



MS ritgerð

Stjórnun og stefnumótun

## **Núvitundar forysta**

Eftir höfðinu dansa limirnir

Dagrún Fanný Liljarsdóttir



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Núvitundar forysta**  
*Eftir höfðinu dansa limirnir*

Dagrún Fanný Liljarsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði  
Leiðbeinandi: dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands  
júní 2016

Núvitundar forysta: Eftir höfðinu dansa limirnir

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við Viðskiptafræðideild,  
Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2016 Dagrún Fanný Liljarsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2016

## Formáli

Ritgerð þessi er 30 ECTS eininga lokaverkefni höfundar til MS gráðu í stjórnun og stefnumótun í viðskiptafræðideild við Háskóla Íslands. Mikill áhugi á leiðtogafræðum í náminu og hinsvegar ástundun höfundar á núvitund kveikti áhugann á hugmyndinni sem svo þróaðist áfram í rannsóknarspurninguna: *Hvaða áhrif hefur innleiðing núvitundar á vinnustað?* Undirtilgátur eru áhrif af núvitundar forystu á: a) starfsmenn, b) vinnustaðarmenningu og c) starf vinnustaðarins í heild.

Leiðbeinandi minn var dr. Árelía Eydís Guðmundsdóttir dosent við Háskóla Íslands, og kann ég henni bestu þakkir fyrir faglega leiðsögn og gagnlegar ábendingar við gerð ritgerðarinnar.

Sérstaklega vil ég þakka fjölskyldu minni sem ég er svo rík að eiga. Manninum mínum Fannari Frey Bjarnasyni vil ég þakka fyrir óbilandi stuðning og hvatningu í náminu mínu, hann er kletturinn minn. Börnin mín fjögur, Kristófer Liljar, Herdís Milla, Christian Sölvi takk fyrir að sýna mér skilning og þolinmæði, Hendrik Bjarni, samferða þér fæddist þetta verk. Ég elska ykkur og er svo þakklát.

## Útdráttur

Í þessari ritgerð er núvitundar forysta (e. mindful leadership) skilgreind. Rannsóknarspurning ritgerðarinnar er: *Hvaða áhrif hefur innleiðing núvitundar á vinnustað?* Viðfangsefnið er tengsl stjórnunar vinnustaðar og ástundun og innleiðing núvitundar innan vinnustaðarins. Farið er yfir fræðin tengd þessum þáttum og framkvæmd var tilviksrannsókn eftir eigindlegum aðferðafræðum sem byggjast á átta hálf opnum viðtölum. Aflað er gagna með því að skoða skynjun og viðhorf yfirmanns og starfsmanna til núvitundar á vinnustað sem hefur innleitt núvitund. Einnig er fræðilegum heimildum aflað með ritrýndum greinum, rannsóknum, umfjöllunum, bókum um núvitund ásamt setu á þremur núvitundarnámskeiðum og hugtök skilgreind eftir þeim.

Helstu niðurstöður voru að ef vel er staðið að innleiðingu núvitundar á vinnustað virðist ástundun hennar hjá stjórnendum og starfsmönnum ýta undir aukna samkennd, bætt samskipti, betri líðan og þar með aukna starfsánægju starfsmanna, minnka streitu og álag og skapa rólegra vinnuumhverfi, draga úr fjarvistum starfsmanna og auka framleiðni. Miklu máli skiptir að hafa góða fræðslu til starfsmanna í upphafi innleiðingar og að núvitund sé viðhaldið í daglegri rútínu vinnustaðarins. Eins skiptir máli að stjórnendur séu fylgnir sér og taki sjálfir þátt og séu þannig fyrirmyndir á vinnustaðnum. Núvitund virðist nýtast leiðtogum vel við að takast á við krefjandi verkefni, skapa betra vinnuumhverfi fyrir starfsfólk sitt, minnka streitu í starfi sínu og einblína á það sem skiptir máli.

## **Abstract**

This essay will define mindful leadership and its benefits at the workplace. The research question is: *What effect it has on workplace when the workplace has implemented mindfulness and is guided by mindful leadership?* The subject of this thesis is the relationship between management and workplace practices and the implementation of mindfulness within the workplace. Theory associated with these factors will be examined and as well as qualitative methodology case studies that were conducted based on eight semi-structured interviews. Data was obtained by examining the perception and sentiment of management and employees to mindfulness in the workplace that has been implemented through Mindful leadership practices. Academic resources were also collected from peer-reviewed articles, research, coverage on the subject, books on mindfulness along with attendance of three workshops on mindfulness and concepts them.

Results indicated by successfully implementing mindfulness into the workplace it appears that the use of the theory by management and staff encouraged increased empathy and better communication, improved wellbeing and thereby increasing job satisfaction, reducing stress and pressure and created a relaxed environment, reduced employee absenteeism and increased productivity. It is of great importance to have good training for the employees at the beginning of implementing this work practice and that mindfulness is maintained in the daily routine of the workplace. It is just as important that managers follow through and they themselves take part and are role models in the workplace. Mindfulness appears to benefit leaders when facing challenging projects, creating a better working environment for its employees, reduce stress in their workplace and when staying focused on important matters.

## Efnisyfirlit

<b>Inngangur</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Hugmynd af verkefninu, aðferð og uppbygging</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Fræðilegur hluti</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Bakgrunnur og uppruni núvitundar</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Núvitund skilgreining</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 Forysta</b> .....	<b>16</b>
2.3.1 Forysta vs stjórnun .....	17
<b>2.4 Tilfinningagreind</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5 Streita</b> .....	<b>19</b>
<b>2.6 Tengsl núvitundar og forystu</b> .....	<b>22</b>
<b>2.7 Rannsóknir á núvitundar forystu</b> .....	<b>24</b>
2.7.1 Hvað einkennir núvitund samkvæmt vestrænum rannsóknum .....	25
<b>2.8 Ávinningur vinnustaða af innleiðingu núvitundar forystu</b> .....	<b>27</b>
<b>2.9 Iðkun núvitundar</b> .....	<b>29</b>
<b>2.10 Erlend fyrirtæki sem hafa tileinkað sér núvitund</b> .....	<b>31</b>
<b>2.11 Vinnustaðamenning</b> .....	<b>34</b>
<b>3. Aðferðafræði</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 Bakgrunnur rannsakernda</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2 Eigindleg rannsóknaraðferð</b> .....	<b>37</b>
3.2.1 Tilviksrannsóknir .....	38
<b>3.3 Markmið og tilgangur rannsóknar</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4 Viðtöl, þátttakendur og gagnasöfnun</b> .....	<b>39</b>
<b>3.5 Takmarkanir rannsóknar</b> .....	<b>41</b>
<b>4 Niðurstöður og úrvinnsla gagna</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1. Innleiðing</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2. Vinnustaðarmenning</b> .....	<b>44</b>
4.2.1 Samkennd .....	44
4.2.2 Starfsánægja.....	45
4.2.3 Samskipti.....	46
<b>4.3. Streita</b> .....	<b>47</b>
<b>4.4. Stjórnun</b> .....	<b>49</b>
4.4.1 Fjarvistir .....	51
4.4.2 Framleiðni.....	51

<b>4.5. Helsti ávinningur .....</b>	<b>52</b>
<b>5 Umræður.....</b>	<b>54</b>
<b>6 Lokaorð .....</b>	<b>59</b>
<b>6.1 Frekari rannsóknir .....</b>	<b>60</b>
<b>Heimildarskrá .....</b>	<b>61</b>
<b>Fylgiskjöl .....</b>	<b>66</b>



## Inngangur

Á tímum mikils hraða og ofgnótt verkefna líður lífið hjá og við fylgjum með í hverju því fari sem við höfum komið okkur upp. Við keppum gjarnan við tímann í lífsgæðakapphlaupi sem við teljum okkur mikilvægt. Lífið leikur okkur á margskonar hátt, færir okkur ýmist erfiðleika, gleði og allt þar á milli. Mörg okkar eru upptekin að því að takst vel upp í nánast öllu sem við tökum okkar fyrir hendur, vera í góðu áliti hjá þeim sem skipta okkur máli, vonast eftir að eitthvað verði öðruvísi í framtíðinni eða að eitthvað verði eins og áður. Hamingja okkar veltur oft á því hversu hátt við klifrum, í veraldlega stiganum, í velgengni og gerir okkur jafnvel háð ýmsum þáttum og aðstæðum sem við höfum ekki fulla stjórn á. Við erum upptekin af fortíð og framtíð og flest viljum við einnig fylla líf okkar tilgangi og hamingju, verða að gagni og reynast okkur sjálfum og öðrum vel. En hamingjan kemur ekki til okkar á silfurfati og lífið fer ekki alltaf eins og við ætluðum okkur.

Fyrir meira en 2500 árum strengdi ungur maður að nafni Siddharta Gautama, þess heit að finna lausn á vandamálum og þjáningu mannfólksins og lagði upp í leið að heiman til að finna þessa lausn. Síðar átti þessi ungi maður eftir að öðlast nafnið Búdda sem þýðir: Sá sem er vaknaður. Lausnin sem Búdda fann á leið sinni, felst í því að leggja kærleiksríka rækt við huga okkar sjálfra og þannig finna leið núvitundar (e. way of mindfulness) sem hjálpar okkur að vera vakandi fyrir því sem gerist, um leið og það gerist, án þess að flokka aðstæður og hugsanir okkar umsvifalaust í góða eða slæma reynslu. Þannig nær fólk að vera vakandi fyrir innra og ytra lífi sínu og horfast í augu við tilfinningar sínar í stað þess að bæla þær niður eða loka á þær. Með ástundun núvitundar gerum við okkur betur grein fyrir því hvar athyglin okkar er frá andartaki til andartaks og verðum þannig betur í stakk búin til að velja viðbrögð okkar og bregðast síður við með ósjálfráðum hætti eða af gömlum vana. Núvitundarástundun getur því haft umbreytandi áhrif á líf okkar og störf og gert okkur færari í að fá meiri ánægju útúr því sem við fáumst við og styrk til að takast á við það (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Segja má að sprenging hafi orðið á rannsóknum á núvitund á hinum ýmsu sviðum og í kjölfarið hefur ástundun núvitundar einnig aukist. Lengi hefur núvitund verið notuð til að auka vellíðan fólks og almennt heilbrigði, til lækninga á ýmsum líkamlegum og andlegum kvillum, kennarar hafa notað núvitund til að auka sjálfsskilning sinn og nýtt í

kennslu barna og einnig hafa afreksmenn í íþróttum notað núvitund. Nú hefur stjórnunarfræðin einnig tekið við sér, aukið rannsóknir og notkun núvitundar og hefur núvitund nú verið innleidd og viðurkennd innan stjórnunarfræða.

Rannsóknir benda til þess að í þeim fyrirtækjum sem innleitt hafa núvitundar forystu, þar sem yfirmaður stýrir vinnustaðnum sínum í núvitund, innleiðir hana inná vinnustaðinn og til starfsfólksins, þá sýni starfsfólkið meiri starfsánægju og vinnugleði, nái betri árangri í starfi og utan þess, aukin skilvirkni og framleiðni eigi sér stað, fjarvistum fækki og minni streita sé til staðar hjá starfsfólki. Núvitundar forysta eykur þannig meðvitund og hæfni til að athygli verði skarpari. Ákvarðanir og samskipti fá þá meira rými þegar tekist er á við flókin verkefni í krefjandi starfsumhverfi nútímans.

Í þessari ritgerð verður núvitundar forysta skilgreind og ávinningur hennar á vinnustað skoðaður. Rannsóknarspurningin er: *Hvaða áhrif hefur innleiðing núvitundar á vinnustað?* Undirtilgátur eru áhrif af núvitundar forystu á: a) starfsmenn, b) vinnustaðarmenningu og c) starf vinnustaðarins í heild.

Ritgerðin byggist á eigindlegri rannsókn, framkvæmd af höfundi en heimildum var aflað með ritrýndum greinum, rannsóknnum, umfjöllunum, bókum um núvitund ásamt setu á þremur núvitundarnámskeiðum.

### **1.1 Hugmynd af verkefninu, aðferð og uppbygging**

Hugmyndin að verkefninu var sameining annarsvegar á miklum áhuga á leiðtogafræðum í náminu og hinsvegar ástundun höfundar á núvitund sem svo þróaðist áfram í rannsóknarspurninguna: *Hvaða áhrif hefur innleiðing núvitundar, með núvitundar forystu, á vinnustað?*

Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvort starfsmenn á íslenskum vinnustað upplifi áhrif núvitundar á vinnustað sinn með tilliti til stjórnunar þar innandyrá, áhrifum á vinnustaðameninguna og á líðan og starf þeirra sjálfra. Í ritgerðinni verður einnig leitast við að skilgreina núvitundar forystu út frá fræðilegum heimildum.

Aðferðin sem notuð er við rannsóknina nefnist eigindleg rannsóknaraðferð og var framkvæmd tilviksrannsókn sem er byggð á átta opnum viðtölum ásamt tveggja daga dvöl rannsakanda á vinnustaðnum. Gagna var aflað með því að skoða skynjun og

viðhorf yfirmanns og starfsmanna til núvitundar á vinnustað sem hefur innleitt núvitund. Vinnustaðurinn sem varð fyrir valinu er einkarekinn leikskóli.

Ritgerðin skiptist í sex meginhluta. Í fyrsta hluta er fræðilegt yfirlit um núvitundar forystu sem hefst á umfjöllun um forsögu og rætur hugtaksins núvitund (e. mindfulness) og tengsl þess við forystu (e. leadership). Fræðilegi hluti ritgerðarinnar er byggður á fræðilegum greinum og rannsóknum. Í öðrum hluta ritgerðarinnar verður fjallað um bakgrunn rannsakanda, aðferðarfræði rannsóknarinnar, markmið hennar og takmarkanir. Þriðji hluti ritgerðarinnar fjallar um niðurstöður rannsóknarinnar þar sem greining viðtala fer fram. Í fjórða hluta eru helstu niðurstöður rannsóknarinnar kynntar og flokkaðar í fimm þemu og dregnar saman. Í fimmta hluta ritgerðarinnar fara fram umræður þar sem niðurstöður eru greindar eftir þemum og dregnar saman í samhengi við rannsóknarspurninguna. Í sjötta og síðasta kafla ritgerðarinnar koma fram lokaorð þar sem rannsóknarspurningu er svarað með beinum hætti og tillögur að frekari rannsóknum settar fram.

Notast verður við íslenska hugtakið núvitundar forysta fyrir enska hugtakið mindful leadership.

## 2 Fræðilegur hluti

Í þessum kafla verður uppruni núvitundar reifaður, hugtök tengd núvitundar forystu skilgreind og greint frá tengslum hugtakanna núvitundar og forystu.

Mindfulness eða *sati* eins og það var kallað á dögum Búdda hefur verið þýtt yfir á íslensku á marga vegu. Ekki eru allir á eitt sáttir hvaða orð skuli nota en þau orð sem notast hefur verið við á íslensku, eru til dæmis: vakandi hugur og vakandi athygli, hljóður hugur, tær athygli, hrein athygli, gát, aðgát, sjálfgát, ótruflanleiki, alúð, árverkni, en algengast er að nota orðin gjörhygli eða núvitund (Anna Valdimarsdóttir, 2014). Í þessari ritgerð verður notast við íslensku þýðinguna *núvitund*.

### 2.1 Bakgrunnur og uppruni núvitundar

Siddharta Gautama, síðar kallaður Búdda, fæddist prins um 500. f. kr. og bjó við allsnægtir og mikinn auð. Sem ungur maður uppgötvaði hann að sársauki, þjáning og hrörnun væru einnig fylgifiskar lífsins og lagði hann upp í leit að svörum við þjáningu mannfólksins. Fyrst lagði hann stund á strangan meinlætalfnað en fann að sú tegund líferniss færði hann ekki nær leit sinni að uppljómun eða andstæðu þjáningar. Hann ákvað því að hlusta á eigið innsæi og vinna með sínu mannlega eðli í stað þess að berja það niður. Hann tók að finna hinn milda meðalveg milli allra öfga, í lífnaði og tilfinningum og upplifun á sjálfum sér. Hann tók að horfast í augu við sjálfan sig og reynslu sína, staldra við og leyfa sér að komast til fullrar meðvitundar um reynslu sína, hvort sem hún var góð eða slæm. Þegar Búdda náði þessu fann hann sinn sannasta og besta kjarna og gat lifað lífi heiðarleika og góðmennsku. Hann taldi sig þannig hafði náð uppljómun eða *nirvana*, þar sem einstaklingar ná að lifa lífi sínu lausir undan eigingirni, græðgi, óvild og eirðarleysi og fá í staðinn djúpa hugarró, gleði og viðvarnandi hugarástand. Aðeins þeir sem hafa lagt rækt við að frelsa huga sinn úr fjötrum sjálfhverfu og græðgi, ná að upplifa slíkt ástand, samkvæmt þessari kenningu. Uppljómunin felur í sér að halda djúpri hugarró og jafnaðargeði, mitt í öllum þeim sviptingum sem lífið færir okkur, þannig að alltaf sé hægt að sjá tilgang með lífi sínu sama hvað lífið færir okkur. Lítið er vitað um líf Búdda annað en að hann kenndi fræði sín til dauðadags en hann lifði til 45 ára. Hann hvatti þó ávallt frekar til þess að lærisveinar hans myndu reyna fræði sín á eigin skinni í stað þess að taka orð hans bókstaflega (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Þegar meðferðafræðingar nútímans lesa hin fornu fræði Búdda vilja þeir meina að Búdda sjálfur hafi verið sálfræðingur en ekki trúarleiðtogi að boða trúarbrögð. Læknirinn Jon Kabat Zinn, sem oft er kallaður upphafsmaður núvitundar á Vesturlöndum, segir kenningar Búdda sammannlega leið til að lifa lífinu og því miklu meira en einungis tækni eða aðferð (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Upphaf samruna núvitundar við vestræna sálfræði og læknisfræði má rekja til vaxtar Buddisma í Bandaríkjunum á árunum 1950-1960. Um 1960 fór áhugi fyrir notkun hugleiðslu vaxandi við sálfræðimeðferðir hjá læknum og sálfræðingum. Milli 1960 og 1979 var vöxtur í sálfræðirannsóknum í því að skoða ýmsar leiðir til að auka vitund fólks (e. awareness) og útfæra mörk meðvitundar og þar með talið hugleiðslu (e. meditation) (Keng, Smoski og Robins, 2011). Á áttunda áratugnum setti Jon Kabat Zinn á fót meðferðarstofnun í Massachusetts í Bandaríkjunum, þar sem bæði starfsfólk og sjúklingar iðkuðu innhverfa íhugun. Þannig eflðu þau athygli sína og núvitund til að takast á við streitu, langvarandi verki og margvísleg heilsufarsvandamál með góðum árangri (Kabat-Zinn, 1994). Jon Kabat Zinn starfar sem prófessor við University of Massachusetts Medical School og er læknir, hugleiðslukennari, vísindamaður og rithöfundur. Hann er einnig frumkvöðull í að beita núvitund í starfi sínu og er gjarnan kallaður faðir núvitundar í hinum vestræna heimi (Anna Valdimarsdóttir, 2014; Kabat-Zinn, 1994).

Núvitund er í sívaxandi mæli viðurkennd sem hagnýtt og mikilvægt fyrirbæri fyrir fjölbreytilegar aðstæður og líðan, til dæmis líkamlega heilsu, andlega líðan, frammistöðu í íþróttum, atvinnu, framkomu og í samböndum og samskiptum á milli fólks (Brown og Ryan, 2004). Núvitund snýst um það að vera í núinu, lifa í sátt og samlyndi við sjálfan sig og heiminn sem við lifum í og það að skoða og kanna veröldina, okkur sjálf og þau andartök sem við lifum (Kabat-Zinn, 1994).

## 2.2 Núvitund skilgreining

Þó svo að núvitund eigi uppruna sinn að rekja til Búddaiðkunar og getur haft djúpstæð áhrif á okkar daglega líf, þá á núvitund ekkert skylt með búddatrú. Núvitund er nú staðsett sem íhugandi vísindi úr vestrænum heimi og með hliðstæðum aðferðum til íhugunar úr austurlenskri sálfræði og þar kemur Búddaiðkun til sögunnar. Orðið núvitund eða *Sati* er komið frá tungumálinu Pali, og þýðir orðið: vitund (e. awareness),

varnkárni (e. circumspection ), skarpskyggni (e. discernment ) og varðveisla eða minnisgeymd (e. retention ) (Shapiro, 2009., Black, 2011). Núvitund er orðin samþykkt vísindi sem hægt er að meta með tilraunum, óháð andlegum, trúarlegum eða menningarlegum viðhorfum (Black, 2011). Reynslurannsóknir (emperiskar/e.empirical) hafa verið í smíðum í tæp 40 ár og skilgreiningar á hugtakinu hafa verið í stöðugri endurskoðun og orðið skýrari með árunum (Shapiro, 2009., Black, 2011).

