anser präglar vår vardag mer än någonsin, både på arbetet och privat. Därav är det viktigt att möta förändringarna med en ökad medvetenhet för att göra det bästa av varje situation. Mindfulnesssträning kan till exempel hjälpa ledare och medarbetare att möta förändringar tidigt och med mindre stress som följd.

---

Mindfulness är även ett verktyg för ledaren att lära sig lyssna bättre, både inåt på sig själv och utåt på omgivningen för att kunna reflektera kring det medarbetarna säger. Dr. Schenström förklarar att ledare med dålig förmåga att lyssna har svårt att få medarbetarna med sig. En annan del som mindfulnesssträningen bidrar till är att fånga upp och hantera konflikter på arbetsplatsen i ett tidigt stadie. Medarbetarna har förtroende för en ledare som lyssnar, är konsekvent och vars värderingar och beteende hänger samman.

Vidare menar Dr. Schenström att mindfulnesssträning fungerar inom flertalet serviceorganisationer. Det är alltid centralt att må bra och särskilt viktigt är det inom serviceyrken eftersom det är stressfyllt att ständigt möta kunders behov. Mindfulnesssträningen lägger även en kvalitetsaspekt till det som görs, vilket leder till en högre kvalitet i mötet med kunden. Serviceyrket kräver mycket av både ledare och personal, bland annat att kunna sätta sig in i en annan människas situation. Det i sin tur förutsätter ledare och medarbetare som är i balans och kan ta hand om sig själva.

### **2.3.1 Vad säger ledarna?**

I det följande avsnittet kommer ledarnas uttalande som kan relateras till den andra forskningsfrågan att framställas.

### **2.3.2 Mindfulness som hälsofrämjande verktyg för stressreducering**

Granqvist berättar att mindfulness har påverkat henne som ledare då hon använder det som ett verktyg för att bli lugnare, mer uppmärksam och reflekterande, vilket har gjort henne mindre stressad på arbetet. Granqvist försöker uppmuntra sina anställda att inse vikten av god hälsa och därmed utnyttja de resurser i form av hälsofrämjande aktiviteter som verksamheten erbjuder sina medarbetare. Hon syftar till att öka medvetenheten i det dagliga arbetet och minska den arbetsrelaterade stressen genom att skapa en balans i tillvaron. Granqvist berättar att de anställda har blivit mindre stressade och därmed mer positiva, gladare och fått förändrade attityder. Sådana förändringar anser hon är mer märkbara än de ekonomiska effekterna av projektet.

Ledaren Sandström anser inte att hon i nuläget kan se några tydliga ekonomiska effekter av projektet för avdelningen. Hon tillägger dock att eventuella effekter kan utläsas på längre sikt då hon i dagsläget ser att personalen mår bättre, är mindre stressade och att de arbetsrelaterade skadorna har lindrats eftersom personalen nu kan hantera sina problem. Sandström menar att välmående medarbetare påverkar patienterna och därmed kundnöjdheten.



---

Ledaren Ivarsson tycker att det efter projektet har blivit ett mer öppet klimat och därmed mer tillåtet att diskutera kring stress på arbetsplatsen;

*”... på en arbetsplats kan det bli väldigt strikt på arbetsuppgifter och sådant som vi måste göra. Men nu kan vi kanske arbeta på ett lite annorlunda sätt och använda oss av mer mjuka värden.”* (Ivarsson 2009)

### **2.3.3 Mindfulness påverkan på arbetsrelationen**

Enligt Granqvist har de befintliga arbetsrelationerna påverkats utifrån hur hon själv agerar gentemot sina medarbetare. Då hon inte är lika stressad längre kan hon nu uppmärksamma sina medarbetare mer och föra fler informella samtal. Det krävs en medverkan och öppenhet av alla anställda för att projektet skall få ett positivt resultat menar Granqvist. Hon berättar att alla var villiga från början men efter introduktionsmötet blev fler osäkra och drog sig ur då de förstod att det krävdes en individuell insats. Hon påpekar att hon som ledare kanske skulle ha handlat annorlunda och infört ett frivilligt deltagande redan från början för att skapa en positivare stämning i arbetsgruppen.

Sandström menar att mindfulness delvis har påverkat arbetsrelationerna på arbetsplatsen eftersom det enbart var hälften av medarbetarna som deltog då det var frivilligt. Sandströms utvärderingssamtal med de involverade i projektet visade på emotionella förändringar som har påverkat arbetsgruppen;

*”... jag märker en förändring hos dem som har deltagit, de har blivit lugnare, ja, man blir inte lika irriterad på varandra. Sen har det skapats en större acceptans för saker som sker och man kan ta det på något annat sätt på något vis.”* (Sandström 2009)

Ivarsson menar att det är viktigt att mindfulness och förhållningssättet till stress blir en del av arbetsplatsens gemensamma grundvärderingar för att kunna spridas i hela verksamheten. Hon menar att det är viktigt att dela med sig av sina erfarenheter om stresshantering.

### **2.3.4 Ledaren som rollmodell**

Granqvist menar att hon som ledare bör uppmuntra medarbetarna till mindfulnesssträning. Hon anser att det är viktigt att hon som förebild själv praktiserar mindfulness och är delaktig i de gemensamma övningarna. Sandström berättar att arbetsledarna under projektets gång hjälpte medarbetarna ute på mottagningarna för att som förebilder visa hur betydelsefullt och viktigt

---

det var att medarbetarna fick tillgång till mindfulnesssträningen. Även Ivarsson talar om ledarens roll som kräver en öppenhet och ett stort ansvar för att få en positiv implementering och användning av mindfulness på arbetsplatsen.

### **2.3.5 Vad säger medarbetarna?**

I det följande avsnittet kommer medarbetarnas uttalande som kan relateras till den andra forskningsfrågan att framställas.

### **2.3.6 Mindfulness som hälsofrämjande verktyg för stressreducering**

Medarbetaren Martinsson fick genom mindfulnesssträningen insikter om hur hon hanterar sig själv och sin omgivning genom ökad tolerans gentemot andra. Träningen påverkade även hennes grad av uppmärksamhet genom att hon blev mer medveten och reflekterande över sitt handlande. Martinsson har kunnat reducera sin stress och känner mera tillit och acceptans i det som sker. Hon berättar att hon inte går upp i varv på samma sätt som tidigare, hon har fått en inre lugnare och tryggare känsla. Martinsson menar att mindfulness kan underlätta att hitta en energibesparande nivå i den föränderliga landstingsvärlden där saker och ting sker fort.

*”När jag var stressad var det som ett verktyg som jag kunde ta till.” (Sjöo 2009)*

Medarbetaren Sjöo tycker att hon var mer aktiv med träningen under projektets gång men att hon fortfarande idag kan ha nytta av sina kunskaper. Hon berättar i ovanstående citat att mindfulness är ett verktyg att ta till vid stressiga situationer för att samla sig, stanna upp och iaktta det som händer under arbetsdagen genom att analysera och reflektera kring situationen och omgivningen. Medarbetaren Bergman anser inte att mindfulnesssträningen har påverkat henne särskilt mycket. Hon har emellertid blivit lite lugnare och mer avslappnad och därmed mindre stressad. För medarbetaren Ullströms del har mindfulnesssträningen gett positiva effekter privat eftersom hon nu kan hantera stressrelaterade händelser samt är hon mer medveten om vilka situationer som stressar upp henne. Ullström känner att hon i stressiga situationer kan använda mindfulness som ett redskap för att reducera stressen och de negativa känslorna kring det. Hon känner även att hon inte behöver lika lång återställningsperiod efter stressande situationer eftersom hon genom mindfulness kan förkorta den stressiga tiden. Medarbetaren Larsson är sällan stressad och hon har därför använt mindfulness mer som ett verktyg för ökat välbefinnande. Hon kan däremot tänka sig att mindfulness kan fungera stressreducerande genom att lära sig stanna upp och tänka efter i stressiga situationer.

---

### 2.3.7 Mindfulness påverkan på arbetsrelationer

Martinsson tror att projektet har medfört en ökad samhörighet eftersom det var många som uppskattade att träffas och göra någonting tillsammans. Att sitta stilla och blunda blir en annan dimension att vara tillsammans. Det var även de som hade svårt för att acceptera mindfulnesssträningen eftersom de upplevde det flummigt att sitta och lyssna, blunda och känna tillsammans, vilket Martinsson menar beror på hur vi är som individer. Likväl tror och hoppas hon att det har varit positivt för arbetsgruppen.

Sjöö tyckte att det var svårt att se några direkta effekter av mindfulnesssträningens inverkan på arbetsrelationerna men hon ansåg att individerna i arbetsgruppen reflekterade och diskuterade med varandra samt stöttade varandra i att använda mindfulness som ett stressreducerande verktyg. Det skapade en positiv gemenskap på arbetsplatsen eftersom de hade något gemensamt att prata om. Hon anser att mindfulness är ett redskap för att kunna ta tillvara på alla tillfällen och att vara mer närvarande här och nu.

För Ullströms del upplevde hon inte några märkbara förändringar i arbetsrelationerna på arbetsplatsen efter projektet, eftersom hon inte tänker på mindfulness på arbetet längre. Hon menar dock att det kändes mer avslappnat på arbetsplatsen under projektet eftersom medarbetarna inte blev lika upprörda lika lätt då mindfulness fungerade som ett verktyg för att påminna sig om att andas och försöka ta det lugnt. Ullström anser likt flertalet respondenter att gruppen får något gemensamt att diskutera vilket enligt henne ses som positivt. Hon nämner lunchtillfällena som exempel när det diskuteras om konflikter eller stressiga situationer och där mindfulness kommer upp i samtalet som en åtgärd. *"Alltså, det löser inte konflikterna men det minskar ju stressfaktorn kring konflikten och gör att folk blir mindre upprörda."*

Bengtsson uppskattade de tillfällen då gruppen träffades en gång varje vecka för mindfulnesssträning eftersom gruppen gjorde övningar tillsammans, vilket underlättade träningen. Gruppen kunde även gemensamt delge tankar och känslor kring träningen, vilket hon ansåg bidrog till en gemenskap på ett känslomässigt plan på avdelningen som tidigare inte funnits, vilket följande citat visar; *"Vi gick mot samma mål och vi gjorde samma saker, man vågade prata om tankarna som dök upp när man gjorde dem här avslappningarna."* Likaså tycker Larsson att mindfulnesssträningen hade positiva effekter på arbetsgruppen eftersom det skapades en samhörighet vid träningstillfällena. Det blev en positiv grupp känsla då alla som deltog blev mer öppna mot varandra oavsett yrkesgrupp.

