



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:

Anette Lona, Marthe Steen

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hvordan er ansattes opplevede psykologiske kapital, etter en periode med endringer		
Navn på veileder *:	Kathrine Johannes		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	21
Andre medlemmer i gruppen:	

Fag-/prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

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

Eksamenskode og navn:

**MAN 50691 – Samspill og ledelse; anvendt
organisasjonspsykologi**

Utleveringsdato:

12.09.2022

Innleveringsdato:

08.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdfortegnelse

INNHALDFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
PROBLEMSTILLING	3
AVGRENSNING AV OPPGAVE	3
OM ORGANISASJONEN	3
TEORETISK GRUNNLAG.....	4
INNLEDNING.....	4
POSITIV PSYKOLOGI	5
PSYKOLOGISK KAPITAL.....	5
MESTRINGSTRO	6
HÅP.....	10
OPTIMISME	13
ROBUSTHET	16
KORT OPPSUMMERING PSYKOLOGISK KAPITAL	18
METODE.....	18
KVALITATIV METODE, SEMISTRUKTURERT	18
UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDEN	19
UTVALG INFORMANTER	20
KARTLEGGINGSSAMTALENE OG ANALYSE	20
SVAKHETER	20
DISKUSJON.....	21
INNLEDNING.....	21
MESTRINGSTRO	21
HÅP.....	26
OPTIMISME	29
ROBUSTHET	33
ANSATTES OPPLEVDE PSYKOLOGISKE KAPITAL.....	36
STERKE/SVAKE SIDER VED EGET OPPLEGG	38
PRAKTISKE IMPLIKASJONER, RÅD TIL ORGANISASJONEN.....	39
AVSLUTNING.....	40
REFERANSELISTE.....	42
VEDLEGG – INTERVJUGUIDE	44

Sammendrag

Temaet i denne oppgaven er psykologisk kapital. Vi har sett på problemstillingen «Hvordan er ansattes psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?», i en norsk bedrift. I vår moderne tid med stor grad av uforutsigbarhet og økt innovasjonstakt, stilles det stadig større krav til organisasjoners evne til å fornye seg, for å nå opp i konkurransen og være levedyktig. De ansatte er en nøkkelfaktor i denne sammenheng, hvor organisasjoner er avhengig av å ha ansatte som har evne til å tilpasse seg, for å lykkes med dette arbeidet.

Psykologisk kapital kan være en konkurransefaktor og kapital som ansatte kan besitte og utvikle, i tillegg til de etablerte ressursene; human kapital og sosial kapital, og som kan utgjøre et konkurransefortrinn for bedrifter. Psykologisk kapital består av de fire ressursene; mestringstro, håp, optimisme og robusthet, som er viktige enkeltvis, men som sammen utgjør en enda sterkere kraft. I organisasjoner hvor dette er utviklet, viser forskningen at ansatte presterer bedre, er mer tilfredse og tilpasningsdyktige. Ifølge Fred Luthans, grunnleggeren av psykologisk kapital, er psykologisk kapital et dynamisk og utviklingsbart konsept, som kan måles og styrkes gjennom opplæring, coaching og andre former for intervensjoner (Luthans et al., 2015).

Vi har gjennomført en kvalitativ studie med semistrukturerte intervjuer av ansatte i en norsk bedrift, for å besvare problemstillingen. Våre resultater indikerer at ansatte har holdninger og mentale ressurser som tilsier relativt høy psykologisk kapital etter en periode med endringer, innenfor både mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Våre funn indikerer at de fire ressursene gjensidig påvirker hverandre i stor grad. Resultatene tyder på at endringer bedriften har vært igjennom har påvirket ansattes psykologiske kapital positivt.

Innledning

De tradisjonelle ressursene som har vært ansett som avgjørende for organisatorisk suksess, som økonomisk og finansiell kapital, avansert teknologi, humankapital, sosialkapital, har vist seg å ikke være tilstrekkelig for å oppnå bærekraftig konkurransefortrinn. Dagens samfunn krever ofte at ansatte tilpasser seg nye situasjoner og oppgaver. Mange endringstiltak i organisasjoner mislykkes, og vi har økende kunnskap om at en vesentlig del av disse mislykkes fordi ansatte føler negativitet eller usikkerhet i forbindelse med omstillingene. Det er behov for ledelse som også gir ansatte den mentale og emosjonelle styrken som trengs for å tilpasse seg og takle utfordringer som følge av endringer. (Luthans et al, 2015).

