



Handelshøyskolen BI

MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	12-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	08-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10099 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Rune Kristian Søggen, Linn Ruud

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Tolletatens "skjulte superhelter" En kvalitativ studie av hvordan ansatte opplever sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannesen		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

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

Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

Tolletatens «skjulte superhelter»

En kvalitativ studie av hvordan ansatte opplever sin psykologiske kapital
i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling

Eksamenskode og navn:

**MAN50691 – Samspill og ledelse;
anvendt organisasjonspsykologi**

Utleveringsdato:
12.09.2022

Innleveringsdato:
05.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Førord

Noen sier at rikdom er å kunne velge, og mange mennesker velger sin arbeidsgiver fordi de kan og er motiverte, ikke fordi de må. Mennesker bidrar med positive motiverende krefter på jobb, og jobb beriker menneskers liv. For å kunne imøtekomme behov og krav til kontinuerlig endring og utvikling, må organisasjoner legge til rette for motiverte og engasjerte ansatte. Ansatte som er i stand til å håndtere komplekse og utfordrende problemstillinger kan bidra til å skape innovative og bærekraftige løsninger.

Fra den positive psykologien, og idéen om at engasjement representerer et nytt trinn i stigen for positive motiverende krefter i jobben, har psykologisk kapital kommet inn som et bidrag i organisasjonsfagene. Organisasjoner som investerer i å utvikle og styrke psykologisk kapital hos ansatte, vil være bedre rustet til å møte fremtidige utfordringer og muligheter i en stadig mer kompleks og dynamisk arbeidsverden (Luthans et al., 2015)

I lys av dette ønsker vi å forstå psykologisk kapital ved å undersøke hvordan kjennetegn på dette kommer uttrykk hos et utvalg ansatte i Tolletatens IT-divisjon.

Vi vil gjerne få takke våre informanter, uten dere ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien. Vi vil også takke våre forelesere på BI som har gitt oss ny kunnskap og økt vår nysgjerrighet, samt vår veileder som bidro med verdifulle og konkrete tilbakemeldinger. Til slutt vil vi takke våre familier. Uten deres forståelse og tålmodighet hadde vi ikke kommet i mål.

Sammendrag

Tema for denne studien tar utgangspunkt i de fire dimensjonene fra psykologisk kapital: mestringstro, håp, optimisme og resiliens. Formålet er å forstå psykologisk kapital som bidrag i organisasjonsfaget, ved å undersøke hvordan kjennetegn på dette kommer til uttrykk gjennom en kvalitativ studie, basert på semistrukturerte intervjuer av fem ansatte i Tolletatens IT-divisjon. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i Luthans, Youssef-Morgan og Avolios bidrag om psykologisk kapital.

Problemstillingen for denne studien er:

Hvordan opplever ansatte sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling?

En «opplevelse» er individuell og subjektiv, og således knyttet til menneskers fasetter og mysterier som påvirkes av faktorer som kontekst, situasjoner og hendelser, alene eller med andre. Gjennom studien av hvordan de ansatte opplever sin psykologiske kapital kan vi konkludere med at den er personlig og individuell, den er variabel og kan utvikles gjennom påvirkning av en selv og av andre. Med utgangspunkt i vår forståelse av hva psykologisk kapital er, og hvordan den påvirkes, sitter vi igjen med et inntrykk av at den oppleves gjennomgående som høy. Informantene har selv beskrevet med sine egne ord hvordan den psykologiske kapitalen varierer og påvirkes av suksess og nederlag. Hvordan de ansatte opplever sin psykologiske kapital ser ut til å være et positivt bidrag til at de blomstrer i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling.

Diskusjonen har vist at psykologisk kapital kan gi implikasjoner for både enkeltpersoner og organisasjoner. Den mest sentrale implikasjonen handler om å øke bevissthet om psykologisk kapital i organisasjonene.

Psykologisk kapital handler først og fremst om individet, der formålet er hvordan individet med sine positive psykologiske ressurser, og bruken av disse, kan utnyttes til å få og opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn. For organisasjoner kan det være viktig å anerkjenne betydningen av psykologisk kapital og hvordan denne kan påvirke individuelle prestasjoner, og dermed organisasjonens langsiktige mål.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
1. INNLEDNING – TOLLETATENS SKJULTE «SUPERHELTER»	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 DISPOSISJON	2
2. TEORETISK RAMMEVERK	3
2.1 JOBBENGASJEMENT	3
2.2 POSITIV PSYKOLOGI.....	3
2.3 PSYKOLOGISK KAPITAL	4
2.3.1 <i>Mestringstro</i>	6
2.3.2 <i>Håp</i>	9
2.3.3 <i>Optimisme</i>	12
2.3.4 <i>Resiliens</i>	15
3. FORSKNINGSMETODE	17
3.1 FORSKNINGSDSIGN	17
3.2 VALG AV INFORMANTER.....	17
3.3 DATAINNSAMLING OG ANALYSE.....	17
3.4 ETISKE HENSYN	18
3.5 OPPSUMMERING	18
4. RESULTATER OG DISKUSJON	19
4.1 OPPLEVELSEN AV PSYKAP MESTRINGSTRO	20
4.2 OPPLEVELSEN AV PSYKAP HÅP	24
4.3 OPPLEVELSEN AV PSYKAP OPTIMISME	28
4.4 OPPLEVELSEN AV PSYKAP RESILIENS.....	31
4.5 OPPSUMMERING	35
4.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER PÅ ARBEIDSPLASSEN	37
5. AVSLUTNING	39
5.1 VIDERE FORSKNING	40
5.2 FORSLAG TIL HVORDAN ORGANISASJONER KAN DRA NYTTE AV DENNE STUDIEN	40
AVSLUTTENDE ORD.....	41
LITTERATURLISTE	42
VEDLEGG	43
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	43

1. Innledning – Tolletatens skjulte «superhelter»

Har du noen gang vært på «harrytur» til Sverige og holdt pusten et øyeblikk fordi du har med en flaske vin for mye? Eller vært på flyplassen og stivnet litt til uten grunn når narkotikahundene passerer deg?

Hver eneste dag er det enorme mengder varer og mennesker som passerer grensen til Norge. Inn og ut, hele døgnet. De fleste passerer grensen på tradisjonelt vis med bil, båt eller fly; mens andre forsøker å løpe til fots gjennom skogen. Uansett hvilken vei man velger, og hvilke intensjoner man har så er Tolletaten der til å sikre etterlevelse av lover og regler for grensekryssende vareførsel. Med et økende volum av legale og illegale handelsvarer, samtidig som forventningen til brukervennlighet og servicegrad øker fra ulike aktører, må Tolletaten kontinuerlig utvikles; og mye av dette må skje ved bruk av ulike IT-løsninger.

Bak disse IT-løsningen finnes det en rekke mennesker som bidrar, og mange av dem finner vi hos Tolletatens IT-divisjon.

Tolletatens IT-divisjon består av ca. 120 ansatte og sammen har de ansvaret for utvikling, drift og forvaltning av etatens IKT-portefølje. De ansatte er lite synlig, og på ulike måter er de en kritisk suksessfaktor i etatens digitaliseringsinitiativ – vi ser på de ansatte som etatens skjulte «superhelter».

Fra den positive psykologien og idéen om at engasjement representerer et nytt trinn i stigen for positive motiverende krefter i jobben, har psykologisk kapital kommet inn som et bidrag i organisasjonsfagene. Psykologisk kapital består av de fire positive psykologiske dimensjonene/ressursene mestringstro, optimisme, håp og resiliens (også kalt motstandsdyktighet eller robusthet), det handler om «hvem er jeg» nå, og «hvem er jeg i stand til å bli» i fremtiden.

Det engelske akronymet for psykologisk kapital er HERO.

Hope – Efficacy – Resiliens - Optimism

De underliggende teoretiske mekanismene som kobler disse sammen er «den positive vurderingen av omstendighetene og sannsynligheten for suksess basert på motivert innsats og utholdenhet» (Luthans et al., 2007, referert i Luthans et al. 2015 s.30, egen oversettelse).

1.1 Problemstilling

Tema for denne studien tar utgangspunkt i de fire dimensjonene fra psykologisk kapital: mestringstro, håp, optimisme og resiliens. Formålet er å forstå psykologisk kapital som bidrag i organisasjonsfaget ved å undersøke hvordan kjennetegn på dette kommer uttrykk hos et utvalg av de ansatte i Tolletatens IT-divisjon.

Problemstillingen for denne studien er:

Hvordan opplever ansatte sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling?

1.2 Disposisjon

I dette kapitlet har vi redegjort for forskningens tema og problemstilling.

I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket for denne studien. Kapittel tre redegjør for metodiske og praktiske valg vi har tatt i prosessen. I kapittel fire vil vi presentere resultater og de sentrale funnene fra analysen av de empiriske dataene, og drøfte disse med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av diskusjon og hvilke praktiske implikasjoner på arbeidsplassen dette kan gi. Kapittel fem er studiens avsluttende del. Her vil studiens problemstilling svares ut, etterfulgt av innspill til videre forskning og forslag til hvordan organisasjoner kan dra nytte av denne studien.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som er valgt for denne studien. Teoriens hoveddel tar utgangspunkt i Luthans, Youssef-Morgan og Avolios bidrag om psykologisk kapital.

2.1 Jobbengasjement

På 70-tallet startet vi med begreper som å «berike» jobben til de ansatte, før vi på 80- og 90-tallet skulle «myndiggjøre» de ansatte, og nå hvor arbeidslivet endrer seg og det er løsere strukturer skal det sørges for at de ansatte er «engasjert» i jobben (Thomas, 2009)

Organisasjonen trenger mennesker, og mennesker trenger organisasjoner. I en gunstig tilpasning mellom organisasjonen og medarbeideren kan det forstås som jobbengasjement. «[...] en ønskelig tilstand som dekker en organisasjons formål med assosiasjonene engasjement, lidenskap, entusiasme, målrettet innsats, og energi» ((Bolman & Deal, 2018; Macey & Schneider, 2008, referert i Einarsen et al., 2017, s.131).

Jobbengasjement er mer enn bare selve jobben og en forpliktelse. Den består av hovedkomponentene vitalitet (energi), entusiasme (engasjement) og absorpsjon (evne til å bli oppslukt av arbeidsoppgavene) (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jobbengasjement handler også om i hvilken grad mennesker aktivt benytter selvledelsesstrategier for å forbedre egne arbeidsmetoder, utvikle en prestasjonsfremmende tenkemåte, samt å bli dyktigere til å motivere seg selv (Glasø & Thompson, 2018; Thomas, 2009).

2.2 Positiv psykologi

Fra antikkens filosofiske begynnelse med kjente personer som Platon, Sokrates og Aristoteles, utviklet psykologi seg til et eget fag på slutten av 1800-tallet og definerte i stor grad dette som «det vitenskapelige studiet av det mentale liv» (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Før andre verdenskrig hadde psykologer tre oppdrag. (1) Behandle psykiske lidelser, (2) hjelpe friske personer med å bli lykkeligere og mer produktive, og (3) utnytte det menneskelige potensial (Luthans et al., 2015). I etterkrigstiden så har det vært stort søkelys på det negative perspektivet slik at de øvrige to positive

perspektivene ble i stor blitt oversett. Det betyr at positiv psykologi ikke er et nytt fenomen.

Martin Seligman, en amerikansk psykolog og forsker på blant annet «lært hjelpeløshet», fant effektive behandlinger for psykiske lidelser og dysfunksjonell atferd. På et tidspunkt så påpekte han og andre (som Nancy Etcoff, Dan Gilbert og Mike Csikszentmihalyi) at konsekvensen av kun fokus på det negative perspektivet gjorde at vi glemte de to andre positive. Seligman mener at psykologien burde være opptatt av styrker så vel som svakheter, være interessert i å bygge på det beste i livet, samtidig som man reparerer det verste. Og ikke minst å gjøre livet til normale personer meningsfylt og godt. Psykologien bør derfor ikke bare handle om å gjøre ulykkelige mennesker mindre ulykkelig, men også se om psykologien kan gjøre folk lykkeligere (TEDx Talks, 2008). Dette ble utspringet til det som i dag kalles positiv psykologi.

Positiv og negativ psykologi handler om perspektiver og er ikke strake motsetninger på hver sin ende av et kontinuum. Det er ikke ensbetydende at fraværet av psykiske lidelser gir et meningsfylt og lykkelig liv (Luthans et al., 2015). Negativ psykologi er et belastningsperspektiv som fokuserer på psykologiske problemer, behandling og forebygging av disse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Bruken av begrepet «negativ psykologi» tyder til å være omstridt. I dagligtalen benyttes oftest kun psykologi, og de fleste av oss assosierer det med belastningsperspektivet. Selv om belastningsperspektivet har et fokus på problemer er formålet å forebygge og behandle problemene, noe som sådan er positivt. Positiv psykologi fremhever betydningen og utviklingen av positiv tenkning og positive holdninger for individets velvære og tilpasningsevne. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3 Psykologisk kapital

Arbeidslivet består av nok problemer som må håndteres, så vel som muligheter for utvikling og vekst. Den investeringen en organisasjon gjør gjennom rekruttering av nyansatte eller gjennom opplæring gir ingen garanti for at hva de ansatte kan (humankapital) og hvem de ansatte kjenner (sosial kapital) gir ønsket avkastning for virksomheten. Hva du kan og hvem du kjenner kan være utdatert i morgen, samtidig har ansatte fri vilje og dermed velger hvor mye av sin kapital de er villig

til å investere (Luthans et al., 2015). Human- og sosial kapital er som bevegelige mål, og som må kontinuerlig utvikles for at den enkelte ansatte og organisasjonen skal holde seg relevant og konkurransedyktig.