---

### 2.3.8 Ledaren som rollmodell

Martinsson anser att ledaren har ett stort ansvar att fungera som ett stöd för mindfulnessträningen genom att godkänna och vara delaktig i processen. ”... *ledaren har jättestort ansvar för ledaren visar också vägen.*” Hon tycker att det är betydelsefullt att ledaren avsätter en timme varje vecka där alla tillsammans får praktisera mindfulness på arbetstid. Som medarbetare tycker även Sjöo och Larsson att det är viktigt att ledaren fungerar som förebild för mindfulnessträningen genom att acceptera och prioritera det samt uppmuntra medarbetarna till fortsatt träning. Likaså tycker Bergman att ledaren har en viktig roll som förebild genom att ledaren själv praktiserar mindfulness, hon menar att det krävs en eldsjäl för att hålla igång träningen. Likt Bergmans resonemang kring eldsjälar anser även Ullström att det behövs en engagerad ledande person som tar ansvar för mindfulnessträningen. Bengtsson menar även att ledaren har en betydelsefull roll för att träningen ska fungera och skapa sammanhållning i gruppen. Hon påpekar att ledaren bör vara öppen och positiv inför mindfulnessträningen för att kunna inspirera och överföra det till gruppen.

### 2.3.9 Vad säger det andra empiriska avsnittet?

Den andra empiriska framställningen visar att mindfulness som hälsofrämjande verktyg kan minska arbetsrelaterad stress genom en större medvetenhet om vilka situationer som skapar stress. Mindfulnessträning bidrar även med ett mer öppet förhållningssätt till stress i arbetsgruppen. Arbetsrelationerna på arbetsplatsen påverkas genom en ökad gemenskap vid de olika träningstillfällena och att samtal förs kring mindfulness och dess användande i det dagliga arbetet. Träningen gynnar även arbetsrelationer genom en ökad uppmärksamhet och därmed minskad irritation i arbetsgruppen. Ledaren fungerar som en rollmodell i arbetet genom att själv vara delaktig och uppmuntra medarbetarna till aktivitet. Dock visade det sig efter projektets avslut att ovanstående effekter delvis har blivit mindre märkbara då många inte praktiserar det idag. Vi tar hänsyn till ovanstående resonemang för en vidare diskussion i den kommande analysen.

## 2.4 Analys, avsnitt I

Nedan följer en analys av det empiriska materialet i kombination med det teoretiska avsnittet. Analysen presenteras genom en struktur av våra valda forskningsfrågor för uppsatsen, i likhet med ovanstående teoretiska och empiriska avsnitt. Vi har likaså valt ett antal frågor som rubriksättning och struktur för analysen, som vi anser besvarar respektive forskningsfråga.

- 
- **Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?**

#### **2.4.1 Fungerar mindfulness som hälsofrämjande verktyg för ledarskapet?**

Vår empiriska undersökning visar att genom ett personligt engagemang och en positiv inställning kan de positiva effekterna av mindfulnessstråningen förstärkas. Dr. Schenström menar att de som var mest motiverade till mindfulness också fick de allra största effekterna av träningen, vilket vi drar paralleller till placeboeffekten (Kroese 2004, sid. 173). Således anser vi att placeboeffekten kan fungera som en positiv förstärkning av effekterna, vilket är till fördel för både individen och organisationen. Därav menar vi att det krävs god information kring användandet av verktyget som skapar positivism och engagemang bland deltagarna.

Vår empiriska studie visar att mindfulness kan fungera som ett verktyg för att öka förmågan att lyssna, både inåt på sig själv men även utåt på omgivningen. Alvesson och Svenningsson menar att ledarens vardagliga agerande såsom att lyssna sällan tas upp i ledarskapslitteraturen men att det har stor påverkan på medarbetarna och arbetsrelationen (Alvesson & Svenningsson 2003a, sid. 1436-1437, 1446). Vi anser att ovanstående resonemang kan bidra till en del av ett nytt förhållningssätt till ledarskapslitteraturen eftersom mindfulness, utifrån vår empiri, har visat sig fungera som ett hälsofrämjande verktyg för hur ledaren konkret kan agera för att uppnå vad Goleman et al. (2002) beskriver som en utveckling av det emotionella ledarskapet genom en ökad lyhördhet för omgivningen (Goleman et al. 2002, s 1-6, 39, 217). Enligt oss kan mindfulness således fungera som ett stöd för ledarskapet i det dagliga arbetet genom rutiner för personlig reflektion.

#### **2.4.2 Vad har hänt emotionellt för ledaren?**

Empirin visar att mindfulness kan underlätta utvecklingen av det som Goleman et al. (2002) beskriver som emotionell intelligens eftersom flertalet av respondenterna fick ett mer medvetet arbetssätt och ett agerande som präglas av en ökad inre närvaro på arbetsplatsen (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 39, 217). Även Schutz (1997) beskrivning av självkännedom speglas i intervjupersonernas svar genom mindfulness som en ökad förmåga att skapa en inre medvetenhet i uppfattningen av sig själv. Schutz (1997) menar att det i sin tur påverkar relationen till andra och kan därmed användas på ett framgångsrikt sätt i arbetslivet genom ökad motivation och kreativitet (Schutz 1997, sid. 169-175). Vi anser således att mindfulness kan vara ett verktyg för att skapa en ökad självkännedom genom en ökad medvetenhet, som

---

genom kontinuerlig träning kan underlätta utvecklingen av den emotionella intelligensen och därmed skapa fördelar i arbetslivet. Ronthy-Östberg (2001) menar att tankar och motiv bakom hur vi agerar oftast är omedvetna och att det därför är nödvändigt att visa en acceptans för det omedvetna (Ronthy-Östberg 2001, sid. 71). Ledaren Bengtsson poängterar betydelsen av mindfulness som en bidragande faktor till ett mer öppet arbetsklimat. Därmed menar vi att mindfulness är ett sätt att våga hantera och göra omedvetna motiv till agerande synliga på arbetsplatsen. Vi anser att mindfulness kan vara ett verktyg som gör att det skapas en ökad acceptans för det omedvetna och dess påverkan i arbetslivet.

Det empiriska resultatet visade även att mindfulness har påverkat arbetsrelationerna, vilket Goleman et al. (2002) beskriver som ledarens sociala kompetens, vilket är en del av den emotionella intelligensen (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 39, 217). Det visade sig att gemenskapen ökade i arbetsgruppen vid tillfällena för de gemensamma träffarna med övningar i mindfulness. Emellertid var inte alla på de olika arbetsplatserna involverade i projektet, vilket gjorde att mindfulness påverkan på arbetsrelationerna på hela avdelningen var svåra att mäta. Utifrån empirin anser vi att mindfulness kan fungera som ett verktyg för att utveckla ledarens emotionella ledarskap och därmed ge hälsorelaterade fördelar för individen, vid kontinuerlig träning. Mindfulness påverkan på arbetsrelationen kan däremot diskuteras i vår fallstudie och paralleller kan dras till Hawthorne-effekten (Landsberger 1958; Urwick & Brech 1949), eftersom gemenskapen enbart ökade vid de gemensamma träffarna då individerna i arbetsgruppen uppmärksammades på arbetsplatsen. Vi anser att organisatoriska fördelar kan bli mer effektfulla desto fler som är delaktiga och kontinuerligt praktiserar mindfulness. Däremot menar vi att ett medvetet och emotionellt ledarskap kan påverka arbetsklimatet genom att skapa engagemang kring mindfulnesssträningen på arbetsplatsen.

Likt både Goleman et al. (2002) och von Bergens (2002) resonemang berättar dock samtliga ledare om deras emotionella påverkan på arbetsgruppen genom hur mindfulness har påverkat deras ledarskapsbeteende, agerande och känslor då de har blivit lugnare och mer reflekterande. Därmed menar vi att arbetsrelationerna indirekt kan ha påverkats positivt genom mer reflekterande och lugna agerande gentemot varandra på arbetsplatsen. Goleman et al. (2002) menar att den emotionella inverkan i sin tur kan påverka organisationens resultat (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 12 39, 217). Några långsiktiga ekonomiska konsekvenser och effekter har inte framkommit utifrån empirin. Det har emellertid visat sig att ledarskapets emotionella utveckling kan påverkas av mindfulness på ett positivt och hälsofrämjande sätt genom förändrade och mer medvetna beteenden och agerande. Vi anser att det i sin tur kan skapa förutsättningar för ekonomiska effekter på längre sikt eftersom ett välmående ledarskap

---

har en positiv inverkan på sina medarbetare, vilket vi tror underlättar samhörigheten på arbetsplatsen. Vår empiriska undersökning stödjer Sethis (2009) uttalande om att individer som praktiserar mindfulness tränar sig i att agera i nuet (Sethi 2009, sid. 8). Vi anser att det kan vara avgörande för en organisations framgång eftersom det enligt oss är i nuet som relationer skapas och vidmakthålls och mötena med kunderna sker. Vidare stödjer vi vårt resonemang utifrån Goleman et al.s (2002) diskussion kring ledarskapsstilar med positiv emotionell inverkan och dess påvisade förbättrade ekonomiska resultat (Goleman et al. 2002, sid. 53-55). Vi menar att mindfulness på lång sikt kan komma att ha positiva effekter i form av minskad sjukfrånvaro eftersom mindfulness även fungerar som ett verktyg för att bli mer medveten och uppmärksam på den fysiska hälsan.