En måte å forbedre arbeidsstyrken på er å utvikle de ansattes psykologiske kapital (også kalt PsyKap). PsyKap består av fire ressurser; håp, mestringstro, optimisme og robusthet, som hver for seg er viktige, men som er sterkere sammen enn hver for seg. En metaanalyse gjennomført av Avey, Reichard, Luthans og Mhatre (2011) (i Luthans et al, 2015) viser at PsyKap har en sterk sammenheng med trivsel på arbeidsplassen, motivasjon og lojalitet. I tillegg viser analysen at psykologisk kapital kan fungere som en beskyttelsesfaktor mot stressrelaterte negative konsekvenser som utbrenthet og turnover-intensjoner. Disse funnene tyder på at psykologisk kapital kan være en verdifull ressurs for å oppnå ønskede kvaliteter i organisasjoner, i dagens stadig skiftende samfunn

Den historiske utviklingen bak psykologisk kapital kan spores tilbake til forskning på positive psykologi på 1990-tallet. Positive psykologi, som en gren av psykologien, fokuserer på å studere positive aspekter ved livet som håp, optimisme, selvoppfatning og tilfredshet med livet. Positiv psykologi oppsto som en reaksjon på tradisjonell psykologi som primært fokuserte på å identifisere og behandle negative mentale tilstander og lidelser. Selv om dette er en viktig del av psykologien, så mente blant annet den amerikanske psykologen og professoren Martin Seligman at det også var viktig å undersøke hva som bidrar til å skape positiv psykologisk fungering og trivsel. I 1998 lanserte Martin Seligman begrepet "positiv psykologi", og han har siden blitt ansett som en av grunnleggerne av dette feltet (Luthans et al., 2015).

Fred Luthans, en anerkjent psykolog og ledelsesteoretiker, fant interesse i å undersøke hvordan positiv psykologi kunne bidra til å forbedre ansatte og organisatoriske resultater. Han ønsket å se nærmere på hvordan disse positive psykologiske egenskapene som kan bidra til menneskelig trivsel og suksess i ulike aspekter av livet, kunne brukes til å øke prestasjonene, trivselen og engasjementet på arbeidsplassen. Teorien om psykologisk kapital (PsyKap) ble introdusert i 2007 av Luthans og hans kollegaer, og har siden blitt et viktig begrep i psykologisk forskning. Han har spilt en nøkkelrolle i utviklingen av psykologisk kapital og dens anvendelse i praksis.

Luthans og hans kolleger har utviklet et spørreskjema for å måle nivået av psykologisk kapital i en organisasjon. Det er forskningsmessig bevist at høyere nivå av psykologisk kapital i organisasjoner bedrer de ansattes prestasjoner og trivsel. Forskning har vist at Psykologisk kapital kan trenes og utvikles, og at organisasjoner kan gjennomføre tiltak som kan bidra til å øke nivået av psykologisk kapital i organisasjonen. Dette gir ledere en reell mulighet til å investere i, påvirke og styrke ansattes tro på mestring, håp, optimisme og robusthet, og dermed forbedre både individuelle og organisatoriske resultater.

Psykologisk kapital er blitt studert og implementert i en rekke sammenhenger, inkludert land, organisasjoner, utdanning og personlig utvikling, og det er fortsatt et aktivt område for forskning og utvikling.

Kilde for dette kapitlet er boken *Psychological Capital and Beyond*, Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015)

Problemstilling

Vi søker svar på følgende forskningsspørsmål:

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

Avgrensning av oppgave

Vi vil i denne oppgaven undersøke psykologisk kapital på individnivå, ved å studere hvordan den enkelte informant opplever PsyKap. Vi vil vurdere våre funn opp mot de fire ressursene som best oppfyller kriteriene til PsyKap i henhold til Luthens et al (2015); mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Luthens et al., 2015) er også vår primære kilde for teori. Ifølge teorien finnes det også andre ressurser som kan oppfylle kriteriene for å være en del av PsyKap, for eksempel takknemlighet, tilgivelse, mindfulness, kreativitet, emosjonell intelligens, med flere (Luthans et al, 2015). Disse er ikke inkludert i vår oppgave.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan ansatte i en bedrift opplever PsyKap etter en periode med flere endringer som har påvirket deres arbeidssituasjon. Vi vil forsøke å se det overordnede bildet i våre funn, og vil ikke gå inn på enkeltansatte.

