



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	26-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10120 IN04 B P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Desirée Herneback, Maren Bjørnstad

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Psykologisk kapital - en evaluering av Vestbo		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	1
Andre medlemmer i gruppen:	

Sammendrag

Psykologisk kapital er et felt med opprinnelse fra positiv psykologi, som fortsatt er relativt nytt og under stadig utvikling. De fire positive psykologiske ressursene som utgjør psykologisk kapital er: mestringstro, håp, optimisme og robusthet. På bakgrunn av at vi lever i en verden som endrer seg stadig raskere og mennesker er den mest unike ressursen enhver organisasjon har, synes vi at psykologisk kapital var et spennende tema som vi ønsket å utforske mer i forbindelse med valg av tema for prosjektoppgaven.

I denne oppgaven har vi derfor valgt å gjøre en evaluering av den psykologiske kapitalen i Vestbo. Som forskningsmetode har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer av 5 medarbeidere i organisasjonen, alle på samme nivå, uten lederansvar og fra ulike avdelinger. I analysen har vi tolket våre funn i henhold til teori om psykologisk kapital (PsyKap), i hovedsak fra Luthans et al. (2015) som står for mye av forskningen og det teoretiske grunnlaget som gjelder PsyKap, i tillegg til annen relevant teori innenfor feltet.

Våre resultater peker i retning av at medarbeidere i Vestbo har en høy grad av opplevd psykologisk kapital innenfor alle de fire ressursene, men i varierende grad innenfor hver enkelt ressurs. Det finnes et potensial for å utvikle disse enda mer for å gi medarbeidere sterkere mestringsfølelse, noe som igjen vil øke opplevd psykologisk kapital. Resultatene viser at det finnes utviklingspotensiale særlig innenfor PsyKap-mestringstro ved å fokusere på tilbakemeldingskultur, samt PsyKap-håp i forhold til å utforme klare mål og ha økt fokus på organisasjonens strategi slik at denne er tydelig for alle.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	I
INNHALDSFORTEGNELSE	II
1. INNLEDNING.....	1
2. PROBLEMSTILLING	2
2.1 AVGRENSNING	2
2.2 VESTBO BBL	2
3. TEORI.....	3
3.1 POSITIV PSYKOLOGI	3
3.2 PSYKOLOGISK KAPITAL	4
3.2.1 <i>Mestringstro</i>	7
3.2.2 <i>Håp</i>	12
3.2.3 <i>Optimisme</i>	15
3.2.4 <i>Robusthet</i>	17
4. METODE	20
4.1 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	20
4.2 INNHENTING AV PRIMÆR- OG SEKUNDÆRDATA	21
4.3 RELIABILITET OG VALIDITET	22
4.4 KILDEKRITIKK.....	23
5. RESULTATER OG DISKUSJON.....	23
5.1 INNLEDNING	23
5.2 VÅRE FUNN OG DISKUSJON AV RESULTATENE	24
5.2.1 <i>Mestringstro</i>	24
5.2.2 <i>Håp</i>	27
5.2.3 <i>Optimisme</i>	30
5.2.4 <i>Robusthet</i>	32
5.3 OPPSUMMERING AV VÅRE FUNN.....	36
6. AVSLUTNING	38
7. REFERANSELISTE.....	40
8. VEDLEGG.....	44
INTERVJUGUIDE	44

1. Innledning

Dagens samfunn setter store krav til bedrifter og organisasjoner for å kunne overleve og videreutvikles i en verden hvor endringer skjer stadig raskere. Alle organisasjoner har ulike ressurser tilgjengelig, men det som kanskje er mest unikt for enhver organisasjon er de menneskelige ressursene. Kapital, bygninger, maskiner og utstyr kan kopieres, mens de menneskelige ressursene er unike og kan utvikles som konkurransefortrinn for en organisasjon ved å ta de riktige grepene. Det stilles stadig større krav til ansatte når det gjelder å være tilpassningsdyktige og endringsvillige, proaktive og ansvarsfulle. Dette gjør at organisasjoner må investere i kapital slik at de ansatte blir i stand til å håndtere en dynamisk hverdag med stadig økende krav.

Historisk er det tre former for kapital som har fått mye oppmerksomhet; sosial kapital som handler om nettverk, økonomisk kapital som handler om økonomiske ressurser og menneskelig kapital som handler om kunnskap og kompetanse (Luthans et al., 2004). En måte å investere i menneskelig kapital på, er å utvikle de ansattes psykologiske kapital (PsyKap). PsyKap består av fire positive psykologiske ressurser; håp, mestringstro, optimisme og robusthet. Ved å aktivt jobbe med disse ressursene, kan man oppnå konkurransefortrinn (Luthans & Youssef, 2004).

Psykologisk kapital har sin opprinnelse fra positiv psykologi, hvor man flyttet fokuset fra det negative til det positive. I arbeidslivet kan PsyKap brukes til å investere i medarbeiderne ved å skifte fokuset fra det negative og ting som ikke fungerer, til å belønne gode prestasjoner. PsyKap har vist seg å være sterkt knyttet opp mot jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og trivsel på arbeidsplassen, og negativt knyttet til kynisme, turnover, stress og angst hos ansatte (Avey et al., 2011). Ved å ha økt fokus på PsyKap vil det altså kunne bidra til økt engasjement og bedre prestasjoner hos de ansatte, som igjen vil føre til en bærekraftig organisasjon, både for bedriften og medarbeiderne.

2. Problemstilling

PsyKap er fortsatt et relativt nytt forskningsfelt under stadig utvikling, og derfor synes vi at det er interessant å se nærmere på PsyKap og de ulike ressursene i tilknytning til en organisasjon. Med dette som bakgrunn ønsker vi å gjøre en undersøkelse av følgende problemstilling:

Evaluering av den psykologiske kapitalen i Vestbo

I denne oppgaven har vi valgt å bruke Vestbo BBL som case, og vi gjør en evaluering av den psykologiske kapitalen i organisasjonen slik den er i dag.

2.1 Avgrensning

I denne oppgaven har vi valgt å undersøke PsyKap på individnivå. Dette henger sammen med at PsyKap i hovedsak har blitt ansett som et individualistisk fenomen, selv om man i senere tid også har begynt å studere PsyKap som et kollektivt fenomen (Luthans et al., 2015). For å besvare problemstillingen har vi også valgt å undersøke PsyKap på ett nivå i organisasjonen, alle medarbeidere uten lederansvar, for å kunne trekke paralleller mellom våre informanter og funn. Vi starter med å introdusere organisasjonen vi har valgt som case, deretter presenterer vi vårt teoretiske grunnlag og legger frem en beskrivelse av valgt metode. Deretter følger hoveddelen som består av våre resultater og diskusjon sett i sammenheng med teorien, en oppsummering av våre funn og deretter avslutning.

2.2 Vestbo BBL

Vestbo BBL (Vestbo) er et samvirkeforetak som har til hovedformål å skaffe boliger til medlemmene (andelseiere) gjennom borettslag eller på annen måte å forvalte boliger for medlemmene. Vestbos omfattende virksomhet har sin basis i «Lov om bustadbyggelag», med hovedkontor i Bergen og avdelingskontor på Stord.

Vestbo er et tradisjonsrikt selskap, stiftet i 1946, og er blant de 10 største boligbyggelagene i Norge. Boligbyggelaget har nærmere 28.000 medlemmer, og

er forretningsfører for over 500 boligselskaper med nærmere 20.000 boliger. Organisasjonen leverer produkter og tjenester blant annet innenfor boligbygging, forvaltning, juridisk, økonomisk, eiendomsdrift og finans, i tillegg til å være medlemsorganisasjon. Vestbo har 43 ansatte, hvorav flere av dem har spesialkompetanse innenfor sitt fagfelt.

Vestbo skal innta en offensiv rolle som boligbygger på Vestlandet, for å sikre eiere og beboere helhetlige løsninger innenfor eiendomsforvaltning og eiendomstjenester. Organisasjonen skal være en nytenkende og en aktiv rådgiver for boligselskaper samt nåværende og kommende medlemmer, slik at våre kunder opplever en enkel og trygg hverdag.

3. Teori

3.1 Positiv psykologi

Begrepet "positiv psykologi" ble først introdusert av Martin Seligman i 1998, da han ble president i den amerikanske psykologforeningen (APA). Han mente at psykologer ikke bare burde jobbe med angst, depresjon og psykologiske problemer, men også det positive. Hva skaper et lykkelig liv, og hva får normale mennesker til å blomstre under de rette forholdene, fremfor hele tiden å fokusere på problemene (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, referert i Christensen 2011, s. 112). Seligman mente det hadde blitt gitt for lite oppmerksomhet til psykologisk friske individer når det gjaldt vekst, utvikling og velvære (Luthans et al., 2015). Positiv PsyKap kan føre til at ansatte får bedre helse, blir mer motivert, er mer tilfreds, opplever sterkere forpliktelse til organisasjonen, samt øker prestasjonen, noe som viser at PsyKap er viktig når det kommer til å forstå ytelse i organisasjonen (Cameron, 2013). Positiv psykologi handler om forståelse av våre tanker, følelser og handlinger på nye måter. For å få et engasjert og proaktivt arbeidsmiljø, er man avhengig av å tilføre positive ressurser eller faktorer som bidrar til å øke ansattes engasjement (Christensen, 2011).

Positiv psykologi er en slags paraplybetegnelse, og Luthans ønsket å se på hva innenfor positiv psykologi som kan brukes i arbeidslivet. Han lanserte et fagfelt som ble kalt for "positive organizational behavior" (POB; Luthans, 2002a; 2002b;

Luthans & Youssef, 2007 i Luthans et al., 2015, s. 12) som fungerer som det grunnleggende perspektivet for psykologisk kapital eller PsyKap. En annen retning er referert til som “positive organizational scholarship” (POS) (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2012 i Luthans et al., 2015, s. 12). POS har i motsetning til POB sitt primære fokus på positive fenomener som kan skje i organisatoriske sammenhenger.

Positiv psykologi har fått noe kritikk som omhandler bruken av ordet «positiv» sammen med psykologibegrepet, ettersom det ikke finnes en presis definisjon av begrepet «positiv». Hva som oppfattes som positivt er individualistisk og kan variere fra person til person. Det at man innenfor positiv psykologi ignorerer slikt som konflikter, fattigdom, utnyttelse, arbeidsløshet og andre negative omstendigheter kritiseres også, samt at det pekes også på at man har et elitært perspektiv hvor man utnytter mennesker til fordel for bedrifters profitt og produktivitet (Cameron & Spreitzer, 2011, s. 7-9).

Innledningsvis fikk også positiv psykologi kritikk for manglende empiri og teoretisk fundament, men de senere årene har positiv psykologi og psykologisk kapital fått økt vitenskapelig grunnlag (Luthans et al., 2015).

3.2 Psykologisk kapital

Psykologisk kapital (PsyKap) ble introdusert av Luthans og Youssef (2004) basert på positiv psykologi. PsyKap er individuelle menneskelige ressurser som den enkelte ansatte besitter i jobbsammenheng, og består av håp, mestringstro, robusthet og optimisme (Luthans & Youssef, 2004, s. 145). De fire komponentene utgjør akronymet HERO på engelsk (Hope, Efficacy, Resilience, Optimism).

Man kan måle ulike typer kapitalformer i en organisasjon og de mest vanlige er sosial kapital som handler om nettverk (hvem man kjenner etc), økonomisk kapital som handler om økonomiske forhold (økonomiske ressurser) og menneskelig kapital, som handler om hva man kan (kunnskap man besitter). Opp gjennom historien har økonomisk kapital vært den førende formen for kapital (Paek et al., 2015). Innenfor PsyKap er spørsmålet om “hvem du er” og “hvem du blir” (i utviklingsmessig forstand), like viktig som “hva du vet” (menneskelig

kapital) eller hvem du kjenner (sosial kapital) (Luthans et al., 2015). PsyKap er et fenomen som gir organisasjonen konkurransefordeler gjennom å investere og utvikle mennesker (Luthans et al., 2006). For at en organisasjon skal klare å være suksessfull og bærekraftig, må organisasjonen ta ulike former for kapital med i beregningen, og ikke bare begrense seg til at det dreier seg om finansielle aspekter (Paek et al., 2015).