Þekktasta vestræna skilgreining núvitundar kemur frá föður núvitundarvísindanna Jon Kabat Zinn en hann skilgreinir núvitund þannig að af ásetningu tökum við eftir því sem gerist á hverju andartaki sem líður en án þess að dæma upplifunina eða það sem gerist. Þannig beitum við athygli okkar á ákveðinn hátt: *af ásetningu, á andartakið og án þess að dæma* (Kabat-Zinn, 1994). Þetta er tækni sem þarf að þróa því flest erum við á „sjálfstýringu“ og tökum því ekki alltaf eftir reynslu okkar. Gott dæmi um sjálfstýringu er þegar við erum að aka bíl og af gömlum vana erum við allt í einu komin að gamla heimilinu okkar eða á gamla vinnustaðinn, í stað þess áfangastaðar sem ætlunin var að fara á. Við förum oft á mis við andartakið sem er hér og nú og erum þess í stað föst í dagdraumum, fortíð eða framtíð og geta hugsanir vakið upp óvelkomnar tilfinningar eða jafnvel verið okkur óþarfar (Anna Valdimarsdóttir, 2014; Kabat-Zinn, 1994). Margar skilgreiningar hafa fylgt í kjölfar skilgreiningar Jon Kabat Zinn en sameiginlegt þema með þeim öllum er almenn næmni og full þátttaka í núinu (Black, 2011).

Christopher K. Gerner, einn ritstjóri bókarinnar *mindfulness and Psychotherapy* skilgreinir núvitund í átta atriðum:

- Að núvitund styðjist ekki við hugtök. Núvitund er vitund um það sem er, án þess að við sökkvum okkur niður í hugarstarf.
- Að núvitund sé alltaf í núinu. Hugsanir *um* reynslu okkar koma skrefi seinna.
- Við dæmum ekki. Ef vitundin er lituð af löngunum um andartakið er það öðruvísi en það er og þá getum við ekki haft skýra vitund.
- Núvitund felur í sér ásetning um að beina athyglinni að einhverju þannig að við lengjum tíma núvitundarinnar með því að beina athyglinni endurtekið að andartakinu.

- Núvitund er nán skoðun. Við erum sjálf þátttakendur í þessari athugun og hún færir okkur nær reynslu okkar. Við upplifum hana ekki einungis á eigin skinni heldur einnig í líkama og vitund.
- Ekki er hægt að lýsa núvitund til fulls í orðum, þar sem vitundin verður til áður en orð koma upp í hugann.
- Núvitund er eins og könnunarleiðangur um hárfín tilbrigði skynjunar okkar.
- Hvert andartak núvitundar veitir okkur frelsi frá skilyrtri þjáningu.

Öll þessi upptalin atriði gerast svo á hverju andartaki núvitundar (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Ellen Langer (1989, 2014), prófessor í sálfræði við Harvard háskóla hefur rannsakað núvitund í yfir 35 ár. Hún hefur gefið út 11 bækur, yfir 200 rannsóknir og greinar um núvitund og hefur fengið nafnbótina að vera „móðir núvitundar“. Langer skilgreinir núvitund á afar einfaldan hátt sem: *sú einfalda athöfn að taka virkan þátt í að veita eftirtekt. Árangurinn kemur þá að sjálfu sér í formi betri heilsu, hæfni og hamingju.* Langer leggur áherslu á núvitund án þess að notast sé við hugleiðslu. Hennar rannsóknir og fræðimennska beinast að því að láta af því að vera ómeðvituð (e. mindless) og þannig beina athyglinni að því að vera í núvitund (e. mindfulness).

Hugtakið „núvitund“ má lýsa sem andstæðu við það skeytingar-og hugsunarleysi sem kemur upp þegar athygli okkar, eftirtekt og meðvitund er upptekin af fortíðinni, liðnum minningum, framtíðaráformum eða áhyggjum. Núvitund leiðir hinsvegar til þeirrar getu að vera í núinu meðan eitthvað á sér stað með fulla athygli á þeirri reynslu sem við öðlumst (Black, 2011).

Þær skilgreiningar sem komið hafa fram af hinum ýmsu fræðimönnum hafa verið gagnlegar til þess að byggja upp almenna þekkingu á núvitund og auka notkun núvitundar í heilbrigðisgeiranum. Það var hinsvegar ekki fyrr en hugtakið var skilgreint í mælanleg hugtök og gefið hagnýtari skilgreining að vísindafélagið fór að stunda markvissari rannsóknir á því (Black, 2011). Árið 2003 settu Brown og Ryan fram núvitundarkvarðiinn MAAS (The Mindfulness Attention Awareness Scale) sem er sjálfsmatskvarði sem metur núvitund fólks og athygli þess yfir tíma, hvort sem það er meðvitað um að vera í núinu eða ekki. Einstaklingurinn metur þá sjálfan sig á sex stiga líkert kvarða þar sem einn merkir „næstum alltaf“ og sex merkir „næstum aldrei“

(Brown og Ryan, 2003). Var núvitund þá orðið mælanlegt hugtak og fylgdu fleiri mælanlegir kvarðar í kjölfarið. Hver þessara aðferða til mælinga stuðlaði að því að núvitund varð að vísindagrein og auðveldaði vísindamönnum að rannsaka núvitund frekar.

Núvitund er enn ung vísindagrein og mun fleira er óvitað en vitað um hugtakið „núvitund“ (Black, 2011).

## 2.3 Forysta

Hugtakið um forystu (e. leadership) hefur valdið áhuga og spennu frá fornu fari. Þegar fólk hugsar um forystu sér það gjarnan fyrir sér öflugan og kraftmikinn einstakling sem stjórnar sigursælum her eða leiðir heilu þjóðirnar, þróar trúabrögð og boðar þau eða stýrir alþjóðlegum fyrirtækjum. Dæmi um svona leiðtoga eru til dæmis móðir Theresa, Gandhi, Martin Luther King og Nelson Mandela. Forysta og leiðtogamennska getur hinsvegar verið flókið fyrirbæri, notað í mismundandi tilgangi og kennt á mismunandi hátt og því er engin ein algild skilgreining á því hvað leiðtogi/forysta er (Achua og Lussier, 2010).

Ekki leggja allir sömu merkingu í orðið „leiðtogi“ þó flestir virðist sammála um ákveðna þætti sem leiðtogi býr yfir (Sigurður Ragnarsson, 2011).

Sumir vísindamenn halda því fram að forysta sé byggð á eiginleikum (e. trait) eða hegðun (e. behavior) einstaklingsins, meðan aðrir vísindamenn horfa á forystu frá upplýsingavinnslu (e. information processing) sjónarhorni og hafa fræðimenn og sérfræðingar reynt að skilgreina forystu í meira en öld án þess að finna eina allsherjar skilgreiningu sem flestir væru samhljóða um. Eftir áratuga ágreining um skilgreiningu eru fræðimenn orðnir sammála um eitt, og það er, að ekki verður hægt að vera sammála um eina sameiginlega skilgreiningu á forystu (Northouse, 2013).

Northouse (2013) gerir tilraun til að skilgreina forystu í nokkrum þáttum sem mynda svo heildarskilgreiningu. Þessir þættir eru að: a) forysta er ferli (e. process), b) forysta felur í sér áhrif (e. influence), c) forysta á sér stað í hópum (e. groups) og d) forysta inniheldur sameiginleg merkmíð (e. goals). Skilgreining Northouse á forystu er því: „Forysta er ferli þar sem einstaklingur hefur áhrif á hóp einstaklinga til að ná sameiginlegu markmiði“.



### 2.3.1 Forysta vs stjórnun

Forysta og stjórnun eru hugtök sem byggja bæði á ferlum sem eiga margt sameiginlegt og geta verið svipuð. Hvorug tveggja innihalda það að hafa áhrif á aðra og í báðum tilfellum er verið að vinna með fólki að árangursríku markmiði. Þó svo að margt sé sameiginlegt með forystu og stjórnun þá er einnig margt mjög ólíkt með þessum tveimur hugtökum (Northouse, 2013).

Rannsóknir á stjórnun eru frekar nýjar af nálinni ef miðað er við rannsóknir á forystu sem hafa verið framkvæmdar allt frá tímum Aristótelesar (384-322 f. Kr). Rannsóknir á stjórnun komu hinsvegar fram með iðnvæðingunni í upphafi tuttugustu aldar, sem lausn við óreiðu í skipulagsheildum og fá þannig stjórnendur til að leggja áherslu á dugnað og áhrif, með því að skipuleggja starfið vel, stýra mönnun, leysa vandamál og stjórna. Þessi atriði eru enn lýsandi fyrir það hvernig stjórnun er skilgreind í dag. En við forystu er leiðtogi meira að leiða hóp í átt að sameiginlegu markmiði með því að hafa áhrif. Leiðtogi á auðveldara með að leiða skipulagsheild í gegnum breytingar, skilgreinir framtíðaráform vel og leiðir fylgjendur í átt að framtíðarsýninni með hvatningu til að takast á við þær hindranir sem upp geta komið (Northouse, 2013; Kotter, 2012).

Fræðimenn hafa lengi tekist á um hvort hægt sé að vera annaðhvort leiðtogi með forystu að leiðarljósi eða stjórnandi og margir fræðimenn halda því fram að þetta skarist alltaf að einhverju leyti. Ætla má að stjórnun og forysta skarist iðulega í starfi. Þegar stjórnendur hafa áhrif á hóp sinn til að ná markmiðum eru þeir að beita forystu. Sama má segja um leiðtoga sem leiða í forystu, þegar þeir gera áætlanagerðir, skipuleggja, stýra starfi skipulagsheildar og vinna að starfsmannamálum að þeir séu að beita stjórnun (Northouse, 2013). Fræðimaðurinn Bill George (2010) segir að leiðtogar 21. aldarinnar sé ný kynslóð leiðtoga og að hlutverk þeirra sé frekar að hvetja aðra áfram til þess að leiða verkefni eða hóp, í stað þess að stjórna þeim í einhverju stigveldi. Hann heldur því fram að leiðtogar nútímans þurfi að veita öðrum innblástur, styrkja sjálfstraust fylgjenda sinna og takast þannig á við áskoranir og skipulag innan þeirra verkefna sem þeir takast á við.

Góðir leiðtogar hafa áhrif á alla í kringum sig með því að efla eldmóð fólks og ýta undir hæfileika og kosti starfsfólks. Góður árangur leiðtoga, hvort sem það er að móta stefnu eða virkja hóp í verkefni, byggist alltaf á því *hvernig* þeir fara að (Goleman o.fl.,

2002). Í þessari ritgerð mun höfundur notast við skilgreiningu um forystu þar sem leiðtogi leiðir fylgjendur sína að sameiginlegu markmiði með aðferðum núvítundar.

## 2.4 Tilfinningagreind

Það var um árið 1990 sem hugtakið tilfinningagreind (e. emotional intelligence) leit dagsins ljós sem nýtt svið í sálfræðirannsóknum. Hugtakið hefur fangað athygli margra vísindamanna og verið mikið rannsakað síðan. Orðið tilfinningagreind vísar til hæfni okkar til að skilja tilfinningar okkar sjálfra og annarra og nýta þá þekkingu í verkefnum lífsins (Northouse, 2013).

Miklar umræður hafa átt sér stað um það hversu stórt hlutverk tilfinningagreind gegnir í því að hjálpa fólki að ná árangri í einkalífi og starfi (Northouse, 2013). Mörg módel hafa verið sett upp í kringum hugtakið „tilfinningagreind“ en flest eiga þau það sameiginlegt að snúast um getu einstaklinga til að greina og hafa stjórn á tilfinningum sínum og annara. Fjórir grunnþættir einkenna oftast þessi módel en þau eru: sjálfsmeðvitund, sjálfstjórn, stjórn á samböndum við aðra og félagsleg vitund (Cherniss og Goleman, 2001).

Þeir Peter Salovey og John D. Mayer teljast helstu feður kenningasmíðarinnar í kringum hugtakið tilfinningagreind (Meng, 2012). Þeir skilgreina tilfinningagreind sem: *„Sá hæfileiki til að fylgjast með eigin tilfinningum og annarra, að geta greint á milli þeirra og nýta svo þær upplýsingar í eigin hugsun og gjörðum“* (Salovey og Mayer, 1990). Daniel Goleman, sálfræðingur og vísindablaðamaður, skrifaði bók árið 1995 sem ber nafnið „Tilfinningagreind: Hvers vegna hún getur skipt meira máli en greindarvísitala“ (e. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ) þar heldur hann því fram að tilfinningafærni sé lærd en ekki meðfæddur hæfileiki og þar með sé hægt að þjálfra upp tilfinningagreind (Northouse, 2013). Goleman vill meina að tilfinningagreind spili stórt hlutverk og sé lykilatriði í velgengni fólks bæði í einkalífi, námi og starfi eða um 80-100% af greinanlegum hæfnisþáttum hjá framúrskarandi leiðtogum (Meng, 2012). Mayer, Caruso og Salovey (2000) taka þó ekki alveg svo sterkt til orða og reikna einnig með öðrum mismunandi breytum þegar velgengni fólks er annars vegar.

Hvað varðar hæfileika til leiðtogahæfni virðist tilfinningagreind spila þar stórt hlutverk (Northouse, 2013). Lengi hafa yfirmenn viðskiptalífsins litið svo á að tilfinningar

valdi truflunum og geti jafnvel sett skynsamlegan rekstur fyrirtækja úr skorðum, en sá tími er liðinn. Forysta krefst þess í eðli sínu að tilfinningagreind sé beitt (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002). Grunnhugmyndin í tilfinningagreind er þá sú að einstaklingar sem eru næmir fyrir tilfinningum sínum og áhrifum þeirra á aðra verða áhrifameiri og skilvirkari leiðtogar (Northouse, 2013). Chade- Meng Tan (2012) sem starfar hjá Google og setti saman námskeiðið „leitaðu inná við“ telur að sjálfsþekking einstaklinga búi í kjarna tilfinningagreindar þeirra og besta leiðin sem hægt er að velja sér til sjálfsþekkingar sé í gegnum hugarþjálfun sem nefnist núvitund (Meng, 2012).

Tilfinningagreind er talin auka hæfni á þremur sviðum í starfi (Meng, 2012). Fyrst eru það betri afköst í starfi en Goleman (1998) vill meina að tilfinningagreind spili þar tvöfalt mikilvægari þátt en sérfræðiþekking og gáfur. Því næst er það framúrskarandi leiðtogahæfni, en tilfinningagreind gerir fólk að betri leiðtogum og að síðustu eykur tilfinningagreind hæfileikann til að skapa skilyrði fyrir hamingju og stuðlar að djúpri vellíðan. Það að þróa tilfinningagreind sína er því að bæta sig eins og unnt er og geta þannig starfað á “hærra plani” en áður (Meng, 2012). Þegar við lítum til árangursríkra leiðtoga sjáum við að þeir búa yfir framsýni, ýta undir góða eiginleika starfsfólks og búa yfir áhrifamiklum hugmyndum, en eru einnig virkir á tilfinningasviðinu. Rannsóknir hafa leitt í ljós að beiting tilfinningagreindar skilji bestu leiðtogana frá öðrum, það að geta lesið í og skilið tilfinningar starfsfólks og átta sig á hve mikil áhrif tilfinningar hafa á vinnustað skiptir höfuðmáli hjá góðum leiðtogum (Goleman o.fl., 2002).

## 2.5 Streita

Almennt heilbrigði er ekki aðeins tengt sjúkdómum eða veikindum, heldur skiptir miklu máli fyrir heilbrigði að líkamleg, andleg og félagsleg líðan fólks sé jákvæð. Þar skiptir starfsumhverfi fólks miklu máli, þar sem aðstæður geta á margvíslegan hátt verið skaðlegar heilsu og líðan. Heilbrigt starfsumhverfi má segja að séu aðstæður þar sem álag á starfsfólk sé við hæfi og í samræmi við þeirra eigin getu og þau úrræði sem vinnuumhverfi þeirra bíður uppá. Vinnuálag getur verið af hinu góða og ýtt undir áhuga og afköst starfsmanna en ef álagið verður of mikið og í of langan tíma getur það orðið stjórnlaust og leitt til streitu (Who, e.d.).

Streita hefur verið órjúfanlegur fylginautur mannsins í tímana rás og er hluti að því að vera mannlegur og fylgir flestum í daglegu lífi (Jon Kabat-Zinn, 1994). Hugtakið „streita“

(e. stress) er ekki svo gamalt í heilbrigðisfræðum en talið er að streita hafi fyrst vakið athygli árið 1936 þegar dr. Hans Selye sérhæfði sig í rannsóknum á streitu, bæði á mönnum og dýrum. Hefur hann oft verið nefndur „faðir“ streitunnar og skilgreinir hann streitu sem „*aðlögunarviðbrögð sem gera okkur kleift að lifa í eðlilegu samræmi við kröfur umhverfisins*“. Dr. Selye lítur á streituvíðbrögð sem ósjálfrátt öryggis- eða neyðarkerfi líkamans (Sæmundur Hafsteinsson og Jóhann Ingi Gunnarsson, 1993). Streita er eðlilegt viðbragð líkamans sem fer ósjálfrátt í gang þegar einstaklingur verður fyrir streituvaldandi áreiti (Eiríkur Örn Arnarson, 1985; Kirsta, 1986). Þetta viðbragð líkamans er oft kallað „að berjast eða flýja“ (e. fight or flight) og er okkur lífsnauðsynlegt af þeim sökum að það hjálpar líkamanum að verjast skelfilegum aðstæðum. Við viðbragðið kemur fram viðvörðun til heilans, sem bregst við með því að undirbúa líkamann til varnar. Við það kviknar á taugakerfi líkamans, hormón skiljast út til þess að örva vitund, hjartsláttur eykst, öndun verður dýpri og vöðvar spennast. Þessum viðbrögðum býr líkaminn yfir frá náttúrunnar hendi en það skiptir ekki máli hvaða streitan kemur, líkaminn bregst alltaf eins við (Sohail og Rehman, 2015). Langvarandi streita getur því haft skaðleg áhrif í för með sér fyrir einstaklinga.

Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin (e. World Health Organization, WHO) áætla að streita kosti amerísk fyrirtæki um það bil 300 milljarða (e. billion) dollara á ári (Georg, 2015) og streita er annað algengasta vinnutengda heilsufarsvandamálið sem tilkynnt er um í Evrópu, næst á eftir bakverkjum (Vinnuverndarstofnun Evrópu, e.d.). Vinnustreita er gamalt vandamál en hefur fengið mikla athygli á undanförunum áratugum (Sohail og Rehman, 2015). Til eru margar skilgreiningar á hugtakinu „vinnustreita“ (e. work-related stress). Sumar skilgreiningar ganga út frá því að streita sé líkamleg viðbrögð við áreiti en aðrar skilgreiningar segja streitu vera það hvernig einstaklingur skynjar ákveðna hluti (Riggio, 2013). Vinnuverndarstofnun Evrópu (2002) skilgreinir vinnustreitu þannig að „*kröfur umhverfisins verða of miklar til þess að einstaklingurinn geti ráðið við þær*“.

Streita getur bæði verið jákvæð og neikvæð. Það að takast á við verkefni sem fela í sér jákvæða áskorun eða vera undir tímabundinni pressu getur verið jákvætt fyrir einstaklinginn. Inná vinnustað getur jákvæð streita dregið einstakling í átt að lausnum og hjálpað honum að takast á við ógnir í umhverfinu. Langvarandi og of mikil streita getur hinsvegar haft í för með sér neikvæðar afleiðingar, bæði fyrir einstaklinginn og

vinnustað hans. Við neikvæða streitu dregur einstaklingur úr framleiðni og getur farið að skapa hindranir inná vinnustað sínum. Með breyttri hegðun og atferli getur starfsmaður myndað andrúmsloft sem getur haft þær afleiðingar að samskipti og samvinna á vinnustað verður minni (Vinnueftirlitið, 2006; Sohail og Rehman, 2015). Einstaklingur sem upplifir mikla streitu í starfi sínu er líklegri til að upplifa hin ýmsu heilsufarsvandamál í kjölfarið. Einnig eru meiri líkur á fjarvistum frá vinnu vegna eigin veikinda. Starfsmenn sem finna fyrir vinnustreitu upplifa einnig minni starfsánægju í starfi (Vinnueftirlitið, 2006). Þannig getur streita bæði skaðað heilsu starfsmanna og einnig rekstarafkomu fyrirtækisins (who, e.d.).