Om organisasjonen

I denne oppgaven har vi tatt for oss et norsk konsern, som blant annet leverer eiendomsrelaterte tjenester til boligkjøpere, boligeiere og boligselskap. Vi vil se på et av deres datterselskaper. Bedriften (datterselskapet) er tett knyttet til mor-organisasjonen, med mange felles sentraliserte tjenester.

Hovedoppgaven til bedriften er å levere ulike tjenester til boligselskaper. Dette inkluderer eksempelvis tjenester innen regnskap og økonomi, avholdelse av generalforsamling og andre møter, samt generell rådgivning blant annet relatert til økonomi, juss, og bomiljø. Tjenestene leveres iht. kontrakt, som har en årlig

gjentakende syklus. Kontrakten løper til den blir sagt opp. I tillegg kan kunder kjøpe tjenester utenom det som er kontraktsfestet. Medarbeidere med tittel rådgiver har en fast portefølje med boligselskap, og er kundenes kontaktperson og bedriftens ansikt utad.

Rådgiverne er organisert i team/grupper med en team-/avdelingsleder. Det har de siste to årene vært gjennomført flere endringer i bedriften. Før pandemien var det ikke anledning til å ha hjemmekontor selv om dette var etterspurt. I dag er det tilrettelagt for en hybrid løsning med hjemmekontor inntil to-tre dager per uke og de resterende dagene på kontoret. Bedriften har flyttet kontoret og har i den anledning gått fra faste kontorplasser i eget team/avdeling til “free-seating” på tvers av team/avdelinger. Det er i forbindelse med flytteprosessen gjennomført endringer i organiseringen. Flere team-/avdelinger er oppløst og nye er opprettet med nye ledere. Teamene er øket fra ca. 10 til ca. 15 rådgivere. Det er samtidig gjennomført omorganisasjonsendringer av de faglige støttefunksjonene, som blant annet har resultert i at rådgivernes sine ledere har fått mindre ansvar for faglig opplæring. I perioden har det vært en relativ høy økning i antall oppsigelser blant rådgiverne, som også har gitt mange nye kollegaer for de ansatte. Det har vært gjennomført større endringer i arbeidsoppgaver. Det er nedsatt flere store prosjekter i løpet av de siste to årene som vurderer omfattende endringer for bedriften, blant annet nytt it-system, ny forretningsmodell, robotisering og lignende tiltak.

Teoretisk grunnlag

Innledning

I hele dette kapitlet om teori benytter vi boken Psychological Capital and Beyond, Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015) som kilde, med mindre andre referanser er særskilt oppgitt.

Vi vil innledningsvis beskrive noe teori rundt positiv psykologi, siden dette er opphavet til psykologisk kapital, men hovedsakelig tar dette kapitlet for seg teorien om psykologisk kapital, og de fire positive ressursene som utgjør psykologisk kapital.

Psykologisk kapital er en teori utviklet av Fred Luthans som refererer til en persons positive psykologiske egenskaper eller ressurser, som inkluderer håp, mestringstro, robusthet og optimisme (engelsk forkortet som HERO: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism). Disse egenskapene antas å kunne påvirke individets opplevelse av blant annet stress, mestring og velvære, og kan bidra til å øke deres evne til å håndtere utfordringer og oppnå suksess i personlige og profesjonelle situasjoner. Videre ser forskningen på hvordan dette kan brukes i organisasjoner for å øke trivsel og ytelse.

Positiv psykologi

Positiv psykologi er en gren av psykologien som fokuserer på positive aspekter ved menneskelig atferd og opplevelse. Den oppsto som en reaksjon på en tidligere overvekt av forskning på psykisk sykdom og negative psykologiske faktorer. Positiv psykologi søker å identifisere faktorer som bidrar til personlig vekst, menneskelig velvære og trivsel, og utvikle metoder og intervensjoner for å øke disse faktorene. Martin Seligman lanserte begrepet «positiv psykologi» i 1998. Han anses som en av grunnleggerne av feltet.

Positiv psykologi har vært utsatt for kritikk, hvor det blant annet påpekes at retningen har en tendens til å fokusere for mye på positive resultater og forsømmer kritisk tenkning. Det har også vært pekt på at positiv psykologi i stor grad har blitt kommersialisert til å selge produkter og tjenester, uten henvisning til forskningsresultater. Seligmans arbeide innen positiv psykologi, er i stor grad basert på empirisk forskning. Forskning innenfor positiv psykologi har ledet til utviklingen av begrepet psykologisk kapital, som fokuserer på å identifisere og utvikle positive ressurser og egenskaper på individ og organisasjonsnivå, gjennom forskning og empiri.