### **2.4.3 Hur kan ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg?**

Sethi (2009) beskriver hur mindfulnesssträning konkret kan användas och vilka förutsättningar som krävs på arbetsplatsen (Sethi 2009, sid. 9-10). Samtliga respondenter nämner ledarskapet och kontinuitet som förutsättningar för att mindfulnesssträningen ska fungera. Det framkom att träningen bör prioriteras av ledarskapet och göras till en rutin på arbetsplatsen som en del av det dagliga schemat och som ett naturligt inslag i gemensamma vardagliga aktiviteter. Det stämmer överrens med Sethis (2009) resonemang kring att ledaren har en viktig praktiskt roll för användandet av mindfulness (Ibid. sid. 9-10). Flertalet av respondenterna anser även att medverkan i mindfulnesssträningen bör vara frivillig för ökat engagemang och därmed för en positiv implementering av verktyget på arbetsplatsen. Både ledarna och medarbetarna framhåller ledarens viktiga roll som förebild, ledarens kunskap i ämnet och medverkan i mindfulnesssträningen för att upprätthålla engagemanget kring träningen. Sethi (2009) menar att utmaningen ligger i att ta mindfulness från meditationsstolen till att praktiskt kunna använda det under arbetsdagen, vilket kräver ett stödande arbetsklimat (Sethi 2009, sid. 9-10). Vår empiriska undersökning visade att det krävs en långsiktighet i användandet för att uppnå resultat av mindfulnesssträningen. Efter projektets avslut visade det sig i stor utsträckning att det var upp till var och en på de olika arbetsplatserna att fortsätta praktisera mindfulness, vilket bidrog till att mindfulness delvis glömdes bort. Därav kan vi utläsa den praktiska utmaningen att gå från att öva det gemensamt till att själv praktisera det i vardagen. Vi anser att det därför är viktigt att göra gemensamma övningar tills varje individ känner att de har tillräckliga kunskaper och redskap att använda mindfulness på egen hand.

---

En förklaring till varför det konkreta arbetet och därmed hur- dimensionen i ledarskapet till stor del är outforskat i ledarskapslitteraturen kan enligt oss bero på att det praktiska arbetet är en komplex situation som är beroende av det sociala sammanhanget. Med utgångspunkt i vår empiriska undersökning anser vi dock att generella rutiner och stöd, i form av hälsofrämjande verktyg, kan utvecklas och användas i ledarskapet som riktlinjer för ett hälsofrämjande arbete, om de anpassas till den givna situationen.

#### **2.4.4 Transformativt ledarskap en förutsättning för användandet av mindfulness?**

Utifrån teorin om det transformativa ledarskapet anser vi att det krävs en vidareutveckling av Blake och Moutons (1985) Gridmodell för att den ska kunna tillämpas i vår studie (se modell nedan). Vi har därför valt att komplettera och lägga in Arvonens (1989) tredje dimension om det förändringsorienterade ledarskapet i modellen (Arvonen 1989, sid. 1-21). Likt Bass (1985) resonemang kan vi urskilja att det transformativa ledarskapet innefattar både ett relationsorienterat samt ett förändringsorienterat ledarskap (Arvonen 1995, sid.7).

För att en ledare ska kunna arbeta med hälsofrämjande verktyg i syfte att utveckla sitt emotionella ledarskap, anser vi att det underlättas av ett transformativt beteende. Vi menar att ett transformativt ledarskap kan gynna användandet av mindfulness som hälsofrämjande verktyg då det kan liknas vid en förändringsprocess eftersom det är ett nytt sätt att leda genom en ökad mental medvetenhet som är anpassat efter omvärldens föränderlighet. Vi grundar vårt uttalande på Bass (1998) som beskriver ett transformativt ledarskap som förändringsbenäget med en vilja att påverka attityder och förändra traditionella tankesätt (Bass 1998, sid. 29). Även Yukl (2006) menar att en förändringsorienterad ledare är öppen för nya idéer och vill anpassa sitt ledarskap till omgivningen (Yukl 2006, sid. 370). Det tycker vi tyder på en förändringsvilja att använda sig av mindfulness som ett nytt tankesätt som kan utveckla en ökad medvetenhet om omgivningen. Det transformativa ledarskapet är även relationsorienterat (Yukl 2006, sid. 66, 370) vilket vi, baserat på Goleman et al.s (2002) resonemang, anser underlättar utvecklingen av det emotionella ledarskapet där relationer är en viktig del (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 39, 217, 246-247). Ett relationsorienterat ledarskap menar vi är betydelsefullt för att en ledare ska inse vikten av relationer och humankapital istället för att fokus ska ligga på de ekonomiska effekterna, vilket det produktionsorienterade ledarskapet ofta har. Goleman et al. (2002) menar att det relationsorienterade ledarskapet har en positiv emotionell påverkan på arbetsrelationer, vilket även påvisar bättre finansiella



---

resultat (Ibid. sid. 53-55, 63, 87). Vi menar därför att användningen av mindfulness inte enbart är en anpassning till omvärldens föränderlighet utan även har en positiv inverkan på arbetsrelationer som på längre sikt kan leda till ökad kundnöjdhet. Därav anser vi att mindfulness i ledarskapet kan fungera som en konkurrensfördel inom servicebranschen.

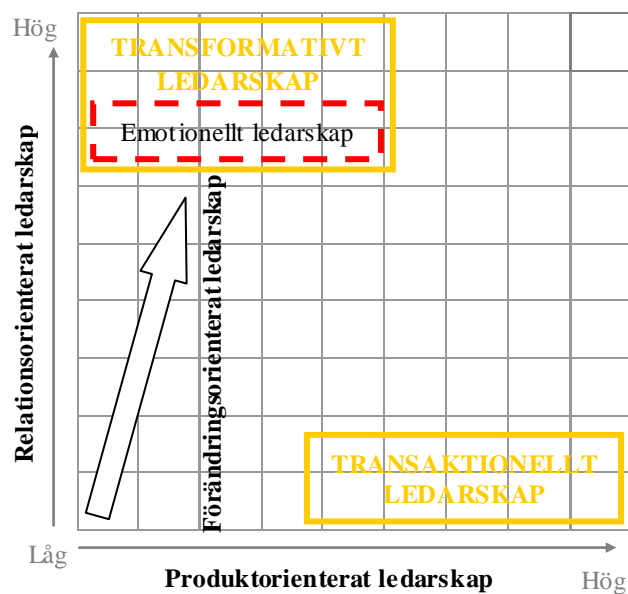
Vidare har det relationsorienterade ledarskapet påvisat minska stressymptom på arbetsplatsen samtidigt som Bass (1985) påpekar att det förändringsorienterade ledarskapet kan resultera i överstimulering och stress (Arvonen 1995, sid. 6-7). Vi menar därför att det transformativa ledarskapet delvis är motsägelsefullt gällande stressreducering i ovanstående resonemang. Därmed tar vi resonemanget vidare i analysen av forskningsfråga två.

Vi anser att de ledarskapsbeteende som framkom i vår empiriska undersökning kan liknas vid ett transformativt ledarskap eftersom de instämmer på Bass (1985) beskrivning av innovativa ledare med moderna tankesätt eftersom samtliga ledarrespondenter ville implementera mindfulness på arbetsplatsen, vilket är en ny teknik för ledarskapsutveckling inom serviceorganisationer. Ledarna i vår empiri framställdes även som relationsinriktade eftersom de både ville utveckla sitt eget ledarskap men även motivera och inspirera medarbetarna till ökat välmående och självkänsla. De ville arbeta proaktivt genom att förebygga stress i arbetet, vilket är viktigt i en föränderlig värld (Bass 1998, sid. 29; Bass 1985 se Arvonen, 1995, sid. 3). Vi anser att ovanstående transformativa ledarskap underlättar utvecklingen av det emotionella ledarskapet eftersom det bland annat inkluderar en utveckling av det egna ledarskapet genom ökad självkänsla.

Likt Yukl (2006) menar vi att olika ledarskapsbeteenden är anpassade för olika typer av ledare (Yukl 2006, sid. 370). Vi anser att det kan utesluta användandet av mindfulness för ledare som inte är öppna för nya innovativa tankesätt och som istället är mer produktionsinriktade. Det innebär att mindfulness kan vara problematiskt att använda på en arbetsplats där det saknas transformativa beteende. Vi menar dock att många av dagens serviceorganisationer är relations- och förändringsbenägna. Vi ser en medvetenhet och praktisk tillämpning av ett transformativt ledarskap som en organisatorisk konkurrensfördel eftersom ledarskapet på ett medvetet sätt uppmärksammar humankapitalet och anpassar organisationen efter den föränderliga omvärlden, vilket vi tror har blivit mer och mer betydelsefullt i servicebranschen.

Nedan presenteras vår konstruktion utefter Blake och Moutons (1985) Gridmodell (Clegg 2005, sid. 240). Vår modell inkluderar det förändringsorienterade ledarskapet som tillsammans med det relationsorienterade ledarskapet bildar det transformativa ledarskapet. Vi anser att det i sin tur underlättar användandet av mindfulness och därmed utvecklingen av det

emotionella ledarskapet som kräver en ökad medvetenhet om och en helhetsbild av ledaren som individ, dennes arbetsrelationer men även med den externa föränderliga omgivningen. Mindfulness ses här som ett hälsofrämjande verktyg och en konkret åtgärd för utvecklingen av det emotionella ledarskapet.