PsyKap har i de senere år fått økt oppmerksomhet, og i følge Lorenz et al. (2016), yter ansatte med høy PsyKap generelt bedre på en arbeidsplass enn ansatte med lavere PsyKap, fordi ansatte med høy PsyKap har sterkere interne ressurser for å nå sitt mål. I tillegg har de vist seg å være mer myndiggjort, som igjen fører til mindre utskiftning av personell og lavere sykefravær. Luthans et al. (2007), fant i sin studie at ansatte som har høyere nivå av mestringstro, håp, robusthet og optimisme, har større sannsynlighet for å takle ulike varianter av dynamiske, globale og miljømessige utfordringer som flere organisasjoner står overfor, enn det ansatte med lavere PsyKap klarer. Dette kan sees i sammenheng med Pfeffer (1998) sin forskning som støtter opp om den strategiske viktigheten menneskelige ressurser har av betydning for en organisasjon. Hans forskning viser til at organisasjoner som virkelig tror at menneskelige ressurser er organisasjonens viktigste ressurs og handler deretter, vil over tid komme lengst når det gjelder produktivitet, kvalitet, kundetilfredshet, innovasjon og lønnsomhet. En metaanalyse av Avey et al. (2011) bygger opp under dette, og viser at det er en signifikant positiv sammenheng mellom ansattes PsyKap og arbeidsrelaterte prestasjoner, jobbtilfredshet, atferd, organisatorisk tilknytning og måloppnåelse. Samme metaanalyse viser negativt samsvar mellom PsyKap og uønsket innstilling og atferd hos de ansatte. Dersom organisasjonen har en holdbar måte å måle PsyKap på innad i bedriften, kan organisasjoner i realiteten bruke de ansattes PsyKap til å avgjøre hvem av de ansatte som kan passe i gitte situasjoner og roller (Peterson et al., 2011).

Luthans et al. (2015, s. 2), definerer psykologisk kapital som “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”.

Håp, mestringstro, robusthet og optimisme er de fire positive psykologiske kapital ressursene (PsyKap) som er funnet å være de ressursene som best oppfyller de vitenskapsbaserte kriteriene for Positive Organizational Behavior (POB) (Luthans et al., 2015). Summen av PsyKap er større enn de ulike 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 følelse av handlefrihet, kontroll og intensjon. Denne mekanismen fremmer et positivt syn i forhold til utvalg av utfordrende mål og investering av energi og ressurser i jakten på målene, til tross for mulige problemer, hindringer og tilbakeslag. Dette skyldes at omstendigheter og muligheter konsekvent, men realistisk, vurderes i et positivt lys. De positive forventningene blir sterke drivere, som 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 til sammen personlige ressurser eller kilder til energi som påvirker tanker, følelser og atferd på en positiv måte (Hobfoll et al., 2003).

For at en medarbeider skal ha mulighet for å utvikle PsyKap, er det viktig at denne føler seg støttet, myndiggjort og anerkjent, samt har tillit fra leder (Luthans et al., 2015, s. 33). Forskning har vist at organisasjoner med ledere som har høy PsyKap, har direkte og indirekte påvirkning på de ansattes PsyKap (Chen et al., 2017).

Luthans et al. (2004), beskriver de fire PsyKap ressursene som følger:

Mestringstro handler om medarbeiders overbevisning om at han/hun klarer å motivere seg selv og bruke sine kunnskaper og evner til utføre en bestemt oppgave i en gitt kontekst. Håp handler om å være motivert til å utføre arbeidsoppgaver for å nå mål som er satt. Optimisme handler om at man klarer å se på negative hendelser som forbigående, og ikke som langvarige problemer. I tillegg klarer man å fokusere og legge vekt på positive hendelser, og ikke la noe passere. Robusthet handler om å ha en aksept av virkeligheten, samtidig som at

man har troen på at livet er meningsfylt og har en evne til å improvisere og tilpasse seg store forandringer.

3.2.1 Mestringstro

Mestringstro defineres som «ens tro på hans eller hennes evne til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og handlingsforløp som er nødvendig å utføre en spesifikk handling innenfor en gitt kontekst» (Stajkovic & Luthans, 1998b, s. 66, referert i Luthans et al., 2015, s. 50). Denne definisjonen tar utgangspunkt i Banduras omfattende teori og forskning.

I forskningslitteraturen er forholdet mellom PsyKap-mestringstro og ytelse som er arbeidsrelatert vel etablert. En meta-analyse gjort av Stajkovic & Luthans (1998a, referert i Luthans et al., 2015, s. 54), viste en sterk positiv korrelasjon (.38) mellom mestringstro og arbeidsrelatert ytelse på individnivå. Dette støttes av andre store studier, metaanalyser og omfattende oversikter som også viser sterk sammenheng mellom individuell mestringstro, nivå av motivasjon og nivå av ytelse (Bandura & Locke, 2003, referert i Luthans et al., 2015, s. 55). Mestringstro regnes som en viktig bidragsyter for at ansatte skal kunne fungere effektivt under stress, frykt og utfordringer. Dette er først og fremst på grunn av deres oppfatning av personlig kontroll (Bandura & Locke, 2003, referert i Luthans et al., 2015).

Mestringsopplevelser kan man gi ledere og ansatte ved å med vilje plassere dem i situasjoner hvor sannsynligheten for suksess er relativt høy. Dette er noe av grunnen til at utvelgelse, orientering, plassering, veiledning og karriereplanlegging er en viktig del av organisasjonens suksess. Det må i størst mulig grad tilrettelegges for at ansatte lykkes så mye som mulig, istedenfor å plassere dem i usikre miljøer som viser seg å ikke passe godt for dem, og som resulterer i dårlig utførelse eller feil. Derfor er det viktig å gi mennesker miljøer hvor de kan oppleve et tilstrekkelig nivå av suksess for å øke mestringsopplevelsen (Luthans et al., 2015). Dette kan settes i sammenheng med nyutdannede eller traineer, som ikke har erfaring og settes i en rolle de ikke har hatt før. Ved å gi dem vellykkede rollemodeller å observere, få positive tilbakemeldinger og oppmuntre dem til å bruke refleksjon for å lære av sine erfaringer, vil de lære av en annens suksess, ikke finne ut av det selv. Ifølge

Bandura (2001, referert i Luthans et al., 2015, s. 60) utgjør disse komponentene det han kalte en sosial læringsteori prosess, hvor man selv er “produsent” av ens egen oppførsel og ikke bare et “produkt”.

Studier har vist at en jobb som oppfattes som høy på variasjon av ferdigheter og oppgavebetydning fører til indre motivasjon og gir en følelse av meningsfullhet, som igjen driver den ansatte til å være mer effektiv (Oldham & Hackman, 2010). Andre forskningsresultater viser at sammenhengen mellom variasjon av ferdigheter, oppgavebetydning og tilbakemeldinger, sammen med opplevd mestringstro, er signifikante. Dette sammenfaller med forestillingen om at sterk følelse av kompetanse og tro på egne evner er en faktor for å mobilisere motivasjon og kognitive ressurser (Wood & Bandura, 1989). I tillegg hjelper det til med å forutsi ulike positive arbeidsrelaterede utfall (Saks, 1995 referert i Hans et al., 2018).

Forskning viser at den virkningen positive tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse har når det gjelder å forbedre ansattes prestasjoner, er langt sterkere enn belønninger og andre motivasjonsteknikker (Stajkovic & Luthans, 1997, 2003, referert i Luthans et al., 2015 s. 60). Påvirkningene disse ikke-finansielle positive forsterkningene som oppmerksomhet, anerkjennelse og positive tilbakemeldinger har på prestasjoner, har blitt forklart i form av kognitive prosesser knyttet til mestringstro (Peterson & Luthans, 2006; Stajkovic & Luthans, 2001, 2003, referert i Luthans et al., s. 60). Mange av dagens organisasjoner investerer tungt i teknisk opplæring og kostbare belønningssystemer. I tillegg har de fleste organisasjoner og ledere fortsatt en tendens til å ignorere en betydelig ressurs de allerede besitter uten kostnader, som er å utnytte effektene av å anerkjenne, verdsette og gi positive tilbakemeldinger til ansatte. Dette har ikke bare en forsterket effekt på ønsket medarbeider atferd og påvirkning, men som også bygger opp deres PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015).

Ved å skape et mer positivt fremtidsrettet klima og kultur i organisasjonen, er det sannsynlig at denne form for ledelse kan redusere skadestatistikker, stress, utbrenthet, turnover, fravær og uengasjerte medarbeidere. Positivitet og ektefølthet fra toppledelsen kan ha en smitteeffekt på hele organisasjonen, ikke

bare for å forbedre ytelsen og redusere stress og konflikter, men også bygge PsyKap-mestringstro (Avolio & Luthans, 2006; Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Luthans, Norman & Hughes, 2006; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Story, Youssef, Luthans, Barbuto & Bovaird, 2013, referert i Luthans et al., s. 62). I stressede situasjoner kan riktig oppmerksomhet fra leder til medarbeider ha dyp innvirkning på ikke bare ansattes mestringstro, men også engasjement og resultater. Mestringstro kan også påvirkes ved tilretteleggelse av uformelle sosiale aktiviteter og sammenkomster (Cascio & Boudreau, 2011, referert i Luthans et al., 2015, s. 62).

Til tross for at forskning på kollektiv mestring ikke er så omfattende som på personlig mestring, er det gode empiriske bevis for at kollektiv mestring er relatert til gruppe oppnåelse av prestasjonsresultater (Bandura, 1993, referert i Luthans et al., 2015). Læring, sosial overtalelse og velvære kan øke eller dempe PsyKap-mestringstro eller selvtilliten (Bandura, 1997, referert i Luthans et al., 2015, s. 66). For at disse faktorene skal forbedre PsyKap-mestringstro må informasjonen selekteres, kognitivt bearbeides og gjennomføres via visualisering, ettertanke, observasjon, selvregulering og selvrefleksjon. Det betyr at en persons oppfatninger og tolkninger av hendelser, ikke bare er suksess eller fiasko. I tilfeller hvor den enkelte kan oppleve at oppgaven var for enkel, at fortjenesten var mye på grunn av andres hjelp, hvor fokuset blir feil eller hvor minner om fiaskoene som førte frem til suksessen blir understreket, kan suksess miste noe av sin verdi (Bandura 2000, referert i Luthans et al., 2015).

Behovet for og viktigheten av PsyKap-mestringstro er avgjørende i situasjoner der organisasjoner og deres ansatte opplever tvil og usikkerhet. Dersom man er i en nedadgående spiral, kan selv mindre omskrivninger av sannheten eller forvrengning av virkeligheten oppmuntres for å gi en illusjon av kontroll på situasjonen. Denne oppfatningen kan nemlig resultere i selvoppfyllende profetier om mestringstro og forventninger (Maddux, 2009, referert i Luthans et al., 2015, s. 68).

Ifølge Luthans et al. (2015), kan oppfatninger av støttende klima skape positive forhold som er nødvendige for at PsyKap skal vokse. Edmondson (2019, s. 8) definerer psykologisk trygghet som “et klima hvor folk kjenner det komfortabelt å

uttrykke seg og være seg selv”. Psykologisk trygghet er essensielt for at folk skal føle seg trygge, og derav være i stand til å endre atferd når organisasjonsmessige utfordringer oppstår. Psykologisk trygghet er et gruppefenomen, hvor medlemmene av en gruppe har lik oppfatning av den psykologiske tryggheten i gruppen. Studier viser at grad av psykologisk trygghet kan variere på tvers av ulike grupper, og at opplevelsen av psykologisk trygghet er mer lik innad i en gruppe enn mellom grupper (Edmondson, 2019).