Psykologisk kapital

Psykologisk kapital er definert i Luthans et al. (2015) som (fritt oversatt) “*Et individs positive psykologiske utviklingsgrad som karakteriseres av (1) å ha mestringstro til å påta seg og nedlegge nødvendig innsats for å lykkes med utfordrende oppgaver; (2) positiv attribusjon (optimisme) om å lykkes nå og i fremtiden; (3) holde fast ved mål og, når nødvendig, endre kursen mot målet (håp)*”

for å kunne oppnå suksess; og (4) i møte med problemer og motgang, opprettholde og komme sterkere tilbake (robusthet) for å oppnå suksess”.

Fred Luthans og hans kolleger sin forskning fokuserer på de positive psykologiske ressursene; håp, optimisme, mestringstro og robusthet, og hvordan disse egenskapene kan påvirke suksess og prestasjoner i arbeidslivet. Ved å kombinere de fire ressursene oppstår synergier, som gjør at de samlet gir bedre resultatet enn den enkelte komponent alene, og de ulike komponentene påvirker/forsterker hverandre.

De tradisjonelle ressursene som økonomisk kapital, humankapital og sosialkapital, har vist seg å ikke være tilstrekkelig for å oppnå bærekraftig konkurransefortrinn. Humankapital refererer til kunnskap, ferdigheter og erfaringer som enkeltpersoner har tilegnet seg, og sier noe om «hva du kan». Sosialkapital refererer til de nettverkene, relasjonene og sosiale båndene som finnes mellom mennesker i en organisasjon eller et samfunn, både formelle og uformelle relasjoner, og sier noe om «hvem du kjenner». Psykologisk kapital er i denne sammenheng en nyere teori og refererer til individuelle ressurser som sier noe om «hvem du er, hva du tror du kan få til og hvem du kan bli». I sum kan man si at kapitalformene påvirker hverandre gjensidig og at de alle spiller en viktig rolle for å fremme en sunn og bærekraftig organisasjon.

Luthans har utviklet teorien om PsyKap er basert på forskning. De fire komponentene kan måles og utvikles, og kan påvirkes for bedre resultater i organisasjoner. PsyKap er et dynamisk og utviklingsbart konsept, som kan styrkes gjennom opplæring, coaching og andre former for intervensjoner. Samlet har dette vært avgjørende kriterier i utviklingen av Psykologisk kapital, ifølge Luthans.

Mestringstro

Med utgangspunkt i Albert Bandura, professor i psykologi, sin omfattende teori og forskning på området, definerer Luthens et al. (2015) mestringstro som «ens tro på egen evne til klarer å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og handlingsmåter som er nødvendig for å utføre en bestemt handling, innenfor en gitt kontekst».

Omfattende forskning viser at PsyKap mestringstro kan utvikles. Sammenhengen mellom PsyKap mestringstro og arbeidsprestasjoner er vel dokumentert og etablert. Luthans et al. (2015) viser til flere forskningsresultater i sin bok. Metaanalyser viser sterk positiv korrelasjon mellom mestringstro og nivå på motivasjon og arbeidsrelaterte prestasjoner, på individnivå. En tilsvarende studie støtter sammenhengen mellom kollektiv mestringstro og prestasjoner. Lutens viser også til studier som påviser at sammenhengen mellom mestringstro og produktivitet på individnivå har en sterkere korrelasjon enn metastudier av andre velkjente prestasjonsfremmende tiltak som fastsettelse av mål, feedback, jobbtilfredshet, transformasjonsledelse og personlighetstrekk i femfaktormodellen. Studier viser at PsyKap mestringstro også har positiv påvirkning på arbeidsinnstilling på tvers av kulturer. Mestringstro er også en positiv bidragsyter, på grunn av oppfatning av personlig kontroll på mestring av utfordringer, stress og frykt.

Mestringstro motiverer deg til å ta utfordringer, og til å bruke din styrke og kompetanse til å møte motstand, til å investere tid og førfølge mål, også når hindringer oppstår. Således har mestringstro påvirkning på de øvrige komponentene i Psykap; håp, optimisme og robusthet. Alle de fire komponentene er både knyttet til en persons egenskaper og ens tilstand, men mestringstro er den mest tilstandsrelatert og derfor enklere å utvikle.