Psykologisk kapital ble introdusert i 2001, og kommer inn i «kapital ligningen» som en forstørrelse og supplement for å integrere og optimalisere alle kapitalressurser, og på den måten aktualisere det menneskelige potensial.

Psykologisk kapital handler om «hvem er jeg» nå, og «hvem er jeg i stand til å bli» i fremtiden. Det har et positivt perspektiv, og er heftet på premisset for positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd (Luthans et al., 2015).

Tilnærmingen er å forstå hvordan positive psykologiske ressurser, og bruken av disse kan utnyttes til å få og opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn, men også hvordan dette kan bidra i alle fasettene i menneskers liv; ikke bare på jobb.

Definisjonen av psykologisk kapital er:

an individual's positive psychological state of development that is characterized by (1) having confidence (efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals, and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success. (Luthans et al., 2015, s. 2.)

Psykologisk kapital, videre forkortet til PsyKap, består de fire positive psykologiske dimensjonene/ressursene mestringstro, optimisme, håp og resiliens (også kjent som motstandsdyktighet).

Disse fire dimensjonene er valgt med utgangspunkt i kriterier og karakteristika fra positiv organisasjonsatferd. Sammen er PsyKap en positiv konstruksjon som er større enn summen av de fire dimensjonene alene. Det er basert på teori og forskning, kan måles, utvikles og har påvirkning på prestasjoner. (Luthans et al., 2015). Luthans et al. (2015) trekker frem en rekke andre mulige positive ressurser slik som flyt, kreativitet, takknemlighet, mot, tilgivelse, autentisitet m.fl., og disse kan gjennom videre forskning bli en del av psykologisk kapital.

Gjennom ulike studier har man sett at det individuelle nivået av PsyKap kan forutsi gode og dårlige prestasjoner, jobbholdninger og evne til selvutvikling, følelse av velvære, tilfredshet om helse og relasjoner. Også når man tar høyde for faktorer som demografi, individuelle forskjeller og konteksten man er i (Luthans et al., 2015).

PsyKap er primært på individnivå, men de positive resultatene fra utvikling av disse psykologiske ressursene forventes å bli sett også på gruppe, organisasjon og i samfunnet. De kognitive og affektive mekanismene hvor fortiden brukes til å gjøre fremtiden til nåtid, for effektiv målsetting, planlegging og utdyping trenger videre undersøkelser (Luthans et al., 2015).

2.3.1 Mestringstro

Tror du på deg selv? Tror du at du har hva som skal til for å lykkes med en oppgave? Underliggende er vår kapasitet og motivasjon til å engasjere oss i ulike aktiviteter, og har ofte utspring i vår overbevisning og oppfatning av sannsynligheten for å lykkes (Luthans et al., 2015).

PsyKap mestringstro er definert som “one’s belief about his or her ability to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action necessary to execute a specific action within a given context” (Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Luthans et al., 2015. s. 50)

Albert Bandura, en amerikansk psykolog og professor er kjent for blant sosial-kognitive teorier, og begrepet selvopplevd mestringstro (self-efficacy). Banduras forskning og arbeid blir sett på som en av de mest betydningsfulle innen sitt felt, og har i stor grad påvirket arbeidet innen psykologisk kapital (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015, s.54-55, 67-68) har gjennom sitt arbeid belyst et sett med forskningslitteratur og metaanalyser innen mestringstro og andre kjente prestasjonsfaktorer. Mestringstro er hva det er forsket mest på av de fire psykologiske ressursene i PsyKap. Selvopplevd mestringstro har vist sterk positiv korrelasjon til prestasjoner, og også høyere korrelasjon enn andre prestasjonsfaktorer som målsetting, tilbakemelding, jobbtfredshet,

personlighetstrekk og transformasjonsledelse. Det er også funnet positiv korrelasjon mellom kollektiv mestringstro (i grupper) og prestasjoner.

Mestringstro er en meget utslagsgivende faktor for læring og problemløsende ytelser (Kaufmann & Kaufmann, 2005), i tillegg til at mestringstro bidrar signifikant til hvordan man fungerer under stress, frykt og utfordringer på grunn av oppfattelsen av personlig kontroll (Bandura & Locke, 2003, referert i Luthans et al., 2015, s.55).

Falsk mestringstro kan oppstå som følge av urealistisk høy selvtillit. Dette kan føre til at en tar unødvendig risiko som igjen kan påvirke prestasjonene negativt (Vancouver & Kendall, 2006, Vancouver, Thompson, Tischner, & Putka, 2002, Vancouver, Thompson, & Williams, 2001, referert i Luthans et al., 2015 s. 67). Likevel er de fleste organisasjoner langt unna å måtte bekymre seg for dette. Banduras studie fra 2012 (referert i Luthans et al., 2015 s.68) viser til at en veldig lav andel av medarbeiderne ikke har kommet så langt på selvtillitskurven at dette er et problem.

Innenfor PsyKap mestringstro er det gjort noen sentrale funn (Luthans et al., 2015). Høy mestringstro kan ikke nødvendigvis overføres fra et område til et annet, noe som gjør at den er domenespesifikk. Mestringstro utvikles gjennom øvelse. Det er alltid rom for forbedringer og gjennom erfaringen blir vi bedre på å estimere fremtidig suksess. Videre blir vår mestringstro påvirket av andre, og den er variabel. Noe som betyr at det er forhold både utenfor og innenfor vår kontroll som påvirker den. Fysisk/psykisk helse, organisasjonens rammebetingelser, egen kunnskap og ferdigheter er eksempler på slike variabler.

Personer med mestringstro kjennetegnes ved at de (Luthans et al., 2015):

1. Setter høye mål for en selv og velger selv vanskelige oppgaver.
2. De ønsker utfordringer velkommen og blomstrer når de har utfordringer.
3. De har høy grad av indre motivasjon.
4. De investerer nødvendig innsats for å oppnå målet.
5. Når de står ovenfor hindringer, så holder dem ut.

Personer med høy mestringstro har kapasiteten til å selvstendig utvikle og effektivt prestere selv om tilbakemeldinger uteblir over lengre tid. De venter ikke

på utfordrende mål. Faktorer som usikkerhet, skepsis, hindringer, tilbakegang, gjentakende feiling og sosial kritikk har liten påvirkning på de med høy mestringstro, men kan være ødeleggende for de med lav mestringstro.

Det er fire sentrale kilder til mestringstro (Luthans et al., 2015), og det er vår individuelle oppfatning og fortolkning som fremmer eller hemmer innvirkningen på mestringstroen.

1. Mestringsopplevelser og suksess

Å bryte ned komplekse oppgaver i mindre biter, jobbe med oppgaver hvor sannsynligheten er stor for å lykkes eller å ha et treningsmiljø hvor det kan jobbes uten spesielle konsekvenser kan bidra til å øke mestringstroen. Samtidig er ikke det å lykkes ensbetydende med økt mestringstro. For enkle oppgaver, eller at man plasserer suksess på andre faktorer enn selg selv og egen innsats fremmer ikke mestringstroen.

2. Rollemodeller

Observasjon av rollemodeller i opp og nedturer, at rollemodellen «tenker høyt» og at vi deretter kan selektivt imitere rollemodellen kan bidra til utviklingen av mestringstro, selv om det ikke er like effektivt som førstehåndserfaring. Det er mest effektivt når rollemodellen er mest lik oss selv og at situasjonene er realistiske. Om avstanden er for stor så klarer man ikke overføre dette til egen arbeidshverdag. Å visualisere oss selv i en fremtidig rolle/situasjon og bruke refleksjon som er et virkemiddel til å lære av erfaring er også mulig for utvikling av mestringstro. På den måten så blir vi en «produsent» av egen atferd, og ikke bare et «produkt» (Bandura, 2001, gjengitt i Luthans et al., 2015, s.60)

3. Positive tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse

Positive tilbakemeldinger, oppmuntring, oppmerksomhet og sosial anerkjennelse har stor påvirkning på utviklingen av mestringstro, men også prestasjonene. Det å høre andre si «du får til dette», gjør at vi etter hvert forteller oss selv «jeg får til dette». For at dette skal bidra til å fremme mestringstro er det viktig at tilbakemeldingene oppleves ekte og at kilden for tilbakemelding har riktig ekspertise og troverdighet. I motsatt fall vil effekt av tilbakemelding være negativ i forbindelse med å utvikle mestringstro. Det har også vist seg at dersom

tilbakemeldinger spriker for mye så påvirker det utviklingen av mestringstro negativt.

4. Psykisk og fysisk velvære

Positiv psykisk og fysisk helse og velvære har innvirkning på utviklingen av mestringstro, som en positiv oppadgående spiral. Motsatt vil en negativ psykisk og fysisk helse ha innvirkning på opplevelsen av håpløshet, hjelpeløshet, pessimisme og usikkerhet. Enkelte ting (f.eks. alvorlig sykdom) vil for enkelte mennesker kunne være så ille at mestringstroen forsvinner på tvers av domener

2.3.2 Håp

Har du sterk vilje? Er du fast bestemt på å nå dine mål? Føler du at du er i kontroll over din egen skjebne? «Vilje» og «veien» er håpet for å oppnå mål med suksess.

PsyKap håp er definert som «a positive motivational state that is based on a interactively derived sense of successful (1) agency (goal-directed energy) and (2) pathways (planning to meet goals)» (Snyder et al., 1991, referert i Luthans et al., 2015, s. 83).

Luthans et al. (2015, s.84-85) har gjennom sitt arbeid belyst et sett med forskningslitteratur innen håp i relasjon med prestasjoner. Forskning viser at det er positiv korrelasjon mellom organisasjonslederens håp og virksomhetens lønnsomhet. Videre er det positiv korrelasjon med tilfredshet, prestasjoner, forpliktelse og bevaring av de ansatte. I organisasjoner hvor håp har manglet eller det har vært variasjoner over tid har jobbengasjementet falt.

Realisme er nødvendig for at håp skal ha effekt, hvis ikke kan det over tid gi lavere prestasjoner og suksess. «Falskt håp» er når man har urealistiske mål og bruker all energi på å prøve å nå dem. Dette kan i tillegg gjøre at man faller i en felle hvor ytterligere energi brukes. Det kan også gå utover egne og organisasjonens verdier, etikk og sosialt ansvar fordi man rettfærdiggjør alle midlene til målet (Luthans et al., 2015).

Håp består av noen ingredienser (Lopez, 2013, referert i Luthans et al., 2015, s 86):

- (a) Minst et spennende fremtidig mål
- (b) Troen på at du har kraften (viljen) og ressursene (veien) til å nå målet
- (c) Minst en person som bryr seg om deg og heier på deg

Det å kunne se for seg en bedre fremtid. Å selv kunne legge til rette for åpen tenking, nye ideer og mål, veier og muligheter viser hvor tett sammenvevd håp er med individet (Carlsen et al., 2012, referert i Luthans et al., 2015, s 86).

Håp er derfor ikke en ønsketenkning, illusjon eller en form for løst koblet positiv holdning, men en kognitiv tilstand hvor mennesker setter realistiske utfordrende mål. Disse målene kan nås gjennom besluttsomhet, energi og opplevelsen av å ha kontroll, i tillegg til å kunne proaktivt lage alternative veier hvis hovedveien blir blokkert (Luthans et al., 2015).

«Veien» er hva som skiller PsyKap håp fra den generelle bruken av begrepet håp. Bare ved å tro at en alternativ vei finnes kan gjøre håp bærekraftig, og kan til og med vokse (Luthans et al., 2015). Motsatt ser man at når mennesker står fast på en vei som er blokkert uten alternativer så blir man frustrert, og i et tidlig stadium at det Seligman kaller «lært hjelpsløshet» (1972, referert i Luthans et al., 2015, s. 84).

En håpefull ansatt viser ofte større uavhengighet i egen tenkning, større grad av egenkontroll og vil ofte vise og ha behov for større grad av autonomi for å ha rom for «vilje» komponenten i håp. Hvis de detaljstyres, vil de ofte finne alternative «veier» for å kunne lage mer rom for «viljen». De har et stort behov for vekst og prestasjoner, er ofte kreative selv med trange budsjett. På overflaten kan det se ut som kaos, og de kan bli opplevd som bråkmakere som utfordrer status quo. (Luthans et al., 2015).

På den andre siden så er de ansatte som mangler håp konforme til organisasjonens regler og svært lydige ovenfor lederne. Dette gjør at de kan bli sett på som de «gode soldatene» som jobber godt med andre. Videre så viser de ofte uvillighet, har utfordringer med å ta ansvar, egne beslutninger og løse utfordrende problemer. De kan også finne på å lage alternative «veier» for å lage obstruksjon (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015, s. 86-92) trekker frem flere kilder til hvordan håp kan utvikles for ansatte i en organisasjon.