Vinnutengd streita kemur helst fram þegar starfsmaður tekst á við verkefni, vinnukröfur og aðstæður sem hæfa ekki þekkingu hans eða getu og áskoranir verða þannig yfirþyrmandi í kjölfarið. Einnig eykst streita gjarnan þegar þegar starfsmenn upplifa lítinn stuðning yfirmanna sinna og samstarfsfólks auk þess að hafa litla stjórn á eigin verkefnum. Lélegt vinnuskipulag getur einnig ýtt undir streitu ásamt skorti á stýringu verkefna, ófullnægjandi vinnuaðstæður, mikil yfirvinna eða léleg stjórnun (who, e.d; Sohail og Rehman, 2015).

Afleiðingar langvarandi streitu koma fram í líkamlegum-, sálrænum-, vitsmunalegum- og hegðunarlegum vandamálum. Líkamlegar afleiðingar lýsa sér helst í höfuðverkjum, kjálkaverkjum og tanngnísti, öndunarerfiðleikum, brjóstverkjum, hækkuðum blóðþrýstingi, meltingar- og magavandamálum, vöðvaverkjum, aukinni svitamyndun, svefnleysi, þreytu eða almennri aukningu á veikindum. Sálfræðilegu vandamálin koma helst fram í skapbrestum, pirringi, reiði, óhamingju, mikilli vörn, áhugaleysi, þunglyndi og örvæntingu. Einstaklingar upplifa sig oft fasta í aðstæðum, vanhæfa og með litla framtaksemi. Vitsmunalegu vandamálin lýsa sér í einbeitningarleysi, afmörkuðum hugsunum, þröngsýni, minnisleysi, minni færni til greiningar og lærdóms og einstaklingur getur átt auðvelt með að verða fyrir truflun. Hegðunarvandamálin geta birst í breytingum á matarvenjum, almennu eirðarleysi og einnig því að einstaklingur sé stöðugt tilbúin að deila við aðra og takast á. Reykingar geta aukist, og neysla áfengis og annarra vímuefna getur orðið óhófleg. Fólk getur átt það til að einangra sig frá öðrum, sýna meiri ábyrgðarleysi sem orsakarsvo verri árangur í starfi auk þess að hunsa

almenna líkamshirðu og sýna verri hegðun í samskiptum við aðra. Vinnustreita getur þannig leitt til langvarandi andlegra- og líkamlegra veikinda (Sohail og Rehman, 2015).

Þegar leiðtogar standa frammi fyrir langvarandi streitu og finna sér ekki leiðir til að takast á við hana, er hættu á að þeir festist í vítahring streitunnar sem getur leitt til þessara andlegu- og líkamlegra veikinda. Afleiðingar þess geta orðið þær að leiðtoginn missi tök á verkefnum sínum bæði heima og í vinnunni, lítil vandamál verða stærri og jafnvel óviðráðanleg, samskipti geta orðið þvinguð og sjálfstraustið getur hlotið hnekki. Streita hefur þannig áhrif á hegðun og líðan leiðtogans sem fer að bregðast harðar við, taka fljótfærnisákvæðanir og jafnvel ganga gegn sínum eigin gildum (McKee, A., Johnston, F. og Massimilian, R. (2006).

Þó svo að streita sé hluti af daglegu lífi hjá mörgum og partur af því að vera mannlegur, þýðir það ekki að fólk þurfi að vera fórnarlömb afleiðinga hennar eða stjórna af henni á einhvern hátt. Einstaklingar geta lært að takast á við streitu með ýmsum hætti og er hugleiðsla og núvitund ein leið til þess að takast á við streitu og streituvaldandi umhverfi (Kabat-Zinn, 1994).

## **2.6 Tengsl núvitundar og forystu**

Síðan fjármálakreppan skall á árið 2008 hafa margir leiðtogar viljað gera betur í sambandi við persónuleg gildi sín og leiðtogahæfileika þeim tengdum. Það má segja að fjármálakreppan hafi afhjúpað þann misskilning að árangur væri eingöngu mælanlegur í fjárhagslegum ávinningi (George, 2012).

Hjá Harvard Business School er nú lögð áhersla á að nemendur skilgreini velgengi sína vel og einnig hvað það er sem skiptir þá máli í þeirra eigin lífi, í stað þess að einblína bara á árangur sem ákveðið markmið í fjármálum eða stöðugildi. Nemendur í leiðtogafræðum eru þannig sérstaklega kvattir til þess að sjá árangur sem hefur jákvæð áhrif á líf þeirra sjálfra, á líf samstarfsmanna þeirra, vina og ættingja, vinnustaðinn og samfélagið allt. Fræðimenn Harvard háskóla vilja meina að ástundun núvitundar færi fólki verkfæri til að stjórna lífi sínu eins og það sér fyrir sér að það vill hafa það. Núvitund hjálpar fólki við að hafa athyglina í núinu, þekkja tilfinningar sínar og hafa stjórn á þeim sem kemur sér vel fyrir stjórnendur í erfiðum og streitumiklum vinnuaðstæðum. Núvitund hjálpar leiðtogum að vera meðvitaðir um umhverfi sitt og að sjá leiðir til að hafa áhrif á aðra í kringum sig. Þannig getur leiðtoginn bæði tekið þátt í augnablikinu og

einnig fylgst með því sem á sér stað. Það að ástunda reglulega núvitund kemur í veg fyrir að leiðtoginn renni ósjálfrátt inná veg sem dregur hann burt frá gildum sínum (George, 2012).

Breytingar eiga sér stöðugt stað á flestum atvinnusviðum, allt frá heilbrigðissviði yfir í viðstkipalífið. Miklar breytingar síðustu ár, víða í heiminum, er varða óvissu, óstöðuleika í efnahagsmálum og pólitík hafa gert það að verkum að gamlar varnarreglur fyrirtækja sem áður voru við líði, eiga ekki endilega við lengur. Leiðtogar þurfa því að vita að breytingar eru stöðugt að eiga sér stað og eru óhjákvæmilegar og oft óútreiknanlegar, og því þurfa leiðtogar að búa yfir sveigjanleika og þeim skiliningi að það sem virkaði áður, virkar ekki endilega í dag. Þannig vernda þeir vinnustað sinn fyrir óæskilegum afleiðingum breytinga og leiða hann inní nýja möguleika í stað þess að halda fast í gömul gildi (Rezek, 2012). Í núvitund er einstaklingurinn með athyglina í núinu þegar það gerist, meðvitaður um umhverfi sitt, sjónarhorn annarra og opinn fyrir nýjum upplýsingum (Dolman og Bond, 2011). Hnattvæðing hefur áhrif á öll svið lífs okkar, breytingar eiga sér stöðugt stað og nýsköpun er víða. Þörf er fyrir góðar upplýsingar og þýðingarmikinn mannauð ásamt því að mikil þekking, hæfileiki og fagmennska hefur aukist. Þannig einskorðast hlutverk leiðtoga ekki eingöngu við það að hafa áhrif og leiðbeina fólki heldur hefur samband á milli leiðtoga og fylgjenda hans sífellt orðið flóknara. Segja má að samskiptin séu meira víxlverkun eða samspil á milli leiðtogans og starfmannsins og þannig víkja hin kerfisbundnu samskipti fyrir tilfinningaríkari samskiptum þar sem tilfinningagreind skiptir miklu máli (Taner og Aysen, 2013).

Margar skilgreiningar á núvitundar forystu hafa verið settar fram. Samkvæmt Bill Georg prófessor við Harvard Háskóla er núvitundar forysta: *að vera að fullu til staðar í aðstæðum (e. present), meðvitaður um sjálfan sig (e. aware), að hafa áhrif (e. impact) á annað fólk og geta tekist á við viðkvæm viðbrögð fólks í streituvaldandi aðstæðum.* Núvitundar forysta er þannig veraldleg hugmynd sem gerir fólki kleift að halda uppi skilvirkri forystumeð þessum aðferðum. Aðferðin miðar að því að þróa leiðtoga sem eru sjálfmeðvitaðir og samúðarfullir og þannig sameinast leiðir hins vestræna heims og aðferðir úr austurlenskri þekkingu um hugann sem hefur verið notuð í þúsundir ára (Georg, 2010).

María Gonzalez (2012) höfundur bókarinnar *Mindful Leadership* segir núvitundar leiðtoga hafa sér eftir níu leiðum: þeir séu til staðar (e. present) í augnablikinu, meðvitaðir (e. aware) um hvað á sér stað, rólegir (e. calm), einbeittir (e. focused), forgangsraða rétt og hafa skýra hugsun (e. clear) sem kemur sér vel í ákvörðunartöku, búa yfir jafnaðargeði (e. equanimous), eru jákvæðir (e. positive), samúðarfullir (e. compassionate) og þar með skilningsríkir og óaðfinnanlegir (e. impeccable) í orðum og verkum sínum með því að hafa heiðarleika, hreinskilni og hugrekki að leiðarljósi.

Það að notast við núvitundar forystu, þýðir ekki að vera bara alltaf rólegur og þá verði „allt í lagi“. Það er hluti af raunveruleika allra að vandamál og breytingar koma upp í lífi og starfi og þá getur ástundun núvitundar hjálpað til þess að þróa hugsun, tilfinningar og eðlisávísun einstaklingsins áfram svo að leiðtogi taki bestu ákvörðun hverju sinni fyrir sjálfan sig, starfsfólkið sitt og skipulagsheildina alla (Rezek, 2012).

Núvitundarástundun ýtir undir að leiðtogar spyrji sig spurninga um gildismat sitt og hvort þeir séu þeir leiðtogar sem þeir kjósa að vera. Leiðtoginn öðlast frekari hæfileika á að stjórna streitu í aðstæðum sínum og að fylgjast með líðan starfsmanna sinna, sýna þeim áhuga, samúð og hvatningu. Núvitundarleiðtogar eru þannig heiðarlegir gagnvart sjálfum sér og öðrum í kringum þá (McKee, Johnston og Massimilian, 2006).

## **2.7 Rannsóknir á núvitundar forystu**

Mikil gróska hefur verið innan sálfræðinnar og hefur frjósemi innan hennar leitt af sér sameiningu við núvitund bæði í nýjum kenningum og í framkvæmd í starfi. Eftir tvo áratugi af reynsluþrófunarrannsóknum (e. empirical research) hafa safnast saman töluvert magn sönnunargagna sem styðja þau jákvæðu áhrif sem ástundun núvitundar hefur, því hefur núvitund til dæmis verið innleidd til meðferðar við mörgum heilsutengdum vandamálum (Shapiro, 2009). Nú hafa fræðimenn einnig innleitt núvitund í stjórnunarfræðin og fara rannsóknir á því sviði ört vaxandi (Reb, Narayanan, Chaturvedi, 2014). Viðskiptalífið hefur verið ákaft í að nota aðferðir sem auka núvitund bæði hjá starfsfólki og stjórnendum (Langer og Moldoveanu, 1999).

Nýjar taugarannsóknir um áhrif hugleiðslu á heilann sýna að hugleiðsla getur endurmótað þann hluta heilans sem hefur áhrif á tilfinningagreind fólks mun meira en þann hluta heilans sem hefur með almenna greind (IQ) að gera (Georg, 2010).



Stöðugt fleiri fyrirtæki nýta sér núvitund og sjá ástundun hennar í skipulagsheildinni í meira mæli sem samkeppnisforskot. Aetna, þriðja stærsta heilsbrigðisþjónusta tryggingafélag Bandaríkjana, gerði rannsókn í samstarfi við Duke University í norður Carolinu í Bandaríkjunum, á ástundun bæði hugleiðslu og jóga. Niðurstöður leiddu í ljós að ástundunin minnkaði streitu um 28%, dró úr verkjum um 19%, bættu gæði svefns um 20% og framleiðni á hvern starfsmann jókst um 62 mínútur á viku (Georg, 2015).

Ellen Langer „móðir“ núvitundar og prófessor við Harvard háskóla segir niðurstöður sínar, úr yfir 30 ára rannsóknarvinnu á núvitund, sýna að ástundun núvitundar eykur framleiðni og sköpunargáfu, bætir minni og skerpir athygli. Hún segir líkur á kulnun (e. burnout) minnka auk þess sem núvitund dragi úr streitu og tíðni vinnuslysa. Rannsóknir hennar hafa einnig sýnt fram á jákvæða fylgni við bætta heilsu og jafnvel langlífi (Langer, 2010).

Rannsóknir á núvitund innan fyrirtækja og skipulagsheilda hafa sýnt tengsl á milli núvitundar og aukinnar sköpunargáfu, framleiðni starfsmanna og minni líkur á streitu eða kulnun. Einnig hafa fundist tengsl á milli núvitundarástundunar og minni mistaka í starfi, sérstaklega þegar ný tækni er innleidd (Langer og Moldoveanu, 1999).

### **2.7.1 Hvað einkennir núvitund samkvæmt vestrænum rannsóknum**

Á árunum árunum 1950-1979 voru gerðar heilaritsrannsóknir (e. electroencephalogram, EEG) til að rannsaka hugleiðslu, sem sýndu jákvæð áhrif hennar á efnaskiptahraða og svefn. Fleiri rannsóknir voru svo gerðar á núvitund í kjölfarið og um árið 1970 var farið að ranska núvitund sem íhlutunarúrræði til að bæta andlega heilsu fólks (Keng, Smoski og Robins, 2011). Árið 1974 var fyrsta rannsóknin gerð þar sem skoðaður var munurinn á því að vera í núvitundarhegðun og því að vera án vitundar (e. mindless). Í framhaldi voru gerðar ýmsar rannsóknir á núvitund sem einblýndu einna helst á aðaleinkenni núvitundar. Fyrstu rannsóknir núvitundar snerust þó flestar um áhrif hennar á andlega heilsu (Langer og Moldoveanu, 1999). Það var svo á áttunda áratugnum sem Jon Kabat-Zinn fór að nota núvitund sem hluta af atferlismeðferð fyrir klíniskum vandamálum. Kabat-Zinn notaði núvitund á meðferðarstofnun sinni í Bandaríkjunum á sjúklinga með langvarandi verki með góðum árangri. Sú aðferð er nú orðin vel þekkt og kallast Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) (Keng, Smoski og Robins, 2011).

Rannsókn sem gerð var á áhrifum innhverfrar íhugunar var framkvæmd árið 2003 af Davidson og samstarfsfólki hans. Lagt var mat á heilabylgjur hjá þátttakendum sem voru starfsmenn í líftæknifyrirtæki, bæði fyrir og eftir að þátttakendur sátu átta vikna núvitundarnámskeið á vinnustað sínum. Við mælinguna var notaður heilariti (EEG) en með honum er hægt að mæla mun á virkni í vinstra og hægra heilahveli (Davidson o.fl., 2003). Því meiri virkni vinstra megin í hlutfalli við virkni hægra megin, því fleiri jákvæðar tilfinningar mælast eins og orka, gleði, eldmóður svo eitthvað sé nefnt. Ef virknin mælist meiri hægra megin sýna einstaklingar fleiri neikvæðar tilfinningar (Meng, 2012). Við rannsóknina kom í ljós að virkni vinstri hluta framheila jókst hjá þátttakendum sem höfðu setið 8 vikna núvitundarnámskeið, miðað við samanburðarhóp sem fór ekki á núvitundarnámskeið og stundaði ekki hugleiðslu. Meiri virkni vinstri framheila tengist jákvæðum tilfinningum og jákvæðum tilfinningaviðbrögðum. Í fyrsta sinn var hægt að sýna fram á að hugleiðsla hefði veruleg áhrif á virkni vinstra heilahvels og það sem meira er, einnig á ónæmiskerfi þátttakenda, en þeir voru allir bólusettil gegn influensu eftir rannsóknina og þeir sem voru í hugleiðsluhópnum framleiddu meira mótefni gegn bóluefninu en viðmiðunarhópurinn (Davidson og fl., 2003). Rannsóknin var síðar endurtekin af Barnhofer og samstarfsfólki hans. Þátttakendur voru 22 einstaklingar sem höfðu þjáðst af þunglyndi og sjálfvígshugsunum og var þeim skipt upp í tvo tilviljunarkennda hópa þar sem annar hópurinn fékk fyrirbyggjandi núvitundarmeðferð gegn þunglyndi en samanbugðarhópurinn fékk enga núvitundarmeðferð. Í upphafi rannsóknar mældust báðir hópar með sambærilega virkni í hægri og vinstri framheila en eftir átta vikna núvitundarmeðferð hafði samanburðarhópurnum hrakað í mælingum framheila. Sama virknimynstur var til staðar hjá hópunum sem stundaði hugleiðslu (Barnhofer, Duggan, Crane, Hepburn og fl., 2007).

Undanfarin ár hafa læknisfræðilegar rannsóknir fundið vísbendingar um góð áhrif hugleiðslu á ýmis heilbrigðisvandamál. Má þar nefna vernd gegn of háum blóðþrýstingi, að mögulega geti dregið úr liðagigt, geti verið gagnlegt við ófrjósemi, dregið úr streitu, skerpt athygli og skynjun og þar með bætt nám og minni. Auk þess er líklegt að tilfinningastjórnun verði betri. Það sem er mikilvægt fyrir stjórnendur er að núvitund hjálpar til við að halda jafnvægi hjá þeim sem eru undir stöðugu álagi (George, 2012). Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að það að vera í núvitund og að vera meðvitaður um

augnablikið án þess að hafa skoðun á því eða dæma, bætir ónæmiskerfi fólks, eykur jafnaðargeð og samkennd fólks (Siegel, 2007).

Rannsóknir með reynsluprófunaraðferðum hafa aukist mikið undanfarin ár á núvitund. Þá er notast við sjálfsmatskvarða (e. self-report scale) sem gjarnan þykir ódýr og þægileg leið til rannsókna (Reb o.fl., 2014). Sem dæmi um sjálfsmatskvarða má nefna MAAS sem Brown og Ryan (2003) sýndu fram á að væri bæði réttmætur og áreiðanlegur með bæði samleitnisréttmæti og sundurgreinandi réttmæti. Þeir prufuðu kvarðan bæði hjá almennu þýði fullorðinna og á meðal háskólanema. Ekki eru þó allir á sama máli um ágæti sjálfsmatskvarða en Paul Grossman (2011) er einn af þeim og heldur því fram að til þess að rannsóknir um núvitund séu marktækar þurfi mun dýpri langtímarannsóknir og betri skilgreiningar. Grossman segir einnig að reynsla af hugleiðslu hljóti að hafa áhrif á túlkun atriða á sjálfsmatskvarðanum og því geti þau verið breytileg. Þegar bæði túlkun og skilgreiningar séu ómarkvissar, skorti hlutlæg viðmið og því sé ekki hægt að mæla núvitund nákvæmlega eins og kvarðinn á að gera. Hann samþykkir að MAAS kvarðinn sé með samleitnisréttmæti og gott innra réttmæti sem skiptir miklu máli en að kvarðinn sé ekki að mæla það sem hann á að vera mæla.

Ef orðinu „mindfulness“ er slegið inn á vefsíðu félags Bandaríska sálfræðinga (APA, American Psychological Association) koma 477 niðurstöður (apa.org, e.d.) sem sýnir að mikil gróska er í rannsóknum á þessu sviði. Þjóðarheilbrigðisstofnun Bretlands eða *United Kingdom's National Institute for Health and Clinical Excellence* (NICE) gefur út leiðbeiningar sem byggðar eru á gagnreyndum aðferðum við að meta árangur hinna ýmsu leiða um það hvernig meðhöndla skuli sjúklinga sem nýta sér breska heilbrigðiskerfið. Frá árinu 2014 hefur NICE mælt með núvitundarmeðferð sem árangursríkri leið til að koma í veg fyrir endurkomu þunglyndis (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Þrátt fyrir miklar rannsóknir á núvitund þar sem rannsóknir sýna fram á gagnsemi núvitundar er enn mörgum spurningum ósvarað og mörg sjónarhorn órannsökuð (Shapiro, 2009).