Individer som har mestringstro, som har tro på eller tillitt til egen evner til å håndtere oppgaver og utfordringer, utmerker seg ved fem viktige kjennetegn:

1. De setter høye mål for seg selv og velger selv vanskelige oppgaver.
2. De ønsker utfordringer velkommen og trives med det
3. De er svært selv-motiverte
4. De investerer den nødvendige innsatsen for å nå sine mål
5. Lar seg ikke stoppe av hindringer

Disse karaktertrekkene gir de med høy mestringstro kapasitet til å selvstendig utvikle og effektivt prestere, selv ved liten ekstern input, over lengre tid. De venter ikke på at utfordrende mål skal bli satt for dem, men setter sine egne og setter seg stadig høyere mål. Tvil på seg selv, skepsis, negativ feedback, sosial

kritikk, motstand og tilbakeslag og selv flere mislykkede forsøk, kan være knusende for folk med lav mestringstro, men har mindre innvirkning på personer med høy mestringstro.

Basert på Banduras sosiale kognitive teori, er det i tillegg fem støttende kognitive prosesser som er viktige bestanddeler i PsyKap-mestringstro. Dette er individets evne til å symbolisere, mentalt forestille seg utfallet av ulike situasjoner, observere, selv-regulere og selv-refleksjon. Selv om en persons suksess har en viktig påvirkning på mestringstro, er det ingen selvfølge at dette faktisk gir mestringstro. De kognitive prosessene ovenfor er blant annet avgjørende, samt selverkjennelse om at man i stor grad har bidratt til resultatet som vi også kommer inn på under komponenten optimisme.

Bandura (i Luthens 2017) og andre har vist at utvikling kan skje gjennom følgende viktige kilder til mestringstro:

Mestringsopplevelser og suksess. På områder hvor man har opplevd mestring kan dette bygge mestringstro for fremtidige oppgaver. Suksess bygger selvtillit. Læring gjennom suksess forutsetter «riktig» kognitive prosesser om egen suksess, og vil i slike tilfeller gi en oppadgående spiral. Det er mange muligheter for å bygge dette, eksempelvis:

- Leder kan bryte ned oppgaven i mindre oppgaver og lære bort et område av gangen. Det gir små seiere som er med å bygge mestringstro.
- Sette medarbeidere i situasjoner hvor de kan oppleve suksess
- I treningssammenheng bør det settes mål man kan strekke seg etter og treningen bør skje i risiko-, distraksjonsfrie omgivelser. Slike forhold gir bedre forutsetninger for suksess og bidrar til PsyKap-mestringstro. Det kan f.eks. gjennomføres i workshop med oppgaver, hva-hvis og tilsvarende.

Observasjonslæring/rollemodeller. I mange tilfeller hvor det ikke mulig å tilrettelegge for mestringserfaringer gjennom trening etc., kan dette erstattes med observasjonslæring for å bygge egen mestringstro gjennom å observere relevante rollemodeller og hvordan de mestrer/får suksess, så vel som feil og fiaskoer. Det bør være rollemodeller og situasjoner som er lik egne situasjoner, og leder må i tillegg gi noe rom for refleksjon og praktisering. Kollega-veiledning/mentoring,

og også uformelle «vise hvordan man gjør det» kan være mer effektivt enn bruk av konsulenter, ledere etc., pga. gjenkjennelse og likhet med hensyn til bakgrunn, motivasjon, etc. «Hvis de kan, kan jeg»-tankegang vil bidra til økt mestringstro. Mestringsbyggende aktiviteter må representere realistiske utfordrende situasjoner. I kompliserte prosesser hvor mye skjer i «hodet» på rollemodellen bør denne «tenke høyt». Dersom man ikke har tilgang til observasjonslæring/rollemodeller, kan man alternativt mentalt forestille seg ulike situasjoner hvor man mestrer.

Sosial anerkjennelse – positive tilbakemeldinger. Forskning støtter at det er en sterk sammenheng mellom betinget positiv feedback og sosial anerkjennelse, og at dette forbedrer ansattes prestasjoner over pengebelønning og andre motiverende teknikker. Påvirkningen fra oppmerksomhet, anerkjennelse og positiv tilbakemelding har blitt tolket til kognitive prosesser som følelse av mestring. Andres tilbakemeldinger og tro på deg vil påvirke hvordan du oppfatter deg selv.

