



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - R

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	02-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10029 IN04 R P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn:

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Huordan er ansattes opplevede psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen

Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja
---	-----	--	----

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	2
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Sammendrag

I dagens samfunn har endring og usikkerhet blitt normen. Dette betyr at man trenger ansatte som er tilpasningsdyktige og takler endringer og nye krav. Ansatte trenger altså ikke bare kunnskap og kompetanse, men en ekstra ressurs.

Psykologisk kapital er en slik ressurs. Psykologisk kapital ser ikke bare på hva den ansatte kan, men hvem den ansatte er. Det er definert fire positive ressursene som utgjør psykologisk kapital; mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Hver for seg er ressursene viktige, men sammen utgjør de en kjernekonstruksjon.

Ressursene er basert på teori og forskning, og de kan måles, utvikles og har betydning for prestasjoner på arbeidsplassen. Det er gjort mye forskning på ansattes psykologiske kapital det siste tiåret. Forskningen viser at organisasjoner blant annet kan oppnå ansatte som yter høyt, er endringsdyktige, og har organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet, gjennom å utvikle disse ressursene.

Denne oppgaven svarer, gjennom empirisk forskning, på forskningsspørsmålet: «Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?»

For å besvare spørsmålet er forskningen gjennomført som en kvalitativ studie, gjennom semi-strukturerte intervjuer. Funnene er analysert og sammenstilt med relevant teori innenfor fagområdet. Studien er gjennomført i en mellomstor norsk kommune, etter en periode med mange endringer.

Funnene peker mot at ansatte har relativt høy opplevd psykologisk kapital, etter en periode med mange endringer. I studien kom det frem at ansatte har psykologisk kapital innenfor alle de fire ressursene, og at ressursene har synergier på hverandre. Resultatene tyder på at organisasjonens ansatte har blitt styrket av erfaringene fra en utfordrende periode, og at ansattes opplevde psykologiske kapital er en viktig årsak til dette.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	I
INNHOLDSFORTEGNELSE	II
INNLEDNING	1
PROBLEMSTILLING	2
AVGRENSING	2
ORGANISASJONEN.....	3
TEORETISK GRUNNLAG.....	4
INNLEDNING.....	4
POSITIV PSYKOLOGI	5
KRITIKK.....	5
PSYKOLOGISK KAPITAL.....	6
<i>Mestringstro</i>	8
<i>Håp</i>	11
<i>Optimisme</i>	14
<i>Robusthet</i>	15
OPPSUMMERING.....	18
FORSKNINGSMETODE	18
INNLEDNING.....	18
VALGT METODE	19
GJENNOMFØRING	20
KODING AV INTERVJUENE.....	21
SVAKHETER	21
DISKUSJON.....	22
INNLEDNING.....	22
PRESENTASJON AV FUNN OG DISKUSJON AV RESULTATENE.....	23
<i>Mestringstro</i>	23
<i>Håp</i>	28
<i>Optimisme</i>	30
<i>Robusthet</i>	32
ANSATTES OPPLEVDE PSYKOLOGISKE KAPITAL.....	35
BIDRAG TIL PRAKSIS/ANBEFALINGER	38
FORSKNINGENS BEGRENSNING	40

IKKE LEGG INN TEKST HER!

AVSLUTNING	41
LITTERATURLISTE	43
VEDLEGG	51
VEDLEGG INTERVJUGUIDE.....	51

Innledning

I dagens samfunn har endring og usikkerhet blitt normen. Dette betyr at man trenger medarbeidere som er tilpasningsdyktige og takler endringer og nye krav. På samme tid ønsker arbeidsgiverne seg arbeidstakere som er proaktive og viser initiativ i forhold til arbeidsoppgave sine, tar ansvar for sin egen profesjonelle utvikling og utfører arbeid med topp kvalitet. Dette betyr at man trenger arbeidstakere som er tilpasningsdyktige og takler endringer og økte krav, samtidig som de må være vitale, entusiastiske i forhold til sitt arbeid og ha evne til å fordype seg i det de gjør (Bakker & Schaufeli, 2008). Organisasjonen trenger altså å investere i kapital som gjør medarbeiderne i stand til å takle den dynamiske arbeidshverdagen.

Tradisjonelt er det tre kapitalformer som har fått mye oppmerksomhet; sosial kapital som handler om nettverk, hvem man kjenner etc.; økonomisk kapital som handler om de økonomiske ressursene man besitter, og; menneskelig kapital som handler om kunnskap og kompetanse (Luthans et al, 2004). Dagens samfunn krever også at en ser på andre typer kapitalressurser, som psykologisk kapital (PsyKap).

Konseptet Psykologisk kapital (PsyKap) springer ut fra retningen positiv psykologi, som flyttet fokuset fra det negative til det positive. PsyKap er relatert til arbeidslivet, hvor Luthans og Youssef (2004) viser til at et negativt fokus har en tendens til å absorbere store mengder tid, energi og ressurser, slik at høyt presterende medarbeidere og grupper i stor grad blir oversett. Mange organisasjoner bruker store ressurser på å håndtere de dårlige prestasjonene til noen få ansatte som ikke fungerer optimalt, i stedet for å investere i å identifisere, feire og belønne de ansatte som oppnår gode prestasjoner (Luthans & Youssef, 2004). Gjennom å skifte fokuset, mener altså Luthans og Youssef (2004) at organisasjonen kan gjøre en bedre investering av å bruke ressursene på å videreutvikle og investere i medarbeidernes PsyKap.

PsyKap består av fire positive ressurser; mestringstro, håp, optimisme og robusthet, som har påviste positive påvirkninger på jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og trivsel på arbeidsplassen, samt negativt påvirkning på

kynisme, turnover, stress og angst hos de ansatte (Avey et al., 2011). Ressursene er identifisert gjennom teori og forskning, og de kan måles, utvikles og har betydning for prestasjoner på arbeidsplassen, i tråd med kriteriene i Positive Organizational Behavior (POB) (Christensen, 2011).

Det er omfattende forskning og litteratur de siste årene som støtter at PsyKap hos ansatte gir mange positive og ønskelige resultater for organisasjonen (Avey et al., 2011; Luthans, Youssef, et al., 2006; Luthans et al., 2010, 2015; Stajkovic & Luthans, 1998). Jeg skal studere en case som er godt egnet for å utforske dette. I min case har organisasjonen vært gjennom mange endringer den siste tiden.

Problemstilling

Oppgaven søker å svare på følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?

I begrepet «ansatt» legger jeg til grunn arbeidsmiljøloven, som definerer en ansatt «som enhver som utfører arbeid i annens tjeneste» (Lovdata). I oppgaven har jeg intervjuet ansatte som jobber som ledere (med personalansvar) og rådgivere.

For å svare på forskningsspørsmålet starter jeg med en kort beskrivelse av organisasjonen jeg bruker som case, inkludert en kort oppsummering av noen av endringene. Så gjør jeg en gjennomgang av teoretisk grunnlag og forskning på PsyKap, og videre en beskrivelse og gjennomgang av valgt metode. Hoveddelen av oppgaven er diskusjon av resultatene fra forskningen, i sammenheng med eksisterende litteratur. Etter diskusjonen har jeg anbefalinger til organisasjonen, og deretter en kort drøfting av forskningens begrensninger. Oppgaven avsluttes med en konkluderende oppsummering.

Avgrensing

PsyKap har i hovedsak blitt ansett som et individualistisk fenomen som konsentrerer seg om den enkelte ansattes positive psykologiske opplevelse og utvikling, og selv om nyere forskning har begynt å behandle PsyKap som et

kollektivt fenomen (Dawkins et al., 2015), vil jeg i denne oppgaven behandle PsyKap som et individualistisk fenomen gjennom å studere de enkelte ansattes opplevde PsyKap.

Det forskes også på andre kapasiteter som kan oppfylle kriteriene for å inngå i PsyKap. Dette gjelder for eksempel kreativitet, takknemlighet, «mindfulness», tilgivelse, emosjonell intelligens, mot, autensitet og spiritualitet (Luthans et al., 2015). I denne oppgaven forholder jeg meg til de fire ressursene som oppfyller kriteriene for Positive Organizational Behaviour (POB) rammeverket; mestringstro, håp, optimisme og robusthet.

Formålet med oppgaven er å utforske ansattes opplevde PsyKap i en kommune. Konteksten er at det har vært mange større og mindre endringer i organisasjonen den siste tiden, både interne og eksterne. Jeg går ikke inn på de ulike endringene, og hvilken betydning de har hatt for den enkelte informanten. Det er likevel et poeng at det har vært en turbulent tid, som betyr at de ansatte har vært igjennom en periode som muligens vil teste/røyne ansattes opplevde PsyKap.

Organisasjonen

Jeg har gjennomført forskning, gjennom intervjuer, i en mellomstor norsk kommune. Det er ca. 1.000 ansatte som jobber innenfor flere forskjellige områder, som for eksempel skole, helse, økonomi, renhold, tekniske tjenester, kultur og byggesak. Organisasjonen leverer et bredt tjenestetilbud til innbyggerne i kommunen, og har i tillegg flere støttefunksjoner som jobber internt, som personal og økonomi.

Kommuner er politiske organisasjoner, og må derfor bidra til å innfri bestemte verdier som f.eks. demokrati, lov- og regelstyre, rettssikkerhet og fagstyre (Christensen, Læg-reid, Roness og Røvik 2004 i Wæraas, 2010). Som en offentlig organisasjon er det også lovkrav om åpenhet og offentlighet, og tjenestetilbudet blir observert og målt gjennom ulike tilsyn og nasjonale og regionale målinger.

Organisasjonen har de siste årene gjennomført en rekke ulike endringer, som innføring av nye digitale systemer for økonomi, HR og saksbehandling, samt omorganiseringer. Det har vært et fokus på digitalisering og effektivisering.

I samme tidsrom har organisasjonen hatt dårlige økonomiske resultater, og høyt sykefravær. Det har vært stor utskiftning i toppledergruppen (ca. 80% nye medlemmer). Ansettelsesprosess for å få på plass ny kommunedirektør pågikk samtidig som intervjuene ble gjennomført.

De siste to årene med pandemi har tvunget frem nye måter å jobbe på. Dette har skapt et klima av uforutsigbarhet, med stadig endrede rammer for utførelse av oppgavene.

Med dette bakteppet vil jeg utforske ansattes opplevde psykologisk kapital, og analysere funnene mot teorien.

Teoretisk grunnlag

Innledning

Dette kapittelet gjennomgår eksisterende litteratur om positiv psykologi, og psykologisk kapital. Kapittelet starter med en kort innledning, deretter en beskrivelse av retningen positiv psykologi og kritikk mot retningen. Videre presenterer jeg PsyKap, inndelt i underkapitler på de ulike ressursene. Kapittelet avsluttes med en kort oppsummering.

PsyKap har de siste årene fått økt oppmerksomhet, og består av fire positive psykologiske ressurser; mestringstro, håp, optimisme og robusthet, som kan styres (Luthans & Youssef, 2004). Det er funnet forskningsbevis på at ansatte med høy PsyKap, har større sannsynlighet for å takle ulike typer dynamiske, globale og miljømessige utfordringer de fleste organisasjoner står ovenfor (Luthans, Avey, et al., 2006).

Forskningsspørsmålet gir et behov for å få en forståelse for hva ressursene i PsyKap kan tilføre til organisasjonens medarbeidere, hva det innebærer og hvordan det kan utvikles.

Fred Luthans er pioneren bak PsyKap, og hans litteratur, særlig siste bok *Psychological Capital and Beyond* (Luthans et al., 2015) er hovedkilden til teori for oppgaven.

Positiv psykologi

Begrepet «positiv psykologi» ble introdusert av Martin Seligman i 1998. Positiv psykologi er en nyere retning i psykologien der oppmerksomheten rettes mot psykologisk vekst og velvære, snarere enn mot behandling av psykisk lidelse. Seligman ga navn til retningen, og regnes som dens opphavsmann (Skre & Svartdal, 2022). Han viste til at den tradisjonelle psykologien var orientert mot en medisinsk modell hvor det ble tatt utgangspunkt i problemer, og viste til en ubalanse i publisert psykologisk faglitteratur i forhold til positive og negative psykologiske tilstander med forhold 1:14 (Myers, 2001 i Christensen, 2011). Han argumenterte for å endre fokuset mot en mer positiv innretning, slik at man heller legger vekt på hva som får friske mennesker til å blomstre under de rette forholdene, framfor å bare fokusere på problemer, diagnoser og behandlingsmetoder (Christensen, 2011; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Seligman beskriver tre pilarer som positiv psykologi hviler på; det vitenskapelige studiet av positive subjektive erfaringer, positive trekk, og positive institusjoner (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). På det organisatoriske nivået fokuseres det på positivt orienterte menneskelige ressurser og styrker som kan ha effekt på produktivitet og jobbutførelse (Luthans & Church, 2002).