Ifølge Luthans et al. (2015), kan mestringstro alltid forbedres. På områder der man har høy grad av generell mestringstro finnes det alltid rom for forbedring på mer spesifikt nivå. Mestringstro påvirkes også av andre. Dine egne vurderinger påvirkes av andres vurderinger og oppfattelser, og noen ganger kan disse tilbakemeldingene gå i oppfyllelse bare fordi de blir uttalt. Mestringstro blir ofte konseptualisert til å gjelde et spesifikt sett med oppgaver i en spesifikk kontekst. Ifølge Bandura (2012) referert i Luthans et al. (2015), er denne bredere følelsen av mestringstro på domenenivå en mer realistisk tilnærming for konseptualisering, måling og utvikling av mestringstro, samt at det er et mer effektivt perspektiv for å realisere omfanget av potensielle fordeler. Mennesker med høy grad av mestringstro har følgende fem karakteristikk (Bandura & Locke 2003, referert i Luthans et al., 2006, s. 38):

1. De setter høye mål for seg selv og velger vanskelige oppgaver.
2. De er åpne for og vokser av utfordringer.
3. De er i stor grad selv-motiverte.
4. De legger ned innsatsen som er nødvendig for å oppnå målene.
5. De er utholdende når de møter motgang

Disse fem karakteristikkene gjør det mulig for mennesker med høy grad av mestringstro å utvikle seg selv, i tillegg til å gjennomføre oppgaver på en effektiv måte, selv med lite ekstern input over lengre tid. For å lykkes i å utvikle mestringstro er man avhengig av to forhold; medarbeideren må ha de ferdighetene som er nødvendig, i tillegg til å tro på egne evner til å bruke disse ferdighetene til å lykkes (Bandura, 1991).

Ifølge Luthans et al. (2015, s. 58-60) er det flere områder som er viktige å fokusere på i forhold til å utvikle mestringstro.

1. **Mestringsopplevelser:** Ved å fokusere på hva du har fått til og hva du har mestret før, bygge tro på at du kan klare det igjen. Desto flere mestringsopplevelser du har hatt, jo lettere kan det overføres til å tro at du mestrer igjen. Dette betyr at ledere må sette ansatte i situasjoner der sannsynligheten for suksess er høy. Mestringstro må utvikles gjennom trening i miljøer med liten risiko og distraksjon.
2. **Rollemodeller:** Ved å observere andres suksess eller feil, lærer vi å kopiere det som er relevant. Allerede som barn apot vi etter andre og vi vokser som mennesker ved å lære av andre. Det er viktig å oppleve likhet av rollemodell og/eller situasjon, samt en viss grad av overføringsverdi tilbake til egen jobb. Dersom situasjoner blir kompliserte kan det at rollemodeller forklarer hvordan oppgaver løses bidra positivt. I tilfeller hvor det ikke finnes rollemodeller eller sammenlignbare situasjoner, er visualisering og mental trening viktig. I slike tilfeller er det ens innbilte selv som motiverer til endring gjennom fem kognitive prosesser: symbolisering, hensikt, observasjon, selvregulering og selvrefleksjon.
3. **Tilbakemeldinger:** Effekten positiv tilbakemelding og sosial anerkjennelse har på ansattes prestasjon er stor i forhold til å utvikle mestringstro.
4. **Emosjonelle opplevelser:** Ens følelsesmessig tilstand, samt fysisk- og psykisk helse, kan spille inn på opplevd mestringstro. Hvordan tar du det, hva føler du og hvordan velger du å tolke det?

Også Hans & Gupta (2018) viser til en sterk positiv sammenheng mellom mestringstro og tilbakemeldinger, i tillegg til en variasjon av ferdigheter, oppgavebetydning og autonomi.

3.2.2 *Håp*

Begrepet håp som en psykologisk ressurs, blir ofte forvekslet med ønsketenkning eller en ubegrunnet positiv holdning (Lopez, 2013 referert i Luthans et al., 2015, s. 82).

Rick Snyder som var kjent som den mest anerkjente teoretikeren og forskeren på håp innenfor positiv psykologi, definerte håp på følgende måte: «Som en positiv motivasjonstilstand basert på en interaktivt avleddet følelse av vellykket (1) viljestyrke (målrettet energi) og (2) veier (planlegging for å nå mål)» (Snyder, Irving & Anderson, 1991, s. 287, referert i Luthans et al. 2015, s. 83).

Ifølge Snyders forskning er håp en mer kognitiv tilstand eller «tenkende» tilstand, hvor et individ er i stand til å sette seg realistiske men utfordrende mål og forventninger. Dette omtaler Snyder som «viljestyrke». Den andre komponenten av håp som Snyder omtaler som «veier», er like nødvendig for å kunne proaktivt skape alternative veier til det ønskede målet dersom de opprinnelige blir blokkert (Luthans et al., 2015, s. 83).

Det som hovedsakelig skiller PsyKap-håp fra den hverdagslige bruken av begrepet håp, samt fra de andre PsyKap begrepene mestringsstro, optimisme og robusthet, er komponenten «vei». Viljestyrke og besluttsomhet motiverer for å søke etter nye veier, mens kreativitet, innovasjon og oppfinnsomhet involvert i utvikling av nye veier, fører til økt energi og følelse av kontroll, som igjen fører til en oppadgående spiral av håp (Lopez, 2013; Snyder, 1993, 2000, 2002, referert i Luthans et al., 2015, s. 83).

Forskning på håp har historisk sett vært mest knyttet til klinisk psykologi, men empiriske studier som Peterson og Luthans (2003, referert i Luthans et al., 2015, s. 84) har påvist positiv korrelasjon mellom organisasjonslederens nivå av håp og lønnsomheten i deres enheter, samt mellom tilfredshet og å beholde sine ansatte. En studie av Yossef og Luthans (2007) viste at håpsnivået til over 1000 ledere og ansatte hadde en positiv korrelasjon til deres prestasjoner, jobbtfredshet, arbeidsglede og organisatoriske engasjement (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) mener at det kan legges til rette for utvikling av håp i organisatoriske omgivelser, ved å utnytte de vesentlige elementene, samt deres underliggende relasjonelle og kollektive prosesser. Ulike tilnærminger for å utvikle håp er ifølge Luthans et al. (2015, s. 86-92):

- 1. Målsetting:** Mål motiverer oss og er en viktig faktor for å komme oss videre. Dersom du vet hvor du er og hvor du skal (fra A til B), motiveres vi til å finne måter for å komme oss dit. Dette er essensen av håp, ifølge Snyder (1994, i Luthans et al., 2015, s. 86). Dersom vi mister målet (B) av synet, mister vi også håpet. Forholdet mellom effektiv målsetting og ytelse støttes av betydelig forskning. For at vi skal kunne forplikte oss til et mål er det to komponenter som Locke (2002) viser til som må være på plass; målet må oppfattes som viktig, og man må ha troen på at målet kan oppnås.
- 2. Utfordrende mål:** Mål må være spesifikke, målbare og utfordrende, men like fullt oppnåelige. Best ytelse får man når resultatmål er både spesifikke og utfordrende, noe som gjerne krever en kvantitativ standard. Det er lettere å oppnå gode resultater ved å jobbe med spesifikke, vanskelige mål enn å skulle «gjøre sitt beste» eller om målene er vage eller enkle (Locke, 2002)
- 3. Tilnæringsmål:** Dersom man setter seg mål ut fra hva man ønsker å gjøre eller hvor man ønsker å være istedenfor det motsatte, er det mer motiverende enn såkalte «unngåelsesmål» som har et negativt fortegn.
- 4. Delmål:** Ved å bryte ned mål i mindre og mer håndterbare delmål, gjør man veien tydeligere og muligheten for å oppnå store og gjerne overveldende mål blir enklere.
- 5. Mentale øvelser:** Ved bruk av mental trening kan man forberede seg på å møte eventuelle situasjoner og hindringer i fremtiden, og dermed være bedre forberedt på å håndtere disse og velge alternative veier for å nå målet.
- 6. Ritualer:** Vi benytter oss av daglige ritualer og rutiner for å gjennomføre små ting i livet og hverdagen ved å sette hjernen på «autopilot». Disse ritualene gjør vi

uten å bruke energi på å bygge opp viljestyrke, noe som bidrar til å oppnå mål over tid.

7. Involvering: Medbestemmelse og autonomi på arbeidsplassen øker både ytelse og tilfredshet blant medarbeidere, noe som igjen har positiv virkning i forhold til håp og engasjement.

8. Belønningssystemer: Genuin anerkjennelse og positiv tilbakemelding i forhold til målene og innsatsen som gjøres, øker motivasjon og ytelse blant medarbeidere.

9. Ressurser: Klare prioriteringer og effektiv bruk av ressurser er nødvendig for å opprettholde håp og måloppnåelse.

10. Strategi: Ved å gi ansatte innsikt i strategier og fremtidsplaner, legger man til rette for motivasjon og håp ved at de ansatte vet «hvorfor» de gjør det de gjør. Hvordan ledere uttrykker håp internt og eksternt har også betydning for både de ansattes motivasjon og den økonomiske avkastningen.

11. Opplæring: Organisasjoner som benytter opplæringsprogrammer kan utvikle håp ved at de ansatte utvikler generelle kompetanser og styrker som kan benyttes i ulike situasjoner.

Friedman (2005) referert i Luthans et al. (2015, s. 93), poengterer at det ikke lengre er tilstrekkelig med tradisjonelle tilnærminger for effektiv ledelse, men vår tid krever at organisasjoner evner å bygge håp hos medarbeiderne for å være innovative og produktive. Han fremhever at fordelene med å bygge håp er at en håpefull kultur i en organisasjon er et konkurransefortrinn som er vanskelig for konkurrenter å kopiere og gjenskape. Den håpefulle lederen er en som evner å begeistre andre via målrettet viljestyrke og evnen til å finne alternative veier, noe som smitter over på medarbeiderne og motiverer til høy ytelse.

Håpefulle medarbeidere har en tendens til å vise en større grad av uavhengighet i tenkning og søker høy grad av autonomi. De har et sterkt behov for vekst, og er ofte kreative og ressurssterke. På samme tid kan de ofte utfordre status quo og

være risikovillige, og noen ganger oppfattes som bråkmakere (Luthans et al., 2015). Medarbeidere som er lite håpefulle kan oppfattes som samarbeidsvillige og «gode soldater», da de gjerne ikke utfordrer det etablerte. Dersom disse ansatte utviser liten handlekraft og er uengasjerte, kan det i lengden føre til problemer for lederen og organisasjonen. Medarbeidere som er lite håpefulle har ofte en uvilje når det gjelder å påta seg ansvar, ta selvstendige beslutninger eller løse utfordrende problemer. Noen ledere kan da ta styringen, noe som kan skape en følelse av håpløshet dersom den ansatte opplever å bli mikrostyrt.

Håpefulle ledere og medarbeidere er en viktig ressurs for dagens organisasjoner, slik litteraturen om transformasjonsledelse viser. Utfordringen med håpefulle organisasjoner og håpefulle ansatte er dersom disse ikke får yte tilstrekkelig i jobben i forhold til hva de har å tilby. Uklare mål, mikrostyring, sentralisert beslutningstaking etc. kan være hemmende og føre til frustrasjon. Et støttende organisasjonsklima er dermed en viktig forutsetning for PsyKap-ytelsesforholdet (Luthans, Norman, Avolio og Avey, 2008 referert i Luthans et al., 2015, s. 95).

3.2.3 Optimisme

Seligman (1988), referert i Luthans et al. (2015, s. 118), beskriver optimisme som «årsaksforklaring som attribuerer positive hendelser til personlige, permanente og gjennomgripende årsaker». PsyKap-optimisme betyr å ha en grunnleggende «global positiv forventning». Forventningene avhenger av årsaksforklaringene man bruker for å forstå hvorfor enkelte ting skjer (Luthans et al., 2015). På denne måten kan optimisme sees på som årsaksforklaring som knytter positive hendelser til personlige, permanente og vedvarende faktorer, mens negative hendelser knyttes til eksterne, flyktige og situasjonsbestemte faktorer (Seligman, 2002). Basert på dette tar de som er høy på PsyKap-optimisme æren for positive livshendelser, mens negative hendelser er noe som er forårsaket av noe utenfor en selv. Optimister kan ta lykkefølelsen med seg videre, og forventer at årsakene til suksess også vil være til stede i lignende fremtidige situasjoner. (Luthans et al., 2006). PsyKap-optimisme kan på denne måten føre til selvoppfyllende profeti (Peterson & Chang, 2002, referert i Luthans et al., 2015, s. 126), som kan være veldig motiverende. Et viktig moment er at optimister og pessimister innehar absolutt motsatte håndteringsmekanismer.