Figur 1:1

(Fritt efter Blake & Mouton 1985 se Clegg 2005, sid. 240)

## 2.4.5 Är mindfulness ett verktyg för att utveckla det emotionella ledarskapet?

Utifrån Sethi (2009) argumentation kring mindfulness som en nyckelkompetens för ledarskapet (Sethi 2009, sid. 8) samt utifrån ledarnas synvinkel i vår empiriska undersökning anser vi att mindfulness är en betydande kompetens för ledarskapet i den bemärkelsen att ökad självmedvetenhet påverkar relationen mellan ledare och medarbetare positivt. Det visade sig att ledaren blir mer medveten i sina handlingar och vi menar därmed att ledaren då kan agera mer rollmedvetet och ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetenser. Utifrån vårt empiriska material kan vi även utläsa att mindfulness, som Vårdförbundet (2008) beskriver som ett insikts- och motivationsverktyg för ledaren, praktiskt kan användas i dagliga arbetsrelaterade situationer efter kontinuerlig träning (Vårdförbundet LIV 2008). Vi menar att det är till fördel för att kunna hantera de förändringar som uppstår i den komplexa och stressfyllda arbetsmiljön. Vi anser likt Sethi (2009) och Vårdförbundet (2008) att mindfulness enbart kan fungera som ett komplement till ledarskapsutvecklingen eftersom det ger en generell ökad medvetenhet i allt som görs. Mindfulness kan således användas som ett verktyg

---

för att underlätta utvecklingen av det emotionella ledarskapet utefter Goleman et al.s (2002) uttalande om att uppmärksamheten handlar om känslor, beteenden och agerande som är en del av utvecklingen av den emotionella medvetenheten (Goleman et al. 2002, sid. 1-6, 39, 217).

Att den emotionella dimensionen av ledarskapet inte prioriteras eller uppmärksammas i ledarskapssammanhang men även av ledare, tror vi beror på dess abstrakta karaktär och dess svårighet att mäta gällande effekter och resultat. Vi menar att den emotionella sidan av ledarskapet vanligtvis är en omedveten faktor som i sin tur påverkar ett omedvetet beteende och agerande. Dock lyfter våra respondenter fram det konkreta och synliga i form av mindfulness som ett verktyg för att göra det emotionella ledarskapet och därmed den emotionella medvetenheten mer påtaglig och synlig på arbetsplatsen.

Vi frågar oss varför mindfulness nästan enbart har använts inom beteendevetenskap, psykologi och medicin men även som ett verktyg för ökad fokusering inom idrotten. Vi tror att det är först senare som ledare och organisationer har börjat uppmärksamma att hälsorelaterade fördelar har stort påverkan på humankapitalet i organisationen. Det påverkar i sin tur arbetsrelationer och därmed servicemötet med kunden, vilket följaktligen kan ha inverkan på det ekonomiska resultatet.

Utifrån ovanstående resonemang om mindfulness som ett verktyg för att utveckla det emotionella ledarskapet kan vi konstatera att mindfulness i kombination med individuella och organisatoriska förutsättningar kan underlätta utvecklingen av det emotionella ledarskapet. Vi anser som tidigare nämnt att ett emotionellt ledarskap i sin tur är en del av det hälsofrämjande ledarskapet. Med utgångspunkt i vår empiriska undersökning kan vi liksom mycket av litteraturen kring hälsofrämjande ledarskap konstatera att begreppet framställs som ledarens ansvar att skapa förutsättningar för medarbetarnas hälsa (Hansson 2004, sid. 51, 219; Kjellman 2006, sid. 40-44). Likaså förknippade oftast respondenterna det hälsofrämjande ledarskapet med fysisk aktivitet. Vi menar således att den emotionella betydelsen även glöms bort av individerna i organisationer och inte enbart i ledarskapslitteraturen. Utifrån ovanstående resonemang samt analysen kring den första forskningsfrågan anser vi att en utveckling av det emotionella ledarskapet kan skapa förutsättningar för ledarens hälsa och därmed utveckla det hälsofrämjande ledarskapet att även inkludera ledarens hälsa. För att konkret åstadkomma denna utveckling kan hälsofrämjande verktyg användas kontinuerligt för att i sin tur påverka stressreducering i ledarskapet och därmed arbetsrelationerna på arbetsplatsen. Vi styrker vår argumentation med Dr. Schenströms uttalande om att en ledare som mår bra i sig själv skapar en ökad lyhördhet för omgivningen eftersom ledaren då kan rikta sin uppmärksamhet för att kunna utveckla och bibehålla en medvetenhet i arbetet.

---

## 2.5 Analys, avsnitt II

- **Vilken inverkan har hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?**

### 2.5.1 Kan mindfulness användas som hälsofrämjande verktyg i serviceorganisationer?

Angelöw (2005), Shapiro SL et al. (2003) samt Speca M et al. (2000) menar att mental träning kan effektivisera arbetsprestationer samt utveckla goda arbetsrelationer på grund av dess hälsorelaterade fördelar (Angelöw 2005, sid. 13, 18-19; Shapiro SL et al. 2003; Speca M et al. 2000, se Nygren et al. 2006). Utifrån ovanstående författares resonemang kring hälsorelaterade fördelar med mindfulness kan vi utläsa att vårt empiriska material delvis påvisar samma resultat. Empirin visar att mindfulness kan användas som hälsofrämjande verktyg i serviceorganisationer genom ett medvetet arbetssätt som i sin tur skapar ett medvetet förhållningssätt till stress och arbetsrelationer. Vi menar dock att det krävs ytterligare förutsättningar och insatser för att utveckla goda arbetsrelationer. Ett antal olika författare resonerar likt våra respondenter, att mental träning kräver regelbunden praktisering och att resultat bör ses på lång sikt (Angelöw 2005, sid. 13; Sethi 2009, sid. 9; Grossman et al. 2004, sid. 36). Vi påpekar därmed att organisationer måste ha en förståelse för det kontinuerliga mindfulnessarbetet och att rätt förutsättningar ges för att det skall generera positiva resultat.

Inom beteendevetenskap, psykologi och medicin fungerar mindfulnesssträningen mer som en behandlingsform för redan infunnen psykisk men även fysisk ohälsa. Vi vill genom vårt empiriska material påvisa att mindfulness kan fungera som ett hälsofrämjande verktyg även i andra serviceorganisationer. Vi anser att mindfulness inte enbart är lämpligt att praktisera inom hälso- och sjukvården utan även inom andra serviceverksamheter eftersom ledarens mentala välbefinnande är betydelsefullt för att skapa arbetsglädje på arbetsplatsen inom alla branscher. Vi styrker vårt resonemang med Dr. Schenströms uttalande om mindfulness hälsofrämjande funktion inom flertalet serviceorganisationer samt dess möjliga praktisering i alla ledarskapspositioner.

För att återkoppla till uppsatsens inledande del om mindfulness vill vi konstatera att Sethis (2009) uttalande om mindfulness i ledarskapet som ett nytt sätt att leda, arbeta och leva stämmer överens med vår empiriska undersökning då samtliga respondenter berört mindfulness påverkan på både ledarnas och medarbetarnas förhållningssätt, beteende och agerande (Sethi 2009, sid. 11). Vi anser likt ovanstående författare att mindfulness kan

---

ifrågasätta gamla ledarskapsmetoder eftersom mindfulness som hälsofrämjande verktyg konkret kan underlätta utvecklingen av det emotionella ledarskapet genom att skapa en helhet och medvetenhet mellan kropp och själ som inte vanligtvis tas i beaktning i ledarskapssammanhang.

### **2.5.2 Kan mindfulness användas som ett stressreducerande verktyg?**

Angelöw (2005) framställer mental träning som ett verktyg för ökad insikt genom att uppmärksamma stressfaktorer samt reducera stress. Författaren påvisar att mental träning bidrar till förändrade tankemönster (Angelöw 2005, sid. 55-56). Flertalet av våra respondenter, både ledare och medarbetare styrker Angelöws (2005) resonemang då de fått en ökad medvetenhet i det dagliga arbetet och därmed minskat den arbetsrelaterade stressen. Ledaren Ivarsson nämner även att det har blivit ett mer öppet arbetsklimat där det är mer tillåtet att prata om stress på arbetsplatsen. Flertalet av respondenterna berör att de efter projektets avslut reflekterar mer kring stress och vad som anses som stressfaktorer för dem. Med utgångspunkt i det anser vi likt Angelöws (2005) resonemang att insikter om vad som framkallar stress är en positiv början till stressreducering för de anställda. Utifrån vår empiriska studie har det följaktligen visat sig att mindfulness kan användas som ett hälsofrämjande verktyg för ökade insikter kring vad som orsakar stress och därmed kan ett medvetet förhållningssätt utvecklas som gör att den arbetsrelaterade stressen kan reduceras. Det visade sig således att mindfulness kan fungera som ett stöd i ledarskapet genom en hantering av det som Skagert et al. (2007) beskriver som det stressfyllda och högpresterande arbetet som präglar ledarskapet och som är förknippat med ansvar och relationer (Skagert et al. 2007, sid. 805- 806). Därmed anser vi att mindfulness bidrar med en utveckling av Nyberg et al.s (2005) diskussion kring bristande studier kring hur och med vilka strategier ledare kan minska arbetsrelaterad stress i ledarskapet samt hantera den mentala och sociala arbetsmiljön (Ibid. sid. 804-805). Vi vill dock lyfta fram medarbetarna Larsson och Bergmans resonemang kring att mindfulnesssträningen inte har påverkat dem nämnvärt då Larsson sällan är stressad och Bergman uttrycker sig vagt om att träningen gjort henne lite lugnare och lite mer avslappnad. Larsson nämner dock att hon använder sina nya kunskaper om mindfulness för att öka sitt välbefinnande. Vi menar att orsaken kan vara att de båda medarbetarna inte tillräckligt har reflekterat kring hur mindfulness har påverkat dem samt att de i nuläget inte praktiserar mindfulness, vilket vi tror påverkar effekterna för stressreducering eftersom det kräver kontinuitet. Vi menar att mindfulness är en träning där stor tonvikt ligger på medvetenhet om

---

vad som händer mentalt. Vi anser därför att de anställda måste vara öppna för det tankesättet och vilja använda verktyget för att det skall ge positiva konsekvenser för stressreducering.