Kritikk

Det er reist noe kritikk og skepsis rundt positiv psykologi. Hovedkritikken omhandler bruken av ordet «positiv» sammen med psykologibegrepet. Betyr det at resten av psykologien er negativ psykologi? Ordet «positiv» har også blitt beskyldt for å ha potensiell restriktiv konnotasjon og verdiskjevhet, og som et naivt og farlig begrep som gir mer skade enn nytte (Cameron & Spreitzer, 2011). Det er kritisert for å implisere at organisasjonsteori er negativt, at en etnosentrisk skjevhet blir representert, eller at en snever moralsk agenda forfølges (Cameron & Spreitzer, 2011). Det er derimot ikke hva som er ment med positiv psykologi, og det er flere historiske forekomster av bevis på det motsatte (Christensen, 2008).

En annen kritikk er at positiv psykologi ikke er et nytt fenomen. Tilhengerne av positiv psykologi er enig i dette, og viser til flere eksempler, helt tilbake til Sokrates og Aristoteles (Christensen, 2011).

Positiv psykologi og PsyKap får også kritikk for manglende empiri og teoretisk fundament. I de senere årene har positiv psykologi og PsyKap fått økt vitenskapelig grunnlag for si noe om sammenhengen mellom positive mentale faktorer, trivsel og prestasjoner (Avey et al., 2011a; Luthans & Church, 2002).

Basert på positiv psykologi introduserte Luthans og Youssef (2004) konseptet psykologisk kapital (PsyKap).

Psykologisk kapital

Psykologisk kapital (PsyKap) er de individuelle menneskelige ressursene den enkelte ansatte besitter i jobbsammenheng, og består av mestringstro, håp, optimisme og robusthet (Luthans & Youssef, 2004). Det finnes flere studier på sammenhengen mellom PsyKap og de ansattes holdninger, atferd og ytelse på arbeidsplassen, men det var først i 2010 at den første studien som viser at ansattes PsyKap kan utvikles og resultere i forbedret prestasjon, ble publisert (Nolzen, 2018).

PsyKap er knyttet til ønskelige holdninger hos ansatte, slik som ansattes intensjoner om å forbli i organisasjonen, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Lorenz et al., 2016). Ansatte med høy PsyKap yter generelt bedre på arbeidsplassen enn ansatte med lavere PsyKap, fordi ansatte med høy PsyKap innehar sterkere ressurser for å nå mål (Lorenz et al., 2016). Ansatte med høy PsyKap har også vist seg å være mer myndiggjort, noe som fører til mindre utskiftning av personell og lavere sykefravær (Lorenz et al., 2016).

Pfeffers (1998) forskning støtter opp om den strategiske betydningen av menneskelige ressurser for en organisasjon. Han viser til at organisasjoner som er fullstendig forpliktet til troen på at menneskelige ressurser er deres viktigste ressurs, og handler deretter over tid, er overlegne når det gjelder produktivitet, innovasjon, kvalitet, kundetilfredshet og lønnsomhet.

En av de viktigste studiene som er publisert i denne sammenheng er en metaanalyse som omfatter 51 studier (Avey et al., 2011). Funnene fra denne underbygger at det er en signifikant positiv sammenheng mellom ansattes PsyKap og arbeidsrelaterte prestasjoner, jobbtilfredshet, organisatorisk tilknytning, atferd

og måloppnåelse. Tilsvarende viser analysen at det er negativt samsvar mellom PsyKap og uønsket innstilling og atferd fra de ansatte.

Positiv arbeids- og organisasjonspsykologi forklares som studiet og anvendelsen av positivt orienterte menneskelige ferdigheter og psykologiske ressurser som kan måles, utvikles og effektivt styrkes for å forbedre prestasjoner i dagens arbeidsliv. Håp, mestringstro, optimisme og robusthet er funnet å være de ressursene som best oppfyller de vitenskapsbaserte kriteriene for Positive Organizational Behavior (POB) og er dermed foreslått å utgjøre dimensjonene i PsyKap (Luthans et al., 2015).

Luthans (2015:2) definerer psykologisk kapital som (min oversettelse): Et individs positive psykologiske utviklingsgrad som karakteriseres av (1) selvtillit (selvopplevd **mestringstro**) til å møte og bruke nok krefter for å lykkes i utfordrende oppgaver; (2) positiv attribusjon (**optimisme**) om å lykkes nå og i fremtiden; (3) holde fast ved mål og, når nødvendig, endre kursen mot målet (**håp**) for å kunne oppnå suksess og for å lykkes; og (4) i møte med problemer og motgang, opprettholde og komme sterkere tilbake (**robusthet**) for å oppnå suksess.

Når de fire ressursene kombineres får de synergier, som utgjør en «høy ordens» kjernekonstruksjon (Luthans & Youssef, 2007). Summen (PsyKap), blir større enn delene som utgjør den (mestringstro, håp, optimisme og robusthet) (Avey et al., 2011).

Med utgangspunkt i sosial kognitiv teori deler mestringstro, håp, optimisme og robusthet en internalisert følelse av handlefrihet, kontroll og intensjon, som fremmer et positivt syn, utvalg av utfordrende mål og investering av energi og ressurser i jakten på disse målene til tross for potensielle problemer, hindringer og tilbakeslag. Dette er fordi omstendigheter og muligheter konsekvent, men realistisk, vurderes i et positivt lys. Disse positive forventningene blir sterke drivkrefter, og gir motivasjon for personlig ressursinvestering og utholdenhet mot måloppnåelse med tilhørende ønskelige holdninger og atferd (Luthans et al., 2015). Mestringstro, optimisme, håp og robusthet er på denne måten personlige

ressurser eller energikilder som påvirker tanker, følelser og atferd på en positiv måte (Hobfoll et al., 2003).

Innenfor PsyKap blir spørsmålet «hvem er jeg?» minst like viktig som «hva jeg vet» eller «hvem jeg kjenner» (Luthans et al., 2015). For at en medarbeider skal kunne utvikle PsyKap, er det viktig at en føler seg støttet, myndiggjort og anerkjent av ledelsen (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Forskning viser at organisasjoner som har ledere med høy PsyKap, påvirker ansattes PsyKap direkte og indirekte (Chen et al., 2017).

Et viktig element innenfor PsyKap, er at det er utviklet tre ulike spørreskjema (Luthans et al., 2015) for å måle ansattes PsyKap. Det er også utviklet opplæringsprogrammer, som har vist å gi resultater i forhold til ansattes PsyKap (Luthans et al., 2015).

Mestringstro

Stajkovic og Luthans (1998:66) definerer mestringstro som «ens overbevisning (eller selvtillit) om hans eller hennes evner til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og handlingsforløp nødvendig for å lykkes med å utføre en spesifikk oppgave innenfor en gitt kontekst» (i Luthans et al., 2015) (min oversettelse). Definisjonen har tatt utgangspunkt i Banduras omfattende teori og forskning.

Forholdet mellom PsyKap-mestringstro og arbeidsrelatert ytelse er godt etablert i forskningslitteraturen. For eksempel viste en metaanalytisk undersøkelse av 114 studier en sterk positiv korrelasjon (.38) mellom effekt og arbeidsrelatert ytelse på individnivå (Stajkovic & Luthans, 1998). I tillegg til Stajkovic og Luthans (1998) studie, er det flere andre store studier, metaanalyser og omfattende oversikter som konsekvent viser den sterke sammenhengen mellom individuell mestringstro og nivået av motivasjon og ytelse (Bandura, 2012).

Mestringstro regnes som en betydelig bidragsyter for at ansatte skal kunne fungere effektivt under stress, frykt og utfordringer, først og fremst på grunn av ens oppfatning av personlig kontroll (Bandura & Locke, 2003).

Studier har også vist at en jobb som oppfattes som høy på ferdighetsvariasjon (skill variety) og oppgavebetydning fører til indre motivasjon og følelse av

meningsfullhet, som kan drive ansatte til å prestere effektivt (Oldham & Hackman, 2010). Resultatene viser også at sammenhengen mellom oppgavebetydning, ferdighetsvariasjon og tilbakemeldinger, sammen med opplevd mestringstro er signifikante. Disse funnene er sammenfallende med forestillingen om at en sterk følelse av kompetanse og tro på egne evner er en faktor for å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser (Wood & Bandura, 1989) og hjelper til med å forutsi ulike positive arbeidsrelaterte utfall (Saks, 1995 i Hans et al., 2018).

Luthans et al (2015) viser til at oppfatninger av et støttende klima kan skape de positive forholdene som er nødvendige for at PsyKap skal blomstre. Ifølge Edmondson (2018) kan psykologisk trygghet overordnet defineres som «et klima hvor folk kjenner det komfortabelt å uttrykke og å være seg selv» (2018, s. xvi, min oversettelse). Psykologisk trygghet er essensielt for at folk skal føle seg sikre, og slik lettere være i stand til å endre atferd når organisasjonsmessige utfordringer oppstår (Edmondson, 2018). Psykologisk trygghet er et gruppefenomen, hvor medlemmene av en gruppe innehar liknende oppfatninger av den psykologiske tryggheten i gruppen (Edmondson, 2018). Studier har vist at grad av psykologisk trygghet varierer på tvers av ulike grupper, og at opplevelsen av psykologisk trygghet er likere innad i grupper enn mellom grupper (Edmondson, 2018).

Luthans (2015) viser til at mestringstro alltid kan forbedres. Selv på områder der man har høy grad av generell mestringstro finnes det alltid rom for forbedring på mer spesifikt nivå. Mestringstro er også påvirket av andre. Egne vurderinger påvirkes av andres vurderinger, og på godt og vondt kan disse tilbakemeldingene bli selvpoppfyllende profetier. Denne prosessen kalles «sensemaking». Sensemaking er et generisk uttrykk som refererer til tolkningsprosesser og meningsproduksjon der enkeltpersoner og grupper tolker og reflekterer (gir mening) over fenomener (Weick et al., 2005).

Mestringstro blir ofte konseptualisert til å gjelde et veldig spesifikt sett med oppgaver i en spesifikk kontekst. Det er nå en økende erkjennelse av at individer også kan ha en «generalisert» mestringstro på tvers av et felles domene av utfordringer, oppgaver og kontekster, slik som finnes på arbeidsplasser (Parker, 1998). Bandura (2012 i Luthans et al., 2015) viser til at denne bredere følelsen av

mestringstro på domenenivå er en mer realistisk tilnærming for konseptualisering, måling og utvikling av mestringstro, og det er et mer effektivt perspektiv for å realisere hele omfanget av potensielle fordeler.

Mennesker med høy grad av mestringstro har følgende fem karakteristikk:

- De setter høye mål for seg selv og velger selv vanskelige oppgaver.
- De er åpne for og vokser på utfordringer.
- De er til en stor grad selv-motiverte.
- De legger ned innsatsen som er nødvendig for å oppnå målene.
- De er utholdende når de møter motgang (Bandura & Locke, 2003 i (Luthans, Youssef, et al., 2006).

Disse fem karakteristikkene gjør det mulig for individer med høy grad av mestringstro å utvikle seg selv, samt gjennomføre oppgaver på en effektiv måte, selv med lite ekstern input, over lengre tid.

Å lykkes i å utvikle mestringstro avhenger av to forhold: medarbeideren har de ferdighetene som trengs, samt tro på egne evner til å bruke disse ferdighetene til å lykkes (Bandura, 1991). Luthans (2015) viser til at det er flere områder som er viktige å fokusere på i forhold til å utvikle mestringstro. Oppsummert inkluderer disse:

- *Mestringsopplevelser og suksess:* Bryte ned komplekse oppgaver, feire mindre seire, sette ansatte i situasjoner der sannsynligheten for suksess er høy, utvikle strekk-mål og gjennomføre trening i miljøer med liten risiko og distraksjon.
- *Rollemodeller:* Bygge egen mestringstro gjennom å observere andres suksess/mestring og feil, for selektiv imitasjon. Det er viktig med opplevd likhet av rollemodell og/eller situasjon, samt overføringsverdi tilbake til faktisk jobbhverdag. I kompliserte situasjoner kan det at rollemodeller «tenker høyt» i hvordan oppgaver løses bidra positivt. I tilfeller der det er mangel på rollemodeller, eller sammenlignbare situasjoner, er visualisering og mental trening viktig ved at det er det innbilte selvet som motiverer til endring i dagens selv, gjennom de fem kognitive prosessene: symbolisering, hensikt, observasjon, selv-regulering og -refleksjon.