PsyKap-optimisme representerer en sterk lærdom av selvdisiplin, analyse av tidligere hendelser, beredskapsplanlegging og forebygging (Luthans & Youssef, 2004). Hvis man sammenligner med mestringstro, er optimisme mer generell og mindre oppgavefokusert.

Medarbeidere som innehar høy PsyKap-optimisme kan gi uttrykk for sin takknemlighet og verdsettelse til relevante andre og til faktorer som kan ha vært bidragende til deres suksess. De er i stand til å utnytte muligheter som ulike situasjoner kan gi dem, samt utvikle ferdigheter og evner, som forbedrer sine sjanser i fremtiden. Tilsvarende kan de i dårlige tider være i stand til å sile gjennom bråket, finne fakta, lære av sine feil, akseptere det de ikke kan endre, og gå videre (Luthans et al., 2006).

Ledere med høy PsyKap-optimisme legger vekt på utviklingen av sine ansatte. De er stolte av suksessen til ansatte, lar dem ta æren for egne prestasjoner, og har tillit til at ansatte oppnår målbaserte resultater (Luthans et al., 2015). Av den grunn delegerer de oppgaver og besørger nødvendig kunnskap, ferdigheter, evner og motivasjon. Dette gjør de ikke bare for å lykkes, men også for å kunne lage sine egne personlige og permanente attribusjoner (Luthans et al., 2006). Det å utvikle ansattes fleksible PsyKap-optimisme representerer i dag en mulighet for en positiv, sunn og produktiv arbeidsstyrke som også er uavhengig, åpen for endring, samt åpen for nye ideer og utvikling på arbeidsplassen (Luthans et al., 2015).

PsyKap-optimisme kan utvikles ved enten å skape positive forventninger, endre pessimistisk forklaringsstil eller berike dimensjonene til en forklaringsstil som er optimistisk (Luthans et al., 2015).

Ifølge Schneider (2001, s.254-256) er det tre perspektiver som kan bidra for å utvikle realistisk optimisme på arbeidsplassen:

1. **Ettergivenhet for fortiden:** Å ha en viss toleranse for fortiden, ved å kunne verdsette det gode arbeidet som ble gjort, til tross for at det totale resultatet ikke ble som forventet.

2. **Takknemlighet for nåtiden:** Å verdsette det arbeidet som faktisk blir gjort, uten å vite resultatet
3. **Mulighetssøking for fremtiden:** Se lyst på fremtiden og potensielle muligheter, basert på realistisk forståelse av medarbeidernes evner og sårbarheter.

Ifølge Luthans & Youssef (2004) samt Pfeffer (1998), referert i Luthans et al. (2015, s. 132), vil organisasjoner som kapitaliserer på det enestående ved menneskelig, sosial og psykologisk kapital hos sine ansatte og ledere, nyte langsiktig konkurransefortrinn. For å overleve dagens turbulente klima, må organisasjoner være optimistiske. Det holder ikke å vente og se hva som skjer og derav agere. Organisasjoner må skape sin egen fremtid, slik at de får kontroll over sine egne skjebner (Luthans og Youssef, 2004).

3.2.4 Robusthet

Robusthet defineres av Luthans (2002, s. 702 referert i Luthans et al., 2015, s. 145) som «evnen til å reversere eller komme tilbake fra motgang, konflikt, fiasko eller til og med positive hendelser, fremgang og økt ansvar». PsyKap-robusthet omfatter med andre ord ikke bare det å finne tilbake til «normalen», men man kan også bruke motgang som et springbrett for vekst og utvikling.

En annen definisjon av robusthet på arbeidsplassen er ifølge B. Caza og Milton (2012 s. 896, referert i Luthans et al., 2015, s 144-145): «en utviklingsbane preget av demonstrert kompetanse i møte med, og faglig vekst etter, opplevelser av motgang på arbeidsplassen».

De to definisjonene karakteriserer begge robusthet som a) tilstedeværelse av motgang, b) demonstrert tilpasning og c) påfølgende vekst (Luthans et al., 2015, s.145). Formålet med å studere robusthet i sammenheng med arbeidslivet er å avdekke hvilke forhold som bidrar med å tilrettelegge for en så kraftig kapasitet i ansatte, ledere og organisasjoner.

Tradisjonell forskning innenfor robusthet før den positive psykologien gjorde seg gjeldende, var overveiende av negativt fokus assosiert med utsatte barn, ungdom

og dysfunksjonelle familier (Masten 2001, referert i Luthans et al., 2015, s. 148). Forskningen fokuserte på «hvem» som var motstandsdyktig i form av kasusstudier av eksepsjonell hardførhet og evnen til å «sprette tilbake», deretter gikk man videre til studier av hvem som var robuste og hvilke egenskaper robuste mennesker hadde.

Masten et al. (2009, s. 118 i Luthans et al., 2015, s. 148) definerer robusthet som "mønstre for positiv tilpasning under eller etter betydelig motgang eller risiko» fra et klinisk psykologisk perspektiv. I PsyKap utvides definisjonen av robusthet fra det kliniske psykologiske fokuset til å også omfatte positivt utfordrende hendelser, og ikke bare det å komme tilbake etter motgang. Det positive psykologiske synet på robusthet er generalisert og utvidet fra det kliniske psykologiske fokuset, til arbeidsplassen. Her har forskning undersøkt forholdet mellom et individs nivå av psykologisk robusthet, og forhold som stress, utbrenthet og generelle indikatorer på velvære (Rees et al., 2015). Funn viser sammenheng mellom robusthet og arbeidsrelatert måloppnåelse, og det er også funnet høy korrelasjon mellom mestringstro og robusthet (Rees et al., 2015). En studie av Mealer et al. (2012, referert i Rees et al., 2015, s. 2), viste at høy robusthet førte til lavere forekomst av utbrenthet, symptomer på angst og depresjon samt symptomer på posttraumatisk stresslidelse. Det er imidlertid et poeng å ikke bare se på PsyKap robusthet som et middel i vanskelige situasjoner, men det å se og bruke robusthet proaktivt snarere enn reaktivt kan føre til positive gevinster (Luthans et al., 2015). Et eksempel kan være når det gjelder å søke ny kunnskap og erfaringer i forbindelse med tilbakeslag, hvor man da benytter anledningen til å ikke bare «sprette tilbake», men å nå enda lengre.

En annen type robusthet som Luthans et al. (2015) refererer til, er «karriere robusthet». Dette er en annen type robusthet man kan lære seg, og som ledere kan bidra til å tilrettelegge for. Waterman, Waterman og Collard (1994, s. 88 referert i Luthans et al., 2015, s. 159) definerer en karriere robust arbeidsstyrke som «en gruppe ansatte som ikke bare er dedikert til idéen om kontinuerlig læring, men som også står klar til å gjenoppfinne seg selv og holde tritt med endring; som tar ansvar for egen karriere ledelse; og sist men ikke minst, som er forpliktet til selskapets suksess.» Ved karriere robusthet skifter man fra det tradisjonelle synet på lojalitet og engasjement i form av én karrierevei innenfor én organisasjon og ett

spesialområde, til et mer flyktig og fleksibelt forhold mellom ansatte og organisasjonen så lenge det er gjensidig fordelaktig. Fra dette perspektivet er det mer fokus på overvåkning, benchmarking samt organisatoriske behov, og opplæring av ansatte og deres ferdigheter i forhold til disse behovene. Denne prosessen kan også bidra til organisasjonens mål.

Masten (2009, referert i Luthans et al., 2015, s. 156-158) har identifisert tre sett med strategier for utvikling av robusthet på arbeidsplassen.

1. **Ressursfokusert strategi.** Denne strategien fokuserer på å utvikle nivået på ressurser som kan øke sannsynligheten for positive utfall, som menneskelig kapital (utdanning, erfaring kunnskap, ferdigheter og evner), sosial kapital (relasjoner og nettverk), i tillegg til de andre PsyKap komponentene (mestringstro, optimisme og håp). Menneskelig kapital som eksplisitt kunnskap, ferdigheter og evner, kan forbedres gjennom opplærings- og utviklingsprogrammer.
2. **Risikofokusert strategi;** presenteres som risikofaktorer som kan øke risikoen for uønskede utfall. Gjennom risikostyringsmetoder som coaching og/eller veiledning og hyppig konstruktive tilbakemeldinger kan man utvikle evnen til å håndtere risiko og dermed gjøre en trussel til en mulighet. Ved å eksponere ansatte for håndterbare mengder utfordringer sammen med denne typen risikostyringsmetode, kan den ansatte utvikle en robusthet som hen kan ta med seg videre ved neste utfordring.
3. **Prosessfokusert strategi;** beskrives som effektive tilpasningssystemer og prosesser, som mobiliserer for å identifisere, velge, utvikle, benytte og opprettholde en veloverveid sammensetning av ressurser for å kunne håndtere relevante risikofaktorer. Dette skal muliggjøre vekst gjennom motgang. Et eksempel er innenfor autentisk lederutvikling, hvor prosessene ved selvbevissthet og selvregulering integreres som en del av utviklingsprosessen av robusthet.

Ledelse anses av Luthans et al. (2015) å være en integrert bidragsyter for å forbedre ansattes motstandskraft, som for eksempel autentisk ledelse som nevnt over. Da autentiske ledere søker større selvbevissthet, åpner de også opp så mange kommunikasjonskanaler som mulig og oppmuntrer til oppriktige tilbakemeldinger

fra sine ansatte. Genuine og ærlige tilbakemeldinger kan hjelpe autentiske ledere til å forstå seg selv og sin egen PsyKap, og dette reduserer igjen risikoen for at nye og uventede utfordringer plutselig dukker opp og reduserer lederens motstandskraft.

4. Metode

4.1 Forskningsdesign og metode

Forskningsdesign er ifølge Langdridge & Røen (2006) en beskrivelse av hvordan forskningsarbeidet er lagt opp for å få svar på den aktuelle problemstillingen.

Metode beskrives av Halvorsen (2008) som et verktøy som brukes for å samle inn informasjon/data. Metode er en viktig del av prosjektoppgaven, og vi vil i denne delen presentere hvordan vi har innhentet og bearbeidet informasjonen vi har mottatt. Videre vil vi redegjøre for hvilke behov for kunnskap og hvilke kilder som er benyttet. Til slutt vil intervjuene vi har gjennomført bli vurdert i forhold til validitet og reliabilitet.

Vi har valgt kvalitativ forskningsmetode i oppgaven vår, da det er en fleksibel metode med både dybdeintervjuer og mulighet for observasjoner av deltakernes beskrivelser av opplevelser og erfaringer med prosjektet. Vi gjennomførte dybdeintervjuer med 5 informanter, alle på samme nivå uten lederansvar, for å få frem flest mulig nyanser og høre deres synspunkter og erfaringer. Informantene var hentet fra ulike avdelinger. Fysiske dybdeintervjuer har gitt oss mulighet til å observere respondentens kommunikasjonsevner, som kroppsspråk og stemmebruk. Intervjuene varte fra 30 til 60 minutter.

Vi vil likevel presisere at oppgaven ikke kan generaliseres til hvordan alle opplever psykologisk kapital i organisasjonen, men resultatet gir likevel en pekepinn på den psykologiske kapitalen i Vestbo.