## **2.8 Ávinningur vinnustaða af innleiðingu núvitundar forystu**

Þar sem flest okkar eyða miklum tíma af lífi okkar í tengslum við vinnu, bæði að vinna vinnuna, ferðast til og frá vinnu, skipuleggja vinnuna og jafnvel hafa áhyggjur af

vinnunni þá ætti núvitund að nýtast vel á flestum vinnustöðum (Langer, 1989). Ástundun núvitundar í skipulagsheildum er sífellt að verða algengari, og er nú þegar orðið eitt að lykilatriðum í alþjóðlegri stjórnun og í þróun hinna ýmissa skipulagsáætlana og starfsemi (Dolman og Bond, 2011). Segja má að vinnustaður fólks sé eitt af mikilvægustu sviðum einstaklinga í mannlegum samskiptum og starfsemi á því sviði. Rannsóknir á núvitund inná vinnustöðum sýna fram á að núvitund gerir stofnunum og skipulagsheildum kleift að starfa mun áreiðanlegra og takast betur á við álag og hraða vinnuumhverfisins (Reb o.fl., 2014).

Rannsókn sem gerð var árið 2007 sýndi fram á að eftir markvissa núvitundarhugleiðslu í þrjá mánuði dró verulega úr athyglis slokknun en það er fyrirbæri þegar einstaklingur þarf að innbyggja miklar upplýsingar á stuttum tíma og hugurinn slekkur á athyglinni þannig að hann innbyrði illa svo miklar og örar upplýsingar. Hinsvegar með markvissri núvitundarþjálfun eykst virkni heilans og vinnur hann betur úr áreiti. Í starfi nýtist þetta einkum vel ef meðtaka þarf upplýsingar langtímum saman (Slagter, A. H., Lutz, A. Greischar, L.L. o.fl., 2007). Rannsókn sem gerð var árið 2012 bendir til þess að núvitundarástundun eflir svæði heilans þar sem lærdómur fer fram, minnið þróast, sjálfstjórn eflis og sjálfskoðun á sér stað (Hölzel, Carmody, Vangel og.fl., 2012).

Á vinnustöðum er oft misræmi á milli þess sem við viljum að eigi sér stað og þess sem á sér stað. Stjórnendur eiga það til að grípa í fyrri reynslu og þekkingu við úrlausn mála, bregðast of fljótt við því sem kemur upp og trufla þannig getu sína til að meta aðstæður á óhlutdrægan þátt. Núvitundarleiðtogi getur dregið úr óreiðu á vinnustað með því að einbeita sér að atburðinum sem á sér stað þá stundina, með fullri athygli. Við núvitundarástundun lærist leiðtoganum að þróa með sér hæfileikann að meta aðstæður með því að stíga skref aftur á bak og fylgjast með starfsfólki og aðstæðum og bregðast svo við með stillingu, ró og réttum tilgangi. Þannig nær leiðtoginn að fylgja betur áætlunum fyrirtækisins með því að bregðast við með yfirvegaðri hugsun (Rezek, 2012). Núvitund getur hjálpað leiðtogum að einblína á það sem skiptir virkilega máli fyrir skipulagsheildina (Gonzalez, 2012).

Reb og félagar (2014) framkvæmdu tvær rannsóknir um tengsl á milli þess að leiðtoginn leiddi fyrirtæki í núvitund og velferðar starfsmanna hans. Marktæk jákvæð

tengsl komu fyrir í báðum tilfellum sem sýndu fram á að því meira sem leiðtoginn notar núvitund í starfi sínu því meiri starfsánægju og árangur sýndi starfsfólkið.

Ellen Langer (1989) prófessor í sálfræði við Harvard háskóla segir að áhrif af ástundun núvitundar á bæði starfsfólk og stjórnendur sé meðal annars að sveigjanleiki aukist inná vinnustað, framleiðni og nýsköpun eykst, forystuhæfileikar verða betri og starfsánægja meiri.

Núvitund býður leiðtogum leið til þess að takast á við mótlæti og áskoranir án þess að verða ógnandi og án þess að dæma aðstæður. Ef leiðtogi notast við núvitund, hefur hann háa tilfinningagreind og öðlast þannig þá sjálfsvitund sem þarf til að samþætta ákvarðanir og reynslu sína þegar takast þarf á við krefjandi aðstæður og taka erfiðar ákvarðanir. Núvitundarleiðtogar hafa tilhneigingu til að vera árangursríkari í að skilja aðra, tengjast fólki og leiða það með hvatningu í átt að sameiginlegu markmiði (Georg, 2010). Með núvitund eru leiðtogar færir um að sjá tækifærin í hverri stöðu fyrir sig og eyða út óvissuþáttum sem þurfa ekki að vera (Langer, 2010).

## 2.9 Iðkun núvitundar

Við núvitundarástundun er notuð hugleiðsla sem snýst um að einstaklingurinn sé hann sjálfur og opnar augu hans fyrir því að hann er á leið sinni um líf sitt. Hugleiðslan hjálpar þannig einstaklingnum að vera meðvitaður um leið sína, hvaða átt hann velur sér í lífinu og að lífið sé stöðugt að þróast frá andartaki til andartaks. Það að vera meðvitaður um núíð hefur síðan áhrif á leið einstaklingsins (Kabat-Zinn, 1994).

Núvitund virkar í raun eins og vöðvi sem þarf að þjálfa. Þegar við notum ekki vöðva, rýrna þeir og slappast niður en við öflugra þjálfun verða þeir sterkir. Sama má segja um núvitund (Anna Valdimarsdóttir, 2014). Með hugleiðslu þjálfum við huga okkar svo hann verði öflugri. Í hvert sinn sem athyglin fer frá andardrætti okkar í hugleiðslu, beinum við henni aftur að honum og þannig styrkist athyglis „vöðvinn“ okkar smám saman (Meng, 2012).

Talið er að við kerfisbundna hugleiðslu geti fólk eflt hæfileika sína til að ná vald á athygli sinni og þar af leiðandi huga sínum líka, þannig að hugurinn vinni frekar með einstaklingnum í stað þess að vinna gegn honum (Anna Valdimarsdóttir, 2014). Nýjar heilarannsóknir sýna að á fullorðinsárum er heilinn mun mótanlegri en gert var ráð fyrir. Með því að staldra við og þjálfa með það að kyrra hugann og veita kærleiksríka eftirtekt

getum við ýtt undir uppbyggingu heilasvæða sem gegna stóru hlutverki á jákvæðu tilfinningalífi. Þannig eykur einstaklingurinn líkur á góðum tengslum við sjálfan sig og aðra (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Það að stunda núvitund gefur ekki loforð um auðvelt og sársaukalaust líf heldur einmitt frekar líf með þeim óhjákvæmilega sársauka sem er alltaf fylgifiskur lífsins hjá okkur öllum. Þegar núvitund er stunduð er hin vökula skynjun í aðalatriði og felst ástundunin í að snúa sér að reynslu sinni sama hversu óþægileg eða sársaukafull hún kann að vera, í stað þess að loka á eða útiloka þær tilfinningar sem við upplifum (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Það er þó ekki nóg að skilja núvitund, við verðum að iðka hana til að hafa gagn af henni. Flestum finnst eflaust auðvelt að átta sig á því hvað núvitund er og í raun er auðvelt að iðka hana. Það vandasama við að tileinka sér núvitund er að hafa úthaldið í að halda stöðugt áfram, útvíkka hana og styrkja. Þó núvitund sé í sjálfu sér auðveld, krefst mikillar þjálfunar að tileinka sér hana á þann hátt að hún sé stöðugt hluti af lífinu, sérstaklega þegar erfiðleikar eða krefjandi áskoranir steðja að. Það gildir það sama um núvitund og líkamskrækt, fyrst um sinn er auðvelt að stunda hana, svo tekur við tímabil sem erfitt er að þræuka en eftir nokkra mánuði verður þetta orðið að rútínu sem auðveldara er svo að viðhalda. (Meng, 2012).

Hægt er að hugleiða í hvaða stellingu sem er, hvenær sem er. Engin hugleiðsla er „slæm“ hugleiðsla, því í hvert sinn sem hugurinn reikar frá andardrættinum þarf að beita athyglinni þangað aftur, þannig æfist einstaklingurinn í hugleiðslu enn frekar. Eina sem hafa þarf hugfast við ástundun núvitundar er að hugleiðslustellingin bjóði uppá að hugurinn sé vökull og afslappaður. Byrjað er á því að draga djúpt andan og slaka algerlega á. Athyglinni er beint að eðlilegum andardrætti og meðvitund um umhverfið þá stundina er dýpkuð algerlega hlutlaust og án þess að dæma mögulegar truflanir sem geta komið frá umhverfi eða jafnvel líkamanum, er þá til dæmis átt við hugsanir sem geta komið upp (Meng, 2012; Gonzalez, 2012). Hugleiðsla hjálpar einstaklingnum að vakna upp frá sjálfstýringu og ósjálfráða kerfinu í það að fara í meðvitund um sjálfan sig og vera þannig í núvitund í tengingu um líf sitt og ákvarðanir (Kabat-Zinn, 1994). Mest notaða aðferðin við núvitundarhugleiðslu er sitjandi hugleiðsla. Tæknin er að sitja í afslappandi stöðu, með bakið beint og með fulla athygli á andardrættinum. Þegar

hugurinn reikar annað á að draga hann aftur að andardrættinum og því má segja að grundvallaratriði í núvitundarþjálfun sé athyglisþjálfun (Jha, Krompinger og Baime, 2007).

Máttur núvitundar liggur í ástundun hennar (Kabat-Zinn, 1994).

## **2.10 Erlend fyrirtæki sem hafa tileinkað sér núvitund**

Mörg erlend fyrirtæki og stofnanir hafa tekið núvitundarástundun inni starf sitt og rekstur. Af stórum þekktum fyrirtækjum má nefna Google, Apple, General Mills, Blackstone, Goldman Sachs, Medtronic, Aetna, McKinsey & Company og Nike og láta þau vel af góðum árangri þess og halda því fram að ástundun núvitundar til að mynda dragi úr streitu og stuðli að almennri velgengi (Rezek, 2012; Georg, 2014; Georg 2015). Einnig hefur danska ríkisstjórnin tekið upp einhverskonar núvitund í sínu starfi og Harvard háskóli notast við núvitund bæði í kennslu og starfi svo dæmi séu tekin. General Mills hefur innleitt reglulega hugleiðslu í starfs sitt innan fyrirtækisins, Steve Jobs stofnandi Apple notaði núvitund til þess að starfsfólk gæti stöðvað neikvæða orku og þess í stað beint athygli sinni í sköpun í starfi. Hjá Apple eru einnig lögð fyrir ögrandi verkefni með það að markmiði að starfsfólk ná yfirburðum á sínu sviði. Hjá fyrirtækinu Aetna hafa verið gerðar ítarlegar rannsóknir á bæði hugleiðslu og jóga og jákvæðum áhrifum þeirra á heilbrigðisþjónustu og kostnað hennar hjá starfsfólkinu (Georg, 2014).

Fyrirtækið Google er bandarískt tölvufyrirtæki sem var stofnað árið 1996 með nýrri tækni í leitarvélum sem gerir almenningi kleift að nota google leitavél á veraldarvefnum og hafa þannig yfirsýn yfir upplýsingar sem tengist öllum heiminum (google, e.d.). Það voru starfsmenn Google sem fóru að velta fyrir sér þeirri spurningu hvort fólk gæti ekki notað sér aðferðir íhugunar til þess að stuðla að velgengi í starfi og almennt í lífi sínu, utan starfsvettvangs og þannig átt auðveldara með að ná markmiðum sínum, stuðla að meiri friði og hamingju og jafnvel efla þá getu svo mjög að hún dreifist um heiminn (Meng, 2012). Google fyrirtækið gefur tölvunarfræðingum sínum að jafnaði 20% af starfsdegi sínum til þess að efla sköpunarkraft sinn og vinna að einhverju fyrir utan kjarnviðfangsefni sín. Þessi 20% nýttu þeir í að þróa aðferðafræði sem varð að námskeiði og kallast "Search inside yourself" eða „leitaðu inn á við“ sem er ætlað að hjálpa fólki að vaxa innan frá í stað þess að leggja aðaláherslu á ytri færni. Þeir settu saman námskeið í tilfinningagreind sem er byggt upp á núvitund og hefur það að

leiðarljósi að tilfinningagreind fólks sé safn allra tilfinningafærni þeirra og þá færni sé hægt að þjálfu upp (Meng, 2012).

Chade-Meng Tan var tölvunarfræðingur hjá Google og var leiðandi í þróun námskeiðsins „leitaðu inn á við“. Hann hætti í tölvudeildinni og færði sig yfir í mannauðsdeild til að sjá um að leiða þessa nýju aðferð sem átti að styrkja jákvæða eiginleika starfsfólksins. Námskeiðið hefur verið kennt hjá Google síðan árið 2007 og hefur gjörbreytt lífi margra þátttakenda, bæði í lífi og starfi. Námskeiðið fer fram í þremur stigum: 1. *Athyglisþjálfun*, þar sem athyglin er þjálfuð til að móta huga sem er samtímis rólegur og skýr, svo grundvöllur fyrir tilfinningagreind skapist. Athygli er grunnurinn af allri hæfni sem tengist tilfinningum og æðri hugsun og því grunnurinn að tilfinningagreind. 2. *Sjálfsþekking og sjálfsyfirráð*, þegar athyglin hefur verið þjálfuð er hún notuð til að skynja eigin tilfinninga- og hugsanaferli, án þess að dæma. Þannig fylgist hver einstaklingur, hlutlaust með hugsunum sínum og tilfinningum og öðlast þannig trausta sjálfsþekkingu og sjálfsyfirráð. 3. *Uppbygging á gagnlegum venjum* þar sem einstaklingur tileinkar sér nýjar venjur sem koma honum að gagni. Dæmi um slíka venju er að hugsa ósjálfrátt setninguna „Ég vil að þessi manneskja verði hamingjusöm“ í hvert sinn sem við hittum einhverja manneskju. Við það breytist skynjun annarra á okkur sjálfum, aukið traust ávinnst, sem leiðir svo til árangursríkari samvinnu milli aðila.

Markmið námskeiðsins hjá Google er að þjálfu athyglina og þar með tilfinningagreind með ástundun núvitundar. Þannig verður athygli einstaklingsins skýr og stöðug. Því næst lærist að beina athyglinni að líkamlegum þáttum tilfinninga og skynja tilfinningarnar skýrt og skarpt þegar þær koma upp. Með þessari heild næst að þjálfu upp góða tilfinningagreind. Tilfinningafærni byggist svo á tilfinningagreind og snýst um að skynja nákvæmlega tilfinningar sem koma upp í líkamanum og skynja hvaða áhrif þær hafa á hegðun okkar (Meng, 2012). Daniel Goleman telur að árangurinn af góðri tilfinningafærni sé einstaklega góð frammistaða í starfi (Meng, 2012).

Hjá Google hefur það sýnt sig að við sambland af slökun og núvitund skapast innra með einstaklingum ró, skýrleiki og hamingja og hugurinn verður rólegri og skýr. Með aukinni tilfinningagreind eykst geta til að ná markmiðum sínum sem getur t.d. verið að fá stöðuhækkun, verða hæfari í sínu starfi, njóta aðdáunar, vinna betur með öðrum eða fá hærri tekjur svo eitthvað sé nefnt. Tilfinningagreind eykur einnig innri hamingju sem



smitast á milli fólks og eykur samkennd (Meng, 2012). Þeir starfsmenn sem standa fyrir námskeiðinu „leitaðu inn á við“ hjá Google telja að eftir námskeiðið hjálpi núvitundarástundun við að auka afkastagetu og leiðtogahæfileika með aukinni skilvirkni, aukinni getu til ákvarðanartöku og hæfni til að skapa jákvæða vinnustaðameningu. Með núvitund eykst samvinna milli fólks og þar með bætir árangur. Núvitundarhugleiðsla styrkir svæði í heilanum sem tengast því að einblína á hluti og halda einbeitingu. Vinnsluminni, seigla og leiðtogahæfni eykst. Kostirnir sem hljóttast af þessum breytingum og er mikill ágóði fyrir fyrirtækið í heild er að tilfinningasemi starfsfólks eykst og verður meiri samkennd á milli fólks, streitustjórnun er mun meiri og hamingja og starfsánægja eykst. Töluvert færri streitueinkenni mælast hjá starfsfólki og veikindadögum fækkar (Search Inside Yourself, e.d.).

Harvard háskóli (e. Harvard Business School) leggur nú mikla áherslu á að nemendur í leiðtogafræðum verði meðvitaðir um sín persónulegu gildi og hvað skiptir þá sjálfa mestu máli í lífinu og þeir skilgreini svo árangur sinn út frá þeim gildum, í stað þess að skilgreina árangur sinn í fjárhagslegum eða stöðulegum ávinningi. Sett var á laggirnar nýtt námskeið árið 2005 er ber nafnið Áreiðanleg þróun stjórnunar (e. Authentic Leadership Development (ALD)) þar sem þessi persónulegu gildi eru aðaláherslur námskeiðsins. Hefur þetta námsekið verið það vinsælasta í MBA námi Harvard háskóla og nú undanfarið verið sérlega vinsælt hjá stjórnendum alþjóðlegra fyrirtækja. Á námskeiðinu er núvitund kynnt sem verkfæri til þess að finna gildin sín, þekkja tilfinningar sínar og hafa stjórn á þeim, læra að vera í núinu og hafa þannig stjórn á aðstæðum hverju sinni en ekki síst til þess að hafa góð áhrif á aðra í kringum sig (George, 2012).

Þegar jafnvægi ríkir í rekstrarumhverfi fyrirtækja eiga þau það til að verða værukær og sofna á verðinum. Hinsvegar ef að kreppir að, verða fyrirtæki oft mjög upptekin af því að leysa ákveðin vandamál og yfirsjást þá jafnvel mikilvæg mál sem eru ekki í aðalhlutverki þá stundina. Fyrirtækin Google, General Mills, Apple og fleiri eiga það sameiginlegt að notast við núvitund til þess að komast hjá slíkum sveiflum og streitu starfsmanna í kjölfar þeirra og álagi á yfirmenn. Þessi fyrirtæki skilgreina sig sem núvitundar forystu fyrirtæki og hafa innleitt núvitund í starf sitt og til starfsmanna sinna. Þau bjóða uppá aðstöðu fyrir starfsfólk til þess að hugleiða á vinnutíma og hvetja til

þróunar innan fyrirtækisins á núvitundar hugsun og hegðun hjá hverjum einstakling (Rezek, 2012).

Árið 2014 setti Time Magazine forsíðufrétt fram sem heitir „The Mindful Revolution” eða „núvitundar byltingin”. Þessi forsíðufrétt getur bæði bent til þess að ný tískubyglja eigi sér stað hjá viðskiptalífinu en vísbendingar benda þó einnig til þess að miklar breytingar eigi sér stað í hugsunarhætti stjórnenda og leiðtoga. Þegar litið er til þessara stóru samkeppnishæfu fyrirtækja þá er auðvelt að koma auga á þá pressu sem starfsfólk og stjórnendur eru stöðugt undir í streitu og álagi. Þessi fyrirtæki hafa komið auga á hversu nauðsynlegt er að gefa núvitund hugleiðslu tíma og huga að líðan starfsmanna til að eiga auðveldara með að takast á við áskoranir. Leiðtogar bera mikla ábyrgð og þurfa að halda athygli og skýrleika í ákvarðanatökum og breytingum, búa til rými til sköpunar og ýta undir hugrekki starfsmanna til að fara sínar leiðir og sýna starfsfólki og viðskiptavinum samúð. Athygli, sköpun, hugrekki og samúð eru allt eiginleikar sem núvitundarleiðtogar hafa unnið með, lært sjálfir og bera áfram til annarra (Georg, 2014).