Når organisasjonens ledelse gir tydelig overordnet retning og gjør en form for *strategisk tilpasning* sørger dette for at alle forstår hvorfor vi gjør, som vi gjør. Det gir håp for fremtiden og skaper motivasjon. Å ha *mål* og hvordan vi jobber og tilnærmer disse målene er svært viktig for motivasjonen, og essensen i PsyKap håp. At det man gjør skal bidra til noe, gi en form for mening.

Involvering i det som skjer på arbeidsplassen styrker både «vilje» og «vei» komponentene i håp. Å se muligheter som stimulerer kreativitet, ta valg og beslutninger er «vilje». Og når man involveres i implementeringen av disse valgene som er tatt er det «vei». *Belønningssystemer* i organisasjonen er viktig. Spesielt anerkjennelse og positive tilbakemeldinger. Det må være genuint, og realistisk ved at det er kobling mellom tilbakemeldingen og hva en selv faktisk har gjort. Motsatt vil kunne oppleves demotiverende og redusere prestasjonene.

En annen kilde er *mentale øvelser*, som er svært effektiv for «veien». Det å kunne mentalt se for seg veien til målet, hvordan man skal håndtere eventuelle hindringer, og på den måten forbedre seg til hva som kommer. Når og hvis energien faller kan *ritualer* være effektivt for å holde oss gående. Det å ha noe som er viktig for oss og som kan dra oss inn i en form for «autopilot» hjelper oss med å opprettholde en form for forpliktelse, og på den måten bevare vår begrensede mentale energi. Likeledes er prioritering av *ressurser* i organisasjonen for å opprettholde energien. Det er helt essensielt at ressurser prioriteres, uavhengig av hvilke typer ressurs det er. Håpefulle ansatte vil raskere bli frustrerte hvis det mangler støtte og prioritering. Møter man stadig motgang, også på de alternative veiene som prøves vil man til slutt gå tom for energi og miste håpet.

Den siste kilden til utvikling av håp som trekkes frem er *trening*. Håp kan ikke utvikles gjennom andres «vilje» og «vei». Det er trening som må være «hands-on», interaktiv og deltakende slik at vi ikke blir passive og at det begrenser vår kreative tenkning.

2.3.3 Optimisme

Er du en av de som mener glasset er halvtomt, eller halvfullt? Går du rundt og føler at positive ting skal skje? Eller går du konstant rundt med tanker om at negative ting skal oppstå, og er overbevist om at fremtiden består av negative hendelser?

Noen har sett på optimisme som følelser, overfladiskhet, noe irrasjonelt og urealistisk (Taylor, 1989, Tiger, 1979, referert i Luthans et al., 2015, s.114).

Andre har beskrevet optimisme som et personlighetstrekk som noen er disponert for å ha (Scheier & Carver, 1987, referert i Luthans et al., 2015, s.114).

Hva er egentlig PsyKap optimisme?

PsyKap optimisme definert som «an attributional style that explains positive events in terms of personal, permanent, and pervasive causes, and negative events as external, temporary, and situation specific» (Seligman, 1998, referert i Luthans et al., 2015, s. 29).

Optimisme handler ikke bare om å ha en disponert egenskap der du forventer at positive hendelser skal skje. PsyKap optimisme handler om hvordan du forklarer positive og negative hendelser i fortid, nåtid og fremtid. Hva er årsaken til at hendelsene oppstår og hva kjennetegner disse?

Seligman (1998, referert i Luthans et al., 2015, s.118) beskriver optimisme som er en forklarende stil. Denne stilen knytter positive hendelser til personlige, permanente og gjennomgripende årsaker. Negative hendelser tolkes som midlertidige, situasjonsbetingede og knyttes til eksterne årsaker for at de oppsto.

Videre beskriver Seligman at den pessimistiske forklarende stilen vil tolke positive hendelser som midlertidige, situasjonsbetinget samt knytte disse opp mot eksterne faktorer. Negative hendelser vil forklares i form av personlige, permanente og gjennomgripende årsaker.

Optimisme kan betraktes som en generell selvtilit ifølge Luthans et al., (2015), enn den mer situasjon- og oppgavespesifikke mestringstroen. Der den med optimistisk forklarende stil vil forklare at et tilbakeslag er midlertidig, vil den med den pessimistiske forklarende stil forklare dette som en permanent tilstand. Den med optimistisk forklarende stil vil forklare positive hendelser ved å peke på seg

selv, den med pessimistisk forklarende stil vil derimot peke på ytre faktorer som årsak til at den positive hendelsen oppsto. Der den med positiv forklarende stil har en grunnholdning om at positive hendelser vil oppstå igjen, vil den med pessimistisk forklarende stil ha en holdning om den positive hendelsen kun kan knyttes mot en konkret situasjon. En med optimistisk forklarende stil vil forvente at positive hendelser også vil oppstå i fremtiden, en med pessimistisk forklarende stil derimot vil forvente at negative hendelser vil oppstå og at positive hendelser som har oppstått ikke vil hjelpe vedkommende i fremtiden (Luthans et al., 2015).

PsyKap optimisme handler ikke bare om å være disponert for å tenke positivt om fremtiden, men at dette er en global egenskap som er uavhengig av situasjon (Luthans et al., 2015). PsyKap optimisme har en rekke positive effekter, slik som høyere jobbegasjement, bedre tilpasningsevne, bedre arbeidsprestasjoner og økt jobbtilfredshet (Luthans et al., 2015). Medarbeidere med høy grad av PsyKap optimisme er oftere villige til å ta ansvar for arbeid som ikke nødvendigvis inngår i deres definerte ansvarsområde, når de ser at dette kan gagne organisasjonen positivt (Avey, Avolio, Crossley, & Luthans, 2008, referert i Luthans et al., 2015).

I dagens arbeidsmarked, som kjennetegnes av store hurtige endringer, vil medarbeidere med optimistisk forklarende stil oftere ta til seg endringene og se mulighetene. Dette vil hjelpe medarbeiderne til å ta ansvar og ha bedre kontroll over situasjonen (Luthans et al., 2015). Peterson og Chang (2002, referert i Luthans et al., 2015) viser til at medarbeidere med en optimistisk forklarende stil kan oppleve selvoppfyllende profetier som fører til at de i fremtiden opplever langvarig suksess (Peterson, 2002, referert i Luthans et al., 2015).

PsyKap optimisme påvirker også medarbeiderne til å ta ansvar for egen karriere og kompetansebygging. Dette legger til rette for at medarbeidere setter søkelys på kontinuerlig læring og utvikling, og gjør at de vil være attraktive både for nåværende, og fremtidige arbeidsgivere. Kravet til at medarbeidere må arbeide mer selvstendig øker, medarbeidere med en PsyKap optimistisk forklarende stil vil ønske denne type endringer velkommen og være i stand til å selv å ta æren for egne prestasjoner. Medarbeider med en pessimistisk forklarende stil vil sannsynligvis sette søkelys på hva som kan feile, eller dårlige prestasjoner, noe som vil hindre de å utvikle seg. Dette vil igjen føre til at denne type medarbeidere vil kreve mer struktur og stabilitet (Luthans et al., 2015).

En optimistisk forklarende stil har noen fallgruver. Noen av de kjente fallgruvene er at man unngår å ta eierskap og ansvar, at man i for stor grad vektlegger betydningen av individuell uavhengighet og handleevne, økt risikovilje og har mindre sannsynlighet for å lære av feil (Luthans et al., 2015).

Realistisk og fleksibel optimisme, som PsyKap optimisme inkluderer er foreslått for å motvirke disse fallgruvene. Ved ha en fleksibel optimistisk stil vil individet vurdere situasjonen og velge om en skal benytte en optimistisk eller pessimistisk stil. Ved en realistisk optimisme opprettholder man en optimistisk forklarende stil, men samtidig baserer vurderingene ut fra negative og positive faktorer (Luthans et al., 2015). Realistisk og fleksibel optimistisk stil legger til rette for å skape positive, produktive og sunne ansatte som i tillegg gir de mulighet til å være uavhengige, omfavne endringer og åpne for nye ideer og utvikling av arbeidsplassen. Uten en slik arbeidsstyrke kan muligheten for organisasjonens overlevelse bli betydelig svekket (Luthans et al., 2015).

Som de andre dimensjonene i PsyKap (mestringstro, håp og resiliens) kan optimisme trenes og utvikles. Schneider (2001, referert i Luthans et al., 2015, s.129-131) presenterer tre ulike perspektiver som er viktige for å utvikle en optimistisk forklarende stil på arbeidsplassen:

- Være *ettergiven for fortiden*. Dette innebærer å betrakte fortiden med nye optimistiske briller, og erkjenne realiteten i situasjonen, men samtidig la tvilen komme en selv til gode.
- Være *takknemlig for nåtiden*. Dette innebærer å akseptere at alle situasjoner, uansett hvor uheldige de er. Situasjonene inneholder også positive sider som en kan reflektere og glede seg over. I stedet for å dvele over det negative kan du sette søkelys på det positive og utvikle dette videre.
- Være *mulighetssøkende*. Dette innebærer å proaktivt søke etter og handle etter fremtidens muligheter.

2.3.4 Resiliens

Har du møtt motstand eller vært i konflikter som du syntes var overveldende, men likevel gikk det greit? Eller har du gått utenfor din egen komfortsone, gjort noe du kanskje syntes var litt risikofylt og uvanlig som har gitt deg ny erfaring?

Det er når man går over terskelen av det man ser på som egen kapasitet man begynner å forstå eller kjenne hva resiliens er. Resiliens lar en utnytte et latent potensial som ellers kan bli uoppdaget, men man må være villig til å ta risiko (Luthans et al., 2015).

PsyKap resiliens er definert som «the capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, failure, or even positive events, progress, and increased responsibility» (Luthans, 2002, referert i Luthans et al., 2015, s.145).

Ikke bare skal man komme seg til hektene eller «normalen», men PsyKap resiliens inkluderer også et nytt startsted for videre vekst og utvikling. Resiliens er mer reaktiv av natur enn PsyKap ressursene håp, mestringstro og optimisme. Det er først når man opplever uplanlagt motgang og derfra kommer seg til «normalen» og videre man får sett hele omfanget av PsyKap resiliens (Luthans et al., 2015)

Luthans et al. (2015, s.154-155) har gjennom sitt arbeid belyst et sett med forskningslitteratur innen resiliens. Forskningen viser at det er sammenheng mellom resiliens og resultater på arbeidsplassen, også fra ekstreme situasjoner slik som krig. Resiliens gir bedre bunnlinje i virksomheten, og øker sannsynligheten for bedre jobbtilfredshet og jobbforpliktelse.

Resiliens øker i tillegg sentrale menneskelige funksjoner som evnen til å tilpasse seg, håndtere påkjenninger og mer traumatiske hendelser, og er positivt sett opp mot helse. Det trekkes også frem hvordan resiliente personer opplever høyere grad av selvstendighet, selvopplevd mestringstro, selvbevissthet, selvavsløring, emosjonell uttrykksevne, empati og bidrar til å berike den sosiale kapitalen.

I arbeidslivet hvor den «nye normalen» er mye usikkerhet, høy grad av endring og stor konkurranse er PsyKap resiliens en sentral ressurs.

Ansatte må kunne håndtere den «nye normalen» og en arbeidsgiver som har høye forventninger til de ansatte om å hele tiden være bedre enn de beste. At

man håndterer usikkerhet og motgang på en proaktiv måte, og ser muligheter der andre ser begrensninger. At man blomstrer i kaos, kontinuerlig lærer og hele tiden søker etter å utfordre status quo.

Personer med PsyKap resiliens karakteriseres av (a) tilstedeværelse av motgang, (b) demonstrert tilpasning, og (c) påfølgende vekst (Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) beskriver tre faktorer fra positiv psykologi som kan fremme eller hemme utviklingen av resiliens.

- *Ressurser* som blant annet inkluderer kognitive evner, et positivt selvbilde, emosjonell stabilitet, et positivt syn på livet, en sans for humor, relasjoner og moral.
- *Risikofaktorer* eller *sårbarhetsfaktorer* som øker sannsynligheten for et uønsket resultat som stress, utbrenthet, lav utdanning, arbeidsløshet og dårlig helse. Eller mer alvorlige destruktive eller dysfunksjonelle erfaringer slik som misbruk, traumer og vold.
- *Verdier* eller *verdisystemet* som viser vei, former, og som gir konsistens og mening til egne emosjoner og handlinger.

Utvikling av resiliens kan gjøres ved å fokusere på prosesser og strategier rundt ressurs- og risikofaktorene (Masten et al., 2009, referert i Luthans et al., 2015).

Prosess strategien handler om hvordan vi identifiserer, vurderer og håndterer risikofaktorer, og på den måten får en god blanding av nødvendige ressurser for å overvinne og vokse i motgang.

Ressursfokuserte strategier setter søkelyset mot hvordan man kan forbedre og utvikle egen humankapital, sosial kapital og de andre delene av psykologisk kapital (optimisme, håp og mestringstro) for å øke sannsynligheten for å lykkes.