-
- *Sosial anerkjennelse og positiv tilbakemelding*: Empirisk forskning over de siste 20 årene gir sterk støtte til den effekten positiv tilbakemelding og sosial anerkjennelse har på ansattes prestasjon.
 - *Fysiologisk og psykologisk engasjement og velvære*: Ens følelsesmessig tilstand, samt fysisk- og psykisk helse, kan spille inn på opplevd mestringstro. (Luthans et al., 2015).

Håp

I motsetning til PsyKap-mestringstro er håp (sammen med robusthet) relativt ny, og fortsatt i utvikling. Forskning på håp er mest forbundet med klinisk psykologi, men det er flere studier som har funnet positiv korrelasjon mellom organisasjonslederens nivå av håp, lønnsomheten, og tilfredshet og bevaring av sine ansatte. Youssef og Luthans (2007) viste i en studie at håpsnivået til over 1000 ledere og ansatte var positivt relatert til deres prestasjoner, arbeidsglede og organisatoriske engasjement (Luthans et al., 2015).

Rick Snyder er den mest anerkjente teoribyggeren og forsker på håp i positiv psykologi. Han definerer håp som «en positiv motivasjonstilstand som er basert på en interaktivt avledet følelse av vellykket (1) vilje (målrettet energi) og (2) veier (planlegging for å møte mål)» (Snyder, Irving, & Anderson, 1991:287, i Luthans et al., 2015:83) (min oversettelse). Håp er altså ikke ønsketenkning. Lopez (2013) definerer håp som «troen på at fremtiden vil være bedre enn nåtiden, sammen med troen på at du har kraften til å gjøre den slik» (min oversettelse). Snyders forskning støtter at håp er en kognitiv eller «tenkende» tilstand der et individ er i stand til å sette realistiske, men utfordrende mål og forventninger, og deretter strekke seg etter disse målene gjennom en selvstyrt besluttsomhet, energi og oppfatning av internaliserte kontroll (Luthans et al., 2015). Håp demper både hemmende tanker og negative følelser, og øker sjansen for å overvinne motgang (Snyder, Rand, & Sigmon, 2002 i Karlsen & Berg, 2018).

Luthans et al. (2015) mener at ansatte med PsyKap-håp har en tendens til å vise stor grad av uavhengighet i tenkningen. Det som i personlighetslitteraturen har blitt kalt et internt kontrollsted. Dermed trenger de, og vil søke, en høy grad av autonomi for å uttrykke og utnytte sin handlefrihet. De har sterke behov for vekst

og prestasjoner, og er i seg selv motivert av berikende jobber som de beskrives av Oldham og Hackman (1980), som oppgaver som har høye nivåer av opplevd meningsfullhet og ansvar og som gir betydelig tilbakemelding (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) viser til at ledere med PsyKap-håp har energi og besluttsomhet som kan sildre ned til de ansatte, og motivere dem til høy ytelse. De er effektive planleggere som kan sette spesifikke, utfordrende mål og tilpasse disse målene til organisasjonens viktigste mål. De stimulerer og setter konteksten for ansatte til å bestemme sine egne mål, etablere høyere standarder og strekke sine grenser. De aksepterer og respekterer de ansatte som individer, støtter ansattes selvbestemte mål og belønner deres kreative veier, selv om de er utradisjonelle og uvanlige (Luthans et al., 2015).

Luthans (2015) viser til at det er flere måter for å utvikle håp i organisasjoner:

- *Sette seg mål*: Mål motiverer oss, og øker sannsynligheten for at folk vil bruke kunnskapen de har (Locke, 2005). Når vi vet hvor vi er og hvor vi skal, blir vi motivert til å finne en måte å komme dit på, noe som er essensielt for håp. Locke (2005) viser til at det er to viktige komponenter som må være på plass for å forplikte seg til et mål; det må være et mål som oppfattes som viktig, og at man har troen på å kunne oppnå målet.
- *Sette utfordrende mål*: Dersom ansatte er forpliktet til et mål, vil innsatsen stå i forhold til hva målet krever (Locke, 2005). Det er derfor viktig å sette utfordrende mål som er krevende nok til å oppnå engasjement og utforskning. Målene må også være spesifikke, da de regulerer handling bedre enn vage mål (Locke, 2005).
- *Positivt ladede mål*: Det er vist at det er mer motiverende å sette seg mål ut ifra hvor man ønsker å komme, ikke ut ifra hvor man ikke ønsker å være, som er mer negativt ladet.
- *Sette seg delmål*: Det hjelper å bryte ned mål og gjøre de mer realistiske, slik at man tydeligere kan se veien og muligheten for å oppnå store og kanskje overveldende mål til slutt.

-
- *Mental trening*: Med mental trening kan man forberede seg på situasjoner i fremtiden for å være bedre rustet når de dukker opp, slik som utfordringer og hindringer på veien mot målet.
 - *Ritualer*: Å etablere gode rutiner og ritualer hjelper oss å gjennomføre små ting i hverdagen som bidrar til å oppnå mål over tid, uten å bruke for mye energi eller anstrengelser for å gjøre det (sette seg på autopilot).
 - *Involvering*: At medarbeiderne har medbestemmelse på arbeidsplassen og kan påvirke eget arbeid og mål har positiv effekt på håp.
 - *Belønningssystemer*: Å genuint anerkjenne og gi positiv tilbakemelding i forhold til målene som er satt og hva som blir gjennomført.
 - *Ressurser*: For å beholde håp er det avgjørende å kunne gjøre klare prioriteringer, og sørge for at organisasjonen har nødvendige ressurser til å overkomme hindringer, og behov for endringer som skulle dukke opp.
 - *Strategi*: På lik linje med finansielle ressurser, bør bedrifter ta med menneskelige ressurser i strategiplaner for å legge til rette for at medarbeiderne skal bruke og utvikle sine styrker og talenter.
 - *Trening*: Opplæring og trening kan utvikle håp i organisasjoner. Det er en forutsetning at deltakerne er aktive, samarbeider med kollegaer, samt utvikler generelle kompetanser og styrker som kan brukes i varierende situasjoner.

Lopez (2013) viser til at det er tre strategier for å bygge håp:

- Skape begeistring om fremtiden. Finn løsninger for hindringer, og ikke sette opp nye hindringer. Han viser til at disse positive følelsene kan skape en oppadgående spiral.
- Trigge at ønsket handling gjøres på autopilot. Han viser til viktigheten av hvordan budskap blir kommunisert for å gi ønsket handling.
- «Identifisere flere veier fra punkt A til punkt B og bruke dem til å navigere reelle og innbilte hindringer. Disse taktikkene (inkludert å generere alternativer, møte frykt, fylle ressurshull, bygge på styrker og gi håp) engasjerer det rasjonelle sinnet – planleggeren i oss alle» (Lopez, 2013).

Luthans og Youssef (2004) viser til at dersom organisasjoner skal overleve i dagens turbulente klima, så må de være optimistiske. De viser videre til at dagens organisasjoner ikke bare kan vente og reagere, de må skape sin egen fremtid, hvor de kan ha kontroll over sine egne skjebner.

PsyKap-optimisme forfekter selvdisciplin, analyse av tidligere hendelser, beredskapsplanlegging og forebygging (Luthans & Youssef, 2004). Sammenlignet med mestringstro er optimisme mer generell og mindre oppgavefokusert.

Seligman beskriver optimisme som «årsaksforklaring som attribuerer positive hendelser til personlige, permanente og gjennomgripende årsaker» (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). PsyKap-optimisme kan sies å inneha en grunnleggende «global positiv forventning». Disse forventningene er avhengige av årsaksforklaringene man bruker for å forstå hvorfor spesifikke ting skjer (Luthans et al., 2015). På denne måten kan optimisme ses på som en årsaksforklaring som tilskriver positive hendelser til personlige, permanente og vedvarende faktorer, mens negative hendelser tilskrives eksterne, flyktige og situasjonsbestemte faktorer (Seligman, 2002). Basert på dette tar de med høy PsyKap-optimisme selvhederen for positive livshendelser, mens negative hendelser sees på som noe tilfeldig, som er forårsaket av noe utenfor dem selv. Optimister vil kunne ta med seg følelsen av å lykkes videre, og forvente at årsakene til suksess også vil kunne gjelde i lignende fremtidige situasjoner, så vel som i situasjoner av en annen karakter (Luthans, Youssef, et al., 2006). PsyKap-optimisme kan på denne måten føre til en selvoppfyllende profeti (Peterson et al., 2011), og kan være motiverende. En viktig innsikt er at optimister og pessimister innehar diametralt motsatte håndteringsmekanismer.

Medarbeidere med høy PsyKap-optimisme kan uttrykke sin takk og takknemlighet til relevante andre og til faktorer som kan ha bidratt til deres suksess. De er i stand til å utnytte mulighetene som situasjonen kan gi dem, utvikle sine ferdigheter og evner, og dermed forbedre sine sjanser i fremtiden. På samme måte, i dårlige tider, er de i stand til å sile gjennom støyen, finne fakta,

lære av feilene sine, akseptere det de ikke kan endre, og gå videre (Luthans, Youssef, et al., 2006).

Ledere med høy PsyKap-optimisme legger vekt på utviklingen av ansatte. De er stolte av suksessen til ansatte og lar dem ta æren for deres egne prestasjoner, og har tillit til at ansatte oppnår ønskede resultater. De delegerer derfor oppgaver og utstyret sine medarbeidere med nødvendig kunnskap, ferdigheter, evner og motivasjon, ikke bare for å lykkes, men også for å kunne lage sine egne personlige og permanente attribusjoner (Luthans et al., 2006).

I dagens samfunn representerer utvikling av ansattes fleksible PsyKap-optimisme en mulighet for en positiv, sunn og produktiv arbeidsstyrke som også er uavhengig, endringsomfavnende og åpen for nye ideer og utvikling på arbeidsplassen (Luthans et al., 2015).

PsyKap-optimisme kan utvikles ved enten å endre en pessimistisk forklaringsstil eller berike dimensjonene til en optimistisk forklaringsstil. Schneider (2001) peker på at det er tre perspektiver som kan være særlig viktig for å utvikle realistisk optimisme på arbeidsplassen:

- *Ettergivenhet for fortiden:* Å vise en viss form for toleranse for fortiden, ved for eksempel å faktisk verdsette det gode arbeidet som ble gjort, evt. til tross for at det totale resultatet uteble
- *Verdsettelse av nåtiden:* Å verdsette det arbeidet som faktisk gjøres, før resultatene foreligger
- *Mulighetssøkende for fremtiden:* Se på muligheter fremover, basert på personlige, permanente og vedvarende faktorer.

Robusthet

Luthans beskriver robusthet som «evnen til å komme seg igjen eller sprette tilbake fra motgang, konflikt, fiasko eller til og med positive hendelser, fremgang og økt ansvar» (Luthans, 2002:702 i Luthans et al., 2015) (min oversettelse). PsyKap-robusthet inkluderer altså ikke bare å sprette tilbake til «normalen» eller slik det var, men at motgang eller endring brukes som et springbrett mot vekst og

utvikling. Robusthet fungerer slik som en buffer mot motgang (Luthans et al., 2015).

Det vises til følgende måte å identifisere robusthet: (a) tilstedeværelse av motgang, (b) demonstrert tilpasning og (c) påfølgende vekst (Luthans et al., 2015). Robusthet omtales og forskes på tvers av ulike fagområder. Innenfor psykologien og sosialvitenskapen er robusthet forsket på i forhold til å forstå hvordan personer som utsettes for ekstreme situasjoner eller hendelser, som for eksempel krig, spretter tilbake og klarer seg, eller til og med blomstrer (Masten, 2014).

Interessen for begrepet psykologisk robusthet innenfor arbeidslivet har vokst frem det siste tiåret. I PsyKap er robusthet generalisert og utvidet fra klinisk positiv psykologis fokus, til arbeidsplassen. Forskningen undersøker forholdet mellom et individs nivå av psykologisk robusthet ,og forhold som stress, utbrenthet og generelle indikatorer på velvære (Rees et al., 2015). Det er funnet sammenhenger mellom robusthet og arbeidsrelatert måloppnåelse. Mestringstro har høy korrelasjon med robusthet (Rees et al., 2015).

Positive selvevalueringer er koblet mot robusthet, og referer til arbeidstakernes evne til å kontrollere og påvirke sitt eget arbeidsmiljø på en positiv måte (Hobfoll et al., 2003). Studier har vist at slike positive selvevalueringer predikerer målsettinger, motivasjon og jobb- og livstilfredshet (Judge et al., 2004).