Psykisk og fysisk velvære. Ditt fysiske og psykiske velvære vil kunne påvirke din mestringstro, dog mindre enn de ovenfor, og vil kunne stimulere og gi energi til de kognitive prosessene. Mulige tiltak i organisasjonen kan å påvirke dette kan være: treningsprogram på jobb, familie-vennlige fordeler som barnepass, sosiale aktiviteter og sammenkomster. Utvikle et positivt fremtidssøkende klima og kultur som støtter velvære, for å redusere stress, turnover, øke engasjement etc.

Andre faktorer som påvirker mestringstro. Som allerede nevnt, er tidligere suksess og mestring den viktigste driveren til mestringstro, så lenge en også har de kognitive prosessene, som samlet ev. omdanner hendelser til mestringstro. Et annet poeng er at mestringstro tenderer til å være tilknyttet til et spesifikt område man mestrer. Område-spesifikk mestringstro refererer til individets tro på deres evne til å håndtere en spesifikk type oppgave eller utfordring, for eksempel å være god til å presentere eller løse matematiske problemer. Generell mestringstro refererer til individets tro på deres evne til å håndtere utfordringer og takle motgang på tvers av forskjellige områder og situasjoner, for eksempel å håndtere stressende situasjoner både på jobben og i privatlivet. Det er stadig mer anerkjent at enkeltpersoner kan ha en generell oppfatning av mestringstro på tvers av ulike utfordringsområder og kontekster som finnes på arbeidsplassen. Å

konseptualisere, måle og utvikle mestringstro på et slikt nivå er en mer realistisk tilnærming som gir mulighet for å realisere hele spekteret av potensielle fordeler og er dermed mer effektiv, ifølge Luthens et al. (2015). Det påpekes også særskilt i teorien at det alltid er rom for forbedring av mestringstro, blant annet på grunn av ovennevnte.

Et ytterligere poeng i forståelse av mestringstro er dens størrelse og styrke. Størrelsesdimensjonen referer til vanskelighetsgraden en person forventer å mestre. Styrkedimensjonen, derimot, er ens grad av sikkerhet om evnen til å oppnå hvert vanskelighetsnivå.

Mestringstroen vil variere og påvirkes av mange ulike forhold. Noen er innenfor egen kontroll, f.eks. oppnå kunnskap og ferdigheter som kan hjelpe deg til å oppnå målet. Andre forhold kan være i utenfor din kontroll, f.eks. at bedriften mangler finansiell kapital eller andre ressurser.

Håp

Mange blander håp med ønsketenkning, en ubegrunnet positiv innstilling, følelsesmessig oppstemthet, eller til og med en illusjon. Ifølge Snyder, en anerkjent klinisk psykolog og forsker på håp og positiv psykologi, kan håp defineres som «en positiv motivasjonstilstand som er basert på en interaktiv avledet følelse av vellykket 1) handlekraft (målrettet energi) og 2) veier (planer for å nå mål)». Vilje i denne sammenheng er en kraft som virker i samspill og i samme retning som mestringstro.

Snyders forskning viser at håp er mest en kognitiv/«tenkende» tilstand der en person er i stand til å sette realistiske, men utfordrende mål og forventninger, og deretter søke etter disse målene gjennom en selvstyrt beslutsomhet, energi og oppfatning av internalisert kontroll, og er tolkningen som legges i definisjonens vilje. Definisjonens kompetente «veier» betyr i denne sammenheng at folk er i stand til proaktivt å finne alternative veier for å oppnå de ønskede målene, hvis de opprinnelige planene blir blokkert. Det er et kontinuerlig samspill mellom «vilje og vei» - ens viljestyrke og beslutsomhet motiverer utforskningen etter nye veier å gå, og denne kreativiteten, innovasjonsevnen og ressurssterkhet som er involvert i å utvikle veier, tenner igjen ens energi en følelse av kontroll, som samlet resulterer i en oppadgående spiral av håp.

Håp er vel etablert for å ha en positiv innvirkning på ulike områder i livet, men det er også tydelig vist i en rekke forskningsresultater at dette også er relevant på arbeidsplasser. Empiriske studier viser en positiv sammenheng mellom lederes grad av håp og lønnsomhet for deres enhet, for jobbtilfredshet og det å beholde sine ansatte. En studie har vist at graden av håp for mer enn 1000 ledere og ansatte var positivt relatert til deres prestasjoner, jobbtilfredshet og tilknytning til organisasjonen. Andre studier viser at servicearbeidere, meglere og ledere i telecom som er utstyrt med høy grad av håp, har høyere prestasjoner og at stort håp blant ledere i finansselskap ga flere og bedre kvalitet på beslutninger knyttet til arbeidsrelaterte problemer.