Enligt Skagert et al. (2007) krävs stödjande strukturer, ledarskap som gynnar stresshantering samt kommunikationsverktyg för att förebygga stress på arbetsplatsen (Skagert et al. sid. 805-806). Vi kan genom våra respondenter instämma i Skagert et al.s (2007) resonemang eftersom samtliga respondenter nämner ledarskapets viktiga roll som stöd i arbetet. Vi kan även utläsa att införandet av mindfulness kräver insikt i ämnet och för ledaren en kommunikativ förmåga att förmedla det till hela organisationen. Vi anser därför likt Skagert et al. (2007) att det är viktigt att få en djupare förståelse för ledarens förutsättningar, både vilka stödjande drivkrafter och vilka hinder som finns. Utifrån vår empiriska undersökning anser vi att hinder kan vara begränsade resurser, tidsbrist, bristande intresse för mindfulnesssträning hos ledare och medarbetare samt att den övre ledningen inte prioriterar och subventionerar mindfulnesssträningen och dess utbildning.

Baserat på Skagert et al.s (2007) resonemang kring ledarens agerande i den föränderliga omvärlden (Skagert et al. 2007, sid. 803, 805-806) kan vi utifrån Dr. Schenströms uttalande i vår empiriska undersökning konstatera att mindfulnesssträning kan underlätta hanteringen av förändringar genom att möta förändringar med mindre stress. Därav anser vi att mindfulness som hälsofrämjande verktyg för stressreducering är anpassat efter omvärldens föränderlighet.

Vi resonerar kring Nygren et al.s. (2006) forskning om mindfulness som stressreducerande verktyg och dess påvisade problematik kring att mindfulnesssträningen kan få motsatt effekt eftersom den till en början är tidskrävande och därmed kan ses som ett stressmoment (Nygren et al. 2006, sid. 3175). Genom ledaren Ivarssons uttalande kan ovanstående problematik bekräftas då hon ibland tycker att det kan kännas mer stressande att ta sig tid för träningen under en hektisk arbetsdag än att fortsätta arbeta i samma tempo. Vi vill dock poängtera att ovanstående problematik kan motverkas på längre sikt genom kontinuitet i mindfulnesssträningen som flertalet respondenter uppger, eftersom mindfulness då kan utvecklas till ett medvetet förhållningssätt och ett naturligt inslag i vardagen.

Utifrån det tidigare nämnda resonemanget kring det transformativa ledarskapet som både har karaktären av ledarskapsbeteende som reducerar samt ökar stress (Arvonen 1995, sid.6-7) menar vi att användande av mindfulness som stressreducerande verktyg är beroende av ledarskapsbeteende, vilka på skilda sätt inverkar på stressnivån. Således anser vi att ett ledarskap med mer fokus på relationer än förändring är att föredra för att reducera arbetsrelaterad stress.

---

Följaktligen anser vi, utifrån vår undersökning i kombination med ytterligare studier (se Nygren et al. 2006) att mindfulness kan användas som stressreducerande verktyg men att det krävs förutsättningar för dess praktisering genom rutiner, kontinuerlig träning samt en helhetsförståelse för mindfulnesssträningens användande och syfte som en långsiktig process. Vi kan därmed konstatera att mindfulness kan ses som ett stressförebyggande verktyg i ledarskapet i kombination med ovanstående förutsättningar, samt Angelöws resonemang om en övre ledning som stödjer arbetet (Angelöw 2006, sid. 23).

### **2.5.3 Påverkar mindfulness arbetsrelationerna?**

Likt Angelöws (2002) resonemang kring en helhetssyn genom orsakssambandet mellan hälsa och effektivitet, både på individ-, grupp-, och organisationsnivå (Angelöw 2002, sid. 30-31) kan vi utifrån vårt empiriska material utläsa att användandet av mindfulness i ledarskapet är en fördel för arbetsrelationerna eftersom ledarskapet utvecklas i relation till medarbetarna. Vi anser att det i sin tur kan öka det organisatoriska resultatet på längre sikt eftersom hela organisationen verkar i samspel och påverkan. Ledaren Granqvist berättar att de befintliga arbetsrelationerna har påverkats utifrån hur hon själv agerar gentemot sina medarbetare. Hon upplever att hon uppmärksammar sina medarbetare mer och för fler informella samtal. Vi anser att det är en förutsättning att ledaren har insikt i ovanstående orsakssamband samt likt Angelöws (2006) resonemang och utefter Luxemburgsdeklarationens (1997) restriktioner, en förståelse för sin roll som förebild i det hälsofrämjande arbetet för att främja arbetsglädje på arbetsplatsen (Angelöw 2006, sid. 23). Samtliga respondenter berättar att det är viktigt att arbetsledarna fungerar som förebilder med ett tydligt ansvarstagande genom att visa hur betydelsefullt och viktigt det är att medarbetarna får tillgång till mindfulnesssträningen och att ledaren själv är delaktig och engagerad. Både medarbetare och ledare menar att mindfulnesssträningen skall få utrymme i det dagliga arbetet eftersom det visade sig att gruppgemenskapen ökade vid dessa tillfällen och bidrog till ett öppnare klimat och djupare relationer. Vi anser likt Dr. Schenströms uttalande i samråd med Alvesson och Svenningsson (2003) att ledarens förmåga att lyssna är viktigt för att förbättra arbetsrelationer eftersom det skapar bekräftelse och samhörighet på arbetsplatsen, vilket gör att konflikter och missförstånd kan undvikas (Alvesson & Svenningsson 2003a, sid. 1436-1446; Schenström 2009). Vi menar således att mindfulness kan utveckla en ökad lyhördhet i ledarskapet, vilket skapar förutsättningar för goda arbetsrelationer.

---

Angelöws diskussion kring arbetsrelationers påverkan på arbetsklimatet och välbefinnande på arbetsplatsen grundas i samarbetet mellan de anställda (Angelöw 2002, sid. 151-152). Vi kan utifrån vår empiriska undersökning utläsa att flertalet medarbetare belyser en ökad gemenskap vid de gemensamma träningstillfällena eftersom de gör någonting tillsammans och får ett gemensamt samtalsämne. Vi anser dock att effekterna av mindfulnesssträningen kan diskuteras i relation till problematiken kring Hawthorne-effekten (Landsberger 1958; Urwick & Brech 1949). Utefter den empiriska undersökningen kan deltagandet i mindfulnesssträningen bidra till en upplevelse av ökad uppmärksamhet, som kan ge positiva effekter som inte direkt är relaterade till mindfulnesssträningen som sådan. Mindfulness påverkan på arbetsrelationen kan därmed ifrågasättas eftersom deltagarna upplevde en ökad gemenskap enbart vid övningstillfällena. Alla var inte delaktiga i projektet och därmed ansåg framförallt medarbetarna att det var svårt att avgöra mindfulness effekter på relationer i hela arbetsgruppen. Ledarna tyckte emellertid att deras relation till medarbetarna blev mer öppen och positiv genom deras mer accepterande och lyhörda förhållningssätt. Hawthorne-effekten kan ge organisatoriska fördelar genom ökad effektivitet men utifrån ett långsiktigt perspektiv menar vi att det krävs varaktiga individuella effekter för att de organisatoriska effekterna ska bestå.

Empirin visade även att medarbetarna blev mer reflekterande och accepterande och därmed mindre upprörda i olika arbetsrelaterade relationer, vilket vi anser kan bidra till en mer indirekt positiv stämning på arbetsplatsen. Orsaken till den indirekt förbättrade stämningen drar vi paralleller till Alvesson och Svenningssons (2003b) resonemang om att samtliga individer har stor påverkan i en organisation (Alvesson & Svenningsson 2003b, sid. 378). Dock anser flertalet av medarbetarna att det är svårt att mäta eventuella förändringar på hela arbetsgruppens relationer eftersom alla inte deltog samt att flertalet av arbetsplatserna numera inte praktiserar mindfulness tillsammans på arbetstid. Det framkom dock att frivilligheten kring medverkan minskade negativa motsättningar i gruppen och mindfulnesssträningen skapade samhörighet bland dem som deltog. Det stödjer både Angelöws (2006) och Hanssons (2004) resonemang kring arbetsglädje på arbetsplatsen som ökar arbetsinsatsen, trivseln, effektiviteten och skapar god hälsa genom mindre stress och därmed färre sjukskrivningar (Angelöw 2006, sid. 7, 15; Hansson 2004, sid. 21). I enighet med Angelöws (2006) resonemang kring avslappnings- och meditationsövningars betydelse för att motverka påfrestningar, förbättra samarbete, arbetsprestationer och arbetsklimat (Angelöw 2006, sid. 94, 107) anser vi med utgångspunkt i empirin att mindfulness har en betydelse för förbättrade arbetsrelationer eftersom individernas hälsa påverkar omgivningen.



---

Yukls (2006) teori om ledarskapets påverkan på det organisatoriska agerandet anser vi vara hållbart för att kunna integrera nya tankesätt på arbetsplatsen. Teorin gynnar ledarskapsutvecklingen och verkar för att intensifiera effekterna av ledarskapsbeteende samt för att uppmuntra och möjliggöra för medarbetarna att använda nya kunskaper i arbetet. De två första delarna av teorin i kombination med vår empiriska undersökning visar att effektiviteten påverkas av mindfulness genom att medarbetarna och ledarna blir mer medvetna och vad vi anser mer effektiva i arbetet. Den andra delen som inkluderar humana relationer på arbetsplatsen kan underlättas av mindfulness eftersom det visade sig öka samhörigheten i arbetsgruppen. Vi menar likt Yukl att det kollektiva arbetet blir mer effektivt med goda relationer (Yukl 2006, sid. 370-371). Vi anser därmed att införandet av mindfulness kan påverka det organisatoriska agerandet genom ökad effektivitet i arbetet då vår empiriska undersökning visade att både ledarnas och medarbetarnas agerande blev mer medvetet.