Luthans et al. (2015) viser til at ledelse er en integrert bidragsyter til ansattes robusthet. I så måte er autentisk ledelse foreslått å kunne øke ansattes robusthet (Luthans, Youssef, et al., 2006), da de fremmer at autentisk ledelses åpenhet åpner så mange kommunikasjonskanaler som mulig, og får genuin tilbakemelding fra ansatte. Gjennom dette kan lederne bedre forstå seg selv og deres eget nivå av Psykap, og gjennom dette vurdere sine svakheter og styre energien og ressursene mot selvutvikling (Luthans et al., 2015). Nylig har det kommet kritikk mot konseptet autentisk ledelse, ikke minst fra forskerhold. En innvending er at autentisk ledelse innebærer for mye vekt på selve lederen, og for lite vekt på lederens oppgaver (Alvesson & Einola, 2019). I forhold til ledelse så viser

forskning at ledere med makt er mer robuste, mer positive og har mer energi for å nå målene som er satt for organisasjonen (Forsyth, 2019), enn ledere uten makt.

Luthans et al. (2015) viser til at lederne må kommunisere de store linjene om betydningen av hva som skjer i organisasjonen til ansatte, da det kan gi et større eierforhold, som sannsynligvis vil gi positiv virkning for PsyKap-robusthet. I denne sammenheng vises det også til psykologisk trygghet, som gir et klima hvor ansatte kan kommunisere sine meninger (Edmondson, 2018; Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) viser til at organisasjonens verdier er integrert i utvikling av robusthet. Geert Hofstede (1993) definerer verdier som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre» (s. 22 i Bang, 2020:50). Det skilles mellom forfektete verdier og bruksverdier. Bruksverdier er de som faktisk ligger bak våre handlinger. Bang (2020:51) viser til at bruksverdier er «...våre operative eller levende verdier...», og at de ofte ikke er bevisste hos oss. Verdiene er basert på grunnleggende antagelser og definerer hva som oppfattes som verdifullt i organisasjonen (Schein, 1987). Verdiene våre kan føre til at man er villig til å stå i motgang og å ikke gi opp for å kunne oppnå det man ønsker til slutt (Luthans et al., 2015).

Utvikling av robusthet hos mennesker i organisasjoner kan deles inn i tre ulike strategier, i tråd med Ann Mastens (2009) arbeid (i Luthans et al., 2015):

- *Ressursfokusert strategi*; fokuserer på å utvikle de ressursene man oppfatter kan øke sannsynligheten for positivt utfall. Disse ressursene kan være menneskelig kapital (utdanning, erfaring, kunnskap og evner), sosial kapital (nettverk, sosiale forbindelser), samt de andre dimensjonene mestringstro, optimisme og håp. Menneskelig- og sosial kapital kan eksempelvis utvikles gjennom opplæringsprogrammer, kurs, team building, og prosjektarbeid med kryssfunksjonelle team.
- *Risikofokusert strategi*; Denne strategien er beskrevet som risikofaktorer som kan føre til økt sjanse for uønskede utfall, som stress og utbrenthet. For å utvikle robusthet kan ansatte eksponeres for håndterbare mengder, slik at de gradvis får en «immunitet. Utvikle evnen til å håndtere risiko kan gjøres gjennom mentorveiledning og coaching, med hyppige konstruktive

tilbakemeldinger. Gjennom denne typen strategi vil man kunne utvikle robusthets-egenskaper man kan ta med seg til neste utfordring, og øke sjansen for å snu det man oppfatter som negativt til noe positivt.

- *Prosessfokusert strategi*; Den tredje strategien mobiliserer for å identifisere, velge, utvikle, ta i bruk og vedlikeholde en fornuftig miks av lærdom, for å kunne håndtere risikofaktorer. Dette gjør det mulig å overvinne og vokse gjennom motgang.

Oppsummering

I oppsummering består PsyKap av fire ressurser; mestringsstro, håp, optimisme og robusthet. Hver av ressursene kan måles, utvikles og resultere i forbedret prestasjon. Ressursene er viktige hver for seg, men utgjør til sammen en kjernekonstruksjon som forutsier ytelse og tilfredshet hos ansatte (Luthans & Youssef, 2004).

Luthans et al. (2015) legger til grunn at i dagens samfunn, med globalisering, digitalisering, og stadige og raskere endringer, så vil ansattes PsyKap være viktigere enn deres kunnskap. Organisasjonen bør derfor investere i å utvikle ansattes PsyKap, da det vil kunne bidra til å redusere sykefravær, stress og utbrenthet blant de ansatte (Luthans, Youssef, et al., 2006), samt sikre bedre ytelse (Lorenz et al., 2016).

Det er identifisert flere tiltak og strategier som kan utvikle ansattes PsyKap (Locke, 2005; Lopez, 2013; Luthans et al., 2015; Luthans & Youssef, 2004; Schneider, 2001).

Forskningsmetode

Innledning

Dette kapittelet redegjør for hvilke metoder som er blitt benyttet, for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Dette gjøres ved å beskrive forskningsmetode, dataanalyse og hvordan jeg har gått frem.

Valgt metode

Forskningsfokuset i oppgaven er på ansattes opplevde PsyKap. I tråd med Langdridge (2006) ønsker jeg å beskrive og avdekke kvaliteter ved det jeg undersøker. Han viser også til at kvalitativt arbeid fokuserer på betydning heller enn adferd, fordi fokuset er på opplevelsene til deltakerne. I forskningsstudier om organisasjoner i den sosiale virkeligheten benyttes ofte samfunnsvitenskapelige forskningsmetoder for innhenting av informasjon, og som et hjelpemiddel for å analysere denne informasjonen. Dette er en sentral del av empirisk forskning, og forklarer hvordan forskeren skal samle inn, analysere og tolke data om samfunnsmessige forhold og prosesser. Forskeren sitter da igjen med empirisk data, som er en betegnelse av informasjon om virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Basert på interessen for å forstå informantenes egne perspektiver på organisasjonens PsyKap, gir den kvalitative metoden en fenomenologisk tilnærming til forståelsen av informantenes opplevelser av sin livsverden. Den søker å få frem betydningen av informantenes erfaringer; å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale et al., 2015). Jeg ønsket dybdekunnskap om informantenes opplevde PsyKap (Kvale et al., 2015), og utførte derfor forskningen gjennom individuelle dybdeintervjuer for å få ny kunnskap.

Etter å ha valgt metode startet jeg med å kontakte øverste administrative leder i organisasjonen (konstituert kommunedirektør) og fikk godkjenning til å kontakte medarbeidere i organisasjonen. Mitt kriterium for deltakelse i undersøkelsen var at informant er ansatt i organisasjonen. Informantene som er med i forskningen har vært ansatt i organisasjonen mellom seks og 14 år, med hovedandelen ansatt over 11 år. Jeg valgte å intervjuer både ledere og ansatte, fire av hver, for å undersøke om det var likheter og ulikheter i opplevd PsyKap. Lederne som er intervjuet er toppledere, og ansatte jobber som rådgivere. Lederne er ikke leder for, eller i samme avdeling eller tjenestoområde som rådgiverne som er med i studien. Dette ble gjort bevisst for å ikke skape usikkerhet rundt at svarene mellom leder og ansatt blir sammenlignet.

Før intervjuene definerte jeg hva jeg ønsket å få svar på, basert på litteratur om PsyKap. Som nevnt er det også utviklet egne spørreskjema for å kartlegge

individets psykologiske kapital (www.mindgarden.com). Disse ble også brukt som underlag. Ut ifra dette utarbeidet jeg en semi-strukturert intervjuguide på ca. 12 spørsmål (vedlegg 1). Jeg brukte denne som et utgangspunkt for samtalen, og stilte mange oppfølgingsspørsmål underveis. Guiden inkluderte spørsmål om hvordan informanten vil beskrive organisasjonen, mål for deres arbeid, om de mener at de er dyktige i jobben sin, samt om de ser seg selv i organisasjonens fremtid. Spørsmålene er utformet for å få informantene til å vurdere og analysere deres egen opplevelse (Kvale et al., 2015). Gjennom dette ble det besvart nok spørsmål til å gi tilstrekkelig med kvalitativ data. Intervjuene ga informanten og forskeren mulighet til å diskutere relevante emner, holdninger og opplevelser i dypere detalj, der det var nødvendig. Bruk av semi-strukturert intervju forenklet også analysearbeidet noe, ettersom det strukturerte og standardiserte svarene fra informantene til en viss grad.

De semistrukturerte dybdeintervjuene er forskningens primærdata (Kvale et al., 2015), i tillegg er det brukt sekundærdata som medarbeiderundersøkelse som grunnlag.

Gjennomføring

Jeg gjennomførte i alt åtte intervjuer, inkludert ett pilotintervju. Intervjuene varte mellom 40 til 60 minutter. Fem av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, og tre intervjuer ble gjennomført som digital videokonferanse, på grunn av smittesituasjonen ved pandemien. Alle intervjuene ble gjennomført i omgivelser som er trygge og kjente for informanten. Jeg åpnet intervjuet med å fortelle om oppgaven, positiv psykologi og PsyKap.

Etter sju intervjuer opplevde jeg at jeg hadde nådd metningspunktet, og fikk lite ny innsikt (Kvale et al., 2015). Jeg gjennomførte ett intervju etter metningspunktet, da det allerede var avtalt. Selv om det ikke ga ny informasjon, ga det bekreftelse til informasjonen jeg allerede hadde samlet inn.

Koding av intervjuene

Jeg renskrev notatene fortløpende etter hvert som jeg gjennomførte intervjuene, for å ha svarene friskt i minne. Underveis gjorde jeg memoer, som siden er brukt i koding og analyseprosessen (Langdridge, 2006).

Jeg gjorde flere gjennomlesninger av den skriftlige teksten (Kvale et al., 2015). På bakgrunn av intervjuene og notatene dannet det seg et overordnet bilde av de ansattes opplevde PsyKap. I tråd med Kvale et al. (2015) kodet jeg relevante avsnitt etter farger og knyttet det til nøkkelord. Disse tekstene ble deretter brutt ned og kategorisert i en tabell etter sentrale tema. Basert på dette benyttet jeg mønsterkoding, hvor man trekker inn psykologiske teorier som hjelp i tolkning av dataene, før jeg gjorde en tematisk analyse, hvor jeg trakk hovedtemaene ut av dataene (Langdridge & Røen, 2006). Tjora (2021) kaller denne metoden, hvor en jobber fra data mot teori med tilbakekoblinger hvor man sjekker fra det mer teoretiske til det empiriske, «stegvis-deduktive induktive metode». For å sikre relevans ut over de data som er analysert i prosjektet, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2011).

Svakheter

Forskningen har flere mulige svakheter. Jeg har forsøkt å avbøte svakhetene så godt som mulig.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene for å ha fullt fokus på informanten og sikre at all informasjon kom med (Kvale et al., 2015). Lydopptak kan legge en demper på hvordan informantene svarer og kan være en mulig svakhet (Langdridge & Røen, 2006). For å minimere svakheten ble alle intervjuene gjennomført i kjente omgivelser for informanten. Jeg opplyste også på forhånd at jeg ønsket å bruke båndopptak, slik at de var forberedt.

Jeg er selv ansatt i organisasjonen som jeg har brukt som utgangspunkt for forskningen. Det har gjort informantene tilgjengelige, samtidig kan jeg ha tatt med mine egne meninger, erfaringer og oppfatninger inn i analysen. En intervjukontekst kan tenkes å ha skapt et asymmetrisk maktforhold, fordi det er

intervjueren som definerer intervjusituasjonen (Kvale et al., 2015). Dette kan ha vært en svakhet. I tillegg jobber intervjueren som sagt i organisasjonen, som kan være en variabel som kan ha påvirket intervjuet og dataene (Langdridge & Røen, 2006). Organisasjonen er såpass stor, og det er ikke bevis for at det er tilfellet, men for å minimere denne svakheten valgte jeg å ikke intervju informanter fra egen avdeling.

En klar svakhet kan være at jeg er student og ikke har mye erfaring med forskningsintervju. For å minimere svakheten ble intervjuguiden vurdert av veileder før bruk, samt testet ut på pilot. I tillegg lyttet jeg til opptak av intervjuene fortløpende for å lære, samt leste metodebøker for å få nyttige tips.

I forhold til pålitelighet er det tilnærmet umulig for meg å få en full oversikt over fenomenet jeg forsker på. Målet mitt har vært å utforme intervjuguiden på en slik måte at den best mulig kunne besvare oppgavens problemstilling, samt å informere informantene om hvilken kontekst spørsmålene stilles i. Disse faktorene vil være med på å øke oppgavens reliabilitet.

Ryen (2002) viser til, at i kategorisering av dataene bør en bruke såkalte dommere for å sjekke nøyaktigheten av analysearbeidet på, altså at andre enn den prosjektansvarlige kategorisere dataene. Det har jeg ikke gjort, men jeg har hele tiden diskutert dataene med allierte, og har brukt god tid på arbeidet med kategorisering og analyse.