Håp kan utvikles i organisasjonsmiljøer ved å tilrettelegge for, og ved å utnytte og pleie de essensielle ingredienser; fastsette mål, vilje/handlekraft og finne veier, samt deres underliggende relasjonelle og kollektive prosesser. Flere spesifikke tilnærminger har gitt suksess i utvikling og opprettholdelse av håp, som ifølge Luthans inkluderer følgende:

- **Sette mål.** Mål er motiverende og skaper aktivitet. Når vi vet hvor vi er og hvor vi skal, motiveres vi til å finne veier/måter å komme dit, noe som er essensen av håp. Dersom vi mister målet av syne, mister vi også håp. Det er betydelig forskningsstøtte for forholdet mellom effektiv målsetting og ytelse/prestasjon. For å oppnå dette må målene være internalisert og forpliktet til, og måloppnåelsen er selvregulert. I tråd med komponenten vilje/handlingsrom i PsyKap håp, vil mål man selv har satt eller som er godt forklart og forankret ha større effekt på prestasjoner enn mål som er dikterte og uten forklaring. Riktig satte mål har en positiv påvirkning på motivasjon, innsats, valg, utholdenhet og kreative og alternative måter å nå målene på (vei).
- **Smarte mål å strekke seg etter.** Målene må være noe strekke seg etter, ikke for enkle å nå, men vanskelige nok til å skape motivasjon. De bør være spesifikke, målbare, attraktive og realistiske.
- **Positivt ladede mål.** Målene bør utformes slik at det er noe man skal oppnå, ikke unngå. Negative ladede mål som sier noe om en tilstand man skal unngå, og gir feil fokus og mindre motivasjon.

- **Sette delmål.** Langsiktige store mål bør brytes ned i delmål for at de skal oppleves mer realistiske, og håndterbare i planlegging av veien mot f.eks. ekstremt utfordrende mål.
- **Mental trening.** Mentale øvelser gir oss muligheter til å tenke på og forberede oss på fremtiden, i motsetning til å gruble over begrensede alternativer som ble presentert for oss tidligere, og dermed være bedre rustet til å håndtere ev. fremtidige hindringer og utfordringer.
- **Ritualer/rutiner.** Å etablere gode rutiner og ritualer gjør det enklere å gjennomføre mindre tiltak i hverdagen som bidrar til måloppnåelse over tid, uten at man må å bruke for mye anstrengelser eller energi for å utføre aktivitetene.
- **Involvering.** Involvering av medarbeidere ved fastsettelse av mål kan blant annet påvirke deres opplevelse av innflytelse, autonomi, engasjement, oppmuntre de til å se mulige veier til målet, og har en positiv effekt på håp.
- **Belønningssystemer.** Å gi positive tilbakemeldinger og anerkjennelse til de som utviser adferd som er i tråd med aktivitetene (iht. punktene her, sette mål etc.) som kan forsterke PsyKap håp.
- **Ressurser.** Tydelige prioriteringer, og å sørge for at organisasjonene får tildelt tilstrekkelig med ressurser er avgjørende for å opprettholde håp og resulterende måloppnåelse. Støtte fra leder og organisasjonen for å utforske alternativer er også en viktig forutsetning.
- **Strategi.** På samme måte som effektiv strategisk ledelse vektlegger allokering av økonomiske og materielle ressurser, bør utvikling av håp, «vilje og vei», inkluderes i strategien ved å vektlegge tiltak for å utvikle de menneskelige ressursene slik at den enkelte ansatte får utnyttet sine talenter og styrker. Hvordan ledere uttrykker håp for organisasjonen, internt og eksternt, vil også kunne påvirke både medarbeideres motivasjon og hvordan markedet finansielt verdsetter organisasjonen.
- **Trening.** Ved trening av medarbeidere må man være varsom med å benytte en beskrivende treningstilnærming som kan fremme passivitet og begrense tankegang. Enveis, ikke-interaktive opplæringsteknikker kan redusere deltakernes følelse av handlefrihet. Ved opplæring og trening for å utvikle håp i organisasjoner, er det en forutsetning at deltakerne er aktive, samarbeider

med kollegaer, og utvikler generelle kompetanser og styrker som kan brukes i varierende situasjoner.