#### **2.5.4 Hur kan arbetet för arbetsrelationer konkretiseras?**

Vår empiriska studie har likt Angelöws resonemang kring ledarskapsutbildning visat att det är viktigt att utbilda ledarna och ge dem redskap för att kunna förebygga olika problem då ledarna påverkar såväl gruppen som organisationen (Angelöw 2002, sid. 68-69, 71). Författaren menar vidare att det krävs nytänkande på arbetsplatser med fokus på det friska, styrkor och möjligheter, för att kunna skapa en hälsosam samt välfungerande arbetsplats (Angelöw 2002, sid. 14-15). Vi anser att mindfulness kan vara ett nytt förhållningssätt och ett konkret verktyg för att utveckla den emotionella intelligensen samt att bemöta problem inom serviceorganisationer. Vår empiriska undersökning visar även att mindfulness fungerar som vad Angelöw (2002) nämner som ett möjlighetsbaserat och hälsofrämjande perspektiv eftersom mindfulness förändrar den mentala attityden och ökar välbefinnande (Angelöw 2002, sid. 25, 147-149). Vi anser att det i sin tur påverkar arbetsrelationer eftersom ett möjlighetsbaserat tankesätt skapar positivism.

Utifrån de ramverk och strategier vi har studerat gällande hälsofrämjande på arbetsplatsen har det framkommit att det är svårt att lagstifta kring hälsa eftersom det ses som ett personligt ansvar. Ledaren kan dock skapa förutsättningar genom att upprätthålla och främja god hälsa (Österberg & Menckel 2000, sid. 26, 43-44). Därmed ser vi utifrån Luxemburgdeklarationen att styrdokument såsom ramverk och hälsopolicys kan fungera som hjälpmedel för att konkretisera och föra restriktioner kring det hälsofrämjande arbetet. Vi menar att det underlättar ledarens ansvarstagande för att skapa förutsättningar och införa

---

hälsofrämjande insatser. Vi anser att mindfulness bör integreras i hälsopolicies i serviceorganisationer för att konkretisera det hälsofrämjande arbetet som mindfulnesssträningen innebär, alltså en annan dimension av hälsa genom att inkludera den mentala aktiviteten för att skapa en helhet för medarbetarnas hälsa. Som Angelöw beskriver handlar en framgångsrik strategi om att skapa medvetenhet kring stress och hälsofrämjande faktorer för att kunna vara lyhörd och arbeta förebyggande (Angelöw 2002, sid. 119). Vi anser att en hälsopolicy kan vara en lösning på att integrera mindfulness på arbetsplatsen, både teoretiskt och praktiskt genom direktiv och förslag på övningar för att skapa rutin och för att effekterna av träningen ska bli bestående. Ledaren Ivarsson menar att mindfulness och det nya förhållningssättet till stress kan bli en del av arbetsplatsens grundvärderingar, vilket vi menar kan leda till större sammanhållning i arbetsgruppen baserat på Luxemburgdeklarationen (1997) som beskriver hur gemensamma värderingar som strategiska verktyg kan skapa sammanhållning på arbetsplatsen (Hansson 2004, sid. 141-149; Luxemburgdeklarationen 1997). Vår undersökning påvisar hälsorelaterade fördelar med mindfulness genom en ökad medvetenhet, som kan bidra till stressreducering och en inverkan på arbetsrelationer. Det framkom dock i empirin att efter projektets avslut blev mindfulnesssträningen delvis bortglömd eftersom det då ansågs som ett individuellt ansvar, därav dess betydelse som styrdokument och praktisk rutin i arbetsdagen.

## 2.6 Vad har vår undersökning resulterat i?

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att mindfulness kan fungera som ett hälsofrämjande verktyg som konkret kan användas som stöd och rutin i ledarskapet för att genom kontinuerlig träning kunna utveckla ledarens emotionella ledarskap. Vi konstaterar således att mindfulness som hälsofrämjande verktyg även kan utveckla det hälsofrämjande ledarskapet genom fokus på ledarens emotionella hälsa som vi anser är en del av ett hälsofrämjande ledarskap men som inte uppmärksammas i vidare utsträckning i litteraturen. Mindfulness och ledarskap bör därmed inte ses som skilda världar utan som en fördelaktig kombination för ökat välbefinnande och ett framgångsrikt ledarskap.

En ökad emotionell medvetenhet kan i sin tur reducera ledarens arbetsrelaterade stress med hjälp av en ökad insikt och därmed förändrande förhållningssätt och medvetna agerande. Det gör att mindfulness kan fungera som ett stöd för hur ledaren kan minska den arbetsrelaterade stressen. Ett medvetet ledarskap i det dagliga arbetet på arbetsplatsen skapar förutsättningar för goda arbetsrelationer eftersom mindfulness kan bidra till att uppmärksamheten ökar för det egna beteendet men även för omgivningen. Vi menar vidare att

---

utvecklingen av det emotionella ledarskapet och därmed användandet av mindfulness som ett hälsofrämjande verktyg underlättas av transformativa ledarskapsbeteenden som uppmärksammar och inser vikten av relationers betydelse i kombination med organisationens anpassning till omvärldens föränderlighet och nya tankesätt i ledarskapet. Följaktligen menar vi att mindfulness i ledarskapet kan, om det används med de rätta förutsättningarna, vara en konkurrensfördel i servicebranschen eftersom vi anser att en välmående ledare skapar bättre förutsättningar för organisatorisk framgång. Därmed bör mindfulness konkret fungera som ett stöd för ledarskapet som funktion genom att vara inkluderat i organisationens hälsopolicies, som både teoretisk och praktisk vägledning. Generella rutiner gällande hälsofrämjande verktyg kan utvecklas som stöd i ledarskapet, anpassat efter organisationens förutsättningar.

Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att hälsofrämjande ledarskapsverktyg förutsätter organisatoriska förutsättningar men även individuella ansträngningar eftersom det tar tid innan träningen ger resultat. Det krävs en övre ledning som tillåter att verktyget används och ett ledarskap som motiverar och praktiserar det kontinuerligt tillsammans med medarbetarna på arbetsplatsen. Mindfulness som hälsofrämjande verktyg kan även till en början ge upphov till en så kallad Hawthorne-effekt eftersom det genom träningen skapas en ökad uppmärksamhet på individerna i organisationen. Hawthorne-effekten kan ge organisatoriska fördelar genom ökad effektivitet men utifrån ett långsiktigt perspektiv menar vi att det krävs varaktiga individuella effekter för att de organisatoriska effekterna ska bestå. Vår intention var att studera ledarskapet som en funktion, vi har emellertid under uppsatsens gång blivit medvetna om att hälsofrämjande verktyg skapar individuella fördelar som sedan kan tas till ett organisatoriskt sammanhang. Dock kan hälsofrämjande verktyg som ovan nämnt skapa rutiner och stödfunktioner för ledarskapet som funktion, som i sin tur utvecklar förutsättningar för organisatorisk framgång.

---

### 3. Våra slutsatser betydelse för teori och praktik

Utifrån ett helhetsperspektiv ser vi att våra slutsatser får en betydelse för, samt utvecklar den befintliga ledarskapslitteraturen som vi anser saknar en hur- dimension samt betydelsen av det emotionella och hälsofrämjande ledarskapet. Vi har lyft fram ett hälsofrämjande verktyg som ledaren konkret och kontinuerligt kan arbeta med för att utveckla sitt emotionella ledarskap samt verka som ett stöd för ökad insikt för att reducera den arbetsrelaterade stressen och därmed påverka arbetsrelationerna. Vi kan således konstatera att hälsofrämjande verktyg kan påverka ledarens hälsa och fungera som ett stöd för utvecklingen av det hälsofrämjande ledarskapet. Med utgångspunkt i ovanstående slutsatser menar vi att mindfulness har en teoretisk relevans som hälsofrämjande verktyg inom ledarskapslitteraturen.

Vi har tagit hänsyn till omvärldens och organisationers komplexitet vid vår framställning av resultatet och kan därmed konkludera att resultatet bör prövas mot varje enskild organisation för att kunna generaliseras. Vi har dock i vårt resultat framställt ett antal förutsättningar, både individuella och organisatoriska, som krävs för att mindfulness ska kunna fungera som ett hälsofrämjande verktyg på arbetsplatsen i serviceorganisationer.

Generellt har vi kommit fram till att det behövs en positiv inställning till hälsofrämjande verktyg för att uppnå varaktiga och fördelaktiga effekter. Användandet av hälsofrämjande verktyg kan till en början ge upphov till en så kallad Hawthorne-effekt då införandet av hälsofrämjande verktyg på arbetsplatsen kan ses som en förändringsprocess för individen och för organisationen. Förändringsprocessen i sig kan skapa effekter på grund av ökad uppmärksamhet för deltagarna. Därmed anser vi att användandet bör ses på lång sikt för att få bestående individuella och organisatoriska fördelar av det hälsofrämjande verktyget.

Då vi enbart har studerat de arbetsplatser som har varit involverade i projektet kan vi endast diskutera betydelsen av en arbetsplats där mellanmänniska relationer prioriteras och dess inverkan på vårt empiriska resultat. Vi antar emellertid att alla serviceorganisationer kan dra fördelar av mindfulness i ledarskapet eftersom alla organisationer praktiserar någon form av mellanmänniska relationer samt på grund av mindfulness påvisade positiva effekter. Vi menar dock att olika ledarskapsstilar kan vara mer eller mindre mottagliga för arbetssättet.