4.2 Innhenting av primær- og sekundærdata

I tråd med vår problemstilling som går ut på at vi ønsket å evaluere PsyKap i organisasjonen, samlet vi inn primærdata ved å foreta dybdeintervjuer av personer ansatt i organisasjonen. Vi valgte å intervju 5 medarbeidere som alle var på samme nivå, uten formelt lederansvar for andre ansatte. Vi valgte dybdeintervjuer for å få best validitet til spørsmålene rundt vår problemstilling. Vi benyttet semistrukturerte intervjuer som metode for å beholde noe fleksibilitet i forhold til intervjuene, samtidig som at vi da hadde et standardisert oppsett som gjorde det lettere å sammenstille svarene. Ved å benytte semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål og mulighet for å avvike fra det oppsett som er satt opp, er det mulig å fange opp mer informasjon, refleksjoner og flere detaljer enn ved for eksempel strukturerte intervjuer hvor det er helt faste og organiserte sett med spørsmål. Ulempen kan være at intervju-typen kan begrense muligheten for å generalisere, og kodingen av responser kan være utsatt for skjevheter. Svarene vi fikk i intervjuene har vi sammenstilt og brukt videre i analysearbeidet.

Intervjuspørsmålene var utarbeidet basert på PsyKap's 4 ressurser; mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Spørsmålene ble utarbeidet ut fra teorien vi har presentert i oppgaven, for å kunne undersøke sammenhengen mellom teori og praksis innenfor psykologisk kapital, og kunne svare på problemstillingen vår i forhold til å evaluere den psykologiske kapitalen. Spørsmålene var utformet slik at 3-4 delspørsmål omhandlet hver av de fire ressursene, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis dersom dette var hensiktsmessig eller for å gå mer i dybden, eller styre intervjuet i riktig retning alternativt få avdekket andre synsvinkler. Spørsmålene er vedlagt i intervjuguiden (vedlegg 1).

Sekundærdata for denne prosjektoppgaven omfatter pensumlitteratur, annen faglitteratur og artikler/fagtidsskrifter hentet fra undervisning eller via BI sitt bibliotek.

4.3 Reliabilitet og validitet

Ifølge Langdridge & Røen (2006) sier reliabilitet noe om hvor stabilt eller pålitelig test skåren til det vi måler er. Dersom reliabiliteten er høy vil uavhengige målinger gi tilsvarende resultater i ulike, men sammenlignbare situasjoner.

Intervjuene ble gjennomført fysisk, men kun med en av oss ettersom den andre arbeider som leder i organisasjonen. For at respondentene skulle føle psykologisk trygghet, ble det besluttet at den som ikke var ansatt i organisasjonen skulle gjennomføre intervjuene. Intervjuene ble ikke tatt opp på lydopptak for å bevare anonymitet. Svarene var stort sett jevne med noen få unntak, noe som gjør analysen mer presis. Dersom vi hadde intervjuet flere ville vi styrket reliabiliteten i oppgaven. Ved bruk av semistrukturerte intervjuer kan disse ta ulike retninger ut fra hvordan intervjuobjektene svarer, slik at fokus og utdypning av ulike temaer kan bli ulikt. Det er derfor vanskelig å generalisere funnene ut fra et slik type intervju, men det er likevel lettere å sammenligne svar og data enn ved ustrukturerte intervjuer, og man unngår at emner utelates. Fordelen i forhold til strukturerte intervjuer er også at intervjuobjektene ikke er hemmet av fastlagte svar eller spørsmål, og vi får et større informasjonsgrunnlag. Ved å benytte kvalitativ metode i form av denne typen intervjuer kan vi få belyst interessante fenomener og prosesser, som kan gi innsikt i mer komplekse situasjoner enn hva som er mulig ved en kvantitativ metode. Metoden tar høyde for subjektive erfaringer hos den enkelte, noe som kan gi en større innsikt ettersom forskningen ikke bare vil besvare forhåndsdefinerte spørsmål.

Ifølge Langdridge & Røen (2006) måler validitet gyldighet av den undersøkelsen vi gjennomfører, altså hvor godt testen eller målemetoden klarer å måle det som er hensikten å måle eller undersøke. Metoden gir ikke grunnlag for å generalisere funn, men vi får belyst interessante fenomener som kan gi innsikt og lærdom på et kvalitativt nivå.

Vi valgte å utforme intervju spørsmålene med enkle konkrete, men delvis åpne spørsmål fra teoridelen som kunne bidra til å gi oss svar på vår problemstilling. Ifølge Tjora (2017) styrker man påliteligheten ved å redegjøre for hvordan man formulerer intervju spørsmålene. Ved at vi fikk gjennomført *dybdeintervju* med 5

medarbeidere fikk vi mer utfyllende svar, og validiteten på prosjektoppgaven vår ble styrket.

4.4 Kildekritikk

En svakhet med metoden vår kan være at den ene av oss jobber i Vestbo. Vedkommende har lederansvar og den innsikten til organisasjonen kan ha påvirket vår oppfattelse av funn.

En annen svakhet med metoden vår er at utvalget av respondenter kun har bestått av 5 ansatte fra organisasjonen. Det kan også være en svakhet at vi har intervjuet respondenter fra kun ett nivå i organisasjonen, slik at vi ikke får mulighet til å se om svarene er representative til kun dette nivået i organisasjonen eller om det gjelder generelt. For å styrke kvaliteten på våre data ytterligere kunne vi i tillegg ha gjennomført kvalitative intervjuer med ulike nivåer i organisasjonen og sammenstilt svarene.

Vi kan ikke si at våre funn er 100 % signifikante, men vi har valgt å behandle den informasjonen vi har fått og analysen vi har gjort som om den var signifikant. Vi vil likevel ta forbehold om at våre funn og slutninger ikke nødvendigvis medfører fullstendig korrekthet, men at de bør kunne tolkes som klare indikasjoner for hvordan den psykologiske kapitalen er i Vestbo.

5. Resultater og diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn, og diskutere disse i sammenheng med teorien vi har presentert tidligere i oppgaven for å kunne svare på problemstillingen vår:

Evaluering av den psykologiske kapitalen i Vestbo.

Vi har bygget opp teoridelen og intervjuguiden på samme måte rundt de fire ressursene som er definert som del av PsyKap; mestringstro, håp, optimisme og robusthet (Luthans et al., 2015). I dette kapittelet vil vi diskutere teorien tematisk ut fra disse ressursene og våre funn i denne sammenheng.

Vi har intervjuet 5 medarbeidere i organisasjonen, alle uten lederansvar og her følger våre funn og diskusjoner rundt det.

5.2 Våre funn og diskusjon av resultatene

I vår undersøkelse søker vi å gi en evaluering av den psykologiske kapitalen i Vestbo. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer av fem informanter hvor vi tematisk har undersøkt de fire ressursene mestringstro, håp, optimisme og robusthet, har vi forsøkt å finne likheter og ulikheter hos våre respondenter for å sammenfatte våre funn. De fire ressursene går noen ganger over i hverandre, og dette påvirker også våre funn og resultater.

5.2.1 Mestringstro

Metaanalyser har vist sterk sammenheng mellom mestringstro, nivå av motivasjon og arbeidsrelatert ytelse på individnivå (Bandura & Locke, 2003, samt Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Luthans et al., 2015, s. 54).

Luthans et al. (2015) viser til flere viktige fokusområder når det gjelder å utvikle mestringstro, blant annet mestringsopplevelser, rollemodeller og tilbakemeldinger. I intervjuene valgte vi å ta utgangspunkt i disse fokusområdene for å avdekke hvorvidt ansatte i Vestbo opplever mestringstro.

Våre funn viser at ansatte i hovedsak opplever at de fungerer godt i jobben og har den kompetansen de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver. De opplever mestring og trygghet og kan utføre arbeidet på en god måte, som igjen indikerer høy PsyKap-mestringstro.

I forhold til kompetanseutvikling viser resultatene at ansatte har god tilgang til kompetanseoverføring fra kollegaer, både i form av informasjonsutveksling,

oppdaterte rutinebeskrivelser, opplæring, uformell prat eller sparring med kolleger etter behov, statusmøter og lignende. Samlet viser våre resultater at kollegial støtte og kompetansedeling fungerer godt. Når det gjelder kompetanseutvikling i form av kursing, viser våre funn at de ansatte har lite kjennskap til hva som er tilgjengelig for den enkelte. Her kan det virke som ansvaret ligger mer på hver og en med tanke på å formidle hva slags behov man selv har. Dette gjelder ekstern kursing og ikke intern opplæring. Informantene vi har intervjuet har ulike roller i bedriften, noe som gjenspeiles i at det er ulike behov i forhold til påfyll av ny kompetanse. Våre funn viser at de ansatte er motiverte for å videreutvikle seg ved å sørge for å ha tilstrekkelig kompetanse. Dette er i tråd med teorien som viser til at medarbeidere med høy PsyKap-mestringstro er åpne for, og vokser, gjennom utfordringer (Luthans et al., 2015).

De ansatte fremhever sine kolleger som viktige samarbeidspartnere i det daglige, både i form av det å være sparringspartnere, men også ved informasjonsdeling og læring. Dette kan knyttes til teori om rollemodeller, hvor man benytter seg av støtte og hjelp fra rollemodeller for å løse oppgaver i kompliserte situasjoner (Luthans et al., 2015).

På den ene siden kan vi tolke resultatet som at ansatte opplever høy grad av PsyKap-mestringstro i forhold til mestring av arbeidsoppgaver, kollegial støtte og overføring av kompetanse seg imellom på egen avdeling, mens på den annen side viser våre funn at der er noe manglende samspill på tvers av avdelinger og usikkerhet i forhold til kompetansemuligheter utover intern opplæring, som kan gi de ansatte lavere PsyKap-mestringstro.

Tilbakemeldinger og effekten av positive tilbakemeldinger har vist seg å ha en sterk positiv sammenheng med mestringstro og utvikling av denne, i tillegg til sosial anerkjennelse (Luthans et al., 2015; Hans & Gupta, 2018). I tilknytning til dette ønsket vi å undersøke hva slags tilbakemeldingskultur ansatte i Vestbo opplever at man har i organisasjonen.

Våre funn viser enighet om at den opplevde tilbakemeldingskulturen varierer veldig, både i forhold til hva slags kultur man har innad i den enkelte avdeling og hvordan man opplever organisasjonen som helhet og tilbakemeldinger fra leder.

Vi kunne ikke finne noen klar indikasjon på en fungerende tilbakemeldingskultur, da variasjonene i våre resultater var store. Noen ansatte opplever en god tilbakemeldingskultur innad i avdelingen og fra leder, mens andre opplever lite eller ingen tilbakemelding i avdelingen eller fra leder. Det var likevel stor enighet blant de ansatte om manglende samhandling og tilbakemeldinger mellom avdelinger, i tillegg til at det ikke finnes en klar formulert tilbakemeldingskultur i organisasjonen. Ansatte gir uttrykk for at tilbakemeldingskulturen er uformell og ustrukturert, til tross for at de har kjennskap til faste samtaler og gjennomganger i forbindelse med medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser. Våre funn viser også at organisasjonen har ledere som ikke gir tilbakemeldinger eller ros, ensbetydende med at dersom man ikke hører noe er alt i orden. Resultatet indikerer at ansatte setter direkte tilbakemelding fra leder eller kolleger høyere enn de formelle tilbakemeldingene satt i system. Resultatet viser videre at det er et generelt ønske om hyppigere tilbakemeldinger, ikke bare fra leder men også mellom kolleger. Den manglende tilbakemeldingskulturen kan dermed føre til lavere PsyKap-mestringstro.

Edmondson (1999, referert i Luthans et al., 2015, s. 192) viser til at det må være en oppfatning av å ha et støttende klima for å kunne utvikle PsyKap.

Tilbakemeldinger er en viktig komponent i forhold til å utvikle et trygt miljø slik at de ansatte skal kunne føle trygghet i organisasjonen. En god tilbakemeldingskultur i form av både å kunne gi og ta tilbakemeldinger, vil være bidragende for å øke mestringstroen. Til tross for at våre funn viser et ønske om mer tilbakemeldinger, antyder funn imidlertid at flere ansatte i stor grad er selvmotiverte og opplever kollegial støtte, selv om de kunne ønske mer direkte tilbakemelding fra leder og kolleger. Sosial anerkjennelse kan også være bidragende til å utvikle mestringstro (Luthans et al., 2015), som kan forsterkes med kollegial støtte og tilbakemelding fra leder. Fysiologisk og psykologisk engasjement samt velvære kan også spille inn på opplevd PsyKap-mestringstro (Luthans et al., 2015).