Risikofokuserte strategier introduserer i seg selv risikofaktorer som kan føre til uønsket resultat. Det handler om å utsette seg selv for mer kalkulert risiko, i stedet for å unngå risiko. Eksempel kan være å jobbe med noe som har en iboende høyere risiko slik som innovasjonsprosjekter, eller å si ja til mer ansvar.

3. Forskningsmetode

Metodekapittelet i denne oppgaven har som formål å presentere og begrunne de metodiske valgene som er gjort i studien. Det inkluderer forskningsdesign, valg av informanter, datainnsamling og analyse, etiske hensyn, og oppsummering inkludert begrensninger. Disse elementene vil bidra til å besvare oppgavens problemstilling: Hvordan opplever ansatte sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling?

3.1 Forskningsdesign

Et kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte intervjuer ble benyttet som datainnsamlingsmetode for denne studien. Det ble valgt for å kunne få en dypere forståelse av informantenes opplevelse og erfaringer, og for å kunne identifisere mønstre knyttet til deres opplevde psykologiske kapital. Kvalitativ forskningsmetode er den metoden som er mest vanlig å benytte i denne type forskningsoppgaver (Langdridge, 2006).

3.2 Valg av informanter

Fem informanter ble valgt ut for denne studien. Informantene som deltar, innehar roller som gjør at de er nært knyttet til IT-utviklingen i Tolletaten. De sitter tett på fagsiden og deres roller og ansvarsområde skal blant annet påvirke at riktig funksjonalitet utvikles, at prosessene henger sammen og at fremdrift og kvalitet i arbeidet sikres. Samtlige informanter er knyttet til oppgaver og ansvarsområder som direkte påvirkes av etatens krav om å lykkes med digitalisering av etatens kjerneprosesser. Informantene ble rekruttert via e-post der de ble informert om studiens formål.

3.3 Datainnsamling og analyse

Forskningsintervjuet ble gjennomført som et semistrukturert intervju ansikt til ansikt og det var avsatt 60 minutter for å gjennomføre dette. Vi utarbeidet en intervjuguide med et standardisert oppsett, der spørsmålene ble sortert innenfor de fire ulike PsyKap ressursene mestringstro, håp, optimisme og resiliens.

Spørsmålene ble utformet som åpne spørsmål, med tilhørende oppfølgingsspørsmål der vi tok utgangspunkt i kjennetegn fra PsyKap. Åpne spørsmål ble benyttet for at informantene kunne utbrodere svarene sine.

Intervjueren fulgte opp eventuelle digresjoner som informantene kom med for å

legge til rette for at det kom frem andre momenter enn det spørsmålene i utgangspunktet omhandlet.

Begge oppgaveskriverne deltok under intervjuet, der den ene intervjueren gjennomførte intervjuet, og den andre skrev notater. Da den ene intervjueren også er leder i samme divisjon som informantene, men ikke er informantenes leder, tok denne notater fra samtlige intervjuer. Det ble ikke tatt lyd- eller videoopptak fra intervjuet da dette ble gitt som føring i forbindelse med studiet.

De innsamlede dataene ble tematisert for å identifisere mønstre. Dette ble gjort i Excel der ulike fargekoder ble benyttet for å kunne lettere se sammenhenger og ulikheter. Funnene ble tolket med støtte fra relevant teori og forskning på psykologisk kapital. For å sikre validitet og reliabilitet i studien ble det gjennomført en grundig analyseprosess, med flere iterasjoner og diskusjoner mellom oppgaveskriverne.

3.4 Etiske hensyn

Før intervjuene ble informantene informert om studiens formål, anonymitet og konfidensialitet. Notater fra intervjuene ble ikke knyttet til person, og elementer som navn, kjønn, alder og faktisk rolle ble ikke lagret, verken i notatene eller i analysefasen. Det ble innhentet tillatelse fra organisasjonens ledelse før studien ble gjennomført. Rollen som notatskriver for den ene intervjueren, som også er leder i samme divisjon, ble nøye vurdert for å unngå eventuelle interessekonflikter.

3.5 Oppsummering

Metodekapittelet har presentert de metodiske valgene som er fulgt i denne studien for å undersøke hvordan ansatte opplever sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling. Gjennom et kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte intervjuer har vi samlet inn og analysert data fra fem informanter. Ved å følge etiske retningslinjer og sikre validitet og reliabilitet i studien, har vi identifisert temaer og mønstre som vil bidra til å besvare oppgavens problemstilling. Selv om det er noen begrensninger knyttet til utvalg og generaliserbarhet, samt oppgaveskriverne roller, mener vi at metodene som er brukt i denne studien gir innsikt i informantenes opplevelser og erfaringer knyttet til psykologisk kapital i deres arbeidshverdag.

4. Resultater og diskusjon

I de foregående kapitlene har vi presentert tema for denne studien og redegjort det teoretiske rammeverket. Vi har også redegjort for metodiske og praktiske valg vi har tatt i prosessen. Tema for denne studien tar utgangspunkt i de fire dimensjonene fra psykologisk kapital: mestringstro, håp, optimisme og resiliens.

Definisjonen av psykologisk kapital er:

an individual's positive psychological state of development that is characterized by (1) having confidence (efficacy) to take on and put in the necessary effort to succeed at challenging tasks; (2) making a positive attribution (optimism) about succeeding now and in the future; (3) persevering toward goals, and, when necessary, redirecting paths to goals (hope) in order to succeed; and (4) when beset by problems and adversity, sustaining and bouncing back and even beyond (resiliency) to attain success. (Luthans et al., 2015, s. 2.)

Studiens problemstilling:

Hvordan opplever ansatte sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling?

En «opplevelse» er individuell og subjektiv, og således knyttet til menneskers fasetter og mysterier som påvirkes av faktorer som kontekst, situasjoner og hendelser, alene eller med andre. Dette gir oss noen klare begrensninger til hvordan studiens problemstilling kan svares ut, også gitt studiens avgrensede størrelse og hvor omfattende teorien om psykologisk kapital er. Formålet er å forstå psykologisk kapital som bidrag i organisasjonsfaget ved å undersøke hvordan dette kommer til uttrykk hos fem ansatte i den valgte virksomheten. Gjennom semistrukturerte intervjuer med åpne spørsmål som er utformet med utgangspunkt i ulike kjennetegn på de fire dimensjonene i PsyKap, har det gitt oss et datagrunnlag for videre arbeid. I dette kapitlet vil de mest sentrale funnene fra analyse av de empiriske dataene bli presentert, og videre tolket og drøftet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for å kunne svare på problemstillingen.

Vi har valgt å holde den største andel av praktiske implikasjoner adskilt fra presentasjon av resultater og diskusjon. De praktiske implikasjonene på arbeidsplassen presenteres avslutningsvis i dette kapitlet.

4.1 Opplevelsen av PsyKap mestringstro

PsyKap mestringstro handler om å tro på oss selv, og at vi har det som skal til for å lykkes med en oppgave og som kjennetegnes blant annet av høy grad av indre motivasjon (Luthans et al., 2015). Informantene beskriver at de opplever å ha nødvendig arbeidskraft, pågangsmot, rette innstilling og holdning. De sier at de tror på seg selv, og at de har det som skal til for å lykkes. De er ikke redde for å feile eller å oppdatere sin kunnskap. Beskrivelsen forstås som personlige ressurser som kan kyttes til alle de fire dimensjonene mestringstro, håp, optimisme og resiliens i PsyKap.

Informantenes motivasjon er trivsel, det sosiale, frihet, følelsen av å kunne bidra og påvirke, samt å være en del av noe større og viktig. Funn viser indre motivasjonsfaktorer som autonomi, tilhørighet og kompetanse, samt makt, relasjoner og formål, noe som indikerer at de opplever høy grad av indre motivasjon (Bolman & Deal, 2017, s.156).

Mestringstro i PsyKap kjennetegnes av å sette seg høye mål, velge utfordrende oppgaver og blomstre i møte med utfordringer (Luthans et al., 2015). Funnene viser varierende grad av uttalte personlige langsiktige mål, og ulik oppfatning om opplevelsen av at målene de setter er høye og utfordrende. Noen ønsker ikke utfordrende mål og nye oppgaver til enhver tid, og at de kan oppleves som skumle eller gi opplevelsen av manglende kontroll. Mens andre aktivt søker etter vanskelige oppgaver og ser det som viktig for å utfordre seg selv. Utfordrende oppgaver beskrives som spennende, morsomme, skjerpende og frustrerende, og det motsatte kan bli kjedelig. Informantene trekker også frem betydningen av å bli bedre kjent med seg selv og lære nye ting.

Locke (2002) sier at mennesker består av flere fasetter, er ofte inkonsistente og kan la seg begeistre av mange ulike og motstridende følelser. Dette ser ut til å stemme her. På den ene siden beskrives det at utfordrende oppgaver ikke alltid er ønsket, eller gi opplevelsen av manglende kontroll, frustrasjon eller frykt. Hvis en oppgave oppleves som overveldende eller for utfordrende og vanskelig kan det føre til følelse av maktesløshet og redusere tillit til egen kompetanse. Dette er faktorer som kan redusere PsyKap mestringstro (Luthans et al., 2015). Redusert mestringstro påvirker også hvordan man fungerer under stress, frykt og utfordringer på grunn av oppfattelsen av personlig kontroll (Bandura & Locke, 2003, referert i Luthans et al., 2015, s.55). Noen informanter

viser en pessimistisk forklarende stil fra PsyKap optimisme hvor det tyder på at de har en forventning om at negative hendelser eller følelser vil komme, samt dveler over det negative (Luthans et al., 2015). Personer med lavere mestringstro kan oppleve utfordrende oppgaver som mer truende. Det kan ha sammenheng med lavere risikovilje fra PsyKap resiliens, hvor de kan oppleve å være mer tilbakeholdende med å eksponere seg for risikoen av å miste kontroll eller bli frustrert, og kan derfor ende opp med å unngå utfordrende oppgaver (Luthans et al., 2015).

På den andre siden beskriver informantene utfordrende oppgaver også som spennende, morsomme og skjerpende. De har en positiv oppfatning av seg selv, tror på egen evne til å lykkes, og er ikke redde for å feile. Dette viser en positiv tilnærming til utfordrende oppgaver og at troen på seg selv kan bidra til følelsen av økt kontroll. Videre viser funnene at det å bli bedre kjent med seg selv og å lære nye ting oppleves positivt. Dette indikerer at de opplever å blomstre og ønsker utfordringer velkommen, enn å se på utfordrende oppgaver som truende og uønsket. Dette er kjennetegn på et høyre nivå av PsyKap mestringstro (Luthans et al., 2015). Informantene viser her en optimistisk forklarende stil fra PsyKap optimisme som indikerer at de tenker positivt om fremtiden med mer optimistisk innstilling til utfordrende oppgaver, og opplever derfor større grad av egenkontroll. Dette er også kjennetegn på PsyKap håp. De beskriver videre at de ikke er redde for å feile, noe som kan tyde på at de har erfaring med motgang, som er kjennetegn på PsyKap resiliens (Luthans et al., 2015).

Et annet relevant punkt er at ingen av informantene har uttalte personlige langsiktige mål, og det er varierende i hvilken grad de opplever at målene de setter er høye og utfordrende. Hvis vi tar utgangspunkt i motivasjonen til informantene kan det tyde på at de kanskje ikke legger like stor vekt på å sette høye og utfordrende mål for seg selv. Dette kan være mer i tråd med altruistiske verdier, et mer kollektivistisk synspunkt eller uttrykk for prososial motivasjon (Lai, 2017), der de legger mer vekt på samfunnsoppdraget, felles mål og verdier, samhørighet og samhandling, enn fokuset på egen karriere og personlig suksess.

I de foregående funnene og analysen, viser informantene ulike opplevelser, holdninger og perspektiver til å sette høye mål og velge utfordrende oppgaver. Det indikerer at de lar seg begeistre av mange ulike og motstridende følelser. Det er også funnet at informantene viser ulike forklaringsstiler, enten pessimistiske eller

optimistiske, i møte med utfordringer. Individuelle faktorer som verdier og motivasjon, og nivået av PsyKap ressurser på ulike områder kan påvirke målsettingen. I situasjoner eller med ulike oppgaver kan de som opplever lav mestringstro ha varierende grad av interesse for utfordrende oppgaver, motsatt kan de som opplever høy mestringstro aktivt søke etter dem og blomstre.

Informantene kan også ha en annen motivasjon for å sette mål, basert på altruistiske verdier eller et kollektivistisk synspunkt.

Informantenes opplevelse av utfordrende mål er forskjellig når de jobber med konkrete mål. Funnene viser at informantene er samstemte i sin opplevelse om at de legger stor innsats i arbeidet, er fokusert og dedikert når de jobber mot målene. Dette samsvarer med Luthans et al. (2015) beskrivelser av personer med høy grad av PsyKap mestringstro. Informantene beskriver egen innsats som "all in med hud og hår", og at det legges mye igjen av en selv på jobb. Videre beskriver de seg selv som bestemte og utholdende, og vektlegger betydningen av troen på å lykkes, samarbeid med andre, tålmodighet, og at suksess må sees på annerledes når målene er langt frem i tid.