## **2.11 Vinnustaðamenning**

Allir vinnustaðir búa yfir sérstakri menningu sem hefur áhrif á starfsemi þeirra, starfsmenn og frammistöðu. Menningin er allsstaðar en á margan hátt ósýnileg á sama tíma og hún mótar hefðir í stjórnun, ákvörðunartökum og samskiptum (Kotter, 2012; Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011). Innan stjórnunar- og skipulagsfræða hefur hugtakið um vinnustaðamenningu verið mikið til umræðu, en hugtakið er flókið og erfitt til skilgreiningar (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir, 2010). Það er algilt samkomulag að vinnustaðarmenning sé eitthvað sem er annarsvegar til staðar og hinsvegar að hún gegni mikilvægu hlutverki í því að móta hegðun innan skipulagsheildar. Vinnustaðamenning er þó flókið og oft á tíðum óskýrt hugtak. Hafa margar skilgreiningar verið settar fram af fræðimönnum sem koma sér illa saman um skilgreiningu á hugtakinu, hvernig hún hefur áhrif á hegðun og hvort vinnustaðarmenning sé eitthvað sem leiðtogar geta breytt. (Watkins, 2013; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010). Þegar ekki finnst samkomulag um skilgreiningu á hugtakinu vinnustaðarmenningu skapast vandamál við að skilja tengsl hennar við aðra þætti skipulags eins og uppbyggingu og hvatningarkerfi. Einnig getur þá verið erfitt að

þróa góða greiningu, hvernig skal varðveita góða menningu eða umbreyta henni ef þarf (Watkins, 2013). Margar skipulagsheildir vilja þó þakka góðan árangur sinn sterkri og góðri vinnustaðamenningu og menning innan skipulagsheildar hefur mikið um það að segja hvernig fólk leysir vanda, tekst á við viðfangsefni sín og hvernig það vinnur saman (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010; Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

Hugtakið menning (*e. culture*) getur verið loðið og erfitt hugtak sem fræðimenn hafa átt erfitt með að skilgreina. Árið 1952 voru teknar saman 164 skilgreiningar á hugtakinu sem sýnir vel hversu erfitt er að festa hendur á það og sameiginlegri skilgreiningu þess. Sama á við um vinnustaðamenningu, en þó eru flestir fræðimenn sammála um að hún mótast af þáttum eins og væntingum starfsmanna og viðhorfi þeirra, skoðunum og gildum sem starfsmenn þekkja, upplifa og lifa eftir innan skipulagsheilda, trú og boðskiptum og samskiptaaðferðum sem mótast hafa yfir einhvern tíma (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010). Kotter útskýrir menningu á þann hátt að hún vísi til þeirra viðmiðana sem eru við líði bæði í hegðun fólks og þeirra sameiginlegra gilda sem hópur fólks hefur komið sér upp þar sem viðmiðin færast svo áfram til nýrra félaga hópsins. Þessi sameiginlegu gildi og markmið eru það sem mótar hegðun hópsins og viðhelst til langs tíma, þó svo að meðlimir hópsins koma og fara (Kotter, 2012).

Vinnustaðamenning er óhlutstætt hugtak sem búið er til í skipulagsheildum og félagslegum aðstæðum og hefur áhrif á alla innan skipulagsheildar en getur þó verið breytileg á milli deilda hennar. Menningin er mikilvæg vegna þeirra kröftugu áhrifa sem hún hefur á hegðun starfsmanna en erfiðlega getur gengið að breyta henni, ef þess þarf, í breytingum eða snúa við óæskilegri menningu. Menning innan fyrirtækja er eitthvað sem er ósýnileg og því getur verið erfitt að festa hendur nákvæmlega á menninguna hverju sinni (Kotter, 2012; Schein, 2004). Oft er notast við samlíkingu á ísjaka þegar gerð er tilraun til að útskýra fyrirtækjamenningu. Efsti hluti hans stendur upp úr sjónum og táknar þá allt það sem er sýnilegt eins og hegðun, viðskiptavinum, aðstæður, skipurit, reglur, opinber gögn og annað sem auðveldara er að festa hendur á og nálgast. Sá hluti ísjakans sem ekki er sýnilegur og liggur þannig undir yfirborðinu táknar þá hið óáþreifanlega eins og samskipti og tilfinningar, hefðir, væntingar og annað sem erfiðara

er að festa hendur á en hefur mikil áhrif á þá hluti sem eru sjáanlegir (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

Schein (2004) vill meina að forysta og menning séu tvær hliðar á sama peningi. Hvorugt er hægt að skilja nákvæmlega eitt og sér, en að hefðir í menningunni skilgreini hvernig þjóðir eða stofnanir skilgreini svo forystu sem fylgjendur síðan fylgja. Hinsvegar heldur hann því jafnframt fram að mikilvægasta hlutverk leiðtoga sé að skapa og stjórna menningu og að framúrskarandi hæfileiki leiðtoga sé að geta skilið og unnið með menningu. Fyrirtækjamenning er bæði félagslegt og sálrænt fyrirbæri sem getur breyst en er einnig söguleg þar sem hún verður til í sögulegri framvindu. Hún skapast úr siðferðisvitund, gildum, hefðum og venjum, hlutverkum og framtíðarsýn starfsfólks, sögum og reynslu, táknum, ásýnd, innra skipulagi og eftirlits- og gæðakerfum. Menning er undirliggjandi þáttur í öllum athöfnum skipulagsheilda (Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011).

### **3. Aðferðafræði**

Til þess að svara rannsóknarspurningunni var gerð tilviksrannsókn (e. case study) eftir eigindlegum aðferðafræðum. Í þessum kafla verður gerð grein fyrir þeirri aðferðafræði sem notast var við í rannsókninni, fjallað verður um almenn einkenni eigindlegra rannsókna, greint frá gagnasöfnun og greiningu, þátttakendum og annmörkunum. Í rannsókninni var leitast við að varpa ljósi á áhrif þess að notast við núvitundar forystu innan vinnustaðar.

#### **3.1 Bakgrunnur rannsakenda**

Rannsakandi hefur lokið BA gráðu í félagsráðgjöf og lýkur nú MA gráðu við viðskiptafræðideild háskóla Íslands. Rannsakandi kynntist núvitund er hann sat mánaðar námskeið árið 2014 og hefur síðan þá reynt að tileinka sér aðferðir núvitundar í daglegu lífi og starfi. Við gerð þessa verkefnis sat rannsakandi tvö örnámskeið í núvitund fyrir stjórnendur.

#### **3.2 Eigindleg rannsóknaraðferð**

Leiðtogafræðin hafa verið rannsökuð bæði með eigindlegri (e. qualitative research) og megindlegri (e. quantitative research) aðferðafræði á margan hátt til dæmis í smærri hópum, meðferðarhópum og í minni og stærri stofnunum. Niðurstöður rannsókna eiga það þó oft sameiginlegt að niðurstöður þeirra eru flóknar og gefa enga eina skilgreiningu á leiðtogafræðum (Northouse, 2013). Í þessari rannsókn var notast við eigindlega aðferðafræði og byggir hún á átta hálfopnum viðtölum og greiningu gagna.

Eigindlegar rannsóknaraðferðir eru notaðar þegar rannsakandi leitast við að skilja hvaða merkingu og upplifun einstaklingar setja í umhverfið sitt og það hvernig þeir túlka reynslu sína (Merriam, 2009). Eigindlegar rannsóknaraðferðir gefa innsýn í félagslegan veruleika fólks og er markmiðið að skoða hvernig fólk hegðar sér í sínu náttúrulega umhverfi (Silerman, D., 2008).

Eigindlegar aðferðir eru leitandi og rannsóknargögnin eru lýsandi. Yfirleitt eru gögnin sem notast er við á textarformi og rannsakandinn er helsta rannsóknartækið. Hlutverk rannskandans felst þá í að safna gögnum og greina þau. Önnur verkfæri sem rannsakendur geta notast við eru til dæmis ljósmyndir, kvikmyndavélar,

hljóðupptökutæki, ýmis skjöl og nótur af vettvangi (Merriam, 2009). Þegar gögn eru greind með eigindlegri aðferðarfræði er mikilvægt að greina öll gögn sem rannsakandinn hefur undir höndum en ekki bara hluta þeirra. Undantekningar eru þar með líka flokkaðar sem gögn og er því mikilvægt að skoða þær með öðrum gögnum og skýra þær (Silverman, 2008). Þegar unnið er með gögn rannsóknarinnar leiða þau rannsakanda að kenningu, kallast það aðleiðsla (e. induction) og þannig þróast rannsóknarsniðið með rannsókninni. Við aðleiðslu eru viðtöl, athuganir og innsæi rannsakendans af vettvangi greint og leiðir sú greining að kenningu. Þannig er kenningin sett fram út frá gögnunum. Í raunvísindum er hinsvegar notast við afleiðslu (e. deductive) þar sem fyrst er lögð fram kenning, mynduð með tilgátu og hún síðan prófuð (Esterberg, 2002; Merriam, 2009).

Í eigindlegum aðferðum eru fyrirbæri skoðuð í samhengi fremur en í einangrun og oftast er notast við fá tilfelli í hverri rannsókn (Silverman, 2008). Þar sem rannsakandinn er aðal verkfæri rannsóknarinnar og safnar bæði gögnum og greinir þau er mikilvægt að hann sé næmur fyrir hlutverki sínu og áhrifum hans á rannsóknina. Lykilatriði rannsóknaraðferðarinnar er að skilja fyrirbæri og upplifun frá sjónarhorni þátttakenda en ekki sjónarhorni rannsakanda (Merriam, 2009).

### **3.2.1 Tilviksrannsóknir**

Við rannsókn þessa var notast við rannsóknarform er kallast tilviksrannsókn. Tilgangur tilviksrannsókna er að rannsaka eitt eða nokkur tilvik í smáatriðum og þróa þannig eins ítarlegan skilning og hægt er. Tilvikið getur þannig verið einstaklingur, hlutverk, afmarkað samhengi, lítill hópur, samfélag eða skipulagsheild og jafnvel samfélag eða heil þjóð. Tilvik getur einnig átt við stefnu, feril, atvik eða ákvörðun og er hvert tilvik í einhverju ákveðnu stjórnmalalegu-, sögulegu-, félagslegu- eða öðru samhengi (Allyson Macdonald og Þuríður Jóhannsdóttir, 2009). Í rannsókn þessari er tilvikið einn vinnustaður eða skipulagsheild.

Þegar notast er við tilviksrannsóknir þarf rannsakandi að skilgreina rannsóknarefnið vel sem afmarkað kerfi og halda þannig heildarmynd og innra samhengi með ákveðinni rannsóknarspurningu. Rannsóknin fer fram á ákveðnu einangruðu tilviki þar sem athyglisramminn er þröngur. Gögnum er safnað saman með beinum athugunum en einnig má styðjast við önnur gögn. Eftir gagnasöfnun eru öll gögn greind og sett í stærra samhengi svo rannsakandi geti dregið ályktanir af rannsókninni, út frá upplifun

þátttakenda og út frá fræðilegum forsendum (Allyson Macdonald og Þuríður Jóhannsdóttir, 2009).

Kostir tilviksrannsókna eru að rannsóknarefnið getur orðið meira lifandi en til dæmis þegar notast er við meginlegar aðferðir. Þannig getur lesandi rannsóknarinnar auðveldlega samsamað sig við rannsóknina. Rannsóknarsniðið hentar einnig vel þegar rannsaka þarf óvenjuleg atvik. Ókostir við tilviksrannsóknir eru þeir að framkvæmd þeirra getur verið tímafrek og kostnaðarsöm. Vandasamt getur verið að þjálfa upp fólk í að afla gagna og geta rannsóknir af þessu tagi verið mannfrekar og tímafrekar. Oft er erfitt að draga ályktanir af gögnum sem aflað er því niðurstöður rannsóknarinnar eiga einungis við um hvert tilvik fyrir sig sem er rannsakað. Því er ekki hægt að alhæfa yfir á önnur tilvik. Siðferðisleg vandamál geta einnig komið upp og þarf að hafa það í huga þegar skoðuð eru til dæmis lítil samfélög eða skipulagsheildir og erfitt getur verið að dulbúa rannsóknina. Hafa ber þessa þætti í huga með tilliti til vandamála þegar gefin eru upp nöfn, tíma og staði (Allyson Macdonald og Þuríður Jóhannsdóttir, 2009).

### **3.3 Markmið og tilgangur rannsókna**

Markmið ritgerðarinnar er að skoða hvort starfsmenn á íslenskum vinnustað upplifi áhrif núvitundar forystu og ástundun núvitundar á vinnustað á: a) starfsmenn b) vinnustaðarmeninguna og c) starf vinnustaðarins. Einnig er núvitundar forysta skilgreind út frá fræðilegum heimildum og skoðaður ávinningur hennar inná vinnustað.

### **3.4 Viðtöl, þátttakendur og gagnasöfnun**

Rannsókn þessi byggist á átta opnum viðtölum. Erfitt er að skilgreina nákvæmlega hvenær byrjað var að notast við viðtöl og túlka þau, því fólk hefur alltaf notast við það að tala saman en fræðilegan grunn eigindlegra rannsókna er þó hægt að rekja allt aftur til forn Grikkja þar sem tekin voru viðtöl við hermenn og þannig var saga landsins og stríða skráð. Vitað er til þess að vísindamenn notuðust við einhverskonar eigindlegar aðferðir allt til ársins 1900. Meðal fyrstu fræðimanna til að notast við viðtalstækni var Sigmund Freud, en hann byggði kenningar sínar á viðtölum við sjúklinga sína. Jean Piaget notaðist einnig við viðtalstækni árið 1930 er hann tók viðtöl við börn og á árunum 1924 til 1932 voru gerðar víðamiklar raðir rannsókna sem nefnast Hawthorne en þær

byggðust á viðtölum við 2.100 verkamenn. Talið er að eigindlegar aðferðir eins og þær þekkjast í dag hafi komið fram í byrjun 20. aldarinnar (Kvale og Brinkman, 2009).

Í rannsókninni sem hér um ræðir voru tekin átta opin viðtöl við stjórnendur og starfsfólk vinnustaðarins. Viðtölin fólu í sér að rannsóknargagna var aflað með beinum samtölum rannsakanda við viðmælendur. Notast var við viðtalsramma til viðmiðunar en viðtölin fóru fram á spjallformi þar sem leitað var eftir upplifun starfsmanna á núvitundar forystu. Rannsakandi dvaldi tvo daga innan vinnustaðarins þar sem öll viðtölin fóru fram og einnig kynnti rannsakandi sér almenna starfsemi vinnustaðarins. Val á þátttakendum fór fram með svokölluðu markvissu úrtaki þar sem viðmælendur eru sérstaklega valdir í samræmi við rannsóknarefnið (Esterberg, 2002). Miðað var við að viðmælendur hefðu reynslu af núvitund og/eða hugleiðslu innan vinnustaðarins. Viðtölin voru öll hljóðrituð og afrituð upp nákvæmlega á eftir og vörðu frá 35 til 120 mínútum. Eftir afritun voru viðtölin kóðuð og greind í þemu og flokkuð. Gögnin voru marglesin, greind og tóku þá á sig skýrari mynd til túlkunar á niðurstöðum. Gagnasöfnun stóð frá september 2015 og fram til janúar 2016.

Vinnustaðurinn sem varð fyrir valinu í þessa rannsókn hefur nýtt sér jógaiðkun og jógafræði frá árinu 2006 í þeim megingilgangi að bæta samskipti inná vinnustaðnum og móta samskiptastefnu sína með áherslu á líðan og þjálfun starfsmanna. Til varð samskiptastefnan „Rósemd og umhyggja“ árið 2008 til 2009 en hún byggist mikið á öndun, slökun, hugleiðslu, snertingu og hefur það markmið að skapa andrúmsloft rósemdar og umhyggju. Þegar sú stefna er skoðuð sést að mikil núvitund á sér stað innan stefnunnar. Síðastliðin tvö ár hefur vinnustaðurinn fært sig frekar í að notast markvisst við núvitund í sínu starfi og veturinn 2015 til 2016 tekur hann þátt í þróunarverkefni í núvitund með áherslu á líðan starfsfólks. Hugleiðslur eru stundaðar í daglegu starfi vinnustaðarins og einnig á starfsmannafundum og starfsdögum. Starfsmenn hafa aðgang að sjálfsþekkingarbókasafni á vinnustað þegar þeir vilja og nýta stjórnendur einnig bókasafnið með starfsfólki þegar taka þarf á persónulegum vandamálum og í tengslum við líðan starfsfólks. Allir starfsmenn fá slökunarfrí einn dag í desembermánuði sem ætlað er í slökun starfsfólks eða að það sinni sér persónulega hver á sinn hátt. Á veggjum, speglum og kaffistofu hanga uppi veggmyndir sem minnir starfsfólk á núvitund, að stoppa, hugleiða, vera jákvæð og vera í núinu og svo geta allir



starfsmenn farið á kaffistofu þegar þeir vilja í nokkrar mínútur og nýtt þar „andrymiskörfu“ sem inniheldur Ipad með hinum ýmsu hugleiðslum og slakandi tónlist ásamt hugleiðslu-og slökunarbæklingi. Átta starfsmenn hafa farið á núvitundarnámskeið og 5 starfsmenn á jóganámskeið tengt kennslu. Valfrjálst jóga er svo í boði fyrir starfsfólk með hugleiðslum tvisvar í viku og sækja að jafnaði átta til tólf starfsmenn slíkt námskeið. Allir viðmælendur rannsóknarinnar höfðu sótt styttri eða lengri núvitundarnámskeið.

### **3.5 Takmarkanir rannsóknar**

Rannsókn þessi byggist á eigindlegri rannsóknaraðferð í formi viðtala þar sem alltaf er hætta á að rannsakandi hafi áhrif á viðmælanda með orðum eða fasi. Í eigindlegri aðferðafræði er hvorki krafist marktækni né stórs úrtaks og því er um fremur litla rannsókn að ræða sem ekki er hægt að alhæfa yfir á aðrar aðstæður. Aðeins er einn vinnustaður tekinn fyrir og einungis voru tekin átta viðtöl og því rætt við innan helming starfsmanna vinnustaðarins. Hafa má því fyrirvara um niðurstöður vegna smæðar rannsóknar og eiga niðurstöður við um það tilvik sem athugað er. Einnig ber að hafa í huga að höfundur hefur sjálfur stundað núvitund, setið námskeið og hefur mikinn áhuga á efninu. Rannsakandi lagði sig þó fram í að gæta ítrasta hlutleysis við gagnasöfnun og úrvinnslu.

Siðferðileg vandamál geta alltaf komið upp við rannsókn er viðmælendur gefa upp nöfn, staði og tíma og ræða jafnvel ágreining innan vinnustaðar. Viðtöl og niðurstöður koma því fram undir dulnefni og er rekjanleiki takmarkaður eins og unnt er.

## 4 Niðurstöður og úrvinnsla gagna

Í þessum kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar kynntar. Við greiningu gagna mátti sjá sameiginlega þætti í viðtölunum sem voru sameinaðir í fimm þemu. Fyrsta þemað er *Innleiðing*, annað þemað er *vinnustaðarmenning* en þar komu einnig fram þrjár undirflokkar eða kóðar sem eru: *samkennd*, *starfsánægja* og *samskipti*. Þriðja þemað sem kom í ljós við greiningu gagna er *streita* og fjórða þemað er *stjórnun* með kóðunum *fjarvistir* og *framleiðni*. Síðasta þemað er *helsti ávinningur*.

### 4.1. Innleiðing

Allir viðmælendur rannsóknarinnar voru spurðir úti innleiðingarferli núvitundar á sínum vinnustað. Var þá leitað eftir upplifun starfsmanna og skoðunum þeirra á innleiðingunni.

Allir viðmælendur voru ánægðir með þá innleiðingu á núvitund sem hafði átt sér stað á vinnustað þeirra. Flestir minntust á að hraðinn á innleiðingunni hafi verið rólegur og væri það mikilvægt að fara ekki of hratt í að innleiða nýja hluti. Enginn viðmælenda vildi breyta þeim aðferðum sem notast hafði verið við í innleiðingunni:

Mér finnst hún (insk ranns: innleiðingin) heppnast ágætlega, mér finnst við ekkert vera að gera þetta of hratt og mikið! Við nottla byrjuðum á að fara á námskeið áður en það var farið að gera nokkuð annað hérna inni húsinu....maður verður líka að passa að þetta komi ekki bara ofanfrá og bara á fullu! heldur finnst mér þetta bara hægt og rólega vera, sem mér finnst bara mjög flott þannig að allir finnist þeir vera með og hafa áhrif og þúst (viðmælandi 4).