#### 3.1 Summering

Vi har som tidigare nämnt valt att uppmärksamma en fallstudie och därmed mindfulness som ett metodologiskt hälsofrämjande verktyg för insamlingen av det empiriska materialet. Vi genomförde kvalitativa forskningsintervjuer med både ledare och medarbetare på tre olika

---

arbetsplatser. Vår teoretiska ansats bygger främst på vetenskapliga tryckta källor. De begrepp vi främst använt oss av är, hälsofrämjande- och emotionellt ledarskap, mindfulness, stress och arbetsrelationer. Vårt tidigare nämnda syfte med uppsatsen är att undersöka och analysera hur ett hälsofrämjande ledarskap i serviceorganisationer konkret använder hälsofrämjande verktyg i det dagliga arbetet. Våra forskningsfrågor är:

- Hur kan en ledare konkret arbeta med hälsofrämjande verktyg för att utveckla sitt emotionella ledarskap?
- Vilken inverkan har mindfulness som hälsofrämjande verktyg för stressreducering i ledarskapet och hur påverkar det arbetsrelationer på arbetsplatsen?

Utifrån vårt syfte och våra forskningsfrågor kan vi konkludera att mindfulness kan verka som ett konkret hälsofrämjande verktyg som genom kontinuerlig träning kan påverka ledarens hälsa genom förutsättningar för en utveckling av det emotionella ledarskapet. Det kan i sin tur bidra till utvecklingen av begreppet hälsofrämjande ledarskap genom att inkludera ledarens emotionella hälsa genom ökad medvetenhet för stressreducering och förutsättningar för förbättrade arbetsrelationer. För att återkoppla till Österbloms (2003) inledande citat ”*Hälsofrämjande ledarskap kan bara utövas av den som själv mår bra*” (Österblom se Wiking 2003, sid. 25) menar vi att vårt resultat råder i samförstånd med hans utlåtande eftersom vi anser att en ledare måste må bra för att kunna skapa förutsättningar för andras hälsa och för goda arbetsrelationer på arbetsplatsen.

### 3.2 Reflektioner kring arbetsprocessen

Utifrån uppsatsprocessens arbetssätt genom insamling av anpassad teori och empiri anser vi att vi har lyckats undersöka det som var avsett och därmed kunnat besvara vårt syfte och våra forskningsfrågor. Vårt urval av intervjupersoner kan dock ifrågasättas eftersom våra respondenter enbart var kvinnor i övre medelåldern. Dock ser vi med hänsyn till demografin på arbetsplatserna i projektet att det stämmer väl överens då medelåldern var på 50 år och till 90 procent kvinnor. Eftersom vi har valt att basera vår forskning på ett genomfört projekt ger det oss fördelar i form av en verklighetsbild som styrker vår forskning och vårt empiriska material. Vi ställer oss dock frågande till om arbetsplatsernas motiv till att delta i projektet har en inverkan på innehållet i det empiriska materialet. En nackdel med projektet som utgångspunkt kan således vara att intervjupersonerna inte slumpvis blev utvalda, vilket kan ge vår forskning en alltför fördelaktig bild av mindfulness inverkan på arbetsplatserna. Vi

---

reflekterar över varför dessa specifika intervjupersoner valdes ut och vad det innebär för den bild av verkligheten som de ger oss. Vi ställer oss frågande till hur resultatet hade sett ut om vi själva hade valt ut respondenterna och varit ovetande om deras bakgrund och inställning till mindfulness. Vi vill dock framhäva att våra intervjuer gav oss skilda svar och att intervjuade både ledare och medarbetare gav oss en mer rättvisande bild. Vi ställer oss även frågande till vår tidigare vetenskap om mindfulness och dess inverkan på arbetet genom svårigheter att förhålla oss objektiva till undersökningen. Dock har vi försökt förhålla oss objektiva i den mån som varit möjligt genom att inta ett kritiskt förhållningssätt.

Svårigheter som oväntat uppstod under arbetsprocessen var den valda intervjumetoden. Den optimala metoden skulle vara att ha ett personligt möte med samtliga respondenter. Vårt fullständiga empiriska material anser vi dock ger oss nyanserade svar som är tillräckliga för att kunna uppnå vårt syfte och att kunna besvara våra forskningsfrågor.

Om vi istället hade studerat samma projekt inom en annan bransch hade möjligtvis vårt resultat visat större svårigheter för användandet av mindfulnessstråningen eftersom vi tror att skilda organisationskulturer och ledarskapsbeteende har en betydande inverkan för hur mindfulness framgångsrikt kan implementeras.

Vi kan även diskutera valet av mindfulness som metodologisk utgångspunkt. Fördelen är att vi kan konkretisera ett hälsofrämjande verktyg som är anpassat efter vårt valda syfte och forskningsfrågor med intentionen att utveckla ledarskapslitteraturen kring emotionellt och därmed hälsofrämjande ledarskap. Nackdelen kan vara det stora fokus som mindfulness får som ett hälsofrämjande verktyg i uppsatsen vilket således innebär att andra liknande verktyg åsidosätts.

### 3.3 Exkurs

Vi anser att en relevant framtida undersökning inom problemområdet kan vara den vidareutveckling som Dr. Schenström nämner för tillgängligheten kring hälsofrämjande verktyg och dess användande. Vi menar att Internetbaserade mindfulnessprogram underlättar tillgängligheten, både för ett ökat deltagande samt för att kunna implementera det i ytterligare serviceorganisationer. Det som då kan diskuteras är avsaknaden av gemensamma möten för övningar som var en bidragande orsak till den ökade gruppkänslan på arbetsplatsen. Det då digitaliserade mötet med mindfulness kan även diskuteras i fråga om det kan ersätta mellanmänniska relationer. Avslutningsvis tror vi att en jämförelse mellan olika branscher angående implementeringen av hälsofrämjande verktyg skulle ge intressanta resultat.

---

## Källförteckning

### Monografi

Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet Ledarskap*. Liber: Malmö.

Agervold, Mogens. (2001). *Arbete och stress: en introduktion till arbetsmiljöpsykologi*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats. & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (2006). *Arbetsglädje- att skapa större arbetslust*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Angelöw, Bosse. (2005). *Träna mentalt och förbättra ditt liv. Handbok i mental träning och stresshantering*. Stockholm: Natur och kultur.

Arvonen Jouko. (1995). *Ledarskap och Medarbetarhälsa, fallstudie i svensk processindustri*. Rapporter Nr 83. Stockholms universitet: psykologiska institutionen.

Bass, Bernard. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, Bernard. M. (1998). *Transformational Leadership, industrial, military and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum associates, publishers.

Bell, Judith. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Clegg, Stewart; Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2005). *Ledning & Organisation*; Malmö: Liber.

Denscome, M. (1998). *The good research Guide for Small- scale Social Research Projects*. Buckingham: Open University Press.

Ekvall, Göran & Arvonen, Jouko. (1989). *Change Central Leadership. An extension of the Two-dimensional model*. Stockholm: FA-rådet, The Council for Management and Work Life Issues.

Forslund, Tomas. (2006). *100% Hälsa på jobbet*. Stockholm: Redaktionen.

Goleman, David; Boyatzis, Richard E & McKee, Annie. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.

Hansson, Anders. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Kabat-Zinn, Jon. (2006). *Full catastrophe living. How to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation*. 15<sup>th</sup> anniversary edition. London: Piatkus Books Ltd.

---

Kjellman, Monica. (2006). *Minsta möjliga friskvård- och lite till*. Stockholm: Instant Book AB.

Kroese, Andries J. (2004). *Minska din stress med meditation*. Andra upplagan. Stockholm: Natur och Kultur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landberger, Henry A. (1958). *Hawthorne revisited. Management and the Worker, its Critics and Developments in Human Relations in Industry*. Upplaga 3. New York.

MacGregor, Burns. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

Peiffer, Vera. (2001). *Stresshantering*. Tredje upplagan. Stockholm: Svenska förlaget.

Ronthy-Östberg, Marika. (2001). *Relationer & Dialog på arbetsplatsen*. Malmö: Liber ekonomi.

Schutz, Will. (1997). *Den goda organisationen: en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Natur och kultur.

Trost, Jan. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Urwick, Lyndall F. & Brech, Edward. (1949). *The Hawthorne investigations Volume 3; The Making of Scientific Management*. London: Management Publication Trust.

von Bergen, Christina. (2002). *Inre Ledarskap*. Halmstad: Bull.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organizations*. Upplaga 6. University of New York: Pearson Prentice Hall Education International.

Österblom, Lars & Menckel, Ewa. (2000). *Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen, om ledarskap, resurser och egen kraft*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

## **Antologi**

Ekvall, Göran & Arvonen, Jouko. (1994). *Leadership Profiles, Situation and Effectivness. Creativity and Innovation Management*, vol. 3. I Arvonen, Jouko. (2002). *Change, Production and Employees – An intergrated model of leadership*. Stockholms Universitet.



---

## Forskning

Rosenzweig, Steven; Reibel, Diane K; Greenson, Jeffrey M; Brainard, George C & Hojat, Mohammadreza. (2003). *Mindfulness-based stress reduction lowers psychological stress in medical students*. Teach Learn Med. 2003;15(2):88-92. I Nygren, Åke; Sköld, Camilla; Wahlberg, Kristina & Åsberg, Marie. (2006). *Midfulnessmeditation, nygammal metod för att lindra stress*. Läkartidningen. Nr 42. Tillgänglig: <<http://larkiv.lakartidningen.se>>. (Läst 2009-04-30).

Shapiro, Shauna L; Bootzin, Bootzin R; Figueredo, Aurelio J; Lopez, Ana Maria & Schwartz, Gary E. (2003). *The efficacy of mindfulness-based stress reduction in the treatment of sleep disturbance in woman with breast cancer, an exploratory study*. J Psychosom Res. 2003;54:85-91. I Nygren, Åke; Sköld, Camilla; Wahlberg, Kristina & Åsberg, Marie. (2006). *Midfulnessmeditation, nygammal metod för att lindra stress*. Läkartidningen. Nr 42. Tillgänglig: <<http://larkiv.lakartidningen.se>>. (Läst 2009-04-30).