Oppsummert tyder våre resultater på at ansatte i Vestbo har høy PsyKap-mestringstro, men at denne trolig kan ytterligere styrkes dersom man jobber med tilbakemeldingskulturen. Her ligger store muligheter til å forsterke mestringstroen også mellom kolleger, ikke bare leder-medarbeidernivå. Videre vil kartlegging av

kompetanse og planlegging av kompetanseutvikling kunne bidra til å styrke PsyKap-mestringstroen. Resultatene viser også at opplevelsen av selvmotivasjon og sosial anerkjennelse er viktig, som bidrar til mestring i arbeidssituasjonen i kombinasjon med at nødvendig kompetanse og kollegial støtte er på plass for å utføre arbeidsoppgavene.

5.2.2 Håp

Rick Snyders forskning på håp innenfor positiv psykologi, definerte håp som en kognitiv eller “tenkende” tilstand hvor individet er i stand til å sette seg realistiske men utfordrende mål, omtalt som "viljestyrke", samt en annen komponent kalt “veier”, for å kunne proaktivt skape alternative veier til et ønsket mål (Luthans et al., 2015, s. 83). Komponentens “vei” er det som hovedsakelig skiller PsyKap-håp fra den hverdagslige bruken av begrepet håp.

Luthans et al. (2015) mener at det kan legges til rette for utvikling av håp i organisatoriske omgivelser, og nevner ulike tilnærminger for å oppnå dette, som målsetting, mentale øvelser og ritualer, involvering, belønningssystemer, ressurser, strategi og opplæring.

I intervjuene har vi derfor valgt å fokusere på mål og målsettinger, autonomi og strategi i tilknytning til håp som PsyKap ressurs. Locke (2002) presiserer at mål bør være spesifikke for at de skal være meningsfulle. Snyder (1994, referert i Luthans et al., 2015, s.86) viser til at mål motiverer oss for å komme oss videre, og om vi vet hvor vi er og hvor vi skal (fra A til B) motiveres vi til å finne måter for å komme oss dit. Om vi mister målet (B) av synet, mister vi også håpet.

Våre funn viser at ansatte i Vestbo i liten grad har egne individuelle mål, men at alle har klare mål på avdelingsnivå, noe som gir oss grunn til å tro at de jobber sammen mot felles mål. Dette bidrar til høyt PsyKap-håp. Våre funn tyder på at de fleste avdelingsmål settes av leder i forbindelse med utarbeidelse av budsjetter, mens for noen avdelinger er de ansatte involvert og målene er noe som avdelingen har kommet fram til i fellesskap. Resultatene viser også at noen ansatte lager egne individuelle mål for seg selv som de jobber etter på daglig basis. Slike

«hverdagsmål» utvikler høyt PsyKap-håp (Locke, 2002) i tillegg til at opplevelsen av involvering i forhold til fastsettelse av mål, bidrar til høyt PsyKap-håp.

Ifølge Locke (2002) må mål oppfattes som viktig, og man må ha troen på at dette kan oppnås for at man skal kunne forplikte seg til et mål. Målene skal være spesifikke, målbare og utfordrende, slik at man kan avgjøre om man når målene. Målene må også være oppnåelige, men samtidig ikke for enkle. Resultatene viser at de ansatte har en felles oppfattelse av at målene er spesifikke, målbare og oppnåelige, men tidvis også utfordrende. Dette oppleves mest som motiverende, og særlig i tilfeller der man oppnår utfordrende mål, styrkes PsyKap-håp. Organisasjonen vokser og flere av målene er knyttet til vekst. Dette kan knyttes til tilnæringsmål, hvor man setter seg positive mål ut fra hvor man ønsker å komme istedenfor mål med negativt fortegn som oppleves mer motiverende (Luthans et al., 2015), og bidra til høyere PsyKap-håp.

Luthans et al. (2015) nevner også delmål som en måte å tydeliggjøre veien mot et større og kanskje overveldende mål. Ved å bryte mål ned i mindre og håndterbare mål, gjøres veien til måloppnåelse enklere. Her kan vi diskutere hvorvidt det kunne vært en fordel å bryte ned avdelingens mål i delmål for den enkelte, relatert til ens arbeidsoppgaver. Det kan være en fordel når det gjelder å oppnå målene, samt skape eierskap til målet for hver og en. Dersom man kun har mål som er satt for avdelingen, som ikke er brutt ned i delmål for den enkelte, kan man risikere at noen hviler på andres bidrag. Samtidig er felles mål viktige slik at man jobber for fellesskapet og ikke kun har fokus på sine egne mål og egeninteresse. Våre funn viser at ansatte som har vært involvert i utarbeidelse av mål i fellesskap uttrykte mer engasjement og personlig involvering i å nå disse enn andre ansatte med mål som ble satt av ledelsen. Dette kan tyde på at nedbryting i delmål og eierskap til disse, påvirker motivasjonen og håp i forhold til å nå mål. Dette støttes av Luthans et al. (2015) som viser til at beslutninger nedenfra og opp, medbestemmelse og autonomi har dokumentert effekt på både ytelse og tilfredshet på arbeidsplassen blant medarbeidere, som igjen har positiv virkning i forhold til håp og engasjement.

I forhold til autonomi på arbeidsplassen viser våre resultater at det er enighet om at de ansatte opplever en stor grad av påvirkning og selvbestemmelse i forhold til

egen arbeidshverdag, og at arbeidshverdagen i stor grad styres selv. Noen ansatte har rammer i forhold til frister å forholde seg til, men det er likevel stor frihet i forhold til utførelse av oppgavene. Resultatene viser at ansatte opplever tillit fra leder, frihet under ansvar og bestemmer selv hvordan oppgaver skal løses. Våre resultater synes å sammenfalle med litteraturen som viser til at ansatte med høy grad av PsyKap-håp søker høy grad av autonomi (Luthans et al., 2015). Videre viser våre funn at de ansatte har en høy grad av tilfredsstillelse i forhold til egen arbeidshverdag og medbestemmelse/selvbestemmelse. Dette påvirker igjen håp, og kan knyttes til Snyders (1994, referert i Luthans et al., 2015) komponent “vei” som gir informantene muligheter for å selv velge og finne alternative veier for å oppnå målene ved å selv kunne kontrollere sin egen arbeidshverdag.

Fokus på strategi er også en av Luthans et al. (2015) nevnte tilnærminger for å utvikle håp. Ved at ansatte får innsikt i organisasjonens strategier og fremtidsplaner, legges det til rette for motivasjon og håp ettersom de ansatte har kjennskap til hvorfor de gjør det de gjør. I forbindelse med dette ønsket vi å kartlegge ansattes kjennskap til organisasjonens strategier og fremtidsplaner, hvordan det jobbes med disse, samt hva slags betydning strategien har for den enkelte i det daglige arbeidet.

Våre funn viser at kjennskap til organisasjonens overordnede strategi er lav. På den ene siden kan dette muligens relateres til at informantene vi har intervjuet er medarbeidere uten lederansvar og at overordnet organisasjonsstrategi ikke er noe de forholder seg til i hverdagen. På den annen side forteller informantene at strategi og verdier diskuteres på avdelingsmøter og informasjonsmøter, noe som kan tyde på at informantene burde ha bedre kjennskap enn de gir uttrykk for. Vi er usikre på om det er forståelsen for overordnet strategi som er svak eller om informasjonen som formidles oppleves litt svevende, som igjen kan føre til at innhold og målsettinger blir forvirrende eller uklare. Organisasjonens verdier, som er en del av strategien, tyder på å være kjent da nye verdier ble utarbeidet av de ansatte i fellesskap med workshop og avdelingsvise innspill. Kjennskap til verdiene kan på den ene siden knyttes til involvering i prosessen, men på den andre siden kan det også ha sammenheng med gjentakelser og bevisstgjøring på felles møter. Likevel viser resultatene at nyansatte som ikke har vært involvert i utarbeidelse av verdier, har liten kjennskap til verdiene, som viser at involvering

har en stor betydning. Luthans et al. (2015) viser til at særlig selskaper i vekst, har økt oppmerksomhet rundt strategisk ledelse og det å gi de ansatte en klar retning i forhold til muligheter for fremtiden. Her ser vi at organisasjonen er opptatt av å involvere de ansatte i veien videre ved å inkludere dem i utarbeidelse av verdiene, for å skape eierskap. Dette er da med å utvikle høyt PsyKap-håp.

Resultatene viser at ansatte har høy grad av PsyKap-håp i forhold til forpliktelse ovenfor mål de ansatte har tro på, som motiverer og utfordrer. Funnene tyder imidlertid på at svært få ansatte har individuelle mål. Her kan man vurdere å bryte ned avdelingens mål til individuelle mål, slik at den enkelte medarbeider vet hva som er forventet av personlige bidrag for å nå gruppens mål. Det kan bidra til å styrke PsyKap-håp. PsyKap-håp antas å være noe svekket i forhold til involvering og eierskap rundt fastsettelse av mål for flere ansatte, på bakgrunn av manglende involvering, samt at mål settes av ledelsen. Til tross for dette viser våre resultater at informantene har stor grad av autonomi, arbeider selvstendig og har medbestemmelse i egen arbeidshverdag, som igjen beskriver ansatte med høy PsyKap-håp. Ut ifra våre funn i forhold til autonomi og selvbestemmelse kan vi anta et høyt nivå av PsyKap-håp.

For å oppsummere synes funnene sammenstilt med litteraturen, å vise at ansatte i Vestbo i stor grad opplever PsyKap-håp i forhold til involvering. Likevel viser resultatene lavere PsyKap-håp når det gjelder overordnet strategi, retning og målsettinger. PsyKap-håp løftes likevel i forhold til involvering i deler av strategiprosessen, som igjen viser hvor viktig det er at ansatte involveres og tar eierskap for å utvikle PsyKap-håp i organisasjonen.

5.2.3 Optimisme

PsyKap-optimisme er ifølge Luthans et al. (2015) en «global positiv forventning», som henger sammen med hvordan man forklarer hendelser. Mennesker som er høy på PsyKap-optimisme tar selv æren for positive livshendelser, mens negative hendelser ses på som noe som er forårsaket utenfor en selv. For å kartlegge grad av PsyKap-optimisme hos ansatte i Vestbo ønsket vi å vite mer om selvbilde, årsaksforklaringer og deres syn på fremtiden.

Våre funn viser at ansatte beskriver både seg selv og organisasjonen som overveiende «positiv». Videre viser våre funn at ansatte i hovedsak beskriver seg selv som positive eller glade personer som klarer å håndtere en dårlig dag på jobb. Resultatene viser at ansatte gir uttrykk for å ikke la seg stresse eller nevneverdig påvirke av hendelser som er spesielt negative. De opplever imidlertid at dersom man skulle la seg påvirke av negative hendelser, så har man kollegial støtte for å håndtere situasjonen. I tilfeller hvor arbeidsoppgaver, enten individuelle eller i samarbeid med andre, ikke går etter planen er det bred enighet om at det ikke er noe man tar innover seg personlig, men forsøker å finne ut av problemet eller søker støtte hos kolleger, leder eller samarbeidspartnere for å vurdere om oppgaven er løsbart eller om den må avsluttes. Dette samsvarer med teorien fra Luthans et al. (2015), som viser til at personer med høy grad av PsyKap-optimisme i dårlige tider kan lære av sine feil, akseptere det de ikke kan endre og gå videre. Dette henger også sammen med PsyKap-robusthet som vi kommer tilbake til i neste avsnitt. Seligman (2002) forklarer også at de som er høy på PsyKap-optimisme forklarer negative hendelser med eksterne og situasjonsbestemte faktorer, slik de ansatte gir uttrykk for. Våre funn kan også knyttes til et av fokusområdene Luthans et al. (2015) nevner i forhold til opplevd PsyKap-mestringstro, nemlig emosjonelle opplevelser som handler om hvordan du tar det, hva du føler og hvordan du tolker det. Ressursene henger som nevnt ofte sammen, og informantene uttrykker at de i kraft av å være positivt og optimistisk innstilt, klarer å håndtere ulike situasjoner på en god måte. Dette indikerer høy PsyKap-optimisme, og kan videre kobles til PsyKap-mestringstro knyttet til emosjonelle opplevelser.