Ryen (2002) viser til at forskere som jobber lenge alene med stoffet, tror at det de selv vet er noe som alle vet. Jeg jobbet alene med oppgaven, men har presentert og diskutert data og rapporten med andre underveis og fått konstruktive tilbakemeldinger.

Diskusjon

Innledning

I dette kapittelet presenteres funnene fra forskningen. Funnene diskuteres i sammenheng med kjent teori og litteratur.

Som gjennomgått i *Teoretisk grunnlag* er PsyKap knyttet til ønskelige holdninger hos ansatte, slik som lavere sykefravær, organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet, (Lorenz et al., 2016). Forskning tyder på at ansatte med høy PsyKap generelt yter bedre enn ansatte med lavere PsyKap, fordi ansatte med høy PsyKap innehar sterkere ressurser for å nå mål (Lorenz et al., 2016).

Denne forskningen søker å svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?*

Presentasjon av funn og diskusjon av resultatene

Det er fire ressurser som er definert som del av PsyKap; mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Gjennom dybdeintervjuer med ansatte i organisasjonen har jeg utforsket de ansattes opplevde psykologiske kapital. I diskusjonen omtales informantene som «ledere» og «rådgivere» der det funn av ulikheter. Hvor det ikke er funn av ulikheter, omtales informantene samlet som «informanter» eller «ansatte».

I det videre er resultatene presentert etter de fire ressursene, for å gjøre det mer oversiktlig for leseren. Som beskrevet i *Teoretisk grunnlag* så går de fire ressursene over i hverandre, og det gjør også resultatene, men det er søkt å strukturere så godt som mulig. Kapittelet avslutter med en oppsummering av diskusjonen.

Mestringstro

Mestringstro er medarbeideres overbevisning om at han/hun klarer å motivere seg selv og bruke sine kunnskaper og evner til utføre en bestemt oppgave innen en gitt kontekst (Luthans et al., 2015). Mestringstro regnes som en betydelig bidragsyter for at ansatte skal kunne fungere effektivt under stress, frykt og utfordringer, først og fremst på grunn av ens oppfatning av personlig kontroll (Bandura & Locke, 2003).

Bandura (2012) viser til at oppgavemestring er viktig for å bygge mestringstro. Funnene viser at informantene opplever at de gjør en god jobb, som kan tyde på at de har en opplevelse av å mestre jobben og oppgavene sine. Funnene viser også at

informantene mener at de har den nødvendige kompetansen og personlige egnetheten for å utføre oppgavene på en god måte.

Informantene viser til at det er mye utvikling og endringer innenfor fagfeltene deres, og at det derfor er viktig å hele tiden videreutvikle og bygge videre på kompetansen. Resultatene viser til at informantene er motivert til å videreutvikle seg, for å ha tilstrekkelig kompetanse. Dette sammenfaller med litteraturen som viser til at medarbeidere med høy PsyKap-mestringstro er åpne for, og vokser, gjennom utfordringer (Luthans et al., 2015).

Litteraturen viser til at det er sammenheng mellom oppgavebetydning og opplevd mestringstro (Hans et al., 2018). Resultatene viser at informantene har en klar formening om at jobben de gjør er betydningsfull. De sier at det er motiverende, og en drivkraft for å gjennomføre arbeidsoppgavene. Dette kan også indikere at informantene opplever at de har meningsfulle oppgaver. Resultatene synes å støtte opp om litteraturen som viser til at ansatte motiveres av berikende jobber, som har oppgaver med høye nivåer av opplevd meningsfullhet og ansvar (Oldham & Hackman, 2010). Samt sammenfallende med teorien om at en sterk følelse av kompetanse og tro på egne evner, er en faktor for å mobilisere motivasjon og kognitive ressurser (Wood & Bandura, 1989).

Resultatene viser at informantene har relativt små fagmiljøer, hvor de er eneste, eller en av to-tre som jobber med de samme arbeidsoppgavene. Resultatene tyder at ansatte har oppgaver innenfor et bredt fagfelt. Resultatene indikerer at informantene oppfatter at dette gir motivasjon. Dette kan ha sammenheng med at oppgaven krever høy grad av variasjon i ferdigheter (Oldham & Hackman, 2010), ettersom det ikke blir spesialisert. Funnet som viser at informantene er eneste, eller en av veldig få, som har kunnskap og kompetanse til å løse oppgaven kan også tenkes å gi en motivasjon gjennom at de blir «eksperten» i organisasjonen. Gjennom dette får informantene anerkjennelse og «ære» fra andre medarbeidere, som igjen forsterker deres selvbilde som eksperter og gode i jobben sin (Weick et al., 2005), som igjen kan utvikle mestringstroen.

Teorien viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom tilbakemeldinger og mestringstro (Hans et al., 2018). Funnene tyder på at ansatte har et bevisst forhold

til tilbakemeldinger, og funnene viser at informantene opplever at de får tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. Funnene viser at arbeidsoppgavene til informantene krever samarbeid for å gjennomføres. Informantene er derfor sannsynligvis avhengig av, og setter pris på, arbeidet som kollegaer gjør, som letter eller muliggjør egne oppgaver. Dette kan være bakgrunnen for at informantene opplever at de får relativt mange, og positive tilbakemeldinger. Funnene tyder på at tilbakemeldingene ikke er omfattende evalueringer, men at det blir takket for samarbeidet, eller takket for en levering. Denne evnen til å uttrykke takknemlighet til andre er også et tegn på høy PsyKap-optimisme (Luthans & Youssef, 2004).

Funnene viser at rådgivere får mer tilbakemelding fra andre medarbeidere, enn fra leder. Funnene tyder på at rådgivere kunne tenkt seg mer tilbakemelding fra leder. Rådgivere synes å begrunne at de ikke får tilbakemelding fra leder, med at leder ikke har inngående kjennskap til arbeidsoppgavene deres. Resultatene tyder med dette på at rådgivere har begrunnet manglende tilbakemelding fra leder med at de har viktige oppgaver, som ikke leder har kompetanse til å gjennomføre. Dette kan gi rådgivere økt mestringstro (Oldham & Hackman, 2010). Funnene antyder også på at rådgivere i stor grad er selvmotiverte, og ikke avhengig av mye tilbakemeldinger. Resultatene kan tyde på at dette har sammenheng med at rådgivere har sterk opplevelse av kompetanse og tro på egne evner, som er en PsyKap som gir motivasjon (Wood & Bandura, 1989). Resultatet tyder også på opplevd PsyKap-optimisme, hvor manglende tilbakemelding fra leder blir begrunnet i årsaker utenfor dem selv, og attribuert til deres dyktighet, som er personlig, permanent og vedvarende (Seligman, 2002).

Interessant nok viser funnene at det ikke synes at ledere har behov for direkte tilbakemelding, i samme grad som rådgivere uttrykker at de ønsker. Ledere viser til at de har selvinnsikt til å vurdere om de gjør en god eller dårlig jobb. Funnene viser til at ledere oppfatter det som positiv tilbakemelding, dersom de ikke hører noe negativt. Resultatet kan henge sammen med at ledere er «nærmere» tilbakemeldinger fra innbyggere eller brukere, og får høre dersom det er noen som er misfornøyde eller, i mindre grad, fornøyde. Resultatet kan tyde på at ledere har en sterk indre motivasjon (Locke, 2005; Luthans et al., 2015; Wood & Bandura,

1989). Basert på at ledere i hovedsak opplever å få negative tilbakemeldinger, tyder det på at ledere har PsyKap-robusthet (Luthans et al., 2015). Resultatene synes å indikere at ansatte er selvmotiverte, selv om rådgivere uttrykker at de kunne ønsket seg mer tilbakemeldinger.

Resultatene tyder på at ledere mener at de er flinke til å gi tilbakemeldinger (lederinformantene er ikke leder for rådgiverinformantene). Funnene viser at ledere gir direkte tilbakemelding, på e-post eller person. Ledere oppga også at de har fokus på å gi tilbakemeldinger både en-til-en og i møter med flere. Funnene viser også at ledere oppfatter det som en tilbakemelding, at de gir rådgivere tillit. Funnene kan tyde på at rådgivere ikke nødvendigvis oppfatter det som en tilbakemelding. Som utredet over, tyder resultatene på at ansatte er motivert, som kan henge sammen med litteraturen som viser til at personer med høy grad av mestringstro kan utvikle seg selv, samt gjennomføre oppgaver på en effektiv måte, selv med lite ekstern input, over lengre tid (Luthans & Youssef, 2004).

Wood og Bandura (1989) viser til at det er en signifikant sammenheng mellom oppgavebetydning, ferdighetsvariasjon og tilbakemeldinger, og opplevd mestringstro. Resultatene synes å sammenfalle med litteraturen på dette punktet.

Sosial anerkjennelse er også en måte å gi tilbakemelding på, som kan utvikle mestringstro (Luthans et al., 2015). Funnene peker mot at det ikke synes å være kultur for å markere milepæler, eller ha arenaer for å fremme ansattes prestasjoner.

Fysiologisk og psykologisk engasjement og velvære kan spille inn på opplevd PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015). Funnene viser til at informantene benytter seg av sosiale goder på arbeidsplassen, som kantine, leasing av el-sykkel, kunstforening og treningstilbud. Funnene tyder på at informantene opplever at disse godene gir dem en bedre arbeidshverdag, som kan utvikle PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015). Spesielt ble kantine trukket frem av flere informanter som viktig, og som en arena for å treffe andre kollegaer som de ikke jobber sammen med til daglig. Det ble også vist til at dette er en kilde til å få mer informasjon om hva som skjer andre steder i organisasjonen.

I tillegg til fysiske forhold, viser Edmondson (2018) til at en oppfatning av et støttende klima, kan skape forhold hvor ansatte kan være seg selv. Funnene viser til at ledere oppfordrer til å være innovative og at det er rom for å feile. Likevel viser funnene at rådgivere ikke er komfortable med å ta sjanser. Resultatene indikerer at dette kan ha sammenheng med at det er en offentlig organisasjon. Funnene viser at offentlig tilsyn og diverse målinger skaper en utrygghet, da eventuelle feil og målingsresultater blir offentliggjort. Resultatene antyder også at rådgivere synes å ha en bekymring for å gjøre noe som kan gi negative ringvirkninger for andres arbeidsoppgaver. Det vises spesielt til at det (naturlig nok) er stor motvilje mot å prøve ut løsninger som kan gi negativ virkning for liv og helse, eller økonomisk tap. Ansatte viser også til at de jobber innenfor et strengt lovverk, som gjør at det er begrenset rom for å utforske nye løsninger.

For å kunne utvikle PsyKap må det være en oppfatning av å ha et støttende klima (Edmondson, 2018; Luthans et al., 2015). Organisasjonen er i natur hierarkisk, men funnene viser til at lederstilen i organisasjonen oppfattes som uformell av informantene. Funnene viser at det er korte veier til beslutningstaker, og at «alle kan snakke med alle», som indikerer at informantene opplever trygghet i organisasjonen. Resultatene antyder derimot at informantene opplever utrygghet i forhold til offentligheten, at tilsyn og målinger vil offentliggjøres, og at de med dette vil bli «hengt ut» med eventuelle feil. Funnene antyder, i denne sammenheng, at informantene har opplevd at politikerne ikke er støttende. Resultatet antyder at dette kan gi noe psykologisk utrygghet, og mindre støttende klima. Det er mulig at dette ikke gir optimale forhold for utvikling av PsyKap (Luthans et al., 2015).

I oppsummering viser litteraturen til at ansatte med høy grad av mestringstro er utholdende når de møter motgang (Bandura, 2012; Locke, 2005). Resultatene viser at ansatte synes å ha mestringstro, selv i situasjoner hvor de har møtt motgang, over en lengre periode. Resultatene kan tyde på at det innad i organisasjonen er psykologisk trygghet, men at det offentlige/politiske elementet skaper en usikkerhet. Informantene mener selv at de gjør en god jobb, og har kompetanse og egnethet til å gjennomføre oppgavene sine på en god måte, som beskriver høy PsyKap-mestringstro. Organisasjonen har ikke kultur for å markere

når mål er nådd, men er relativt gode på å gi positive tilbakemeldinger til hverandre, som er en faktor som styrker PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015). Sosiale tiltak synes å bidra til å gi glede i arbeidshverdagen, og skape arenaer for nettverk, noe som også utvikler PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015).

Håp

Ansattes håp henger sammen med en vilje til å nå satte mål, og planlegge og finne veier for å nå mål (Luthans et al., 2015).

Jeg legger til grunn Locke (2005) sitt konsept i forhold til å skille verdi og mål, som er i forhold til det generelle nivået, hvor jeg ser på mål som den spesifikke formen for verdier som blir brukt i spesifikke situasjoner.