Det er ikke klart om målene de jobber med er selvvalgt, eller om de er et resultat av det Luthans et al., (2015) kaller en strategisk tilpasning hvor ledelsen gir tydelig retning. Locke (2002) hevder at mål ikke alltid må være selvvalgte for å bli akseptert, men de må oppleves som viktige og være knyttet til egne verdier, hvor forpliktelse er avgjørende, spesielt for utfordrende mål. Funn indikerer at informantene opplever målet som viktig og viser høy grad av forpliktelse. Videre påpeker Locke (2002) at handling er det ultimate beviset på forpliktelse, og at å anse et mål som viktig ikke automatisk leder til målrettede handlinger. Studien har ikke undersøkt atferd eller faktiske handlinger gjennom eksempelvis observasjoner, men funnene antyder at når informantene jobber med konkrete mål de tror på, viser de høy grad av målrettede handlinger, i tråd med teorien til Locke (2002).

I følge Luthans et al. (2015) kan tidligere mestringsopplevelser bidra til å fremme mestringstroen. Informantene opplever at tidligere suksesshistorier bidrar til å øke deres selvtillit på nye oppgaver. Dette indikerer at de har evnen til å generalisere elementer fra suksesshistorier og bruke disse effektivt i arbeid med nye mål og oppgaver. Funnene viser at de har en positiv attribusjon fra PsyKap optimisme

ved å betrakte positive faktorer som stabile egenskaper hos seg selv, som igjen styrker mestringstroen (Luthans et al., 2015).

Positive tilbakemeldinger, sosial anerkjennelse, rollemodeller og psykisk og fysisk velvære er viktige kilder til PsyKap mestringstro (Luthans et al., 2015). Informantene opplever å få tilbakemeldinger på arbeidet sitt, noe de beskriver som motiverende og anerkjennende. Positive tilbakemeldinger gir en følelse av å ha bidratt og oppleves betydningsfullt for informantene. Noen informanter kan oppleve negative tilbakemeldinger eller fravær av tilbakemeldinger som frustrerende, mens andre ikke lar seg påvirke av det.

Funnene viser at positive tilbakemeldinger, oppmerksomhet og sosial anerkjennelse har en positiv innvirkning på informantene og er derfor en viktig kilde for mestringstroen. Dette er i tråd med teorien. Informantene føler også anerkjennelse og lar seg motivere av enklere former for tilbakemelding. Dette indikerer et høyt nivå av mestringstro og evnen til å prestere effektivt selv når tilbakemeldingene er begrenset eller uteblir helt (Luthans et al., 2015).

Noen informanter har rollemodeller som de opplever som vellykkede personer med lang erfaring og ønskelig atferd eller tankemåter som de ønsker å lære av. De ser positivt på rollemodellene og er bevisste på hva de ønsker å lære fra dem. Andre informanter har hatt rollemodeller tidligere i karrieren, men føler seg nå mer erfarne, trygge og selvstendige. Funnene viser at rollemodeller som en kilde til å fremme PsyKap mestringstro har en positiv innvirkning på informantene. Dette stemmer med teorien om at en rollemodell kan både være en annen person og en selv; ved å være en "produsent" av egen atferd, og ikke bare et "produkt" (Bandura, 2001, gjengitt i Luthans et al., 2015, s.60; Luthans et al., 2015).

Studien søker etter å forstå opplevelsen av PsyKap mestringstro, som handler om å tro på oss selv, og at vi har det som skal til for å lykkes med en oppgave. Analysen indikerer at informantene opplever høy grad av indre motivasjon som er et kjennetegn på PsyKap mestringstro. De har ulike opplevelser, holdninger og perspektiver når det gjelder å sette høye mål og velge utfordrende oppgaver. Individuelle og personlige faktorer som verdier, motivasjon, nivået av mestringstro, samt andre PsyKap ressurser kan påvirke målsettingen. Når informantene jobber med konkrete mål de tror på, er det indikasjoner på at de har

høy grad av målrettede handlinger og høy mestringstro. De opplever at tidligere suksesshistorier bidrar til å øke deres selvtillit, også på andre områder og nye oppgaver. Troen på egen evne, positive tilbakemeldinger og rollemodeller spiller en viktig rolle i å styrke informantenes mestringstro og motivasjon til å jobbe målrettet.

4.2 Opplevelsen av PsyKap håp

«Vilje» og «veien» er håpet for å oppnå mål med suksess. PsyKap håp er en positiv motivasjonstilstand når vi jobber med utfordrende og realistiske mål gjennom beslutsomhet og energi (Luthans et al., 2015).

PsyKap håp og mestringstro forstås som sterkt knyttet til hverandre når det gjelder utfordrende mål og oppgaver. Fra PsyKap mestringstro så vi at når informantene jobber med konkrete mål de tror på, er det indikasjoner på at de har høy grad av målrettede handlinger og høy mestringstro. De legger stor innsats i arbeidet, er fokusert og dedikert. Funn indikerer at informantene gjennom innsatsen viser beslutsomhet og energi. Dette finnes i «vilje» komponenten i PsyKap håp (Luthans et al., 2015).

Det å ha realistiske mål, og hvordan vi jobber og tilnærmer oss disse målene er essensen i PsyKap håp (Luthans et al., 2015). Informantene beskriver realismen i målene med at idealmålene ikke nødvendigvis er realistiske, og at det er nødvendig å ha mål som «hårete» og på grensen til det urealistiske for å ha noe å strekke seg etter. I tillegg trekkes det frem at veien blir til mens en går, og at man har med suksesshistorier underveis. Videre nevnes det at arbeidserfaring gjør dem bedre i stand til å vurdere realismen, samtidig som erfaringen med urealistiske mål forklares i større grad med ytre faktorer, og mål som ikke er satt av dem selv.

Informantenes beskrivelse kan tolkes på forskjellige måter avhengig av kontekst og perspektiv. På den ene siden kan det tyde på en økt risikovilje når det jobbes med organisatoriske mål, som vi oppfatter som felles mål. Informantenes motivasjon, beslutsomhet og energi («vilje») kan være en medvirkende faktor til det. Luthans et al. (2015) hevder at fallgruver til PsyKap optimisme er økt risikovilje og unngåelse av eierskap og ansvar.

På den andre siden trekker de frem at arbeidserfaring gjøre dem bedre i stand til å vurdere realismen i målet. Det indikerer at erfaring spiller en rolle i å

balansere mellom realistiske og urealistiske mål, hvor de håndterer usikkerhet og motgang på en mer proaktiv måte, som kan knyttes til PsyKap resiliens.

Sett fra en annen synsvinkel kan informantenes motivasjon for å sette mål, også basert på altruistiske verdier eller et kollektivistisk synspunkt spille en sentral rolle. Å kunne se for seg en bedre fremtid, ha spennende mål, og at det man gjør skal bidra med noe og gi en form for mening er kjennetegn på PsyKap håp (Luthans et al., 2015). Funn indikerer at arbeid med felles mål stimulerer til kreativitet og at det oppleves som viktig og meningsfylt. Dette bidrar i tillegg til å fremme PsyKap resiliens da verdier viser vei, former, og gir konsistens og mening (Luthans et al., 2015). Samtidig trekker informantene frem at veien blir til mens man går, og de har med suksesshistorier underveis. Det kan tyde på at selv om det overordnede fellesmålet ønskes «hårete» og på grensen til urealistisk, så viser funnene at de bryter ned målet i realistiske mindre biter. Dette kan gi de opplevelsen av realisme i mer urealistiske mål. Dette er en arbeidsform som fremmer utviklingen av både PsyKap håp og mestringstro (Luthans et al., 2015).

Fra et organisatorisk perspektiv kan ønske om et ambisiøst felles mål indikere en optimistisk og håpefull kultur (Luthans et al., 2015). En slik kultur kan fremme kreativitet og innovasjon, hvor medarbeiderne oppmuntres til å tenke utenfor boksen, som også gir rom for personlig vekst og utvikling. En optimistisk og håpefull kultur kan også bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø, der medarbeiderne er motiverte, engasjerte og stolte av å jobbe mot ambisiøse mål sammen, noe som funn indikerer at informantene opplever.

Å ha urealistiske mål kan være inspirerende og gi noe å strekke seg etter, men realisme er nødvendig for at håp skal ha effekt (Luthans et al., 2015).

De foregående funnene og analysen viser at informantene gjennom innsatsen viser besluttsomhet og energi. Dette finnes i «vilje» komponenten i PsyKap håp. Funn indikerer at arbeid med felles mål stimulerer til kreativitet og det oppleves som viktig og meningsfylt. Individuelle og organisatoriske faktorer, samt nivået av PsyKap ressurser på ulike områder påvirker hvordan informantene jobber og tilnærmer seg mål. Der hvor fallgraven for økt risikovilje og redusert ansvar kan påvirke realismen i målsettingen, kan arbeidserfaring bidra til at informantene blir bedre rustet til å balansere mellom realistiske og urealistiske mål.

«Vei» komponenten i PsyKap håp er hva som skiller seg ut fra den generelle bruken av begrepet håp. Det handler om å kunne proaktivt lage alternative veier hvis hovedveien blir blokkert (Luthans et al., 2015). Informantene bruker ulike strategier, som å lage mentale skisser eller planer, samt å påvirke seg selv og omgivelsene, for å oppnå sine mål. De opplever variasjoner i hvor aktive eller bevisste de er på å vedlikeholde en "plan B", enten det er en mental eller skriftlig plan. Det fremheves også at de jobber i team, der planer blir diskutert og kontinuerlig tilpasset etter behov. De beskriver ytre faktorer som motstand fra andre eller endringer i rammevilkår som hovedårsaker til hindringer, og de håndterer dette ved å forsøke å forstå, finne tiltak og justere.

Funn viser at informantene benytter mentale øvelser som er svært effektivt for utvikling av «veien» i PsyKap håp (Luthans et al., 2015). Det kan utdypes videre med beskrivelser av hvordan de skal tilnærme seg ansatte/team og ulike ledere på forskjellige ledernivåer. Det kan være mer direkte og konkret, eller ved å åpent fortelle om tanker, som de beskriver med «å så noen frø». I tillegg viser funn hvordan de kognitive prosessene symbolisering og forutseende tanker fra PsyKap mestringsstro kommer til uttrykk (Bandura, 1986, 1977, 2001, referert i Luthans et al., 2015, s.51). Symbolisering handler om å lage en mental modell for å vurdere omgivelsene og hvordan disse kan påvirkes. Forutseende tanker handler om å bruke egne positive og negative erfaringer, planlegge handlingene og forutsi konsekvenser.

Videre viser funn variasjoner i aktivitetsnivå og bevissthet blant informantene når det gjelder å vedlikeholde en proaktiv alternativ plan. Hindringer beskrives med eksterne faktorer som håndteres ved å forsøke å forstå, finne tiltak og justere. Samtidig blir arbeid i team fremhevet, der planer blir diskutert og kontinuerlig tilpasset etter behov. Involvering i det skjer på arbeidsplassen styrker både «vilje» og «vei» komponenten i håp, og det å proaktivt håndtere usikkerhet og motgang gjør også PsyKap resiliens og mestringsstro til sentrale ressurser (Luthans et al., 2015). Funn viser at informantene aktivt søker råd, støtte og hjelp for å proaktivt lage alternative planer og håndtere hindringer. Dette indikerer at informantene opplever høy grad av støtte og prioritering som opprettholder og forsterker PsyKap håp (Luthans et al., 2015).

Hindringer oppstår for informantene, og at flere av disse håndteres først når den oppstår. Opplevelsen av motgang og hindringer beskrives med følelser

som at det er hemmende, frustrerende, man blir lei og sint. Det å stå fast på en vei som er blokkert uten alternativer kan gi disse følelsene, og man kan komme i et tidlig stadium av det Seligman (1972) kaller «lært hjelpeløshet» (referert i Luthans et al., 2015, s. 84). Funn gir ingen indikasjoner på at de ikke tror de kan påvirke utfallet, at de inntar en passiv holdning eller på annen måte gir opp i møte med hindringer. Funn gir i midlertidig indikasjoner på at de er håpefulle ansatte som ikke alltid bruker hele rekkevidden av mentale øvelser (Luthans et al., 2015). Eller i samarbeid med andre er tilstrekkelig proaktiv i møte med mulige hindringer. Det kan utdypes videre med at enkelte informanter beskrev å bli overrasket over andres motstand eller andre type hindringer, og videre med at man burde sett den komme, eller selv påpekt mangelfull planlegging.

Et annet relevant punkt er at informantene trekker frem påvirkning av seg selv for å oppnå mål. Dette kan utdypes videre med at de bruker tidligere arbeidserfaring, oppdaterer sin kunnskap etter behov, og noen benytter andre personer som rollemodeller. Funnene viser hvordan de kognitive prosessene observasjon, selvregulering og selvrefleksjon fra PsyKap mestringsstro kommer til uttrykk (Bandura, 1986, 1977, 2001, referert i Luthans et al., 2015, s.51). Hvor observasjon handler om bruk av rollemodeller og søke råd fra andre. Selvregulering som handler om å vurdere, utvikle og forbedre en selv, og selvrefleksjon handler om å reflektere over tidligere erfaring og ta læring av disse når man jobber med mål. Funn viser at informantene aktivt benytter ulike selvledelsesstrategier som fremmer PsyKap håp og de øvrige ressursene i PsyKap.