Våre funn viser at fremtidsutsiktene for organisasjonen og medarbeiderne selv, oppleves som lys og optimistisk. Organisasjonen er i vekst og utvikling, og med ny strategi har det allerede blitt en del endringer. Disse endringene oppleves av de ansatte som positive, til tross for at de uttrykker et spenningsnivå knyttet til endring og fremtidsutsikter. Våre funn tyder likevel på at de ansatte er positive til måloppnåelse og har lyse fremtidsutsikter både for egen del og for organisasjonen. Dette samsvarer med litteraturen som tilsier at de ansatte har både PsyKap-håp og PsyKap-optimisme (Locke, 2002; Luthans & Youssef, 2004).

Videre viser våre funn at det tyder på at de ansatte opplever en positiv organisasjonsutvikling, med fokus på involvering, som f eks ved utarbeidelse av nye verdier. Resultatene synes å gi et optimistisk syn på fremtiden, at organisasjonen er på rett vei og ansatte opplever seg som en del av prosessen. Arbeidet som gjøres i organisasjonen i nåtiden verdsettes, selv om resultatene ligger lengre frem i tid. Dette gir en klar indikasjon på PsyKap-optimisme blant de ansatte (Luthans et al., 2015; Schneider, 2001).

Våre funn viser en enighet blant ansatte hvor de ser for seg en videre fremtid i organisasjonen. Dette kan på en side tyde på at ansatte har tro på at endringer vil være positive for organisasjonens utvikling, mens det på den annen side kan være relatert til egen trivsel, kollegial støtte og ønske om å være en del av historien og det som ligger fremfor en. Dette er igjen en indikasjon på at ansatte innehar PsyKap-optimisme hvor de viser en ettergivenhet for fortiden, verdsettelse av nåtiden og mulighetssøken for fremtiden (Schneider, 2001).

Oppsummert viser resultatene en klar indikasjon på at ansatte i Vestbo har et positivt syn på fremtiden. De ser alternative løsninger ved problemer og lar seg ikke personlig påvirke av ytre omstendigheter. Ansatte opplever kollegial støtte, de vurderer andre løsninger og går videre dersom det ikke er løsbart. Dette er en klar indikasjon på høy PsyKap-optimisme (Luthans et al., 2015).

5.2.4 Robusthet

Robusthet er definert av Luthans (2002, s. 702, referert i Luthans et al., 2015, s. 145) som «evnen til å reversere eller komme tilbake fra motgang, konflikt, fiasko eller til og med positive hendelser, fremgang og økt ansvar». Det vil si at PsyKap-robusthet ikke bare omfatter det å finne tilbake til normalen, men at man også bruker motgang til å utvikle seg videre.

For å undersøke PsyKap robusthet hos de ansatte i Vestbo, valgte vi å ta utgangspunkt i Mastens tre sett med strategier for utvikling av robusthet på arbeidsplassen (Mastens, 2009, referert i Luthans et al., 2015, s. 156-158); ***ressursfokusert strategi, risikofokusert strategi*** samt ***prosessfokusert strategi***.

Relatert til *ressursfokusert strategi* ønsket vi å kartlegge hvordan man jobber med kompetanseutvikling på arbeidsplassen, og hvorvidt det var mulig å delta i utviklings- og opplæringsprogram. Våre funn viser at her er det stor uenighet blant ansatte om hvilke muligheter som tilbys. Mindretallet gav uttrykk for både gode muligheter, tilbud og deltakelse, for både intern- og eksterne kompetanseutvikling. Flertallet hadde derimot en helt annen oppfatning, og opplevde lite egenutvikling eller tilbud om deltakelse på kursing. På den ene siden kan dette ha sammenheng med at ansatte innehar ulike typer stillinger med ulike krav til f.eks. faglig oppdatering for opprettholdelse av sertifisering, noe som fører til at kursing og tilføring av kompetanse ligger som et krav til stillingen, og som da kan gi en opplevelse av både muligheter og tilbud. På den annen side kan det ha sammenheng med at kurs og kompetanseutvikling i organisasjonen er mest fokusert nettopp på sertifiseringer og krav, og ikke individuell utvikling, noe som fører til at de som f.eks. ikke har krav til sertifisering opplever å få et annet tilbud av kompetanseheving og kompetanseutvikling. Våre funn viser at til tross for uenigheter om organisasjonens satsing på kompetanseheving av ansatte, er det bred enighet om at alle får god og nødvendig opplæring til å mestre sine arbeidsoppgaver.

Fokus på utdanning og kompetanseheving er som nevnt en ressurs som kan øke ansattes robusthet (Luthans et al., 2015). Våre funn kan imidlertid tyde på at flertallet ikke opplever at det satses nok på utvikling av menneskelige ressurser i form av økt kompetanse. Funnene viser også at ansatte opplever at de ikke har tid til å gå på kurs, samt at initiativet til økt kompetanse i stor grad ligger hos dem selv. Dersom organisasjonens ansatte ikke opplever økt kompetanse over tid, kan det medføre lav PsyKap-robusthet. Kompetanseheving henger også sammen med mestringstro. Dersom man øker kompetansen vil den ansatte føle seg mer trygg i sin rolle og oppleve mestring i forhold til utfordrende arbeidsoppgaver, som kanskje også kan føre til at den enkelte tar mer ansvar og dermed videreutvikles, slik teorien viser til. Resultatet viser at det er bred enighet blant de ansatte om at de ønsker mer kursing og kompetanseheving, til tross for at de likevel opplever mestring i sitt daglige arbeid. Dette kan tyde på et ønske om å utvikle PsyKap-robusthet, hvor man bygger videre på det man allerede har av kompetanse og ønsker å videreutvikle seg.

For å kartlegge i hvilken grad organisasjonen benytter *risikofokusert strategi*, fokuserte vi i intervjuene på bruk av tilbakemeldinger og muligheter for hyppig veiledning ved behov, samt håndtering av utfordrende arbeidsoppgaver. Vi var inne på tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur under *mestringstro* også, da noen temaer går noe i hverandre og henger sammen.

Våre funn viser at de ansatte er enige om at de ikke opplever et system i forhold til tilbakemeldinger. På den ene siden uttrykker ansatte at tilbakemeldinger gis hovedsakelig i møter, og at opplevelsen av personlige tilbakemeldinger er lav, mens det på den annen side er enighet om at de har anledning til å søke støtte og veiledning både hos kolleger og leder, samt på tvers av avdelinger dersom det kreves. Det er også en felles enighet om opplevelse av at den faglige kompetansen i organisasjonen man har å støtte seg på er god. Dette kan indikere at organisasjonen benytter seg av en *risikofokusert strategi*, men vi er usikre på om dette er bevisst da det ikke synes å være satt i system. Resultatene tyder imidlertid på at de ansatte har mulighet for å søke både veiledning og tilbakemeldinger etter eget behov, som igjen er et bidrag for å utvikle evnen til risikohåndtering og som igjen kan gjøre trusler til muligheter (Masten, 2009, referert i Luthans et al., 2015, s. 157). Dette er igjen en måte å utvikle PsyKap-robusthet. Vi kan også nevne at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger i forhold til mål og innsats, påvirker utvikling av PsyKap-håp sammen med å øke motivasjon og ytelse blant ansatte.

Funnene viser videre at de ansatte er positive til utfordringer i arbeidet. Det er en generell enighet om at utfordringer og det å lære seg noe nytt er positivt. Dette kan også tenkes å ha en sammenheng med at informantene opplever å ha den støtte de trenger rundt seg når det gjelder å løse utfordrende oppgaver, som igjen henger sammen med sosial kapital som vi finner nevnt under ressursfokusert strategi (Masten 2009, referert i Luthans et al., 2015, s. 158). Dette viser høy PsyKap-robusthet.

For å avdekke hvorvidt *prosessfokusert strategi* praktiseres i organisasjonen, valgte vi å undersøke på hvilken måte ressurspersoner velges ut til prosjekter, hva som ble lagt til grunn for utvelgelse og sammensetning, og om det var fokus på utskiftninger underveis.

Våre funn viser at det er felles oppfattelse blant ansatte om hvordan prosjektgrupper settes sammen. Dette på bakgrunn av hvilken type prosjekt det er, og hva slags kompetanse det er behov for. Ifølge våre funn bestemmes deltagelse av leder, dersom utvelgelsen er basert på ønsket kompetanse. I resultatet kom det likevel frem at ved noen tilfeller blir ansatte involvert i utvelgelse, og det er avdelingen i fellesskap som velger ut deltaker. Samlet viser våre funn at det er fokus på sammensetning av prosjektgruppen med tanke på ressurser og kompetanse som fellesnevner. Resultatet viser også at det ikke har vært vanlig å bytte ut ressurser underveis, med få unntak hvor det har vært hensiktsmessig pga behov for ny kompetanse i prosjektgruppen. Resultatet tyder på at man har elementer av prosessfokusert strategi i organisasjonen basert på utvelgelse av hva slags ressurser og kompetanse man benytter ved etablering av prosjektgrupper, men at det sjeldent blir byttet ut ressurser underveis i prosjekter. På den ene siden kan dette ha sammenheng med at behov for utbytting ikke har vært til stede eller at man ikke har hatt fokus på det som en mulighet. I motsatt tilfelle kan det også ha sammenheng med at ressurser har vært knappe og man ikke har hatt reelle alternativer for bytte. Vi tolker resultatene i retning av at prosessfokusert strategi er til stede, da sammensetning av ressurser tilsynelatende er veloverveid, også når medarbeidere er involvert i utvelgelsen. Riktig sammensetning av deltakere i en prosjektgruppe muliggjør å håndtere relevante risikofaktorer, som igjen muliggjør vekst gjennom motgang og styrker PsyKap-robusthet. Dette kan man igjen knytte til PsyKap-håp og måloppnåelse, da klare prioriteringer og effektiv bruk av ressurser er nødvendig for å opprettholde disse (Luthans et al., 2015).

I tråd med at motgang kan føre til vekst, ønsket vi også å undersøke hvorvidt ansatte i Vestbo har opplevd motgang i løpet av sitt ansettelsesforhold, som i etterkant har blitt brukt som springbrett til vekst og utvikling, som Luthans et al., (2015) viser til.

Våre funn viser at noen få har opplevd vanskeligheter i løpet av sin tid i organisasjonen i form av konflikter. De har likevel kommet seg videre etter vanskelighetene, og dratt erfaringer av situasjonene som de har tatt med seg videre. De som har hatt en slik opplevelse uttrykker å ha kommet styrket ut av situasjonen når de vel har kommet gjennom den og har lagt det bak seg. De ser positivt på fremtiden. Våre funn tyder her på at disse medarbeiderne innehar høy

PsyKap-robusthet, da de har møtt på konflikter og motgang som de har jobbet seg gjennom, og har kommet styrket ut av situasjonen med erfaringer som de kan nyttiggjøre ved senere anledninger. Dette kan også knyttes til emosjonelle opplevelser som det vises til i forbindelse med PsyKap-mestringstro; hvordan tar du det, hva føler du og hvordan velger du å tolke det, samt PsyKap-optimisme; dersom et prosjekt eller oppgave ikke går etter planen, hvorpå de ansatte ikke tar det personlig, men forsøker å finne løsninger og dersom det ikke er mulig legger det bak seg og går videre.

Oppsummert tyder våre funn på at PsyKap-robusthet i høyeste grad er til stede blant ansatte i Vestbo, men at den kan videreutvikles, spesielt i forhold til ressursfokusert strategi og kompetanseutvikling. Resultatene peker i retning at ansatte opplever at det ikke har vært satset på bredere kompetanseheving, kursing og videreutdanning, noe som kan hindre utvikling av PsyKap-robusthet. Her kan det trolig være ulike behov, men for noen viser våre funn at kompetanseheving helt klart vil kunne bidra til å øke mestringsfølelsen og dermed PsyKap-robusthet.