Locke (2005) viser til at mål bør være spesifikke. Funnene viser at informantene ikke har et klart målbilde for seg. Resultatene antyder at rådgivere hadde foretrukket tydeligere mål, i tråd med Locke (2005). Funnene viser til at de mener at deres avdelinger da kunne jobbet tettere sammen, mot ett felles mål. Dette kan indikere at rådgivere ønsker seg mer samarbeid og samhold. Funnene tyder på at rådgivere til en viss grad attribuerer mangel på mål til at de har nye ledere, som ikke er kjent med organisasjonen enda. Funnet tyder på at rådgiverne forventer at mål vil komme på plass etter hvert. Sammenstilt med teorien, peker resultatet på at ansatte har PsyKap-håp og PsyKap-optimisme (Locke, 2005; Luthans & Youssef, 2004).

Funnene tyder på at ledere, muligens i sammenheng med at de har større helhetsbilde, ser at det kan være flere ulike mål i organisasjonen. De synes videre klar på hva som er målet for deres eget område, som i tråd med litteraturen indikerer PsyKap-håp (Luthans et al., 2015).

Funnene viser at rådgivere i organisasjonen opplever at de kan sette egne mål for sine arbeidsoppgaver, innenfor gitte rammer. Resultatene viser til at rådgivere setter seg delmål eller «hverdagsmål» for sine oppgaver, dette utvikler PsyKap-håp (Locke, 2005). Funnene peker også mot at målene oppleves å være realistiske og oppnåelige, som er motiverende (Locke, 2005), og utvikler PsyKap-håp (Luthans et al., 2015).

Litteraturen viser til at ansatte med høy grad av PsyKap-håp søker høy grad av autonomi (Luthans et al., 2015). Funnene peker mot at rådgivere opplever at de har stor grad av medbestemmelse. Spesielt i forhold til egne oppgaver, som de er eneste, eller få, som jobber med. Dette funnet peker mot at rådgivere har PsyKap-håp (Luthans et al., 2015). Funnene viser at noen rådgivere ikke alltid opplever å bli hørt av leder i forbindelse med beslutninger. Det er noe uklart om rådgiveres mening ikke har blitt tatt med i vurderinger, eller om beslutninger ikke har blitt slik som rådgivere ønsker. Det er en kjent utfordring at rådgivere som blir bedt om innspill, kan oppleve at de ikke har blitt hørt, dersom beslutningen ikke blir som deres innspill (Balogun et al., 2015). Dersom man legger til grunn at motsatt handling av det som utvikler PsyKap har negativ påvirkning, kan opplevelsen av å ikke bli hørt føre til lavere PsyKap-håp.

Funnene viser at ledere opplever at de har stor grad av selvbestemmelse. Dette kan henge sammen med at ledere i sin rolle, sannsynligvis har naturlig høy grad av autonomi, som antyder PsyKap-håp.

Resultatene synes å støtte opp om rådgiveres opplevelse av medbestemmelse. Funnene viser at ledere opplever at de har sterke rådgivere, med kompetanse innenfor fagfeltet. Ledere viser også til at rådgivere kan yte motstand, dersom de ikke får være med å bestemme. Funnene tyder på at ledere vurderer det som klokt å sikre at rådgivere har medbestemmelse. Funnene indikerer at det både er på grunn av at rådgivere kan komme med gode innspill, men også at det kan skape utfordringer dersom beslutninger tas uten medbestemmelse fra rådgivere. I så måte synes funnene å vise at ledere ser en stor verdi, og nødvendighet, av å sikre medbestemmelse for rådgivere. Resultatet sammenfaller med litteraturen som viser til at ledere med PsyKap-håp aksepterer og respekterer rådgivere og deres meninger (Luthans et al., 2015).

Som utforsket under *Mestringstro* så viser resultatene at informantene synes å jobbe selvstendig. Resultatet tyder på at informantene har høy PsyKap-håp, i samsvar med litteraturen som viser til at ansatte som jobber selvstendig og er selvmotiverte har høy PsyKap-håp (Luthans et al., 2015).

For å beholde håp er det avgjørende at organisasjonene har nødvendige ressurser (Luthans et al., 2015). Funnene tyder på at ansatte opplever at de har stor arbeidsmengde, og at det ikke er nok tid til å gjennomføre alle arbeidsoppgavene. Funnene viser videre at informantene har en opplevelse av at det ikke er tid til videreutvikling i form av opplæring og kurs. Ledere uttrykker også at de ikke har kapasitet til å jobbe med utviklingsoppgaver. Luthans (2015) viser til at nødvendige ressurser må være på plass for å overkomme hindringer. Dersom man legger til grunn at motsatt handling av det som utvikler PsyKap har negativ virkning, kan opplevelsen av mangel på tid ha negativ påvirkning på ansattes opplevde PsyKap-håp.

Funnene peker mot at informantene opplever at de må prioritere bort oppgaver som de skulle ønske de fikk gjort. Funnene tyder på at det oppleves som ubehagelig. Dette kan også henge sammen med resultatene som viser at ansatte setter seg egne mål, og har høy PsyKap-mestringstro og motivasjonen for å lykkes (Luthans et al., 2015).

I oppsummering synes funnene, sammenstilt med litteratur, å vise at informantene har høy opplevd PsyKap-håp. Resultatene viser til at informantene kan sette seg egne mål for arbeidsoppgaver, arbeider selvstendig og har medbestemmelse, som beskriver ansatte med PsyKap-håp. Funnene tyder på at informantene opplever at de har for lite kapasitet, som kan ha negativ innvirkning på opplevd PsyKap-håp.

Optimisme

Ansattes optimisme henger sammen med hvordan de forklarer hendelser. Optimister i PsyKap tar selv hederen når noe er vellykket, mens negative hendelser ses på som noe som er forårsaket utenfor dem selv (Luthans et al., 2015). Optimister og pessimister er diametralt motsatte.

Basert på Luthans et al. (2015) er PsyKap-optimisme en «global positiv forventning». Funnene viser at informantene beskriver seg selv, og organisasjonen, som «positiv».

Organisasjonen har vært gjennom en periode med mange endringer som; pandemi, bytte i ledergruppen, nye digitale systemer og negativ medieomtale, i tillegg til finansielle innsparinger. Endringene har gitt ulike konsekvenser for de ulike

informantene. Funnene viser at alle informantene opplever at de har vært gjennom en krevende periode for organisasjonen, og de viser til at det har vært et klima preget av uro og usikkerhet. Flere viser til at endringene har vært nødvendige. Dette kan også tyde på høy PsyKap-optimisme, at informantene klarer å sile gjennom støyen og finne fakta (Luthans & Youssef, 2004). Resultatet viser at informantene har et positivt syn på fremtiden, som også indikerer PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015).

Funnene peker på at informantene opplever at de nå er over det verste, og at det vil bli bedre i det videre. Informantene synes å ha tro på at kommuneøkonomien vil ordne seg, pandemien nærmer seg slutten og det er dyktige ansatte som jobber i organisasjonen. I tillegg synes funnene å peke på at informantene har stor tro på at endring i ledelsen kan bli positivt for organisasjonen. Denne måten å resonnerer på, viser at informantene har PsyKap-optimisme hvor de har en ettergivenhet for fortiden, verdsettelse av nåtiden og mulighetssøkende for fremtiden (Schneider, 2001).

Funnene peker mot at informantene opplever at det går i positiv retning, at det blir bedre. Det vises blant annet til omorganisering, og nye ledere i toppledergruppen. Funnene viser at dette synes å gi en bekreftelse for informantene, på at organisasjonen er på rett vei. Dette viser at arbeidet som gjøres i nåtiden verdsettes, selv om resultatene ikke foreligger enda. Dette tyder på at informantene har PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015; Schneider, 2001).

Luthans (2015) viser til at ledere med høy PsyKap-optimisme legger vekt på utvikling av ansatte. Funnene viser at rådgivere opplever at de jobber selvstendig, og med høy autonomi og tillit fra leder, som kan være med å utvikle PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015). Som diskutert i *Mestringstro* tyder resultatene på at arbeidsoppgavene er utfordrende og utviklende i seg selv. Dette kan antyde at informantene får utvikling gjennom arbeid med sine ordinære arbeidsoppgaver, og gjennom det kan styrke PsyKap-optimisme.

Funnene synes videre å peke mot at det er en kultur i organisasjonen for at ansatte får æren for den jobben de gjør. I tråd med Luthans et al. (2006), peker dette mot at ledere har PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015). Funnene tyder på at ansatte opplever at de blir sett, selv om det ikke er kultur for å trekke dem frem

spesielt, i særskilte «seremonier», som drøftet under *Mestringstro*. Resultatene kan tyde på at organisasjonens relativt små fagmiljø, kan føre til at den enkelte ansatte er mer synlig.

Funnene viser til at ansatte opplever at noen beslutninger blir tatt, uten at de er utredet eller informert om. Luthans et al. (2006) viser til at ansatte med høy PsyKap-optimisme kan utnytte mulighetene som situasjoner gir dem. Resultatene indikerer at informantene har høy grad av autonomi, og jobber som ekspert innenfor sine oppgaver (diskutert under *Håp*). Dette kan skape mulighet for ansatte til å benytte situasjoner til å få gjennomført ønskelige tiltak, uten involvering av andre parter.

I oppsummering tyder resultatene på at ansatte i organisasjonen har høy PsyKap-optimisme. I tråd med Luthans (2015) ser de hva som er bra i dag, og tror at det vil bli bedre i fremtiden. Resultatene tyder på at informantene attribuerer årsakene til at det vil gå bra på forhold innenfor dem selv, som deres egne og kollegaers dyktighet og gode egenskaper.

Robusthet

Robusthet beskrives som ansattes evne til, når de møter motgang eller konflikt, å sprette tilbake. Ikke bare tilbake til der de var, men å ha brukt lærdommen til å utvikle seg videre (Luthans et al., 2015).

Ann Masten viser til at sosial kapital kan være en kilde til å utvikle PsyKap-robusthet (Luthans et al., 2015). Funnene viser til at informantene opplever at de har gode nettverk. Flere av informantene har relativt små faglige nettverk innenfor organisasjonen, men alle viser til nettverk de har eksternt i andre kommuner, eller tjenesteleverandør. Funnene tyder på at å ha nettverk gir en PsyKap-robusthet, i tråd med teori. Ansatte viser til at de har en plass å henvende seg til for kunnskap, læring og støtte. Funnene viser også at bruk av felles kantinen oppleves av flere av informantene som en arena for å møte kollegaer fra andre deler av organisasjonen, som diskutert under *Mestringstro*. Dette bygger forbindelser og relasjoner i ansattes nettverk, som kan utvikle PsyKap-robusthet (Luthans et al., 2015). Resultatene viser til at informantene samarbeider tett med andre, noe som også er med å utvikle PsyKap-robusthet.

Ansatte som er kreative og løsningsorienterte innehar PsyKap-robusthet (Luthans et al., 2015). Funnene tyder på at ledere mener at rådgivere i organisasjonen er veldig løsningsorienterte. De viser blant annet til pandemien og hvordan alle fant løsninger for å levere tjenester, og var raske til å ta i bruk nye digitale løsninger. Funnene tyder på at ledere attribuerer dette til at rådgivere, og de selv, klarer å snu seg rundt, være kreative og finne nye løsninger. Funnet viser til at ledere har PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015), da de fremmer medarbeidere. Det viser også til at informantene har høy PsyKap-robusthet i at de kommer tilbake fra motgang, og finner løsninger.

Funnene indikerer at rådgivere ikke opplever at de er løsningsorienterte i samme grad, som ledere. Forskjellen som kommer frem mellom rådgivere og ledere kan bunne i at rådgiverne ikke har samme helhetsbilde. De jobber med sine oppgaver, og som én rådgiver sier så «skjer endringer litt og litt». Ledere har stort sett bedre oversiktsbilde, og har mer fokus på å finne løsninger på utfordringer for et større område, enn den enkelte rådgiver har ansvar for. Dette kan føre til at ledere får en oversikt over alle løsningene som er gjort, mens rådgivere bare har oversikt over eventuelle nye løsninger for sitt eget område. Dersom dette legges til grunn, kan det være en viktig oppgave for ledere å kommunisere ut til alle sine ansatte hvor bra organisasjonen har håndtert en gitt situasjon, og hvilke løsninger som er gjort. På denne måten kan rådgiveres PsyKap utvikles gjennom rollemodeller som Luthans fremsetter (Luthans et al., 2015).

Funnene peker mot at informantene opplever at endringene har vært mange, og at det har vært krevende. Funnene viser til at de stort sett vurderer endringene som at de har vært nødvendige, og ser at det vil kunne gi gode resultater på sikt. Dette peker i retning av at ansatte har opplevd PsyKap-robusthet, hvor de spretter tilbake fra den tunge tiden (Masten, 2001). Det viser også til PsyKap-optimisme og håp, i at informantene ser mulighetene.