Studien søker etter å forstå opplevelsen av PsyKap håp som handler om en positiv motivasjonstilstand når vi jobber med utfordrende og realistiske mål gjennom besluttsomhet og energi. Informantene viser gjennom innsatsen en besluttsomhet og energi som er sentral for «vilje» komponenten i håp. Funn indikerer at arbeid med felles mål stimulerer til kreativitet og det oppleves som viktig og meningsfylt. Individuelle og organisatoriske faktorer, samt nivået av håp og andre PsyKap ressurser på kan påvirke realismen i mål. Der hvor fallgraven fra PsyKap optimisme kan gi økt risikovilje og redusert ansvarsfølelse, kan arbeidserfaring spille en rolle slik at informantene blir bedre rustet til å balansere mellom realistiske og urealistiske mål. Opplevelsen av aktivitetsnivå og bevissthet blant informantene når det gjelder å vedlikeholde en proaktiv alternativ plan varierer. De bruker mentale øvelser som oppfattes som svært effektivt, samtidig som at

teamene jobber sammen for å kontinuerlig justere planene som er sentral for «vei» komponenteten i håp. Funn indikerer en optimistisk og håpefull organisasjonskultur, og informantenes aktive deltakelse og involvering på arbeidsplassen styrker både «vilje» og «vei» i PsyKap håp. Oppsummert indikerer funn at informantene opplever å være håpefulle ved troen på at de har kraften (viljen) og ressursene (veien) til å nå målet.

4.3 Opplevelsen av PsyKap optimisme

PsyKap optimisme handler om hvordan du attribuerer positive og negative hendelser i fortid, nåtid og fremtid. At du har evnen til å påvirke hendelsene, har en positiv forventning om fremtiden, og tro på at man kan nå sine mål (Luthans et al., 2015). Informantene beskriver en positiv fremtidsforventning og de tror på seg selv. "Den er lys. Har noe med innstilling å gjøre." Videre vektlegges viktigheten av å lære av feil, og fokusere på det som kan påvirkes. Det beskrives en fremtid full av muligheter, og at fokus på det positive vil skape positive hendelser. En informant belyser et globalt perspektiv med «misunner ikke de som er 15-20 år i dag. Vi legger fra oss en del dritt som de skal overta. Man kan ikke gå helt i dørken, men det er noen alvorlige signaler».

Funn viser at informantene er optimistiske og håpefulle. Den positive holdningen kan knyttes til en optimistisk forklarende stil, og kan lede til selvpoppfyllende profetier som gir et godt utgangspunkt for langvarig personlig suksess (Peterson, 2002, referert i Luthans et al., 2015). At en informant uttrykker at det er noen alvorlige signaler i dagens samfunn viser en erkjennelse av situasjonen, samtidig som det ligger en takknemlighet for nåtiden i utsagnet. Dette er en optimistisk holdning som igjen bidrar til utvikling av PsyKap optimisme (Luthans et al., 2015).

Arbeidshverdagen kan sies å være preget av det en informant beskriver som et "hurtigtog". Dette gjør at organisasjoner er avhengig av medarbeidere som er mottakelig for endringer, tar eierskap til disse og driver dem fremover i et komplekst landskap preget av mye usikkerhet. Informantene opplever at det er mulig å påvirke egen arbeidshverdag, og at rollen de innehar er viktig for organisasjonen. De lærer underveis, både tar og får nye oppgaver, og holder seg faglig oppdatert. De beskriver en stor tro på at de skal lykkes, det på tross av at

oppgavene er nye og ukjente. Videre trekker noen frem behovet for regulering av oppgavemengde, samt balansen mellom arbeid- og privatliv.

Funn indikerer at informantene er åpne for nye ideer, og at de ofte utfordres til å tenke nytt. Det gir indikasjon på at PsyKap optimisme er en sentral ressurs for informantene som hjelper de å håndtere hverdagen, og at de tar ansvar for egen karriere og kompetansebygging (Luthans et al., 2015). Dette kan utdypes videre med at de må jobbe med felles mål med høy grad av usikkerhet, både til hvordan det skal løses og hvilken type kompetanse som er nødvendig å utvikle underveis. De tar til seg endringer, er med på og åpne for å se muligheter, noe som ikke bare er positivt for personlig vekst og utvikling, men også for organisasjonen (Luthans et al., 2015).

Noen av informantene trekker frem behovet for regulering av oppgavemengde, samt balansen mellom arbeid- og privatliv. Årsakene til dette beskrives ulikt. En beskriver seg som ivrig, benytter fritiden til arbeidsrelaterte oppgaver, og tar på seg for mye med varierende hell. En annen beskriver at for stor arbeidsmengde oppleves som vondt og vanskelig, og en beskriver tidligere erfaring med å "ha gått på en smell". Funn viser at informantene opplever både negative og positive følelser i møte med oppgavemengde, stress og når de skal balansere mellom arbeid- og privatliv. Luthans et al. (2015) påpeker risikofaktorer for et uønsket resultat som stress og utbrenthet, og hvordan det kan påvirke PsyKap resiliens og mestringsstro negativt. Ifølge stressforskerene McGrath og Lazarus (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.301) kan stress oppleves som negativt (truende) og som positivt (mulighet). Funn antyder at informantene er oppmerksomme på betydningen av å ha god nok selvregulering, men samtidig er det krevende å praktisere i en hektisk hverdag av ulike årsaker. Det tyder på at informantene har utviklet en realistisk og fleksibel optimisme i møte med oppgavemengde, stress og balanse i hverdagen (Luthans et al., 2015). Videre tyder også funn på at de viser kjennetegn på PsyKap resiliens, ved at de i større grad viser evne til å proaktivt håndtere usikkerhet og faren for negativt stress (Luthans et al., 2015).

I de foregående funnene og diskusjon viser informantene at de opplever å være både optimistiske og håpefulle, og at de tar ansvar for egen karriere og kompetansebygging. Funn indikerer at PsyKap optimisme er en sentral ressurs for informantene for å håndtere hverdagen, og en realistisk og fleksibel optimisme

bidrar positivt i møte med oppgavemengde, positivt og negativt stress, og når de skal balansere mellom arbeid- og privatliv.

Fleksibel og realistisk optimisme innebærer å vurdere situasjonen og velge mellom en pessimistisk og optimistisk stil. Dette legger også til rette for at man baserer vurderingene ut fra negative og positive faktorer samtidig. Det bidrar til å fremme positive, produktive og sunne ansatte, samtidig redusere fallgruven for økt risikovilje og redusert ansvarsfølelse (Luthans et al., 2015). Fra diskusjonen av opplevelsen av PsyKap håp så vi at arbeidserfaring kan bidra til å opprettholde en balanse mellom realistiske og urealistiske mål.

Når informantene beskriver hvordan de jobber vektlegges det teamarbeid med kontinuerlig vurdering og justering av mål og innhold, slik at dette er i tråd med behovene til organisasjonen. Arbeidsmetoden er ofte det som omtales som «smidig utvikling» som har fokus på mer iterativ produktutvikling med mindre, men hyppigere leveranser. Selv om flere informanter beskriver overoptimistiske estimater som mulig kilde til å ikke lykkes, trekker de frem et tett samarbeid på tvers av ulike kompetanseområder som en årsak til at de allikevel er i stand til å levere løsninger som er nyttige og gode nok. De beskriver at dette tette samarbeidet sikrer at selv om estimatene er for optimistiske, så er det allikevel en realisme i disse. Funn viser at informantene velger mellom en optimistisk og pessimistisk stil, og vurderer negative og positive faktorer samtidig. Både alene og med andre. Dette gir indikasjon på at de benytter en realistisk og fleksibel optimistisk forklarende stil (Luthans et al., 2015). Smidige arbeidsmetoder tyder også på å være en medvirkende positiv faktor i balansen mellom urealistiske og realistiske felles mål. Det å jobbe med andre og med gode arbeidsmetoder ser ut til å redusere fallgruven fra en optimistisk forklarende stil med økt risikovilje og redusert ansvarsfølelse. I tillegg tyder måten de jobber på at de ikke vektlegger for stor grad av individuell uavhengighet og handleevne (Luthans et al., 2015).

De med en optimistisk forklarende stil vil forklare positive hendelser med indre faktorer som egen kompetanse og innsats, og forklare negative hendelser med ytre faktorer som endrede rammer, urealistiske mål og manglende ressurser (Luthans et al., 2015). Informantene opplever at de får med seg andre, tar ansvar utover sin opprinnelige rolle og har kompetanse til å oppnå organisasjonens mål. Informantene forklarer årsaken til suksess både med indre og ytre faktorer, som

hva de selv har bidratt med, men også hva teamet bidro med som helhet. En informant sier at: «*Det er ingen som var alene, vi var et lag. Men jeg bidro kanskje med å få folk til å få troen på å klare det. Det gjorde jeg gjennom kultur, og å gå foran og ha tro på det selv*». I de tilfellene hvor målene ikke ble nådd så forklares dette med årsaker som urealistiske mål, mangel på ressurser eller endringer uten involvering.

Funn viser en attribusjonsstil knyttet til optimisme, da de tilskriver positive resultater til egen innsats, men negative resultater til ytre faktorer (Luthans et al., 2015). Samtidig viser funn at informantene kan ha en tendens til å tilskrive tidligere negative erfaringer med urealistiske mål til eksterne faktorer. Gitt situasjoner hvor de selv er aktivt deltakende i en gruppe som setter de ambisiøse felles målene kan det skape en dynamikk der de selv kan ende opp med å bli oppfattet som kilden (den ytre faktoren) som kolleger opplever som årsaken til mislykkede mål. Dette kan påvirke informantenes omdømme og troverdighet, føre til mangel på ansvarlighet og påvirke evne til å lære av erfaringer for å kunne forbedre realismen i målsettingen i fremtiden (Luthans et al., 2015).

Studien søker etter å forstå opplevelsen av PsyKap optimisme som handler om hvordan du attribuerer positive og negative hendelser i fortid, nåtid og fremtid. Analysen indikerer at informantene opplever å være både optimistiske og håpefulle, at de tar ansvar for egen karriere og kompetansebygging, og den positive holdningen de viser kan lede til selvoppfyllende profetier for personlig suksess. Videre viser funn at de attribuerer positive hendelser i fortid, nåtid og fremtid, og viser en optimistisk, realistisk og fleksibel forklarende stil. Arbeid med andre i team, og arbeidsmetoden som benyttes tyder på å være medvirkende faktorer og motvekt for fallgruvene til en optimistisk stil. Funn indikerer at PsyKap optimisme er en sentral ressurs for at de i hverdagen kan håndtere oppgavemengde, stress og når de skal balansere mellom arbeid- og privatliv.

4.4 Opplevelsen av PsyKap resiliens

Det er når man går over terskelen av det man ser på som egen kapasitet man begynner å forstå eller kjenne hva resiliens er. Resiliens lar en utnytte et latent potensial som ellers kan bli uoppdaget, men man må være villig til å ta risiko (Luthans et al., 2015). Informantene beskriver at egen risikovilje ikke er så høy, hverken på jobb eller privat. Enkelte beskriver at risiko kan oppleves stressende.

Faktorer som situasjon, rasjonale, grad av kontroll, konsekvens og opplevelsen av å ikke være alene om risikoer trekkes frem. Samtidig beskriver de at risiko er nødvendig for å ikke stå stille, og de opplever ikke at de er redde for å feile. Når informantene beskriver situasjoner de har gått utenfor egen komfortsone trekker de frem det å «la seg rive med» eller å «bli pushet». Det kan oppleves ubehagelig, at det koster mye og ikke alltid er gøy. De fremhever også positive følelser som takknemlighet, at det gir energi, er læreriktig og tilfredsstillende.

Nye ukjente oppgaver som de selv har tatt eller fått, samt påvirkningen fra andre personer tyder på å være medvirkende faktorer til at de beveger seg på utsiden av komfortsonen og tar mer personlig risiko. Disse faktorene tolkes som mer uplanlagt motgang. I følge Luthans et al. (2015) er det først når man møter uplanlagt motgang og derfra kommer seg til «normalen» og videre man får sett hele omfanget av PsyKap resiliens.

Å utvikle PsyKap resiliens vil utfordre oss på godt og vondt, og mennesker har ulik toleransegrense for risiko. Ifølge Moxnes (2000) velger mennesker flest det trygge og kjente, fremfor det utrygge og ukjente. Lai (1999) hevder at behovet for å være sikker på egen vurdering er helt grunnleggende og henger sammen med selvfølelse og mestringstro, og at skråsikkerhet (overkonfidens) kan betraktes som "positiv tenkning" som gir mot til å forfølge ideer og planer til tross for problemer, hindre og innvendinger. Det er ingen funn som gir indikasjoner på at informantene opplever å være skråsikre, eller det Luthans et al. (2015) kaller falsk mestringstro, men at andre mennesker ser ut til å være en sentral kilde for støtte og trygghet. Det kan tyde på at dette gir informantene tilstrekkelig med mot og mestringstro i møte med risikoer og utfordrende situasjoner som har bidratt til personlig vekst og utvikling de ellers ikke ville fått. I følge Luthans et al. (2015) så kan det at andre forteller deg "du får til dette" gjøre at vi etter hvert forteller oss selv "jeg får til dette".