Mér finnst þetta bara ganga vel! Við VERÐUM þegar við byrjum á einhverju að byrja líka rólega! Ekki að byrja bara með því að henda fólki inn og fólk bara „piff“ nennir þessu ekki, það eiginlega, það gerist! Þannig en ef þú byrjar smátt og smátt og víkkar það út, þá nærðu mikið meiri árangri! Þannig að mér finnst þetta bara mjög flott eins og VIÐ erum búin að vera að gera, því við erum allar að taka þátt (viðmælandi 6).

Allir viðmælendur minntust á mikilvægi þess að starfsmenn færu á námskeið í upphafi innleiðingar á núvitund og kom það skýrt fram í niðurstöðum að öllum viðmælendum fannst það vera mikilvægasti þáttur innleiðingarinnar:

Ég held að allir þurfi að vera með sko, þúst allavegana að vita um hvað þetta snýst og, þúst maður mundi vilja setja alla bara á námskeið (viðmælandi 2).

Það er bara þjálfun....ég held það sé mjög mikilvægt að það fari allir í gegnum soldið svona öflugt, öfluga fræðslu og námskeið! Til þess að læra soldið að....tileinka sér þetta, ég held það þurfi að gera það (viðmælandi 3).

(insk ranns: þegar spurt er um mikilvægi þess að halda námskeið) já ég hugsa að það sé, svona að fólk fái kynningu á því hvað við erum að fara úti. Ég held að það sé soldið svona...mikilvægt! Það sé ekki verið að henda fólki bara í djúpu laugina og þá kemur upp þetta óöryggi, þúst hvað erum við að fara að gera og... ég held að það sé mikilvægt að fólk fái námskeið fyrst (viðmælandi 7).

Sömu sögu má segja um stjórnendur vinnustaðarins sem fannst mikilvægt að allir starfsmenn fengju fræðslu um núvitund í upphafi innleiðingar og að nauðsynlegt væri svo að viðhalda þeim hlutum reglulega sem innleiddir voru:

Þannig að ég fékk hérna semsagt, keypti inn mikið af fyrirlesurum sem fjölluðu um þetta....ég geri mér líka bara sjálf svona fyrirlestrapakka, um vinnustöðu, um gleðina, um hvernig við tökumst á við lífið og, og lífið semsagt bara í vinnunni og er alltaf með eitthvað einhverntímann yfir veturinn. Stundum í svona stuttum fyrirlestrum, kannski þar sem ég er, eða fæ einhverja aðra og það skilar sér.....þannig næ ég að viðhalda því af því að það er, maður finnur að það er það er mikilvægast!

Það er mikil áskorun (insk rannsakenda:að viðhalda) af því að fólk feidar einhvernvegin af leið! Það er einhvernvegin mann...það er einhvernvegin í mannlegu eðli.....Við verðum að tengja sjálf, vera með og vita hvert maður er að fara!

Það þarf að passa að halda þessu við og það þarf alltaf að vera að halda því við, það kemur inn nýtt fólk og allskonar svona, það þarf að gera það og það þarf að gera það markvisst, setja það inní prógram og svona, þetta mun ekki gerast allt af sjálfum sér.

Innleiðing núvitundar á vinnustaðnum virðist ganga vel og starfsmenn ánægðir með þann hraða sem yfirmenn hafa valið í innleiðingunni. Allir viðmælendur og stjórnendur töldu það lykilatríði að starfsfólk fengi góða fræðslu og/eða námskeið í upphafi áður en innleiðing hæfist. Vandasamt getur svo reynst að viðhalda nýjungum á vinnustað og er núvitund þar engin undantekning. Öllum viðmælendum fannst því mikilvægt að vera vakandi yfir því að koma núvitund inní daglega rúttínu og viðhalda henni þannig ásamt því að halda reglulega fræðslu og eða áminningu á einhvern hátt.

## 4.2. Vinnustaðarmenning

Allir viðmælendur rannsóknarinnar voru sammála um að núvitund sé ástunduð á vinnustaðnum og að stýring núvitundar hafi áhrif á vinnustaðarmenningu vinnustaðarins. Þegar viðmælendur lýstu áhrifum núvitundar á vinnustaðarmenninguna komu helst fram þrjú undirflokkar eða kóðar sem eru *samkennd*, *starfsánægja* og *samskipti* og sýna niðurstöður að það séu helst þessir þrjú þættir sem hafa áhrif á vinnustaðarmenningu vinnustaðarins.

já...já...já ég held það, fólk líður bara almennt betur. Bara bæði með sjálft sig og þá náttúrulega vinnuna líka (viðmælandi 4).

ég held að þetta skapi bara þægilegra andrúmsloft! (viðmælandi 5).

### 4.2.1 Samkennd

Allir viðmælendur voru sammála um að mikil samkennd ríkti á vinnustað þeirra, tveir viðmælendur töldu að þessi mikla samkennd hafi fyrst komið fram þegar vinnustaðurinn innleiddi samskiptastefnuna „Rósemd og umhyggju“ á árunum 2008 til 2009 og væri því góður undirbúningur fyrir innleiðingu núvitundar. Allir viðmælendur voru einnig sammála um að núvitund ýti undir samkennd á vinnustað og að það sé þeirra upplifun á vinnustað þeirra:

Mér finnst núna allt í einu meira svona „æ þetta er allt í lagi“ þúst fólk er miklu meira, við einhvernvegin klöppum meira á bakið og svona. Við tölum meira um það og mér finnst það hafa komið miklu meira undanfarið. (insk rannsakenda: okei, þannig að kannski hefur samkennd aukist?) Já ég held það, það er svona...mér finnst í raun og veru allir opnari með það einhvernvegin (viðmælandi 2).

Já ég held það auki það! (insk ranns: samkennd) umburðarlyndi líka, já ég er alveg viss um það, við sjáum það alveg (viðmælandi 3).

Já það er mikil samkennd hérna og með „rómsemd og umhyggju“ þá byrjuðum við á okkur! og það hefur smitast mjög mikið út frá sér og það er meira svona um klapp á bakið heldur en það var hér áður hehehe og það er mikið betra. Ég held líka bara þegar þú, sem sagt, þegar þú ferð að hugsa um meira um þig! og ferð inni þig! og þá, þá færðu meira! Opnar þig og færð samkennd frá öðrum (viðmælandi 6).

Já, bara líka það er líka þessi samkennd, okei ef það er eitthvað að hjá þér þá bara ekki málið, þá bara stíg ég upp, þú þarft að fara eitthvað það er bara þessi kærleikur á milli fólksins sem mér finnst bara ótrúlega mikilvægur! (viðmælandi 7).

#### **4.2.2 Starfsánægja**

Þegar viðmælendur voru spurðir um áhrif núvitundar á starfsánægju voru sjö af átta sem töldu núvitund hafa áhrif og fundu mun á sér og sínum vinnustað. Áttundi viðmælandinn var ekki viss og átti erfitt með að svara þeirri spurningu:

....starfsánægjan, eftir að við fórum að vinna með svona að nýta okkur þessa rósemd og allt það, starfsánægjan hún nottla, hún sem sagt hækkaði! (inskot ranns: okei...og þið finnið alveg muninn?) Já! og ég tók viðtöl, ég var náttúrulega hér svo tók ég kannanir og svona og þetta var eitt af því sem starfsfólkið segir mjög oft (stjórnandi)

Við fundum það einmitt að ánægja starfsfólks jókst eftir að við fórum að vinna með viðhorf og gleðina eftir að þú ert að hugsa soldið um þig og þá þarf nottla að hugsa inná við í leiðinni, þúst stoppa aðeins og svona (stjórnandi)

Já! algjörlega! Amk hjá mér, þúst hún er alveg, þúst mér finnst reyndar yfirleitt gaman í vinnunni en þegar um leið og ég er dugleg að vera í núinu og þá hlakkar mig miklu meira til að koma, svona einhvernvegin leyfi mér frekar að njóta að vera hérna bara (viðmælandi 2).

Já ég held að hún (insk rannsakenda: núvitund) hafi áhrif á starfsánægju! (insk rannsakenda: hefur þú upplifað það hér?) jááááá ég get alveg sagt það, það bara, eftir að við fórum að vinna svona, nottla bæði fyrst með rósemd og umhyggju og svona, það hefur komið fram í könnunum og svona, það er mikil starfsánægja! Það er ekki mikil starfsmannavelta hérna, þannig að, þannig að ég held að það sé, það er hluti af þessu að skila því að fólk er ánægðara. Því líður vel í vinnunni (viðmælandi 3).

Já!...þegar að fólk uppgötvar hvernig því líður að því (insk ranns: núvitund) en það er, það er málið. Það er að fá alla til að uppgötva það hvað þetta er gott! Það getur tekið smá tíma (viðmælandi 6).

Stjórnandi vinnustaðarins taldi það einnig skipta máli að allir á vinnustaðnum væru að taka þátt og þannig myndi starfsánægjan aukast:

Framkvæmd stefnunnar er hér og allir taka þátt og hvað gerist? Allir eru með, allir hafa hlutverk, allir taka þátt og allir hafa sko hlut, eiga hlut í því sem við erum að gera. Þannig að starfsánægjan eykst líka og það voru mjög margir í síðustu viðtölum sem nefndu það að taka þátt í teymi hvað það er gaman að fá að vera, þúst einhvers megnug (yfirmaður).

Viðmælandinn sem átti erfitt með að svara því hvort núvitund hafi áhrif á starfsánægju sagði:

Ég veit það ekki, soldið erfitt að svara því, því ég held að þetta snúist rosa mikið um viðhorf fólks og ég held að það séu ekkert allir tilbúnir í þetta sko. Við búum vel að því að vera búin að vera með „Rósemd og umhyggju“ í soldinn tíma sko, svo jarðvegurinn er soldið tilbúinn sko! enn, ég veit það ekki.

#### **4.2.3 Samskipti**

Þegar viðmælendur voru spurðir úti áhrif núvitundar á samskipti milli starfsfólks á vinnustaðnum og áhrif núvitundar á þau, voru sjö viðmælendur sem fundu mun til hins

betra og töldu núvitund hafa góð áhrif á samskiptin á vinnustað sínum. Áttundi viðmælandinn var ekki viss um áhrif núvitundar því samskiptin voru góð fyrir á vinnustaðnum, að hans mati.

(insk ranns: fundið þið líka áhrif á samskiptin?) Já! já mjöööög mikið, þau bötnuðu mjöööög mikið og hafa gert síðan (stjórnandi).

(insk ranns: núvitund) er líka bara hluti að því að líða vel og vera, mindfulness er bara, þetta er einhvernveginn allsstaðar og þetta er bara þessi samskipti, þú býrð þau til! Ég held að það sé svo mikilvægt, eða ég held það ekkert, ég veit það! af því að við vorum náttúrulega í pittingum og við dettum stundum í pitting! en þá erum við alveg “úbs, hvað er í gangi og hvað er að gerast,, þannig að við þurfum alltaf að vera að minna okkur á, passa uppá hvort annað og líða vel (stjórnandi).

við höfum samt bara verið soldið svona meðvitaðar um að vera svona einmitt umburðarlynd og svona þúst klappa á bakið og svona (viðmælandi 5).

„rósemd og umhyggju“ já, bara um leið og það byrjaði þá bötnuðu samskiptin mikið og skiliningur líka! Þannig að þetta er bara viðbót, núvitundin er viðbót á þessu sem við erum búin að vera með, til hins góða, ekki neitt annað! Þannig að já ég myndi segja það! (viðmælandi 6).

Viðmælandinn sem var ekki viss um áhrif núvitundar á samskipti inná vinnustað svaraði því eftirfarandi:

ummmm....ég veit það ekki, ég, við höfum nottla, það er andinn er rosalega góður hérna og hefur verið það...lengi sko, þannig að neeee við yfirleitt svona, sko höfum nú alltaf leyst öll mál bara svona í, á rólegu nótnum sko enn..... ég, það skilar sér örugglega pottþétt í samskiptin (viðmælandi 4).

### 4.3. Streita

Þriðja þemað sem kom í ljós við greiningu gagna rannsóknarinnar var *streita* og tengsl hennar við núvitundariðkun. Allir viðmælendur voru sammála á einn eða annan hátt að núvitundariðkun dragi úr streitu og sé gott verkfæri gegn henni. Niðurstöður sýndu að viðmælendur töldu að núvitund á vinnustað dragi úr streituvaldandi aðstæðum vinnustaðarins:

Af því að starfið sem ég er í getur nottla verið mjög stressandi og hérna, og mikið áreiti, rosalega mikið áreiti, og ef ég hefði þetta ekki (inskot ranns: núvitund) og gerði þetta að þá held ég að ég væri örugglega, þúst í verri málum heldur en ég er í dag (inskot ranns: þannig að þú finnur sem yfirmaður minnkandi álag á þér eftir innleiðingu núvitundar?) já! (stjórnandi).

Líka bara, bara ekki eins mikið stress, það eru alltaf sumir sem eru mjög stressaðir en maður nær samt einhvernveginn bara „heyrðu þetta er ekki búið að gerast, eigum við aðeins að“? og þá bara „já, já það er rétt hjá þér, öndum aðeins hérna“. Maður nær þeim fljótara til baka einhvernveginn (viðmælandi 2)

Já ég held það, að það sé mjög jákvæð tengsl á milli þess að núvitund dragi úr streitu. Ef maður er í streituástandi þannig að maður hafi þetta til að hvíla sig smá stund og ná aðeins áttum! Þó það væri ekki nema þrjár mínútur skiluru, þannig að þá skiptir það miklu máli því að þegar þú kemur svo aftur í ástandið að þá, þá hérna geturu fókuserað aðeins betur (stjórnandi)

Ég myndi segja að þeir sem væru haldnir mikilli streitu gætu nýtt sér þetta og náð sér niður og verið til staðar hér og nú, þannig að, ég hef allavegana fundið það alveg á mér sko (viðmælandi 8).

Þegar viðmælendur voru spurðir beint hvort þeir telji að núvitund minnki streitu á þeirra vinnustað voru þeir sammála um að svo væri:

Já ég held það, þúst fyrir þá sem nota hana allavegana sko, þannig að já (viðmælandi 2).

Já ég held það, ég held það hjálpi rosalega með þessar öndunaræfingar og þetta sem við erum búin að vera að gera, ég bara efast ekki um það, það hjálpar sko! Það gerir ótrúlega mikið fyrir mann, bara að ná þessum djúpa andadrætti, maður kemur einhvernveginn til baka! Ég veit það bara sjálf, það er oft bara töff sko, og...og bara þetta, við allavegana, maður getur ekki talað fyrir alla hina en ég veit allavegana inni hjá okkur þá hjálpar þetta (viðmælandi 7).



Þeir viðmælendur sem iðkuðu núvitund í sínu persónulega lífi, utan vinnustaðar voru einnig sammála um að núvitund dragi almennt úr streitu í daglega lífi:

Já algjörlega! Þegar ég geri, eða þúst þegar ég er dugleg að stunda hana!  
(viðmælandi 2)

Álagið í vinnunni og svona streita, þá hefur núvitundin alveg örugglega áhrif á það, þú semsagt, ég held að þú aðeins njótir líka þessara augnablika betur sem að þú ert í, sem þér fannst rosalega erfið! en hættir að horfa og hugsa þetta sem erfitt, heldur hugsar þetta „okei nú er ég að fara að gera þetta, þetta er spennandi og ég ætla að njóta þess“ og þá hættiru að hugsa þetta sem svona...erfiðan hlut og þá verður streitan minni og þetta er svona í vinnunni en líka bara fyrir mann sjálfan!  
(viðmælandi 4)

#### 4.4. Stjórnun

Fjórða þemað er *stjórnun* þar sem stjórnendur og stjórnunarhættir eru skoðaðir út frá viðtölunum. Undir *stjórnun* eru tveir kóðar: *fjarvistir* og *framleiðni*.

Tveir stjórnendur eru á vinnustaðnum og þegar viðmælendur voru spurðir út í stjórnun vinnustaðarins í tengslum við núvitund voru þeir allir sammála um að stjórnendur þeirra tækju þátt í núvitundarástundun, annar þó meira en hinn og að þeir væru fyrirmyndir annarra á vinnustaðnum varðandi núvitundariðkun:

Ég hef líka lært í þessu og er það nöttla klárlega núvitund að stökkva ekki bara strax til og að taka ákvörðun hér og nú, ég segi alltaf „lof mér að skoða málið og svo ræðum við saman“ þannig að ég gef mér alltaf þetta breik til þess að taka ekki óskynsamlegar ákvarðanir, auðvitað kemur stundum fyrir að maður þarf að taka ákvörðun hér og nú, en þetta hefur kennt mér að, að því að við höfum farið þessa leið að kanski stoppa og kanski ræða saman (stjórnandi).

Það er bara mitt markmið að kenna þessu fólki að nýta sér þetta (stjórnandi).

Já algjörlega! bara, þær eru líka bara hvetjandi mann í allt svona sem eða þúst sem er tengt einhverju svona, mér finnst það bara mjög gott sko (viðmælandi 2).

já já já, ég veit að yfirmaðurinn minn er búin að vera í yoga í mörg ár og...og hin er nöttla bara, er að tileinka sér þetta, en maður finnur kannski minna fyrir því eins og er en hann (yfirmaðurinn) hefur samt alltaf verið mjög róleg í samskiptum og svona, en ég veit hún notast við allskonar aðferðir, kyrra hugann og allt það sko (viðmælandi 4).

já í flestum tilfellum, þá, þá, enn eins og við vitum þá má alltaf bæta sig, við persónur allar og öll, en já mér finnst það að það sé og þegar erfið mál eru þá er stoppað og skoðað hvernig er hægt að fara mjúku leiðina, eða sem sagt, ekki kannski mjúku maður getur kannski sagt réttu leiðina frekar (viðmælandi 6).

já já algjörlega, þeir eru náttúrulega fyrirmyndirnar og leggja línurnar, þannig að...ef þeir væru ekki með í þessu þá væri nöttla ekkert! það er bara þannig...þeir nöttla setja, þeir hafa mikil áhrif, það er bara þannig. Þannig að mér finnst þeir í raun mjög góðar, flottar fyrirmyndir (viðmælandi 8).

Öllum viðmælendum fannst það vera mikill kostur að hafa núvitundar þenkjandi stjórnendur og myndu frekar kjósa að hafa stjórnendur með núvitund í stjórnunarháttum sínum en ekki:

það er líka bara alltaf góður stuðningur hjá þeim alltaf ef maður, ef það er eitthvað að þá eru þeir (insk ranns: yfirmennirnir) alltaf tilbúnir að hjálpa manni og...mjög gott sko (viðmælandi 2).

Sko líka aðallega ef það er eitthvað að gerast innanhúss, þúst þá verður ekkert panik yfir einhverju sem þarf ekki að vera panik, þú þá er það bara og þá bara klikkar það. (insk ranns: yfirmennirnir) eru líka að hvetja aðra í að sækja sér t.d. námskeið til að komast í innri frið, í núvitund og hvetja alla aðra til þess af því að þær vita og finna alveg að þetta er gott fyrir mann (viðmælandi 2).

já já já og þetta verkefni færir nöttla aldrei svona vel ef þeir væru ekki, vildu það ekki svona vel (viðmælandi 4).

já! já! já! af því að, einhver sem er, ef að manneskja er ekki tengd, eins og maður segir, tengd sjálfum sér sem yfirmanneskja þá er það mjög erfitt að vera og mæta bara hérna á hnefanum í erfiðu máli! heldur en að hafa tileinkað sér að róa sig, þú

nærð miklu meiri árangri með viðtali sem þú ert að fara í ef þú ert rólegur heldur en ef þú ert hérna á hnefanum (viðmælandi 6)

Já ég held það sé meiri svona ró yfir öllu, þúst þú leitast við að skapa svona rólegt andrúmsloft, ekki stress fyrir einhverju sem koma skal skiluru mig. Ég held það sé mikilvægt því *að eftir höfðinu dansa limirnir* þannig að.....Ég held að það sé mikilvægt að toppurinn sé soldið núvitundar þenkjandi (viðmælandi 6).

#### 4.4.1 Fjarvistir

Þegar áhrif á fjarvistir voru skoðaðar með tilliti til núvitundar áttu viðmælendur almennt erfitt með að átta sig á áhrifunum til hins betra eða verra. Þrír töldu sig þó finna mun til hins betra og voru stjórnendur vissir um að núvitund hefði þau áhrif að fjarvistir minnkuðu:

það gerist þá líka að mórallinn fer uppá við, mætingar semsagt aukast og það hefur eiginlega verið viðvarandi síðan, mjög góðar, góð viðvera (stjórnandi).