Resultatene antyder at ledere har makt til å ta beslutninger selv. Forsyth (2019) viser til at ledere med mye makt kan ha energi, beslutsomhet og motivasjon til å fatte egne avgjørelser. Resultatene kan peke mot at ledere har makt, som utvikler PsyKap-robusthet og mestringstro (Luthans et al., 2015). Funnene viser at ledere selv mener at de kanskje har for høy autonomi eller makt, og at det kan føre til en

fragmentert organisasjon. Funnet støtter også opp om funnet som viser at beslutninger kan bli tatt uten at de er kommunisert (diskutert i *Optimisme*)

Resultatene indikerer at makt, kanskje i sammenheng med at det ikke er tilstrekkelig tid, som vurdert under *Håp*, kan føre til at det ikke er tid til å vurdere og utrede «alle» alternativer før det tas en beslutning. Det er mulig at dette funnet balanseres noe, mot resultatet som viser at ansatte har høy grad av medbestemmelse (utredet i *Håp*).

Utdanning og økt kompetanse er en ressurs som kan øke ansattes robusthet (Luthans et al., 2015). Funnene tyder på at ansatte opplever at det ikke blir satset nok på utvikling av menneskelige ressurser i organisasjonen. Funnene peker mot at ledere opplever at de har mulighet til å få økt kompetanse dersom de ønsker, mens rådgivere i mindre grad opplever at de har mulighet til å få formell utdanning for å øke sin kompetanse. Samtidig viser informantene også til at de ikke har tid til å gå på kurs. At organisasjonens ansatte ikke får utviklet kompetanse, kan føre til at PsyKap-robusthet ikke får utvikling. Samtidig, som diskutert under *Optimisme* og *Mestringstro*, så synes det at arbeidsoppgavene i seg selv er utviklende.

Hobfoll (2003) viser til at positiv selvevaluering gir PsyKap-robusthet. Resultatene, som diskutert under *Mestringstro*, viser at ansatte i organisasjonen vurderer at de gjør en god jobb. Resultatet kan tyde på at informantene utvikler sin PsyKap-robusthet gjennom den positive selvevalueringen.

Som beskrevet under *Mestringstro*, så viser funnene at informantene ikke synes å ha tydelige mål. Dette kan ha sammenheng med at kommunen, som organisasjon, har flere mål og verdier (Wæraas, 2010). Funnene indikerer likevel at informantene opplever at organisasjonen jobber mot et viktig overordnet mål. Dette resultatet kan tyde på at organisasjonens ansatte er motivert av organisasjonens grunnleggende verdisett. Jeg legger til grunn Locke (2005) beskrivelse, om at verdier er mer generelle enn mål. Ansatte viser, gjennom ulike formuleringer, at målet for organisasjonen er å skape et samfunn som gir et godt liv for innbyggerne. Dette funnet synes å beskrive organisasjonens verdi. Cameron et al (2004) viser til at organisasjoner med grunnleggende etiske verdier kan utvikle PsyKap-robusthet. Funnene antyder at informantene har bruksverdier

(Bang, 2020), som kanskje ikke er bevisste, men som synes å utvikle PsyKap-robusthet. De grunnleggende verdiene vil sannsynligvis også gi grunnlag for utvikling av de andre PsyKap ressursene; mestringstro, optimisme og håp (Luthans et al., 2015).

I oppsummering er PsyKap-robusthet i stor grad også resultat av de andre ressursene. Etter mange endringer og krevende prosesser, så peker resultatene på at ansatte i organisasjonen har sprunget tilbake (Luthans et al., 2015).

Informantene har vært løsningsorienterte, og funnet andre måter å jobbe på, noe som tyder på høy PsyKap-robusthet (Luthans et al., 2015). Resultatene peker mot at det ikke er tid til å prioritere tilstrekkelig ressurser til kursing og videreutdanning, som kan hindre utvikling av PsyKap-robusthet. Resultatene tyder på at organisasjonens ansatte har ubevisste bruksverdier, som utvikler opplevd PsyKap-robusthet.

Ansattes opplevde psykologiske kapital

Informantene har jobbet i organisasjonen relativt lenge. Funnene tyder på at de er trygge i jobben sin, har gode nettverk, og motiveres av arbeidsoppgavene. Resultatene antyder at det er noen forskjeller mellom lederes og rådgiveres opplevde PsyKap. Disse ulikhetene synes i hovedsak å ha sammenheng med de formelle rollene. Funnene tyder på at ledere har et større oversiktsbilde og også mer makt og autonomi, enn rådgivere.

De fire PsyKap ressursene er sterke hver for seg, men sammen blir de en kjerneressurs (Luthans & Youssef, 2004). Resultatene fra forskningen synes å støtte opp om dette. Funnene tyder i hovedsak på at ansatte har relativt høy opplevd PsyKap. Resultatene tyder på at ansatte har høy opplevd PsyKap-mestringstro, hvor de opplever at de er gode på jobben sin, og løser arbeidsoppgavene sine på en god måte. Resultatene peker mot at de attribuerer dette til seg selv, at det er deres innsats, kunnskap og personlige egenskaper som fører til at de gjør en god jobb, som viser til opplevd PsyKap-optimisme. Organisasjonen har vært igjennom flere store endringer. Resultatene viser til at ansatte har en optimisme og vilje, og tro på at fremtiden vil være bedre enn nåtiden. Resultatene tyder på at ansatte anser seg selv som viktig for å forme

denne fremtiden (Lopez, Luthans), som er tydelige tegn på opplevd PsyKap-håp. Dette håpet, sammen med mestringstro og optimisme, viser igjen i ansattes opplevde PsyKap-robusthet. Dette gjør seg gjeldende gjennom resultatene som viser at informantene har blitt styrket av erfaringer fra en utfordrende periode.

Resultatene peker på at rådgivere opplever at de har tillit fra leder, jobber selvstendig og setter sine egne mål. Det synes videre at de opplever at de har en grad av medbestemmelse i beslutninger, samt at de får tilbakemeldinger fra kollegaer på jobben de utfører. Dette er faktorer som utvikler rådgiveres opplevde PsyKap (Luthans & Youssef, 2004). Resultatene synes å peke mot at ledere opplever at de har stor autonomi og makt. De har mulighet til å få formell utdanning om de ønsker, har tillit fra leder, og setter sine egne mål, som er bevist å utvikle opplevd PsyKap. At resultatene er såpass tydelig viser at ansatte har relativ høy opplevd PsyKap. Resultatene sammenfaller med litteraturen, som viser til at ledes opplevde PsyKap, direkte og indirekte, påvirker organisasjonens ansattes opplevde PsyKap (Chen et al., 2017).

For at en ansatt skal kunne utvikle PsyKap, er det viktig at den ansatte føler seg støttet, myndiggjort og anerkjent av ledelsen (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Resultatene peker mot at det utøves tillitbasert ledelse i organisasjonen. Resultatene viser at rådgivere har mer kompetanse enn sin leder i forhold til arbeidsoppgavene de har ansvar for å gjennomføre i organisasjonen. Dette synes å resultere i at ledere har tillit til at rådgivere utfører oppgavene på en god måte, en tillit som sannsynligvis har oppstått gjennom at rådgivere har prestert bra. Dette synes å gi opplevelse av at de har viktige oppgaver som gir mestringstro, i tillegg til eierskap til oppgavene, som gir opplevd PsyKap (Luthans et al., 2015).

Resultatene viser til at informantene har høy mestringstro, og de er i tråd med Luthans (2015) fem karakteristikker. Mestringstro har høy korrelasjon med robusthet (Rees et al., 2015). Resultatene tyder på at målene motiverer til innsats og gir mestringstro og håp, som er faktorer som utvikler PsyKap (Luthans et al., 2015). Men resultatene viser også at informantene opplever at de har liten tid til å gjennomføre oppgavene, noe som kan tyde på at det kan være mangel på ressurser. Luthans et al. (2015) viser til at nødvendige ressurser må være på plass for å skape godt grunnlag for PsyKap. Informantene ser ut til å ha innfunnet seg

med dette, selv om de gir uttrykk for at det er frustrerende. Det er nærliggende å lure på om mangelen på ressurser kan påvirke ansattes opplevde PsyKap negativt, dersom dette vedvarer. Basert på resultatene som viser at ansatte setter seg egne mål, og synes å være motivert av dette, så kan dette resultatet også være en indikasjon på at ansatte setter seg høye mål. Målene som ansatte selv setter seg, kan være høyere og vanskeligere, og dermed mer tidkrevende, enn organisasjonens mål krever.

Litteraturen viser til flere ulike positive utfall av at organisasjoner har ansatte som har, og utvikler, PsyKap. Jeg vil i det videre utforske om resultatene fra min forskning, viser noen av faktorene litteraturen fremsetter er resultatene av PsyKap. Dette for å utforske nærmere hvordan ansattes opplevde PsyKap er, etter mange endringer.

Lorenz et al. (2016) viser til at ansattes PsyKap kan føre til ønskelige holdninger hos ansatte, som ansattes intensjoner om å forbli i organisasjonen og jobbtilfredshet. Resultatene tyder på at intensjonen om å forbli i organisasjonen til en viss grad er sammenfallende med dette. Funnene viser at informantene har vært i organisasjonen i relativt mange år, og fremsetter at flertallet ser for seg sin egen karriere i organisasjonen i fremtiden. Disse resultatene kan antyde en viss jobbtilfredshet. Det antas at ledere og ansatte som har vært i organisasjonen over flere år, og ønsker å forbli i organisasjonen, også har jobbtilfredshet.

Luthans og Youssef (2007) viser til at det er positiv korrelasjon mellom nivået på leders håp, og tilfredshet og bevaring av sine ansatte. Resultatene synes i noen grad å indikere dette. Resultatene viser til at ledere har opplevd PsyKap-håp. Som over antyder resultatene antyder at ledere har tilfredshet i jobben.

Luthans et al. (2015) viser til at ansatte med høy PsyKap har en tendens til å vise større grad av uavhengighet i tenkningen. De synes å ha behov for å utvikle seg og prestere, og er i seg selv motivert av berikende jobber (Luthans et al., 2015). Dette synes å sammenfalle med resultatene som viser til at informantene opplever at de jobber selvstendig, og setter sine egne mål. Resultatene viser til at ansatte opplever at de har gode prestasjoner, og har en indre motivasjon, i tråd med litteraturen (Bandura & Locke, 2003).

Bidrag til praksis/anbefalinger

Gjennom denne studien har det kommet klart frem at ansatte synes å ha relativ høy opplevd PsyKap. Resultatene tyder på at organisasjonen allerede gjør flere av grepene som litteraturen oppgir, for å utvikle medarbeidernes opplevde PsyKap. Luthans et al. (2015) viser til at det alltid er rom for forbedring og videreutvikling, spesielt innenfor PsyKap-mestringstro. anbefalingene gis med bakgrunn i resultatene.

Organisasjonen er i stadig endring, som kan medføre at ansatte må jobbe med andre og nye arbeidsoppgaver, eller på annen måte. Jeg mener at det kan være hensiktsmessig for organisasjonen å investere i å måle ansattes PsyKap. En slik kartlegging kan være med å avgjøre hvilke ansatte som kan passe i gitte situasjoner og roller (Luthans et al., 2015). Resultatene tyder på at ansatte opplever at de ikke har tilstrekkelig arbeidskapasitet. Det vil være særlig nyttig for organisasjonen å gjøre en slik kartlegging, dersom det er planlagt at færre ansatte skal dekke flere arbeidsoppgaver, innenfor flere felt. En slik kartlegging vil også gi mulighet for å sette ekstra fokus på utvikling av de enkelte PsyKap-ressursene for hver ansatt, etter behov. Dersom organisasjonen gjør en slik kartlegging, bør det også gjøres som en standard del av prosessen ved nyansettelser. Organisasjonen må også sikre at utvikling av ansattes psykologiske kapital blir en del av organisasjonens strategiplaner og budsjetter (Luthans et al., 2015).

Resultatene viser til at rådgivere jobber selvstendig, har medbestemmelse og setter sine egne mål, i en arbeidshverdag hvor de har tillit fra leder. Resultatene synes å indikere at dette gir rådgivere og ledere PsyKap, i tråd med litteraturen (Locke, 2005; Luthans et al., 2015; Luthans & Youssef, 2004). Jeg anbefaler derfor at organisasjonen fortsetter å videreutvikle tillitsbasert ledelse.

Resultatene tyder på at ansatte ikke har klart for seg hva som er organisasjonens mål. Jeg anbefaler at organisasjonens mål kommuniseres internt. Den enkelte avdeling må tillegge målene sin egen mening, og på bakgrunn av dette utarbeide delmål (Locke, 2005). Selv når det synes åpenbart at jobben er meningsfull, så må ledere ta seg tid til å tydeliggjøre formålet (Edmondson, 2018). Dette kan også

hindre at det tas beslutninger som ikke er i tråd med målsettingen, som kan skape en fragmentert organisasjon.