Videre viser våre funn at der er PsyKap-robusthet i organisasjonen i risikofokusert strategi, selv om det her kan tyde på at der er litt å gå på, spesielt når det gjelder direkte tilbakemeldinger både fra kolleger og leder.

Det samme resultatet kommer frem når det gjelder prosessfokusert strategi, i forhold til utvelgelse og kompetansesammensetning. Her tyder PsyKap-robustheten å være høyere. Sist, men ikke minst viser resultatene at ansatte som har opplevd konflikter og motgang, men som har jobbet seg gjennom det og kommet styrket ut av situasjonen med erfaringer som de kan nyttiggjøre ved senere anledninger. Her tyder resultatet på at PsyKap-robustheten er høy i Vestbo.

5.3 Oppsummering av våre funn

Vår problemstilling er å evaluere den psykologiske kapitalen i Vestbo, og basert på våre funn gjennom intervjuer av informanter i organisasjonen.

Våre resultater viser at ansatte i Vestbo har høy PsyKap-mestringstro når det gjelder mestring, kompetanse og kunnskap i forhold til egne arbeidsoppgaver. Det

samme gjelder i forhold til kollegial støtte og kompetansedeling. I forhold til kompetanseutvikling viser våre funn at ansatte i Vestbo er motiverte for videreutvikling og med høy PsyKap-mestringstro vil de vokse gjennom utfordringer. Våre funn viser at noe av det som svekker PsyKap-mestringstro er manglende samspill på tvers av avdelinger og organisasjonens manglende kompetansekartlegging og plan for individuell kompetanseutvikling. Videre viser våre funn at ansatte i Vestbo har PsyKap-mestringstro, men at denne kan ytterligere styrkes dersom man jobber med tilbakemeldingskulturen. Mulighetene til å styrke PsyKap-mestringstro er direkte tilbakemeldinger mellom kolleger, ikke bare mellom leder-medarbeider. Å oppleve selvmotivasjon og sosial anerkjennelse, som igjen bidrar til mestring i arbeidssituasjonen, samt at nødvendig kompetanse og kollegial støtte er til stede for å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, vil bidra til å utvikle PsyKap-mestringstro.

Videre viser våre funn at ansatte i Vestbo har høy PsyKap-håp i forhold til felles mål og avdelingsvise resultater, mens det individuelle PsyKap-håpet er noe svekket i forhold til usikkerhet rundt individuelle mål, personlig involvering og engasjement. Noe svekket er det også i forhold til delmål, som kunne bidratt til å tydeliggjøre veien mot et større og kanskje overveldende mål, som igjen hadde styrket ansattes PsyKap-håp. Resultatene viser likevel at målene som settes oppleves både spesifikke, målbare, oppnåelige, men også utfordrende, noe som tyder på at ansatte i Vestbo har høyt PsyKap-håp. Basert på funn i forhold til autonomi og selvbestemmelse tyder det også på at ansatte i Vestbo har et høyt nivå av PsyKap-håp. Stor grad av autonomi og tillit fra nærmeste leder bidrar også til høyt nivå av PsyKap-håp. Derimot viser våre funn at ansattes kjennskap til overordnet strategi er lav, til tross for informasjon og involvering i prosessen rundt organisasjonens verdier. Våre funn tyder på at ansatte i Vestbo opplever informasjonen litt uklar og kanskje litt fjern i forhold til egne arbeidsoppgaver. På dette området vil økt forståelse for overordnet strategi trolig bidra til å PsyKap-håpet ytterligere.

Resultatene viser at det er en klar indikasjon på høy PsyKap-optimisme i Vestbo. De ansatte har et positivt syn på fremtiden både for seg selv og Vestbo. Videre viser våre funn at de ansatte har tro på at endringer vil være positivt for organisasjonens utvikling og de ønsker å være en del av denne utviklingen. Dette

viser at de ansatte har både PsyKap-håp og PsyKap-optimisme. Resultatene viser at ansatte i Vestbo finner nye løsninger på problemer som oppstår, får kollegial støtte og lar seg ikke personlig påvirke av ytre omstendigheter, som klart gir en indikasjon på høy PsyKap-optimisme.

Våre funn viser at PsyKap-robusthet i høyeste grad er til stede blant ansatte i Vestbo, til tross for at det som omhandler individuell kompetanseheving, utdanning og videreutvikling bør få høyere prioritet. Likevel tyder resultatene på at ansatte i Vestbo har god nok kompetanse til å utføre sine arbeidsoppgaver. Det tyder på at behovene for kompetanse er ulike, men at kompetanseheving vil bidra til at ansatte i Vestbo føler seg mer trygg i sin rolle og i forhold til utfordrende arbeidsoppgaver, som igjen kan føre til at ansatte tar mer ansvar og dermed videreutvikles. Dette vil igjen øke mestringsfølelsen og PsyKap-robusthet. Videre viser våre funn at direkte tilbakemeldinger både mellom kolleger og ledermedarbeider kan bidra til høyere PsyKap-robusthet så vel som PsyKap-mestringstro. Resultatene viser at ansatte i Vestbo er positive til utfordringer i sitt arbeid, og at det å lære seg noe nytt oppleves som positivt og bidrar sterkt til PsyKap-robusthet. I forhold til utvelgelse og kompetansesammensetning, viser våre resultater at dette også er et område med høy PsyKap-robusthet til stede blant ansatte i Vestbo. Dette bekreftes også i forhold til ansatte i Vestbo som har opplevd konflikter og motgang, men har likevel kommet styrket ut av situasjonen med erfaringer som de kan nyttiggjøre ved senere anledninger.

6. Avslutning

I denne oppgaven har vi evaluert den psykologiske kapitalen i Vestbo. Vi har i den forbindelse intervjuet 5 medarbeidere, alle uten lederansvar. Resultatene har vi diskutert i forhold til teori om PsyKap; mestringstro, håp, optimisme og robusthet (Luthans et al., 2015) for å kunne besvare problemstillingen.

Våre funn viser at den psykologiske kapitalen i Vestbo er høy. Våre resultater gir en indikasjon på ulike områder av den psykologiske kapitalen, hvor Vestbo oppsummert fremstår som en organisasjon med høy mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Det er likevel områder hvor organisasjonen har muligheter for

ytterligere å forsterke den psykologiske kapitalen blant sine medarbeidere. Vår anbefaling til Vestbo er å jobbe videre med noen områder, som vi ut ifra i våre funn har oppdaget har et potensial til forbedring.

Organisasjonen kan med fordel arbeide med å etablere en tilbakemeldingskultur, både mellom kolleger og leder-medarbeider, som et ledd i å styrke PsyKap-mestringstro blant de ansatte. Videre kan man jobbe med å sette tydelige individuelle mål for den enkelte medarbeider i tillegg til felles mål, og dermed forsterke personlig involvering og engasjement, noe som vil kunne øke graden av PsyKap-håp. I tillegg kan man jobbe for å øke forståelse for den overordnede strategien, slik at den lettere kan relateres til den enkeltes arbeidshverdag og være mindre svevende, noe som også bidrar til høyere PsyKap-håp. Avslutningsvis kan en kartlegging av behov for kompetanseheving og kompetanseutvikling av alle ansatte, ikke bare de som er forpliktet til å ivareta sertifiseringer, kunne bidra til høyere grad av PsyKap-robusthet.

Dersom man jobber videre med disse områdene tror vi at det kan bidra til å ytterligere forsterke den psykologiske kapitalen (PsyKap) i Vestbo, og dermed styrke organisasjonen. Ansatte med høy PsyKap yter generelt bedre på en arbeidsplass enn ansatte med lavere PsyKap, ettersom ansatte med høy PsyKap har sterkere interne ressurser for å nå sine mål (Lorenz et al., 2016).

7. Referanseliste

- 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>
- 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., & 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>
- Cameron, K.S. (2013). Advances in positive organizational scholarship. I A.B. Bakker (red.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (s. 23-44). Emerald Group Publishing Limited.
- 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://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01776>
- Christensen, M. (2011). Positiv psykologi og engasjement på arbeidsplassen i P.Ø. Saksvik (red.). I *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3. utg. s. 112–133). Cappelen Damm akademisk.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen akademisk.
- Hans, S. & Gupta, R. (2018). Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 730–744.
<https://doi.org/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>
- Langdridge, D., Røen, P., & Tvedt, S. D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.
- Locke, E. A. (2002). Setting goals for life and happiness. I C. R. Snyder & S. J. Lopez (Red.), *Handbook of positive psychology* (s. 299–312). Oxford University Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/reader.action?docID=3052021&ppg=318>
- 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–e0152892.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- 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., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=3052113>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=1913330>
- 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>
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- 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/articles/10.3389/fpsyg.2015.00073>
- 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=4935219>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

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>

8. Vedlegg

Intervjuguide

Generelt - innledende: Fortelle om oppgaven og formålet med den, hva skal den brukes til, anonymitet.

1. Kan du fortelle om din stilling og arbeidsoppgaver på arbeidsplassen?

Mestringstro:

1. Hvordan opplever du selv at du fungerer i jobben din? Har du tilstrekkelig kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene dine?
2. Har du kollegaer som du kan støtte deg på ved behov? Hvordan sørger man for kompetanseoverføring i avdelingen mellom medarbeidere?
3. Hva slags tilbakemeldingskultur har dere innad i avdelingen og i organisasjonen forøvrig?

Håp:

1. Hvordan jobber dere med mål og målsettinger på arbeidsplassen? Har du klare mål som skal nås? Kan du fortelle mer om dette, eksempel på mål? Hvordan, og av hvem, settes mål for deg og dine arbeidsområder?
2. Kan du fortelle litt om hvordan det er på arbeidsplassen i forhold til medbestemmelse og autonomi, og din egen mulighet for å påvirke arbeidshverdagen og prosesser?
3. Hvordan jobbes det med strategier og fremtidsplaner i bedriften, er disse noe som er klart for alle i organisasjonen? Kjenner du til organisasjonens strategi? Hva er organisasjonens mål, og hva betyr disse for deg i ditt daglige arbeid?

Optimisme:

1. Hvordan vil du beskrive deg selv som person, hvordan takler du dårlige dager og hvordan påvirker det deg og dem rundt deg? Er det langvarig?
2. Dersom et prosjekt ikke går etter planen, hvordan reagerer du da?

3. Hvordan ser du på fremtiden på arbeidsplassen? For egen del og organisasjonen.

Robusthet:

1. Hvordan jobber man med kompetanseutvikling på arbeidsplassen hos dere? Har du selv tatt del i noe utviklings- eller opplæringsprogram? Hvis ja, hvilken effekt har det hatt for deg i din arbeidshverdag og jobbutførelse? Hvis nei, er det noe utviklings- eller opplæringsprogram du kunne tenkt deg for å kunne forbedre kompetansen og din egen arbeidshverdag?

2. På hvilken måte får du tilbakemeldinger på jobben du gjør? Dersom du står overfor en spesielt utfordrende oppgave, har du da mulighet for veiledning og hyppigere tilbakemeldinger enn til vanlig? Hvordan håndterer du utfordrende arbeidsoppgaver?

3. I prosjekter, hvordan velges de ulike ressursene til prosjektgruppen ut? Hva ligger til grunn for hvilke ressurser/ressurspersoner som velges ut og deltar i prosjekter? Er det fokus på sammensetningen av gruppen, og er det fokus på utvikling underveis i arbeidet?

4. De fleste har opplevd motgang på arbeidsplassen i løpet av et arbeidsliv, det kan være med tanke på arbeidsoppgaver, konflikter osv. Har du noen erfaringer som du ønsker å dele? Hvordan håndterte du dette? Hva lærte du, og er det noe du har kunnet dra nytte av videre?

Avlutningsvis:

1. Er det noe du ønsker å legge til som jeg ikke har spurt om, eller evt komme med en avsluttende kommentar?