Mot er en dyd fra positiv psykologi, og bidrar til mer korrekt kognitiv dømmekraft som balanserer frykt og overdreven risikovilje (Worline et al., 2002, referert i Luthans et al., 2015, s.230). Som med mestringstro kan mot forsterkes gjennom positive mestringsopplevelser, trening, bruk av rollemodeller, sosial overbevisning og oppmuntring fra andre, og fra psykisk og fysisk velvære (Luthans et al., 2015).

Grupper kan ha positive og negative effekter på risikotakning. Fra tidligere diskusjon så indikerte funn en optimistisk og håpefull kultur, som blant annet oppmuntrer medarbeidere til å tenke utenfor boksen, og stolte av å jobbe mot ambisiøse mål sammen. I følge Forsyth (2019) så har grupper en tendens til å ta mer risikofylte beslutninger enn individer. Funn har indikert at informantene har høyere risikovilje når de påvirkes av andre, som også har gitt dem ny erfaring de ellers ikke ville fått. De ønsker også "hårete" mål som grenser til det urealistiske, arbeid med andre, og det å kunne fordele risikoer på flere. Ifølge Worline og Steen (2004, referert i Luthans et al., 2015, s 229) hevder de at å fremme gruppesamhold og gjensidig ansvarliggjøring kan skape en kultur som gir rom for modige handlinger. Studien har ikke direkte undersøkt grupper, og hvordan gruppedynamikken er, men funn indikerer at omgivelsene og andre personer har positiv effekt på informantene, og videre fremmer dette resiliensen.

De foregående funn og diskusjon viser at informantene ikke er redde for å feile, og de opplever at risiko er nødvendig for å utvikle seg, men risikoviljen deres varierer. Nye og ukjente oppgaver, samt påvirkningen fra andre tyder på å være medvirkende faktorer til at de beveger seg på utsiden av komfortsonen og tar mer risiko. Grupper og omgivelser ser ut til å ha en positiv effekt på informantenes risikovilje, og har gitt dem personlig vekst og utvikling de ellers ikke ville fått. Behovet for å være sikker på egne vurderinger er grunnleggende, og støtte og oppmuntring fra andre bidrar til å styrke troen på seg selv, og dermed også motet.

PsyKap resiliens er mer reaktiv av natur enn mestringstro, håp og optimisme, og bidrar til å øke evnen til å tilpasse seg og håndtere påkjenninger (Luthans et al., 2015). Fra diskusjon om opplevelsen av PsyKap mestringstro så vi at enkelte beskrev at utfordrende oppgaver ikke alltid er ønsket, eller kan føre til opplevelse av manglende kontroll, frustrasjon eller frykt. Videre viser funn at opplevelsen av motgang og hindringer beskrives med følelser som at det er hemmende, skremmende, frustrerende og at man blir lei og sint. Informantene beskriver også dette som noe tilfredsstillende og lærerikt ved suksess, og at det ved flere anledninger har vært motstand som har ført til nye og spennende løsninger. De beskriver hvordan de forsøker å tilpasse seg, lære av feil, og bruke andre ressurser for å håndtere motstanden som oppstår. De vektlegger betydningen av å analysere situasjonen og forstå årsakene for senere å gjøre noe med det.

I beskrivelsen av informantenes erfaring så reflekteres det over noen av de grunnleggende elementene i PsyKap resiliens som handler om å håndtere utfordringer og komme styrket ut av dem. Informantene har erfaring med motstand som en naturlig del av yrkeslivet, og de forventer at det skal skje igjen. PsyKap resiliens handler ikke om å unngå motstand eller hindringer, men å være rustet til å håndtere dem på en konstruktiv og proaktiv måte (Luthans et al., 2015). Funn har ikke gitt noen indikasjoner på at de ikke tror de kan påvirke, inntar en passiv holdning eller på annen måte gir opp i møte med hindringer. Funn viser at de fokuserer mer på å se muligheter i utfordringer og lære av dem, enn å la seg overvelde av de negative følelsene for å så gi opp som indikerer et høyere nivå av opplevd PsyKap resiliens (Luthans et al., 2015) Dette styrkes ved at de ikke beskriver motstand som et problem eller som noe varig, de har erfaring med at det kan føre til nye og spennende løsninger, og de er i stand til å vokse og utvikle seg som følge av dem. Dette understreker betydningen av å ha positiv innstilling og se muligheter i utfordrende situasjoner. Informantene viser tilpasningsevne ved at de, når motstand inntreffer, finner nye veier, søker støtte i andre, eller erkjenner at de må starte på nytt. Å være i stand til å håndtere stress og negative følelser er avgjørende for å kunne opprettholde motivasjon og produktivitet i utfordrende situasjoner. Å bruke egne og andres ressurser som strategi for å håndtere hindringer bidrar til å fremme PsyKap resiliens (Luthans et al., 2015).

Studien søker etter å forstå opplevelsen av PsyKap resiliens som handler om å ikke bare komme seg til hektene eller «normalen» fra hendelser, men inkluderer også et nytt startsted for videre vekst og utvikling. Diskusjonen indikerer at informantene har en proaktiv, konstruktiv og positiv tilnærming når de møter motstand. De bruker både egne og andres erfaringer for å komme styrket ut av situasjoner, noe som tyder på at de har evnen og viljen til å lære og vokse gjennom motgang. Grupper og omgivelser ser ut til å ha en positiv effekt på informantenes risikovilje, og det har i tillegg gitt dem personlig vekst og utvikling de ellers ikke ville fått. Behovet for å være sikker på egne vurderinger er grunnleggende, og støtte og oppmuntring fra andre bidrar til å styrke troen på seg selv, og dermed også motet. Sammenfattet viser informantenes opplevde PsyKap resiliens gjennom deres tilpasningsevne, læring fra feil, bruk av ressurser og evne til å vokse og utvikle seg.

4.5 Oppsummering

Studien undersøker hvordan ansatte opplever sin psykologiske kapital som inkluderer ressursene mestringstro, håp, optimisme og resiliens i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling. De underliggende teoretiske mekanismene som kobler de ulike ressursene sammen er «den positive vurderingen av omstendighetene og sannsynligheten for suksess basert på motivert innsats og utholdenhet» (Luthans et al., 2007, gjengitt i Luthans et al. 2015 s.30, egen oversettelse). Sammen er psykologisk kapital en positiv konstruksjon som er større enn summen av de fire dimensjonene alene og de påvirker hverandre. Diskusjonen viser flere slike sammenhenger på ulikt vis som underbygger dette. Positive tilbakemeldinger og rollemodeller påvirker mestringstroen, og at man føler at noen heier på en selv påvirker håpet og resiliensen. Falsk mestringstro, eller overkonfidens, kan føre til for stor selvtillit som igjen kan føre til fallgruvene til en optimistisk stil, hvor man i for stor grad vektlegger betydningen av individuell uavhengighet og handleevne. Optimisme kan betraktes som en generell selvtillit ifølge Luthans et al. (2015), enn den mer situasjon- og oppgavespesifikke mestringstroen. Fallgruvene til en optimistisk stil kan føre til urealistiske høye mål eller for høy risikovilje, og realisme er nødvendig for at håp skal ha effekt. Erfaring med, og lærdom av motstand og hindringer, styrker resiliensen og mestringstroen, og troen på oss selv er viktig for langvarig fremtidig suksess.

Når vi skal utvikle oss selv og organisasjonen vi jobber i, er det å sette utfordrende mål sentralt. Vi må bevege oss mot noe. Gjennom diskusjon av opplevelsen av PsyKap ressurser har vi argumentert for at det er indikasjoner på at informantene opplever høy grad av indre motivasjon. Personers indre motivasjon er grunnleggende for at vi skal engasjere oss i aktiviteter (Luthans et al., 2015). Diskusjonen har vist at informantene har ulike opplevelser, holdninger og perspektiver når det gjelder å sette høye mål, og velge utfordrende oppgaver. Faktorer som verdier, motivasjonen, nivået av mestringstro og andre PsyKap ressurser kan påvirke målsettingen. Funnene tydet på at informantene kanskje ikke legger like stor vekt på å sette høye og utfordrende mål for seg selv, basert på mer altruistiske verdier, eller et mer kollektivistisk synspunkt, der de legger mer vekt på samfunnsoppdraget, felles mål og verdier, samhörighet og samhandling, enn fokuset på egen karriere og personlig suksess. Likevel argumenterte vi for at de

opplever å være både optimistiske og håpefulle, og at de tar ansvar for egen karriere og kompetansebygging som en naturlig del av yrkeslivet.

Videre så vi at når informantene jobber med konkrete mål de tror på var det indikasjoner på høy grad av målrettede handlinger, og høy mestringstro. Denne aktive deltakelsen og involveringen, viser en beslutsomhet og energi som styrker håpet gjennom troen på at de har kraften (viljen) og ressursene (veien) til å nå målet (Luthans et al., 2015). Vi fant indikasjoner på en optimistisk og håpefull organisasjonskultur, at arbeid med ambisiøse felles mål stimulerer til kreativitet, og det oppleves som viktig og meningsfylt. Videre argumenterte vi for at individuelle og organisatoriske faktorer, samt nivået av håp og andre PsyKap ressurser kan påvirke realismen i målene. Vi argumenterte for at informantene attribuerer positive hendelser i fortid, nåtid og fremtid, og at de viser en optimistisk, realistisk og fleksibel forklarende stil. Der hvor fallgraven fra PsyKap optimisme kan gi økt risikovilje, redusert eierskap og ansvarsfølelse, argumenterte vi for at informantenes arbeidserfaring, arbeidsmetode, og arbeid med andre i team spiller en rolle og er som motvekt for fallgruvene til en optimistisk stil, for å balansere mellom realistiske og urealistiske mål. I diskusjonen fikk vi fått et innblikk i hvordan informantene jobber i hverdagen. Funn indikerte at PsyKap optimisme er en sentral ressurs for at de i hverdagen kan håndtere oppgavemengde, stress og når de skal balansere mellom arbeid- og privatliv. Videre har vi vist hvordan de kognitive prosessene fra Bandura kommer til uttrykk, og vi argumenterte for at informantene bruker mentale øvelser som er svært effektivt for PsyKap håp ifølge Luthans et al. (2015). Vi argumenterte også for at teamene jobber med hensiktsmessige arbeidsmetoder og kontinuerlig justerte planene som effektivt for «vei» komponenten i håp.

Videre argumenterte vi for at påvirkning av en selv, og fra grupper og omgivelser har en positiv effekt på informantene, selv om studien ikke har direkte undersøkt grupper, og hvordan gruppedynamikken er. De opplever at troen på en selv, være sin egen rollemodell og tidlige suksesshistorier bidrar til å øke deres selvtillit og mestringstro. Positive tilbakemeldinger, rollemodeller har vi sett har samme effekt. Informantenes opplevde PsyKap resiliens har vi argumentert for gjennom deres tilpasningsevne, læring fra feil, bruk av ressurser og evne til å vokse og utvikle seg. Vi argumenterte også for at grupper og omgivelser har en positiv effekt på informantenes risikovilje, og at det har gitt dem personlig vekst og

utvikling de ellers ikke ville fått. Behovet for å være sikker på egne vurderinger er grunnleggende, og støtte og oppmuntring fra andre bidrar til å styrke troen på seg selv, og dermed også motet.

Gjennom presentasjon av funn og diskusjon av opplevelsen av psykologisk kapital oppsummeres dette med at den er personlig og individuell, den er variabel og kan utvikles gjennom påvirkning av en selv og av andre. Dette samsvarer med teorien til Luthans et al. (2015) om psykologisk kapital.

4.6 Praktiske implikasjoner på arbeidsplassen

Diskusjonen har vist at psykologisk kapital kan gi implikasjoner for både enkeltpersoner og organisasjoner, og under belyser vi noen områder vi mener er viktige.

Øke bevissthet om psykologisk kapital: PsyKap handler først og fremst om individet, men formålet er hvordan individet med sine positive psykologiske ressurser, og bruken av disse kan utnyttes til å få og opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn. For organisasjoner kan det være viktig å anerkjenne betydningen av PsyKap og hvordan den kan påvirke individuelle prestasjoner, og dermed organisasjonens langsiktige mål.

Utvikling og rekruttering: Studien har ikke direkte sett på rekruttering, men tema er belyst indirekte med hvordan individer utvikler og påvirker seg selv, eller bli påvirket av andre. I en verden med stadige endringer vil det være avgjørende for organisasjoner å sikre seg ansatte som, i tillegg til deres human- og sosialkapital, utvikler psykologisk kapital som en del av «kapital ligningen». Dersom organisasjoner er bevisste på å legge til rette for utvikling av de ansatte, og rekruttere nye personer med i utgangspunktet en høy grad av PsyKap vil det legge til rette for å øke sannsynlighet for å utvikle innovative og bærekraftige løsninger. I følge Luthans et al. (2015) kan måling av den psykologiske kapitalen predikere gode og dårlige prestasjoner, jobbholdninger og evne til selvutvikling, følelse av velvære, tilfredshet om helse og relasjoner.