þannig að hérna það sem gerðist er að veikindaprósantan minnkaði um, þúst ég man ekki hvað 70% á milli ára, frá janúar og janúar. Ég tók bara janúar mánuð og það var ótrúlega magnað að sjá það sko (stjórnandi).

ja ég veit það ekki, sko ég þori eiginlega ekki að svara því sko, mér finnst ekkert endilega bara með, ekki endilega þeir sem stunda hugleiðslu eða núvitund, maður nottla finnur mun á þeim sem hugsa bara almennt um líðan sína og svoleiðis (viðmælandi 3)

sko....ég gæti vel trúað því, að það muni, gæti lagast því oft eru fjarvistir líka sálarlegar. Fólki líður illa og, og nær sér ekki útúr því. Ef það myndi stunda núvitund fyrir sjálfst sig þá hugsa ég að fjarvistir muni, ég held það væri ekki spurning! minnkuðu! já (viðmælandi 6).

#### 4.4.2 Framleiðni

Þegar viðmælendur voru spurðir um áhrif núvitundar á framleiðni starfsfólks voru fimm viðmælendur vissir um að framleiðni verði meiri við ástundun núvitundar, þrír höfðu ekki skoðun á því:

sko ég get alveg trúað því sko, af því að þúst um leið og eins og td þegar ég var ekki að hugleiða eða eitthvað svona daglega þá er hausinn allsstaðar og þú nærð engri ró og bara það að vera að vinna í tölvunni og þú ert allt í einu farin að hugsa um eitthvað „ohhhh afhverju er..“ kemur eitthvað allt annað upp! Í staðinn fyrir að ég er bara hérna, þá er maður bara hérna og nær einhverri útskúfun svo ég get alveg trúað það sé mjög mikil tenging þarna á milli (insk rannskanda: milli núvitundar og framleiðni) (viðmælandi 2).

jájájájá ég er nú alveg viss um það hahahahaa, ég er alveg viss um það sko, þannig að þú veist að ef þú tekur frá kannski einhvern tíma til að jafnvel hugleiða eða eitthvað svoleiðis þá held ég að þú komir til baka í starfið þitt betri sko, að vera hér og nú sko, getir einbeitt þér, það er nottla rosalega mikið með einveitninguna að gera (viðmælandi 3).

Hraðinn eykst ekkert! heldur nærðu meira fram! ef þú nærð að hafa ró! það er bara þannig, þú nærð mikið meira fram heldur en þú standir hér á garginu (viðmælandi 6).

Ég held allavegana að hann (insk ranns: starfsmaðurinn) sé meira til staðar! ég held það, hann er meira þúst hér!, ég held það þannig að já! ég held hann afkasti meiru (viðmælandi 7).

#### **4.5. Helsti ávinningur**

Fimmta og síðasta þemað sem kom í ljós í niðurstöðum rannsóknarinnar var: *Helsti ávinningur*. Allir viðmælendur utan stjórnanda voru spurðir beint um helstu ávinninga þess að vinnustaðir tileinki sér núvitund og stjórnun undir núvitundarkerkjum. Auðvelt þótti viðmælendum að telja upp helstu kosti þess:

Það er nottla fyrst og fremst hamingjan og gleðin sem fylgir þessu og róin! Minna stress og bara þolinmæðin líka sem þúst myndast og samkenndin nottla, sem mér finnst ótrúlega mikilvægt! og svo er þetta svo mikið.....þúst að tilfinningar, maður fer að læra og þekkja og skoðar þær aðeins meira. Þúst hættir að vera eða minnkar að vera hræddur við þær og....þúst ég held að andinn í húsinu verði betri við þetta (viðmælandi 2).

Nottla bara vellíðan, almennt og að fólki líður betur og einbeiti sér betur og það skilar sér nottla í starfinu þannig að.....ég held að það sé gríðarlegur ávinningur í því

að fólk líði vel og geti verið fókusara, einbeitt sér að því sem það er að gera (viðmælandi 3).

þú verður miklu meðvitaðri svona kannski um uuuu sjálfan þig! Náttúrulega kannski fyrst og fremst en líka bara einmitt fólkíð í kringum þig, þúst það eru bara svo margir hutar sem þú tæklar öðruvísi allt í einu, þúst þegar það koma upp vandamál eða eitthvað! Ég held að þú tæklir hlutina á annan hátt (viðmælandi 5).

Ég held það skapi bara fyrst og fremst þægilegra andrúmsloft og þúst kannski meiri samkennd á milli fólkst (viðmælandi 5).

Mesti árangurinn: það er bara BETRI líðan hjá starfsfólki, já því ef þú ert með starfsfólk sem líður betur þá verður vinnustaðamórállinn náttúrulega alltaf betri og það framvinnst meira, það verða meiri afköst í raun og veru hjá fólkinu ef því líður vel! (viðmælandi 6).

Ég held að það sé vellíðan í vinnunni, já! og þetta er nöttla verkfæri til að þúst, minnka stress og....hver vill það ekki? (viðmælandi 7).

Allir viðmælendur mæla með upptöku núvitundar forystu og núvitundar almennt á vinnustað:

já klárlega sko! (viðmælandi 2)

já ég myndi alveg hiklaust mæla með því! og mæla með því allsstaðar í öllu samfélaginu (viðmælandi 3).

já ég hef viðmið við annan vinnustað, hætti á tímabili og ég vildi bara koma aftur, það segir sitt.

## 5 Umræður

Rannsóknarspurningin var *Hvaða áhrif hefur innleiðing núvitundar á vinnustað?* Undirtilgátur eru áhrif af núvitundar forystu á: a) starfsmenn, b) vinnustaðarmenningu og c) starf vinnustaðarins í heild. Henni hefur verið svarað með niðurstöðum rannsóknarinnar sem byggðjast á viðtölum við átta starfsmenn sem starfa á vinnustað sem hefur tileinkað sér núvitundar forystu. Viðtölin voru í kjölfarið afrituð orð fyrir orð og greind. Við greiningu gagna komu í ljós fimm megin þemu sem snéru að innleiðingu, vinnustaðarmenningu, streitu, stjórnun og helstu ávinningum. Mikilvægt er að hafa í huga að niðurstöður byggja á upplifun og viðhorfum átta starfsmanna á einum vinnustað sem notast við núvitundar forystu og er því ekki hægt að alhæfa út frá þeim. Í eftirfarandi kafla verður fjallað um niðurstöðurnar í samræmi við rannsóknarspurninguna og fræðilegan hluta rannsóknarinnar. Niðurstöðurnar eru greindar eftir eftirfarandi þemum:

Fyrsta þemað var innleiðing þar sem starfsfólk var spurt út í innleiðingarferli núvitundar á vinnustað sínum. Spurt var um upplifun og skoðun þeirra á því innleiðingarferli sem hafði átt sér stað og hvort viðmælendur myndu vilja breyta einhverju. Niðurstöður sýna að öllum viðmælendum finnst mikilvægast að byrja innleiðingu á núvitund með fræðslu eða námskeiði fyrir starfsmenn. Allir viðmælendur höfðu farið á námskeið á vegum vinnunnar og sumir utan vinnu og kom það sterklega í ljós að það skiptir miklu máli, áður en hafist er handa við að notast við núvitund í starfi og stjórnun. Flestum viðmælendum fannst innleiðingin fara rólega af stað sem þeim þótti einnig mikilvægt til að aðlaga starfsfólk og starfið að nýjum leiðum. Þar sem þetta tvennt virðist hafa verið gert á umræddum vinnustað var starfsfólkið ánægt með innleiðinguna og vildi engin viðmælandi breyta þeim aðferðum sem notast var við. Viðmælendum fannst einnig mikilvægt að núvitundariðkun og þær stefnur sem ákveðnar eru, komi sem fyrst inn í daglega rútínu og starf vinnustaðarins og þannig styrkja hana. Einnig kom fram í niðurstöðum að mikilvægt er að viðhalda innleiðingunni með því að halda reglulega fræðslu og minna starfsfólk á núvitund, bæði nýtt starfsfólk og þau sem fyrir eru. Þannig viðhelst núvitund í starfi og stjórnun. Eins og fram kom í fræðilega hluta ritgerðarinnar þá er auðvelt að skilja núvitund og iðka hana en vandamt getur verið að halda henni við og styrkja (Meng, 2012) og samræmist það

Þessum niðurstöðum vel. Starfsfólk og stjórnendur vinnustaðarins virðast þó gera sér vel grein fyrir því og leggja áherslu á að sinna þessum þáttum vel og reglulega.

Annað þemað snýst um vinnustaðarmenningu þar sem starfsmenn og stjórnendur voru spurðir um áhrif núvitundar á vinnustaðarmenningu þeirra. Komu þar fram undirþættir þar sem núvitund hefur einnig áhrif á starfsánægju, samkennd og samskipti. Allir viðmælendur fundu fyrir mun á vinnustaðarmenningu eftir að farið var að iðka núvitund á vinnustaðnum. Samkennd milli starfsfólks er mikil á vinnustaðnum og hefur aukist, að flestra mati, eftir að núvitund var innleidd. Viðmælendur voru allir sammála um það að núvitund auki samkennd fólks. Allir viðmælendur, nema einn, voru einnig sammála um að núvitund ýti undir meiri starfsánægju á vinnustað. Stjórnendur sögðu það koma skýrt í ljós í starfsmannaviðtölum og starfsmenn fundu það almennt að fólki leið vel í vinnunni og væri almennt mjög ánægt þar. Einnig fundu sjö af átta viðmælendum mun á bættari samskiptum á milli starfsfólks. Hver vinnustaður býr yfir sérstakri menningu sem hefur áhrif á alla starfsemi innan hans, stjórnun, samskipti og ákvarðanartöku (Kotter, 2012; Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson, 2011). Niðurstöður sýna að vinnustaðnum sé stýrt í núvitund og að starfsfólk sé að tileinka sér núvitundariðkun sem hefur áhrif á vinnustaðarmenninguna. Hún virðist einkennast af samkennd milli starfsfólks og góðum samskiptum og einnig virðist núvitund ýta undir starfsánægju starfsmanna. Vinnustaðarmenning gegnir mikilvægu hlutverki og mótar hegðun innan skipulagsheildarinnar (Watkins, 2013; Gylfi Dalmann Aðalsteinsson o.fl., 2010). Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að núvitund hefur mótað ákveðna jákvæða hegðun hjá starfsfólki og er vinnustaðnum til góðs. Það samræmist rannsóknum Ellen Langer (1989) prófessor í sálfræði við Harvard háskóla sem segir niðurstöður rannsókna sinna vera sú að ástundun núvitundar á bæði starfsfólk og stjórnendur þeirra sé meðal annars að sveigjanleiki aukist inná vinnustað, framleiðni og nýsköpun eykst, forystuhæfileikar verða betri og starfsánægja meiri.

Þriðja þemað var *streita*. Þar var rýnt sérstaklega í upplifun viðmælenda á tengslum núvitundariðkunar og streitu, og þá hvort núvitund hefði dregið úr streitu innan vinnustaðarins að þeirra mati. Allir viðmælendur voru sammála því á einn eða annan hátt að svo væri og nýttu allir viðmælendur sér núvitund sem verkfæri gegn streitu bæði í starfi og utan þess. Skýrt kom fram að viðmælendur telja núvitund draga úr streitu á

vinnustað sínum. Streita hefur verið órjúfanlegur fylginautur mannsins í tímana rás og er gjarnan hluti að því að vera mannlegur og fylgir flestum í daglegu lífi (Jon Kabat-Zinn, 1994). Afleiðingar langvarandi streitu koma birtast í líkamlegum-, sálrænum-, vitsmunalegum- og félagslegum vandamálum (Sohail og Rehman, 2015) og því er mikið í húfi fyrir vinnustaði að draga úr streituvaldandandi aðstæðum eins og unnt er. Niðurstöður rannsóknarinnar sína að viðmælendur telja ástundun núvitundar á vinnustað draga verulega úr streitu í allri starfsemi, bæði hjá stjórnendum og öðru starfsfólki sem samræmist rannsóknum (Reb o.fl, 2014) á núvitund á vinnustöðum sem sýndu fram á að núvitund gerir stofnunum og skipulagsheildum kleift að starfa mun áreiðanlegra og takast betur á við álag og hraða vinnuumhverfisins heldur en ella.

Fjórða þemað var *stjórnun* þar sem stjórnendur og stjórnunarhættir voru skoðaðir bæði út frá stjórnendum og upplifun starfsfólks. Var leitast eftir upplifun á mikilvægi þess að yfirmenn væru þátttakendur í núvitund á vinnustaðnum. Eins komu þar fram tveir undirkóðar en stjórnendur vinnustaðararins fundu mælanlegan mun á fjarvistum starfsmanna eftir að núvitund var innleidd á vinnustaðinn og rúmlega helmingur starfsmanna fannst frameiðni starfsmanna verða betri við núvitundariðkun. Einstaklingur sem upplifir mikla streitu í starfi sínu er líklegri til að finna fyrir hinum ýmsu heilsufarsvandamálum í kjölfarið. Þannig eru meiri líkur á fjarvistum frá vinnu vegna veikinda (Vinnueftirlitið, 2006). Rannsóknir á núvitund hafa sýnt framá að framléiðni starfsmanna aukist við núvitundariðkun (Langer, 2010 og 1989., Langer og Moldoveanu, 1999., Georg, 2015). En niðurstöður þessarar rannsóknar byggjast á huglægu mati starfsmanna á fjarvistum. Allir starfsmennirnir voru sammála um að stjórnendur vinnustaðarins tækju þátt í núvitundariðkun og héldu vel utanum að stýra vinnustaðnum út frá núvitundar forystu. Annar stjórnandinn þó aðeins meira en hinn, enda hafði sá stjórnandi tileinkað sér betur núvitund í daglegu lífi. Öllum viðmælendum fannst það vera mikill kostur að hafa núvitundarþenkjandi stjórnendur og myndu frekar kjósa það en ekki. Kostirnir voru helst þeir að stjórnendur sýndu starfsmönnum sínum mikinn stuðning, væru leiðbeinandi, sýndu yfirvegun þegar upp koma vandamál og sköpuðu rólegt andrúmsloft á vinnustaðnum, enda hafa stjórnendur það markmið að skapa streitulaust umhverfi. Leiðtogar nútímans ættu að veita öðrum innblástur og styrkja sjálfstraust fylgjenda sinna og þannig takast á við þau verkefni og áskoranir sem liggja við (Georg, 2010). Þannig er mikilvægt við innleiðingu eins og á núvitund að



stjórnendur séu fyrirmyndir á sínum vinnustað. Góður árangur stjórnenda, hvort sem það er að móta stefnu eða virkja hópa í verkefni, byggist alltaf á því *hvernig* þeir fara að (Goleman o.fl., 2002). Núvitund gefur stjórnendum möguleika til þess að takast á við mótlæti og áskoranir, án þess að verða ógnandi og án þess að dæma aðstæður. Ef stjórnandi notast við núvitund, hefur hann háa tilfinningagreind. Með því öðlast hann þá sjálfsvitund sem þarf til að samþætta ákvarðanir og reynslu sína þegar hann er í krefjandi aðstæðum eða þarf að taka erfiðar ákvarðanir. Núvitundarleiðtogar hafa tilhneigingu til að vera árangursríkari í að skilja aðra, tengjast fólki og leiða það með hvatningu í átt að sameiginlegu markmiði (Georg, 2010). Samskvæmt rannsóknnum Langer, (2010) öðlast leiðtogar færni í að sjá tækifæri í hverri stöðu fyrir sig er þeir stunda núvitund og eyða þannig út óvissuþáttum sem þurfa ekki að vera til staðar. Niðurstöður rannsóknarinnar endurspeglar niðurstöður fræðikaflans um streitu og stjórnun á núvitundarvinnustað. Núvitund hjálpar leiðtogum að vera meðvitaðir um umhverfi sitt og að sjá jákvæðar leiðir til að hafa áhrif á aðra í kringum sig. Þannig getur leiðtoginn bæði tekið þátt í augnablikinu og fylgst með því sem á sér stað. Samkvæmt George (2012) sýnir reynsla hans og rannsóknir að regluleg ástundun núvitundar kemur í veg fyrir að leiðtoginn renni ósjálfrátt inn á braut sem dregur hann burt frá gildum sínum. Þannig nýtist núvitund leiðtogum og öllum stjórnendum vel til að halda sig við efnið og hafa athygli á þau verkefni sem þarf að leysa.

Fimmta þemað *er helsti ávinningur* þess að innleiða og notast við núvitund á vinnustað. Þar voru sjö starfsmenn spurðir um hvað þeir telja helsta ávinning fyrir vinnustað að innleiða núvitund út frá sinni reynslu. Öllum viðmælendum þótti auðvelt að telja upp helstu kosti að sínu mati og kom helst fram aukin hamingja og gleði, betri starfsandi, minni streita og meiri þolinmæði, mikill munur á aukinni samkennd, aukin starfsánægja og að starfsfólk væri einbeittara í vinnu sinni. Allir viðmælendur mæltu með því að vinnustaðir tækju upp núvitund og núvitundar forystu. Eins og Langer (1989) „móðir“ núvitundar orðaði það, þá verja flest okkar miklum tíma í lífi okkar í vinnunni eða við aðstæður tengdar vinnu, ferðum til og frá vinnu eða í skipulag og áhyggjur tengdar vinnu og því ætti núvitund að nýtast flestum á vinnustöðum þeirra. Reb og félagar (2014) framkvæmdu tvær rannsóknir um tengsl á milli þess að stjórnandi leiddi fyrirtækið í núvitund og velferðar starfsmanna og komu fram marktæk jákvæð tengsl í báðum tilfellum sem sýndi fram á að því meira sem stjórnandinn notar núvitund í starfi

sínu því meiri starfánægju og árangur sýndi starfsfólkið, endurspeglar þetta niðurstöður þessarar rannsóknar um upplifun starfsfólks á núvitund á sínum vinnustað.

Ef allir þessir þættir eru dregnir saman í samhengi við rannsóknarspurninguna og fræðilegan hluta ritgerðarinnar má segja að núvitundar forysta sé verkfæri sem nýtist bæði stjórnendum og vinnustöðum vel. Ef vel er staðið að innleiðingu núvitundar á vinnustað virðist ástundun hennar hjá stjórnendum og starfsmönnum ýta undir aukna samkennd og bættari samskipti, betri líðan og þar með aukna starfsánægju starfsmanna, minnka streitu og álag og skapa rólegra vinnuumhverfi, draga úr fjarvistum starfsmanna og auka framleiðni. Miklu máli skiptir góð fræðsla til starfsmanna í upphafi innleiðingar og að núvitund sé viðhaldið í daglegri rútínu vinnustaðarins. Eins skiptir máli að stjórnendur séu samkvæmir sjálfum sér með því að vera þátttakendur og séu þannig fyrirmyndir á vinnustaðnum. Núvitund virðist nýtast leiðtogum vel við að takast á við krefjandi verkefni, skapa betra vinnuumhverfi fyrir starfsfólk sitt, minnka streitu í starfi sínu og beina athygli að því sem raunverulega skiptir máli.

Flestir viðmælendur höfðu svipaðar hugmyndir á því hvað núvitund væri í þeirra huga og voru öll viðtölin opnuð með spurningunni „hvað er núvitund í þínum huga“? Það sem kom sérstaklega á óvart í rannsókninni var að mjög fáir eða engir ókostir komu fram um ástundun núvitundar á vinnustað. Helst var það að áskorun getur verið að viðhalda núvitund eftir innleiðingu hennar og að alltaf eru einhverjir sem eru ekki jákvæðir í upphafi en það virðist fljótlega breytast og fólk almennt tilbúið að taka þátt. Það getur því alltaf verið áskorun að innleiða nýja hluti og fá alla með. Kostirnir voru því að öllu leyti yfirgnæfandi að mati viðmælenda.