Resultatene antyder at informantene opplever en psykologisk utrygghet i forhold til det politiske styret. Jeg vil anbefale at administrasjonen og politikerne jobber sammen for å sette felles mål for kommunen, dette kan skape relasjon og en opplevelse av å jobbe sammen mot et felles mål. Dette kan minimere, eller ta bort utryggheten.

Resultatene peker på at rådgivere ikke opplever at de får tilbakemeldinger fra leder. Jeg vil anbefale at ansatte oppfordres til å gi hverandre tilbakemeldinger generelt, og fra ledere spesielt. Ledere er rollemodeller, som kan gå foran med et godt eksempel. Resultatene viser at ledere gir rådgivere tillit, og de viser til at det er den beste positive tilbakemeldingen de kan gi. Resultatene peker på at rådgivere ikke oppfatter det som en tilbakemelding. Jeg vil anbefale at ledere kommuniserer tydelig til den enkelte, at de får tillit på grunn av jobben de gjør, og at leder har tillit til dem.

Resultatene indikerer at ansatte opplever at de har for liten tid til å gjennomføre oppgaver. Dette kan bunne i at det er for liten kapasitet, underbemanning, eller det kan bunne i at den enkelte ansatte setter seg for høye mål. Uavhengig av årsak, så er opplevelsen at det er for lite ressurser. Jeg vil anbefale at ledere, sammen med avdelingen, jobber med å sette klare mål for sin avdeling (Locke, 2005). Det må være tydelig hva som er målet, og hva som er «godt nok», i forhold til faktisk kapasitet. Dette kan sikre at ansatte opplever at de leverer innenfor det som er forventet, og gjennom dette opplever mestring og motivasjon, som kan gi økt PsyKap.

Resultatene peker på at rådgivere opplever at de ikke får kurs og formell videreutdanning. Jeg vil anbefale at organisasjonen sikrer at det settes av ressurser i form av tid og penger for å sikre at ansatte får mulighet til videreutvikling, og gjennom dette økt mestringsfølelse og robusthet (Luthans & Youssef, 2004). Dette vil kunne gagne ansatte og organisasjonen. Resultatene indikerer at arbeidsoppgavene i seg selv utvikler kompetanse. Det kan også være hensiktsmessig at leder kommuniserer og skaper bevissthet rundt dette.

Avslutningsvis vil jeg anbefale at organisasjonen jobber med kommunikasjon og sensegiving (Weick, 1995). Ledere bør kommunisere hva organisasjonen jobber med, samt hedre ansatte som har gjort en god jobb, og vise til suksesser i organisasjonen. I forhold til endringer som gjøres i organisasjonen, er det viktig å gi mening til endringen. Disse grepene kan gi flere fordeler. Det kan blant annet gi ansatte en forståelse, stolthet og eierskap til organisasjonen, samt fungere som en rollemodell, som sikrer utvikling av PsyKap. Videre kan dette føre til at ansatte yter bedre, forblir i organisasjonen og har lavere sykefravær (Luthans et al., 2015).

Forskningens begrensning

Denne studien er basert på eksisterende teori og empirisk forskning. Som beskrevet i *Forskningsmetode* er det tatt flere grep for å minimere svakheter så godt som mulig. Studien kan likevel ha flere begrensninger, som i hovedsak kan knyttes til forskningens kvalitative natur. Intervjuene er gjennomført på et bestemt tidspunkt, som betyr at jeg bare kan sammenligne forskjellige øyeblikksbilder fra opplevelser og forventninger. I tillegg er funnene fra bestemte informanter. Ulike informanter vil ha ulike meninger og forståelse, samt kan endre sin sensemaking i retrospeksjon. Det er forsøkt å minimere denne begrensningen gjennom å ha informanter fra flere avdelinger og tjenesteområder, for å skape et helhetlig perspektiv fra flere sider. Uansett vil resultatene være vanskelige å gjenskape. I *Forskningsmetode* er forskningsdesign beskrevet, slik at det vil være mulig for andre forskere å skjønne hva som ligger til grunn for valg av strategi, metode og forstå forskningsprosessen og dermed re-analysere funnene mine. Likevel vil reliabilitet være en svakhet, videre forskning innenfor samme organisasjon kan øke reliabiliteten ved studien.

Funnene i studien er ikke generaliserbare. Det kan likevel argumenteres for at et forsvarlig nivå av generaliserbarhet kan oppnås, da studien knytter funnene opp mot eksisterende litteratur. Som tidligere nevnt har jeg begrenset tidligere kunnskap om temaene som oppgaven utdyper. I oppgaven har jeg en fyldig utgreiing av aktuell faglitteratur for å kompensere for min manglende kunnskapsbakgrunn, og har tilbakekoblet de nye empiriske funnene til teori.

Jeg mener at funnene avdekket i studien er av verdi. Funnene underbygger eksisterende litteratur om viktigheten av ansattes opplevde PsyKap, spesielt i perioder med endringer. Da studien er gjennomført innenfor en norsk kommune, kan det også argumenteres for at studien kan ha særlig relevans for andre norske kommuner.

Avslutning

Denne oppgaven har svart på forskningsspørsmålet «hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?». Svaret fra studien er at ansattes opplevde psykologiske kapital synes å være relativt høy. Resultatene viser at ansatte har opplevd PsyKap innenfor alle ressursene; mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Resultatene viser videre at de ulike ressursene har synergieffekter på hverandre, som beskrevet i litteraturen (Luthans & Youssef, 2007).

Organisasjonen har vært gjennom flere endringer, over en lengre periode. Funnene viser at endringene har ulik betydning for de ulike informantene, og funnene viser at det har opplevdes ulikt. Funnene tyder på at alle informantene har opplevd det som en utfordrende tid i organisasjonen.

Avslutningsvis oppsummeres ansattes opplevde PsyKap innenfor hver av de fire ressursene.

Ansatte synes å ha opplevd PsyKap-mestringstro (Bandura, 1991; Luthans et al., 2015). Informantenes selvevaluering er at de gjør en god jobb, og har kompetanse og egnethet til å gjennomføre oppgavene sine på en god måte. Ansatte er relativt gode på å gi tilbakemeldinger til hverandre. Sosiale tiltak synes å bidra til å gi glede i arbeidshverdagen, som også utvikler PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015). Resultatene tyder på at det innad i organisasjonen er psykologisk trygghet, men det politiske styringssystemet skaper en usikkerhet, som kan ha negativ virkning på ansattes opplevde PsyKap.

Resultatene viser at ansatte synes å ha opplevd PsyKap-håp. Resultatene viser til at informantene kan sette seg egne mål for arbeidsoppgaver, arbeider selvstendig og har medbestemmelse, som beskriver ansatte med PsyKap-håp (Locke, 2005; Lopez, 2013). Funnene tyder på at ansatte opplever at de har lite kapasitet, som kan ha negativ innvirkning på ansattes opplevde PsyKap-håp.

Resultatene tyder på at ansatte i organisasjonen har opplevd PsyKap-optimisme. I tråd med Schneider (2001) viser ansatte en toleranse for fortiden, de verdsetter arbeidet som gjøres i dag, og de ser at det bare blir bedre i fremtiden. Resultatene tyder på at informantene attribuerer at det har lyktes, og vil lykkes i det videre, til forhold innenfor dem selv, som deres egne og kollegaers dyktighet og gode egenskaper.

Resultatene tyder på at ansatte har opplevd PsyKap-robusthet. Informantene synes å være løsningsorienterte, og finner nye måter å jobbe på når det kreves (Luthans et al., 2015). Resultatene peker mot at det oppleves at det ikke er tid til å prioritere tilstrekkelig ressurser til kursing og videreutdanning, som kan hindre utvikling av ansattes opplevde PsyKap-robusthet.

Oppsummert synes denne forskningen å vise at organisasjonens ansatte har blitt styrket av erfaringene fra en utfordrende periode. Resultatene tyder på at ansattes opplevde psykologiske kapital er en viktig årsak til dette.

Litteraturliste

- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011a). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011b). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Editorial: Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4), 960–979. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>

-
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 87–99.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur (5.)*. Universitetsforlaget.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 766–790.
<https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2011). *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=829336>
- Chen, Q., Wen, Z., Kong, Y., Niu, J., & Hau, K.-T. (2017). Influence of Leaders' Psychological Capital on Their Followers: Multilevel Mediation Effect of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology, 8*.
<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2017.01776>
- Christensen, M. (2008). *Positive factors at work. The first report of the Nordic project*. Nordic Council of Ministers.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=338280>
- 1
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen i P.Ø. Saksvik (red.). I *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3. utgave, s. 112–133). Cappelen Damm akademisk.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2015). Advancing conceptualization and measurement of psychological capital as a collective

construct. *Human Relations*, 68(6), 925–949.

<https://doi.org/10.1177/0018726714549645>

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons, Incorporated.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=559689>

4

Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (Seventh edition). Cengage.

Hans, S., Gupta, R., & Link to external site, this link will open in a new window.

(2018). Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 730–744.

<http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/LODJ-03-2018-0101>

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Abstrakt.

Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17(3), 325–346.

https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703_4

Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2018). Selvledelse og superledelse. *Magma*, 9.

-
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Langdridge, D., & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Locke, E. A. (2005). Setting Goals for Life and Happiness i C. R. Snyder and S. J. Lopez. I *Handbook of Positive Psychology* (s. 299–312). Oxford University Press, Incorporated.
- Lopez, S. J. (2013). *Making Hope Happen: Create the Future You Want for Yourself and Others*. Atria Books.
- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=568293>
- 2
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and Validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLOS ONE*, *11*(4), e0152892.
- <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Lovdata. (u.å.). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven)*. Hentet 30. april 2022, fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(3), 387–393.
- <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital.

Human Resource Development Quarterly, 21(1), 41–67.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>

Luthans, F., & Church, A. H. (2002). Positive organizational behavior:

Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.

<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive

Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational

Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.

<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital:*

Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press USA - OSO.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=305211>

3

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological*

Capital and Beyond. Oxford University Press, Incorporated.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=191333>

0

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development.

American Psychologist, 56(3), 227–238. [https://doi.org/10.1037/0003-](https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227)

066X.56.3.227

-
- Masten, A. S. (2014). Global Perspectives on Resilience in Children and Youth. *Child Development*, 85(1), 6–20.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: A comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68(3), 237–277.
<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: The international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, 6.
<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.00073>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagforlaget.
- Schein, E. H. (1987). Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig? I K. Arnulf & H. Brun (Overs.), *Norbok*. Mercuri media forl.
https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2017072007283

-
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, *56*(3), 250–263.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.250>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=493521>
- 9
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Skre, I. B., & Svartdal, F. (2022). Store norske leksikon. I *Store norske leksikon*.
http://snl.no/positiv_psykologi
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 240–261.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, *16*(4), 409–421.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, *56*(3), 407–415.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.3.407>

Wæraas, A. (2010). Vennlighet eller myndighet? – Når staten velger

verdigrunnlag. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 27(1-02), 60–71.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3053-2010-01-02-06>

Vedlegg

Vedlegg Intervjuguide

Spørsmål

1. Kan du fortelle om din stilling og arbeidsoppgaver i organisasjonen?
2. Hvordan blir mål for ditt arbeidsområde satt?
3. Kan du fortelle om hvordan du jobber for å løse arbeidsoppgavene?
(Autonomi, hvordan møter utfordringer)
4. Hvordan vil du beskrive organisasjonen og lederstilen
(tjenesteområde/avdeling)? (rom for å feile, hierarkisk, trygt,
formelt/uformelt, etc.)
5. Hva er organisasjonens mål? Hva betyr målet/målene for deg? Er du/dere
drevet til å nå målene?
6. Markerer dere når dere er ferdig med et prosjekt, eller har nådd et mål?
Hvordan?
7. Vil du si at du er god på jobben din? (Har du den nødvendige kompetansen
og personlig egnetheten for å gjøre jobben din godt? Opplæring?)
8. Får du tilbakemelding på jobben du gjør? Fra hvem? Hvordan og hvor
ofte?
9. Gir du tilbakemelding til ansatte/kollegaer? Hvordan/hvor ofte/i hvilken
form?
10. Vil du beskrive deg selv som optimistisk eller pessimistisk? Hvorfor? Hva
legger du i det?
11. Benytter du deg av noen sosiale goder? Hva betyr det for deg?
12. Hvordan ser du for deg din og organisasjonens fremtid?
13. Er det noe du vil si som jeg ikke har spurt om?
14. Har du en sluttkommentar?