Gruppedynamikk og organisasjonskultur: Studien har indikert at andre mennesker (være seg grupper eller omgivelsene) har en positiv effekt på utvikling av psykologisk kapital hos individet. En optimistisk og håpefull organisasjonskultur hvor medarbeiderne oppmuntres til å tenke utenfor boksen gir rom for personlig vekst og utvikling. Det er også viktig for støtte og trygghet i vanskelige situasjoner. Organisasjonskultur kan oppleves litt abstrakt og u håndgripelig i det daglige, men det kan være hensiktsmessig å tilrettelegge for et positivt gruppesamhold hvor det er rom for å diskutere «hvordan vil vi ha det hos oss?».

Mål: Studien indikerer at individuelle og organisatoriske faktorer påvirker målsettingen, og det er viktig å ha en balansert og realistisk tilnærming for å unngå urealistiske høye mål. Det er derfor hensiktsmessig å tilrettelegge for et sunt samarbeid hvor det snakkes om både det positive og det negative, og at det er regelmessig kommunikasjon på tvers av avdelinger og team.

Ledelse: Studien har ikke undersøkt ledere eller ledelse. Ledere har et overordnet særskilt ansvar i organisasjoner, og negative faktorer som rigid struktur, giftig lederskap eller utilstrekkelige rammebetingelser gjør det vanskelig for de ansatte å blomstre. Luthans et al. (2015) peker blant annet på autentisk lederskap og transformasjonsledelse som positivt. For å utvikle en organisasjon med dens medarbeidere trenger virksomheten ledere som er modige, gir fra seg noe av kontrollen, og lar medarbeiderne blomstre når de jobber med ambisiøse felles mål.

5. Avslutning

I de foregående kapitlene har vi presentert tema for denne studien og redegjort det teoretiske rammeverket. Vi har også redegjort for metodiske og praktiske valg vi har tatt i prosessen. I tillegg har vi sett på de sentrale funnene fra analyse av de empiriske dataene hvor disse har blitt tolket og drøftet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for å kunne svare på problemstillingen. Til slutt har vi oppsummert diskusjonen og presentert noen praktiske implikasjoner dette kan få på arbeidsplassen. Formålet er å forstå psykologisk kapital som bidrag i organisasjonsfaget ved å undersøke hvordan kjennetegn på dette kommer uttrykk gjennom en kvalitativ studie basert på semistrukturerte intervjuer av fem ansatte i Tolletatens IT-divisjon.

Problemstillingen for denne studien er:

Hvordan opplever ansatte sin psykologiske kapital i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling?

En «opplevelse» er individuell og subjektiv, og således knyttet til menneskers fasetter og mysterier som påvirkes av faktorer som kontekst, situasjoner og hendelser, alene eller med andre. Gjennom studien av hvordan de ansatte opplever sin psykologiske kapital kan vi konkludere med at den er personlig og individuell, den er variabel og kan utvikles gjennom påvirkning av en selv og av andre.

Med utgangspunkt i vår forståelse av hva psykologisk kapital er, og hvordan den påvirkes sitter vi igjen med et inntrykk av at den oppleves gjennomgående som høy. Informantene har selv beskrevet med sine egne ord hvordan den psykologiske kapitalen varierer og påvirkes av suksess og nederlag. Hvordan de ansatte opplever sin psykologiske kapital ser ut til å være et positivt bidrag til at de blomstrer i en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling.

Informantene har gjennom intervjuene etterlatt et inntrykk av en positiv energi og et høyt engasjement som styrker vårt syn på at de er Tolletatens «skjulte superhelter».

5.1 Videre forskning

PsyKap handler først og fremst om individet, der formålet er hvordan individet med sine positive psykologiske ressurser, og bruken av disse, kan utnyttes til å få og opprettholde et bærekraftig konkurransefortrinn. Våre funn viser at det sosiale miljøet som organisasjoner er, påvirker individets psykologiske ressurser positivt og negativ. Selv om Luthans et al. (2015) adresserer PsyKap på gruppe- og organisasjonsnivå kommer det ikke tydelig frem hvilke implikasjoner det sosiale miljøet (gruppedynamikken) har på individet, noe vi ser på som en mangel ved teorien, og således foreslås som gjenstand for videre forskning innen psykologisk kapital. Luthans et al. (2015) påpeker selv at enkelte ressurser, slik som PsyKap håp antas å være «smittsomt», men at disse mekanismene er ukjente.

Ifølge Luthans et al. (2015) skal man sette høyere utfordrende mål for en selv. I en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling er det ikke nødvendigvis enkelt å skille hva som er personlige mål eller felles mål. Settes personlige mål først, eller er de målene et resultat av nødvendig personlig utvikling for å lykkes med et felles mål? Dette hadde vært et interessant tema å forsket videre på.

5.2 Forslag til hvordan organisasjoner kan dra nytte av denne studien

I denne studien har vi sett at psykologisk kapital har implikasjoner for både enkeltpersoner og organisasjoner. For organisasjoner kan det være viktig å anerkjenne betydningen av PsyKap og hvordan den kan påvirke individuelle prestasjoner, og dermed organisasjonens langsiktige mål. Dette kan gjøres ved å øke bevissthet om psykologisk kapital. Dersom organisasjoner er bevisste på å legge til rette for utvikling av de ansatte, og rekruttere nye personer med i utgangspunktet en høy grad av PsyKap vil det legge til rette for å øke sannsynlighet for å utvikle innovative og bærekraftige løsninger. Måling av den psykologiske kapitalen kan predikere fremtidige jobbprestasjoner, og det kan derfor være nyttig å undersøke om dette kan være noe organisasjonen ønsker å ta i bruk. En organisasjonskultur kan oppleves litt abstrakt og uhandgripelig i det daglige, men det kan være hensiktsmessig å tilrettelegge for et positivt gruppesamhold hvor det er rom for å diskutere «hvordan vil vi ha det hos oss?». For å utvikle en organisasjon med dens medarbeidere trenger virksomheten ledere som er modige, gir fra seg noe av kontrollen, og lar medarbeiderne blomstre når de jobber med ambisiøse felles mål.

Avsluttende ord

Hope – Efficacy – Resiliens – Optimism

Er mennesket en «superhelt», eller et helt menneske?

Ifølge Paul Moxnes (2000) så fremmer angst læring, og når vi skal utvikle oss så er følelsen av angst eller utrygghet en slags livsledsager og følgesvenn.

Følelsen av angst er noe vi alle kan kjenne på når vi kommer inn i en situasjon vi opplever å ikke ha helt kontroll på. Det krever kanskje at vi er vår egen «superhelt», men å oppleve disse følelsene gjør oss til et helt menneske. Slike situasjoner kan sees på som et veiskille for selvaktualisering, og det psykologisk kapital handler om. «Hvem er jeg» nå, og «hvem er jeg i stand til å bli» i fremtiden.

Paul Moxnes (2000, s.44):

M e g er et menneske sammensatt av ulike og motstridende behov. Mitt behov for vekst kjemper mot mitt behov for trygghet. Mitt behov for frihet kjemper mot mitt behov for mening. Mitt behov for å vise mot strider mot min frykt. Jeg står ytterst sett ovenfor valget, eller muligheten, til å bli en helt eller å bli en kujon. Og det som skiller den ene veien fra den andre, er uhyre lite.

vekst ← frihet ← mot ← **m e g** → frykt → mening → trygghet

Litteraturliste

- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (6.utg). Gyldendal.
- Einarsen, S. V., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. (Red). (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal.
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics*. Cengage
- Glasø, L. & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2.utg, s. 61-85). Gyldendal.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Tano Aschehoug
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger* (6.utg). Tapir akademisk forlag
- Locke (2002). Setting Goals for Life and Happiness. I Snyder, C.R, Lopez, S.J., *Handbook of positive psychology* (s.299-312). Oxford University Press
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., M. & Avolio, B., J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press
- Moxnes, P. (2000). *Positiv angst i individ, gruppe og organisasjon: Et organisasjonspsykologisk perspektiv*.
- TEDx Talks (2008, 21. juli). The new era of positive psychology; Martin Seligman. [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=9FBxfd7DL3E>
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work* (2.utg). Berret Koehler.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Velkommen og presentasjon rundt bordet. Si litt om studiens formål og tema mestringstro, håp, optimisme og motstandsdyktighet.

Opplys informantene om at alle svarene behandles konfidensielt og at svarene anonymiseres. Notater fra intervjuer vil ikke knyttes til person, verken navn, kjønn, alder, avdelingstilhørighet eller rolle. Informer informantene om at det er helt opp til dem selv om de ønsker å svare på spørsmål eller ikke, dersom de ikke ønsker opplyser de bare om det og vi går videre.

Informert om at det ikke vil bli tatt lyd- eller videoopptak. En intervjuer vil gjennomføre intervjuet, den andre intervjueren vil skrive notater.

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om hva du jobber med nå?
2. Hvordan planlegger du en typisk arbeidsdag?
3. Hvorfor står du opp hver morgen og går til akkurat denne jobben?

Spørsmålene under benyttes som en huskeliste, de er sortert under de ulike PsyKap ressursene for å få en grunnleggende form for struktur

Mestringstro

4. Hvordan jobber du med mål, egne og for organisasjonen?
 - a. Setter du utfordrende mål for deg selv?
 - b. Hvordan blir disse målene til? Personlig/selv – med leder?
 - c. Hvordan følges dette opp? Er dere opptatt av å nå målene?
5. Velger du selv vanskelige oppgaver?
 - a. Hvordan oppleves det å ha svært utfordrende oppgaver?
6. Får du tilbakemeldinger på det arbeidet du gjør?
 - a. Hvordan påvirker (manglende) tilbakemeldinger fra andre deg?
 - b. Hvordan bearbeider du disse (manglende) tilbakemeldingene?
 - c. Har du noen du ser opp til? Slags rollemodeller?
7. Tror du at du har det som skal til for å lykkes?

Digitalisering kan sies å ha en iboende kompleksitet. Det er nødvendig å forstå forretning, teknologi, mennesker og prosesser; og vi må ha vilje og evne til å utnytte de mulighetene som finnes. Det er en arbeidshverdag med krav til kontinuerlig utvikling; både av organisasjonen, og deg som ansatt.

8. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever og blir påvirket av omgivelsenes forventning til utvikling?
 - a. Hvorfor/kan du fortelle mer om det?
 - b. Hvordan jobber du med utvikling av deg selv? (Kompetanse, ferdigheter, kunnskap og nettverk)

Håp

9. Hva er organisasjonens mål og hva betyr disse for deg?
 - a. Hvordan går du frem for å nå målene?
 - b. Hvordan vil du beskrive innsatsen din for å nå disse målene?
 - c. Hvor bestemt og utholden er du på å nå målene?
 - d. Er målene realistiske?
 - e. Har du vært i situasjoner hvor du opplever at målene ikke er realistiske?
 - f. Satt du disse målene selv?
 - g. Hvordan ser målene for deg selv ut?
 - h. Lager du proaktive alternative planer for hvordan du skal nå målene dine?
 - i. Hva gjør du hvis du blir hindret på noen måte fra å nå målene dine?
10. Har du noen slags ritualer som du bruker for å holde energien oppe? Noe som drar deg inn i en form for «autopilot»
11. Opplever du nødvendig støtte og prioritering fra omgivelsene?
 - a. Har du noen som heier på deg?
 - b. Kan du beskrive hvordan det påvirker deg at du har noen som heier på deg?
- c. Hvordan har det påvirket deg i de tilfellene du har følt at du ikke har hatt noen som heier på deg?

Optimisme

12. Fortell om en hendelse/prosjekt/aktivitet der du/dere nådde målet - hvorfor tror du at dere lyktes?
 - a. Hva var årsaken til at dere lyktes?
 - b. Hvilke av disse delene følte du at du hadde kontroll på?
 - c. Hvilke av disse faktorene er det du vil gi deg selv kreditt for?
 - d. Er dette faktorer som alltid er til stedet og som hjelper deg å lykkes?
 - e. Tenker du at denne type hendelse kan skje igjen?
 - f. Hvordan tenker du at denne erfaringen påvirker deg når du går i gang med nye utfordringer?
13. Fortell om en hendelse/prosjekt/aktivitet der du/dere ikke nådde målet - hvorfor tror du at dere feilet?
 - a. Gjenbruker mulige oppfølgingsspørsmål fra spørsmål 12
14. Hvordan ser du fremtiden?
 - a. Hvordan kan du påvirke den?

Resiliens

15. Har du gått utenfor din egen komfortsone, gjort noe du kanskje syntes var litt risikofyllt og uvanlig som har gitt deg ny erfaring?
16. Hvordan håndterer du usikkerhet, hindringer og motstand?
17. Kan du fortelle om en situasjon hvor du gikk på trynet?
 - a. Hva i denne situasjonen følte du at du hadde kontroll på?
 - b. Hvordan kommer du deg opp og videre?
 - c. Tenker du at denne type negativ hendelse kan skje igjen?
 - d. Dersom du hadde gjort dette en gang til, hva tenker du resultatet ville blitt?
18. Hvordan vil du beskrive din egen risikovilje?
 - a. Hvordan identifiserer du mulige positive og negative risikoer? (risiko for å feile, møte motstand, nye muligheter og positive hendelser)
 - b. Hvordan vurderer og håndterer du disse risikoene?
19. Utfordrer du status quo?

Annet

20. Har du noe du ønsker å legge til, eller noen spørsmål?