## 6 Lokaorð

Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvað áhrif innleiðing núvitundar hefur á vinnustað með undirtilgátunnar um áhrif af núvitundar forystu á: a) starfsmenn, b) vinnustaðarmenningu og c) starf vinnustaðarins í heild. Niðurstöður sýna að ef vel er staðið að innleiðingu núvitundar á vinnustað virðist ástundun hennar hjá stjórnendum og starfsmönnum ýta undir aukna samkennd og bættari samskipti, betri líðan og þar með ánægjulegri vinnustaðarmenningu, minnka streitu og álag og skapa rólegra vinnuumhverfi, draga úr fjarvistum starfsmanna og auka framleiðni. Miklu máli skiptir góð fræðsla til starfsmanna í upphafi innleiðingar og að núvitund sé viðhaldið í daglegri rútínu vinnustaðarins. Eins skiptir máli að stjórnendur séu samkvæmir sjálfum sér með því að vera þátttakendur og þannig fyrirmyndir á vinnustaðnum. Núvitund virðist nýtast leiðtogum vel við að takast á við krefjandi verkefni, skapa betra vinnuumhverfi fyrir starfsfólk sitt, minnka streitu í starfi sínu og beina athygli að því sem skiptir máli.

Að nota núvitund í forystuhlutverki er góður lykill af mikilli forystuhæfni. Nútíma leiðtogar eru oft undir miklu álagi í þeim fjölmörgu verkefnum sem þeir takast á við og kemur sér þá vel að leiða fylgjendur sína í núvitund, innleiða núvitund í starfsmannahópnum og skapa núvitundaranda á vinnustaðnum. Erlendar rannsóknir benda sömuleiðis til þess mikla ávinnings sem fæst með iðkun núvitundar, framleiðni eykst og það að lifa í núinu eykur almenna ánægju fólks. Spegla því þessar niðurstöður fræðilega kafla ritgerðarinnar og þær rannsóknir sem voru skoðaðar við vinnslu hans. Núvitund þarf að iðka reglulega og þjálfu upp svo hún hafi þau áhrif sem til er ætlast og því er mikilvægt að innleiða hana í öll störf og aðstæður vinnustaðarins, ekki síst þegar streita og álag er mikið og krefjandi verkefni eru fyrir hendi. Allir geta ástundað núvitund en hún krefst iðkunar og þolinmæði og þar geta leiðtogar orðið sterkar fyrirmyndir.

Við innleiðingu núvitundar má búast við að gera mistök en eins og með allan lærdóm þýðir ekki að gefast upp. Núvitund er aldrei röng og aldrei er hugleitt of stutt eða of lengi og því gerir öll núvitundariðkun gott.

Niðurstöður þessarar rannsóknar eru mikilvægar að því leyti að núvitund á vinnustað og í stjórnun hefur ekki verið rannsökuð mikið á Íslandi áður. Því gæti rannsókn þessi gefið vísbendingu um ávinning þess að innleiða núvitund á vinnustað. Núvitund er

stöðugt að færast í aukana á Íslandi og er mikið notast við hana í stjórnun og vinnustöðum erlendis. Rannsakandi telur því að niðurstöður geti gefið stjórnendum fyrirtækja og stofnanna innsýn í kosti þess að innleiða núvitund á vinnustað sinn. Rannsóknin tekur aðeins mið af upplifun og skoðunum átta einstaklinga á einum vinnustað og því ekki hægt að alhæfa yfir á alla vinnustaði eða starfsmenn. Þrátt fyrir það var upplifun allra starfsmanna góð og kostir mjög ríkjandi og gæti hún því gefið ákveðnar vísbendingar um kosti þess að innleiða núvitund á vinnustað.

Stöðugt fleiri fyrirtæki nýta sér núvitund og sjá ástundun hennar í skipulagsheildinni í meira mæli sem samkeppnisforskot. Auk þess sýna rannsóknir að núvitund minnkar streitu, bætir svefn, eykur framleiðni og hefur jákvæð áhrif á vinnustaðarmenningu. Erlendar rannsóknir á núvitund hafa einnig sýnt að ástundun hennar eykur sköpunargáfu, minni og athygli. Er það skoðun rannsakanda að núvitundar forysta sé það sem koma skal í töluvert meira mæli hjá stjórnendum á Íslandi.

### **6.1 Frekari rannsóknir**

Í kjölfar þessarar rannsóknar væri áhugavert að skoða stærri og breiðari hóp starfsmanna sem vinna á vinnustað sem notast við núvitundar forystu og sjá hvort niðurstöður væru jafn jákvæðar og einsleitar og í þessari rannsókn. Einnig væri áhugavert að taka viðtöl eingöngu við stjórnendur sem notast við núvitundar forystu og rannsaka þeirra upplifun.

## Heimildarskrá

- Allyson Macdonald og Puriður Jóhannsdóttir. (2009). *Tilviksrannsóknir*. Efni byggt á kennsluefni úr KHÍ. Sótt þann 14. janúar 2016 af <http://mennta.hi.is/vefir/ust/tjona/tilviksrann.htm>
- Anna Valdimarsdóttir. (2014). *Hugrækt og hamingja*. Reykjavík: Veröld
- Achua, C. F. og Lussier, R. N. (2010). *Leadership: Theory, application, & skill development* 5. útg. USA: South-Western Cengage Learning. (<https://www.cengagebrain.co.nz/content/9781133895268.pdf>)
- Barnhofer, T., Duggan, D., Crane, C., Hepburn, S., Fennel, M. og Williams, J. M. G. (2007). Effects of meditation on frontal alpha-asymmetry in previously suicidal individuals. *NeuroReport*, 18, 707-712  
[http://www.oxfordmindfulness.org/dev/uploads/Barnhofer-et-al-2007-EEG\\_Neuroreport\\_Final.pdf](http://www.oxfordmindfulness.org/dev/uploads/Barnhofer-et-al-2007-EEG_Neuroreport_Final.pdf)
- Black, S. D. (2011). A brief definition of mindfulness. *Mindfulness Research Guide*. Sótt 13. október 2015 af [http://mindfulexperience.org/resources/brief\\_definition.pdf](http://mindfulexperience.org/resources/brief_definition.pdf)
- Brown, K. W. og Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Brown, K. W. og Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: observations from experience. *Clinical Psychology: Science and Practice*. Sótt 14. október 2015 af <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.6080&rep=rep1&type=pdf>
- Chade-Meng Tan. (2012). *Núvitund: leitaðu inn á við*. Guðni Kolbeinsson þýddi. Reykjavík: Vaka-Helgafell.
- Cherniss, C. og Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods of social research*. Boston: McGrawHill.
- Davidson R.J., Kabat-Zinn, J., Schumacher J., Rosenkranz M., Santorelli, S.f., Urbanowski, F. o.f. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine*, 65 (4):564-570. Sótt 8. október 2015 af <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?jsessionid=6ACF9E59BEFAA6BF0CB99F0FDC98A237?doi=10.1.1.187.3612&rep=rep1&type=pdf>

- Dolman, E. og Bond, D. (2011). Mindful leadership: Exploring the value of a mediation practice. *360\* the Ashridge Journal*, 36-43.
- Eiríkur Örn Arnarson. (1985). Streita. *Heilbrigðismál*, 3, 29-34.
- Georg, B. (2010). Mindful Leadership: Compassion, contemplation and meditation develop effective leaders. *The European Financial Review*. Sótt 6. nóvember af <http://www.billgeorge.org/page/mindful-leadership-compassion-contemplation-and-meditation-develop-effective-leaders>
- George, B. (2012). Mindfulness Helps You Become a Better Leader. *The New England Journal of medicine*. Sótt 14. október af <https://hbr.org/2012/10/mindfulness-helps-you-become-a>
- Georg, B. (2014). Developing Mindful Leaders for the C-Suite. Harvard Business Review. Sótt 13. janúar 2016 af <https://hbr.org/2014/03/developing-mindful-leaders-for-the-c-suite>
- George, B. (2015). The Power of Mindful Leadership. *The Huffington Post*. Sótt 6. nóvember af [http://www.huffingtonpost.com/bill-george/the-power-of-mindful-lead\\_b\\_7878482.html](http://www.huffingtonpost.com/bill-george/the-power-of-mindful-lead_b_7878482.html)
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. og Mckee, A. (2002). *Forysta og tilfinningagreind*. Anna María Hilmarsdóttir þýddi. Reykjavík: Sjónmál.
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Sótt 6. október 2015 af [http://www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP\\_WS\\_TLDP2\\_Whatmakesaleader.pdf](http://www.undp.org/content/dam/samoa/docs/UNDP_WS_TLDP2_Whatmakesaleader.pdf)
- Gonzalez, M. (2012). *Mindful leadership: the 9 Ways to Self-Awareness, Transforming Yourself, and Inspiring Others*. Jossey-Bass.
- Google Company. (E.d.) Google. Sótt 7. október 2015 af <https://www.google.com/about/company/>
- Grossman, P. (2011). Defining mindfulness by how poorly I think I pay attention during everyday awareness and oter intractable problems for psychology's (re)invention of mindfulness: Comment on Brown et al. *Psychological Assessment*, 23, 1034-1040.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, Þórhallur Örn Guðlaugsson og Ester Rós Gústavsdóttir. (2010). Íslensk vinnustaðamenning. Skýr og markviss stefna en skortur á samhæfingu og samþættingu. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 6(2), 229-253.
- Helgi Þór Ingason og Haukur Ingi Jónasson. (2011). *Stefnumótunarfærni: Markmið, stefna og leiðir*. Reykjavík: JPV.

- Hölzel, K. B., Carmody, J., Vangel, M., Congleton, C., Yerramsetti, M.S., Gard, T. og Lazar, W.S. (2012). Mindfulness Practice leads to increases in regional brain gray matter density. *Psychiatry Res*, 191: 36-43.
- Jha, P.A., Krompinger, J. og Baime, J. M. (2007). Mindfulness training modifies subsystems of attention. *Cognitive, Affective & Behavioral Neuroscience*, 7 (2), 109-119.
- Jon Kabat-Zinn. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness Meditation In Everyday Life*. (10. útgáfa). New York: Hyperion Books.
- Keng, S. L., Smoski, J. M. og Robins, J. C. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review* 31.
- Krista, A. (1986). *Allt um streitu, ráðleggingar um slökun og jákvæða lífshætti*. Reykjavík: Skjaldborg.
- Langer, J. E. (1989, 2014). *Mindfulness: 25<sup>th</sup> anniversary edition*. Cambridge. Boston, MA: Da Capo Press.
- Langer, J. E. og Moldoveanu, M. (1999). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*.
- Langer, J. E. (2010). *A Call for Mindful Leadership*. Harvard Business Review. Sótt 5. nóvember 2015 af <https://hbr.org/2010/04/leaders-time-to-wake-up>
- McKee, A., Johnston, F. og Massimilian, R. (2006). Ivey Business Journal. Sótt 12. janúar 2016 af [http://www.teleosleaders.com/assets/pdf/Ivey\\_Mindfulness.pdf](http://www.teleosleaders.com/assets/pdf/Ivey_Mindfulness.pdf)
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. og Salovey, P. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Sótt 6. október 2015 af [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2000ModelsSternberg.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2000ModelsSternberg.pdf)
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kotter, P. J., (2012). *Leading change*. Harvard Business review press.
- Kvale, S. og Brinkmann, B. (2009). *Interviewes: Learning the Craft of Qualitative Research Interviews*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (6. útgáfa). London: Sage Publications Ltd.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. (2014). *Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance*. Springer Science Business Media.

- Rezek, A. C. (2012). A mind manage. *The International Journal of Leadership in Public Services*. Vol. 8, bls 33-28.
- Riggio, R. E. (2013). Introduction to Industrial/Organizational Psychology (6. útgáfa). USA: Pearson Education, Inc.
- Salovey, P. og Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence*. Baywood Publishing Co. Sótt 5. október 2015 af [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
- Search Inside Yourself. (e.d.) *Search Inside Yourself: leadership institute*. Sótt 13. október 2015 af <https://siyli.org>
- Shapiro, L. S. (2009). The Integration of Mindfulness and Psychology. *Journal Of Clinical Psychology*. Sótt 8. október 2015 af <https://www.upaya.org/uploads/pdfs/Shapiro2009.pdf>
- Schein, H.E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. útg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sigurður Ragnarsson. (2011). *Forysta og samskipti – Leiðtogafræði*. Reykjavík: Forysta og samskipti.
- Slagter, A. H., Lutz, A. Greischar, L.L., Francis, D. A., Nieuwenhuis, S. Davis, M.J., Davidson, J. R. (2007). Mental Training Affects Distribution of Limited Brain Resources. *PloS Biology* 5, no 6. Sótt þann 8. október 2015 af <http://journals.plos.org/plosbiology/article?id=10.1371/journal.pbio.0050138>
- Siegel, J. D. (2007). Mindfulness training and neural integration: differentiation of distinct strams of awareness and the cultivation of well-being. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. 2 (4): 259-263
- Silverman, D. (2008). *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sohail, M. og Rehman, A. C. (2015). Stress and Health at the Workplace- A Review of the Literature. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol 6. No. 3.
- Sæmundur Hafsteinsson og Jóhann Ingi Gunnarson. (1993). Streita og heilsa. Í Hörður Þorgilsson og Jakob Smári (ritstjórar), *Sálfræðihandbókin*. Reykjavík: Mál og menning.
- Taner, B. og Aysen, B. (2013). The Role of Resonant Leadership in Organizations. *European Scientific Journal*. European Scientific Institute.
- Vinnueftirlitið. (2006). *Fréttir. Staðreyndir um vinnustreitu*. Sótt 7. nóvember 2015 af <http://www.vinnueftirlit.is/um-vinnueftirlitid/frettir/nr/851>
- Vinnuverndarstofnun Evrópu. (e.d.) *Streita og sálfélagslegar áhættur*. Sótt 7. nóvember 2015 af <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>



Vinnuverndarstofnun Evrópu. (2002). *Work-related stress*. Sótt 7. nóvember 2015 af <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/factsheets/22/view>

Watkins, M. (2013). *What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?*. Sótt 11. janúar 2015 af <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

Who. (e.d.). *Stress at the workplace*. Sótt 12. desember 2015 af [http://www.who.int/occupational\\_health/topics/stressatwp/en/](http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/)

## Fylgiskjöl

### Tölvupóstur til að biðja um þátttöku:

Sæl XXXXXXXX

Dagrún heiti ég og er frænka hennar XXXX en hún talaði aðeins við þig vegna ritgerðar minnar um Mindful leadership. Ég er semsagt að skrifa meistararitgerð og var að koma af fundi með leiðbeinanda þar sem við sammældumst um að finna eitt fyrirtæki/stofnun sem mindfulness hefði verið innleitt (bæði af yfirmanni og starfsfólki) og ég fengi að gera þar rannsókn sem byggist á viðtölum við yfirmann og starfsfólk á þeirra upplifun, hvaða áhrif mindfulness hefði á störf þeirra, streitu, álag, vinnuframlag, hvernig það er stundað og hvernig það var innleitt, hvort allir hafa setið námskeið og þess háttar. Myndir þú segja að ykkar vinnustaður gæti fallið undir þetta?

### Viðtalsramminn:

#### Þú sjálf/sjálfur:

Hvað er núvitund í þínum huga?

-Hvaða núvitundar námskeið hefur þú sjálf farið á? Hvað voru námskeiðin löng?

-Hvernig nýtur þú núvitund í þínu starfi?

-hver finnst þér vera árangurinn?

-en notar þú núvitund utan vinnu?

-Hvernig finnst þér árangurinn?

-hugleiðir þú daglega?

-hvar notar þú helst núvitund?

-finnst þér erfiðara að nota núvitund undir álagi?

#### Vinnustaður grunnur:

-Hvernig myndir þú lýsa vinnustaðnum ykkar ef þú miðar út frá því að hann sé mindful leadership?

-að hvaða leyti er vinnustaðurinn mindful leadership?

-getur þú lýst hvernig þið notist við núvitund í ykkar starfi.

**Vinnustaðurinn og núvitund:** upplifun

-Hvernig upplifir þú aðferð núvitundar hjá ykkur og innleiðingu hennar? Hvernig er ferlið?

-finnur þú mun eftir að vinnustaðurinn fór að notast við núvitund?

-Hvaða áhrif finnst þér núvitund hafa á þinn vinnustað?

-vinnustaðarmenning? hvernig hefur hún breyst?

-starfsánægja?

-líðan?

-yfirmaður og stjórnun?

-finnur þú mun fyrir og eftir innleiðingu? Hvaða mun og hvernig þá?

-Hvað með samskipti inná vinnustaðnum?

-hvernig er starfið innanhúss öðruvísi hjá ykkur?

-hefur þú viðmið við annan vinnustað sem er ekki núvitund? hvernig þá? hvort er betra og afhverju?

-telur þú vera jákvæð tengsl á milli núvtiundar og starfsánægju?

-telur þú vera jákvæð tengsl á milli núvitundar og frammistöðu/framleiðni starfsmanns?

-telur þú vera jákvæð tengsl á milli núvitundar og streitu?

-Hvaða áhrif hefur núvitund haft á streitu í þínu tilfalli?

-finnur þú mun á "fókus" þínum ef þú stundar núvtiund?

-sjálfstraust?

(áhrif á hæfileika til að stjórna- stjórnandinn) –fjarvistir á vinnustað?

Finnst þér það að vinna á núvitundar vinnustað breyta miklu? hverju helst?

-Hver telur þú að sé ávinningur vinnustaðarins í heild að innleiða mindful leadership?

Er eitthvað sem ég hef ekki spurt um sem þér finnst mikilvægt að komi fram?

### **Æfingar:**

Núvitund í daglegu lífi getur til dæmis falist í því að staldra við, setjast niður og spyrja sjálfan sig: Hvað er að gerast núna? Hvernig líður mér? Hverju finn ég fyrir í líkama mínum? Hvað er að fara í gegnum huga minn? Hvað heyri ég og sé? (Kabat Zinn, 1994).

Núvitund í daglegu lífi felst í því að vinna verk sín af alúð og vera heils hugar í því sem maður tekur sér fyrir hendur (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Núvitundaræfing í daglegu lífi getur verið að setjast niður og hlusta á andardrátt sinn og hafa alla athyglina á honum, það getur verið í 5 mínútur en einnig í 5 sekúndur. Bara anda og vera með sjálfum sér. Það að setja athyglina á andardráttinn hjálpar til að halda einbeitingu og getur þannig virkað sem góð leið að koma sér í núvitund (Kabat Zinn, 1994).

Núvitundaræfing í daglegu lífi getur verið að staldra við og segja við sjálfan sig „það sem er að gerast er að gerast, svona eru hlutirnir“. Það að viðurkenna stöðu sína er ekki það sama og að samþykkja hana og hún breytist ekki, heldur eingöngu að staldra við og viðurkenna það sem er (Kabat Zinn, 1994).

Núvitundaræfing í daglegu lífi gæti verið að staldra við og spyrja sjálfan sig „er ég vakandi, er ég í núvitund“? og „hvar er hugur minn staddur núna“? (Kabat Zinn, 1994).

Í fyrsta tíma núvitundarnámskeiðsins hjá Jon Kabat Zinn í Massachusetts býðst þátttakendum að vakna til vitundar um andartakið með því að borða eina rúsínu afar hægt með fullri athygli. Reynslan við að borða rúsínuna með fullri athygli breytist við það hafa hugann við hana allan tímann og er æfingin notuð til samlíkingar við það

hversu gjöfulla lífið gæti verið og hversu ríkari við gætum orðið af reynslu okkar ef við værum meira í núinu og vör við það sem gerist um leið og það gerist. Þessi æfing er einnig gerð víða á öðrum núvitundarnámskeiðum (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

Að hlusta á núíð er æfing þar sem þú velur þér hljóð í umhverfinu og hlustar virkilega á það til dæmis fugl syngja eða eitthvað annað umhverfishljóð sem við veljum okkur og hlustum virkilega á eða einbeitum okkur að. Við getum líka valið okkur að einbeita okkur að lykt til dæmis sjávarilm, lykt af nýslegnu grasi eða nýþvegnum þvotti og tengjum okkur við núíð. Við getum líka fangað andartakið með sjóninni og horft á fegurð náttúrunnar í kringum okkur og við getum einnig fangað augnablikið í því að finna með líkamanum okkar, vatnið í sturtunni, loft leika um andlit okkar eða snertingu ilja okkar við gólfið. Með æfingum sem þessum finnum við að öll okkar athygli er saman komin í andertakinu sem er að líða. Þessa æfingu er hægt að gera hvar sem er og hvenær sem er og hentar hún einkum vel í hvunndeginum þar sem allar stundir og aðstæður geta öðlast tilgang (Anna Valdimarsdóttir, 2014).