Specia, Michael; Carlsson, Linda E; Goodey, Eileen & Angen, Maureen. (2000). *A randomized, wait-list controlled clinical trial: the effect of mindfulness meditation-based stress reduction program on mood and symptoms of stress in cancer outpatients*. Psychosom med. 2000;62:613-22. I Nygren, Åke; Sköld, Camilla; Wahlberg, Kristina & Åsberg, Marie. (2006). *Midfulnessmeditation, nygammal metod för att lindra stress*. Läkartidningen. Nr 42. Tillgänglig: <<http://larkiv.lakartidningen.se>>. (Läst 2009-04-30).

Stressforskningsinstitutet, Stockholms Universitet. (2007). *Ljusbehandling på arbetsplatsen*. Projektansvarig; Thorbjörn Åkerstedt. Tillgänglig: <[http://www.su.se/content/1/c6/02/49/96/Somn\\_551\\_2.pdf](http://www.su.se/content/1/c6/02/49/96/Somn_551_2.pdf)>. (Läst 2009-04-30).

## Webbdokument

Schenström, Ola. (2009), *Mindfulness för medveten närvaro*. Tillgänglig: <<http://www.mindfulnesscenter.se>>. (Läst 2009-04-15).

## Dokument

Döös, Marianne & Waldenström, Kerstin. (2008). *Chefskap: förutsättningar, former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA rapport. Tillgänglig: <<http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vr-08-15.pdf>>. (Läst 2009-04-19).

Jeding, Kerstin. (2005). *Forskargruppen för sömn och återhämtning. Sömn vid utbrändhet*. Sammanställt av Kerstin Jeding, Karolinska Institutet. Tillgänglig: <<http://www.alecta.se/upload/Broschyrer/Filer/6081.pdf>>. (Läst 2009-04-30).

Luxemburgdeklarationen för hälsofrämjande på arbetsplatser i Europeiska unionen (1997). European Network for Workplace Health Promotion. Tillgänglig: <<http://www.natverket-hfs.se/filer/Luxemburgdeklarationen.pdf>>. (Läst 2009-04-20).

---

Projektbeskrivning. (2007). *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser – ett mindfulnessbaserat projekt i NLL*. Tillgänglig: <[http://www.nll.se/upload/IB/lg/info/Insidan/artiklar/mindfulness\\_07/hälsofrämjande-NLL.doc](http://www.nll.se/upload/IB/lg/info/Insidan/artiklar/mindfulness_07/hälsofrämjande-NLL.doc)> (Läst: 2009-04-02).

Österblom, Lars. (2003). *Arbetsplatsen - vuxenlivets hälsofrämjande arena?* I Wiking, Ann. (2003). *Arbetslivets villkor, stress och livskvalitet. En konferens arrangeras av folkhälsokommitténs kansli, Västra Götalands region*. Tillgänglig: <<http://www.vgregion.se/upload/Dokumentation%20-%20Arbetslivets%20villkor.pdf?epslanguage=sv>>. (Läst: 2009-05-15).

### Artiklar i tidskrift och tidning

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan. (2003a). *Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane*. Human Relations, vol. 56(12), Sid. 1435-1459. Sage Publications: London.

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan. (2003b). *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"*. The Leadership Quarterly vol. 14, Sid. 359-381.

Eldh, Margaretha & Theorell, Töres. (2009). *Hälsosam avkastning*. Civilekonomerna. Nr 2, Sid. 31-32.

Grossman, Paul; Niemann, Ludger; Schmidt, Stefan & Walach, Harald. (2004). *Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis*. Journal of Psychosomatic Research 57: Sid. 35-43.

Nyberg, Anna; Bernin, Peggy & Theorell, Töres. (2005). *The Impact of Leadership on the Health of Subordinates*. National Institute for Working Life. Stockholm. I Skagert, Katrin; Dellve, Lotta; Eklöf, Mats; Pousette, Anders & Ahlberg, Gunnar. (2007). *Leader's strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations*. Applied Ergonomics vol.39, Sid. 803-811.

Nygren, Åke; Sköld, Camilla; Wahlberg, Kristina & Åsberg, Marie. (2006). *Mindfulnessmeditation, nygamal metod för att lindra stress*. Läkartidningen. Nr 42 Hämtat: <http://larkiv.lakartidningen.se> (Läst 2009-04-30).

Scharmer, C Otto. (2008). *Uncovering the blind spot of leadership*. Leader to Leader, Nr 47. Sid. 52-59.

Sethi, Deepak. *Mindful Leadership*. (2009). Nr 51. Sid. 7-11. Proquest.

Skagert, Katrin; Dellve, Lotta; Eklöf, Mats; Pousette, Anders & Ahlberg, Gunnar. (2007). *Leader's strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations*. Applied Ergonomics vol.39, Sid. 803-811.

Thomsson, Heléne & Menckel, Ewa. (1997). *Vad är hälsofrämjande på arbetsplatser? – ett svenskt perspektiv*. Prevent: Stockholm.

---

Vårdförbundets tidning LIV - ledarskap i vården nr.3 2008.

### **Referenslitteratur**

Westrup, Ulrika; Eld, Christer. & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken: Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lunds Universitet, Institutionen för Service Management

### **Muntliga källor**

Telefonintervjuer:

Bengtsson. (2009-04-21). Campus Helsingborg

Bergman. (2009-04-20). Campus Helsingborg

Granqvist. (2009-04-20). Campus Helsingborg

Ivarsson. (2009-04-22). Campus Helsingborg

Larsson. (2009-05-04). Campus Helsingborg

Martinsson. (2009-04-23). Campus Helsingborg

Sandström. (2009-04-21). Campus Helsingborg

Schenström, Ola. (2009-04-08). Campus Helsingborg

Sjöö. (2009-04-22). Campus Helsingborg

Ullström. (2009-04-20). Campus Helsingborg

---

## Bilaga

Intervjuguide Dr. Schenström

- 1 Varifrån uppstod idén till att starta ett mindfulnessföretag?
- 2 Vad innebär mindfulness? (Hur kan det praktiskt användas i organisationer? Vad bygger mindfulness på för teoretisk grund?)
- 3 Hur skulle du beskriva att mindfulness skiljer sig från annan mental träning?
- 4 Kan du berätta om hur ledarskapet praktiskt kan använda mindfulness som ett redskap för att reducera arbetsrelaterad stress?
- 5 Kan du berätta om hur ledarskapet praktiskt kan använda mindfulness som ett redskap för att få stöd i det dagliga arbetet på arbetsplatsen?
- 6 På vilket sätt kan mindfulness påverka det inre ledarskapet?
- 7 Hur kan mindfulness påverka arbetsrelationer på arbetsplatser?
- 8 Vad innebär projektet *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser - ett mindfulnessbaserat projekt i Norrbottens läns landsting*?
- 9 Hur har ledarna varit praktiskt involverade i projektet?
- 10 Hur har du praktiskt arbetat och varit involverad i projektet?
- 11 Har det gjorts någon uppföljning av projektet? Har du själv gjort någon uppföljning på mindfulnessarbetet?
- 12 Vad har projektet gett för positiva och/eller negativa effekter på ledarskapet och arbetsrelationer?
- 13 Vad har projektet gett för positiva och/eller negativa effekter och ur en ekonomisk synvinkel?
- 14 Varför valdes hälso- och sjukvården till projektet? Tror du det kan fungera även i andra serviceorganisationer?

---

## Intervjuguide ledare

1. Kan du berätta kort om din bakgrund?
  - Namn
  - Ålder
  - Befattning
2. Berätta kort vad hälsofrämjande ledarskap innebär för dig?
3. Hur har du varit involverad i projektet *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser - ett mindfulnessbaserat projekt i Norrbottens läns landsting*?
4. Kan du berätta hur mindfulness har påverkat ditt ledarskap?
5. Hur använder du mindfulness praktiskt som ett hälsofrämjande verktyg för att reducera stress på arbetsplatsen?
6. Hur anser du att mindfulness har påverkat dig i det dagliga arbetet på arbetsplatsen och för dig som privatperson?
7. På vilket sätt tycker du att mindfulness har påverkat arbetsrelationen på arbetsplatsen?
8. Vilka förutsättningar anser du krävs på en arbetsplats för att få ett positivt resultat av mindfulnesssträning?
9. Vilket ansvar anser du att en ledare har för en fungerande implementering/genomförande av mindfulness på arbetsplatsen?
10. Vilka effekter och ekonomiska konsekvenser anser du att projektet har medfört för avdelningen?

---

## Intervjuguide medarbetare

1. Kan du berätta kort om din bakgrund?

- Namn
- Ålder
- Befattning

2. Berätta kortfattat vad hälsofrämjande ledarskap innebär för dig?

3. Hur har du varit involverad i projektet *Hälsofrämjande ledarskap och arbetsplatser - ett mindfulnessbaserat projekt i Norrbottens läns landsting*?

4. Hur anser du att mindfulness har påverkat dig i det dagliga arbetet på arbetsplatsen och för dig som privatperson?

5. Hur använder du mindfulness praktiskt som ett hälsofrämjande verktyg för att reducera stress i din arbetssituation?

6. På vilket sätt tycker du att mindfulness har påverkat arbetsrelationen på arbetsplatsen?

7. Vilka effekter och konsekvenser anser du att projektet har medfört för avdelningen?

8. Vilket ansvar anser du att en ledare har för en fungerande implementering/genomförande av mindfulness på arbetsplatsen?

9. Hade du någon vetskap om mindfulness innan projektets start?  
Var du öppen för det tankesätt som finns kring mindfulness innan starten av projektet?

10. Vilka förutsättningar anser du krävs på en arbetsplats för att få ett positivt resultat av mindfulnesssträning?