Den håpefulle ansatte

Noen trekk ved den håpefulle ansatte; håpefulle ansatte har en tendens til å vise større grad av uavhengighet i arbeidet. De har også det som i personlighetslitteraturen har blitt kalt et interlokalt kontrollsted (dvs. de har en tendens til å gjøre interne attribusjoner som for eksempel deres innsats for å tolke suksessen med en oppgave). Dermed trenger og vil de søke en høy grad av autonomi for å uttrykke og utnytte sin handlefrihet. De kan lett bli fornærmet og motløse hvis mikroadministrerte og sannsynligvis vil prøve å lete etter alternative veier for å gjenvinne kontrollen, noe som kan bli sett på av lederen som ikke-kompatibel. De oppfyller Oldham og Hackman (1980) sin beskrivelse av kjennetegn ved selv-motivasjon, hvor de ansatte har behov for vekst og å prestere, er indre motivert av opplevd meningsfullhet og ansvar, og som gir betydelige tilbakemeldinger.

Luthans et al. (2015) Viser til tre strategier for å utvikle håp:

- Skape entusiasme og optimisme om fremtiden ved å finne løsninger for hindringer, i stedet for å skape nye hindringer. Dette vil skape positive følelser som kan sette i gang en positiv spiral.
- Sette opp automatiserte prosesser/rutiner, med fokus på ønsket handling. Kommunisere budskapet på en effektiv måte. Det er viktig å være bevisst på hvordan man formidler budskapet for å oppnå handlingen man ønsker.
- Identifisere flere mulige veier fra et utgangspunkt til et mål, og bruke disse for å navigere rundt hindringer – både virkelige og innbilte. Ved å bruke ulike taktikker, som å se på alternative løsninger, forestilt motstand, plan ved ressursmangel og bygge på styrker, kan man trigge planleggeren i oss.

Optimisme

Martin Seligman definerer optimisme som en stil for årsaksforklaring som tilskriver positive hendelser til personlige, permanente og vedvarende faktorer. Man reagerer på problemer med en følelse av selvtillit og høy personlig evne. En optimist tolker negative hendelser i form av ytre, midlertidige og

situasjonsspesifikke faktorer. Basert på dette tar optimister selv hederen for positive livshendelser, mens negative hendelser sees på som noe tilfeldig, som er forårsaket av noe utenfor dem selv.

Optimisme er en av de mest omtalte positive psykologiske ressursene, men den som er minst forstått. I dagliglivet beskrives ofte optimisten som den som forventer positive og ønskelige hendelser i fremtiden, mens pessimisten er den som hele tiden har negative tanker og er overbevist om at uønskede hendelser vil skje. Sammenlignet med mestringsstro er optimisme mer generell og mindre oppgavefokusert.

Optimisten rammer inn situasjonen mer positivt og de tenderer til å akseptere realiteten over situasjonen de ikke kan kontrollere. De fokuserer lite på de negative aspektene ved situasjonen, men retter fokuset over på hvordan de kan forberede seg for fremtiden. De prøver også å lette på de negative forventningene med å bruke humor. I motsetning til pessimisten som i motgang vil ha en mer passiv reaksjon som fornektelse, flukt, tror at dette er forutbestemt og ikke kan avverges, har en kognitiv unngåelse, eller distanserer seg helt fra problemet. Pessimisten kan også enkelte ganger skyldes på seg selv som vil gjøre at de gir opp eller stopper å prøve.

PsyKap optimisme representerer en sterk selvdisciplin, god på å analysere tidligere hendelser, beredskapsplanlegging og forebyggende pleie. PsyKap optimisme kan sies å inneha en grunnleggende «global positiv forventning».

Fra den optimistiske siden kan positive hendelser over tid kunne gjøre en «immun» mot hjelpeløshet. Martin Seligman utførte et forskningsprosjekt hvor han plasserte hunder i kasser. I 50% av kassene fikk hundene lov flykte mens i de andre kassene fikk ikke hundene mulighet til å flykte. Hundene i kassene ble utsatt for frykt så de ønsket å flykte/stikke av. Hundene som satt i kassene hvor de kunne rømme, forlot kassene mens de som ikke fikk rømme ble holdt i kassene. Etter en tid byttet de om så alle hundene i alle kasser fikk lov til å rømme og utsatte hundene for samme frykt. Seligman observerte da at hundene som hadde klart rømme ut av kassene forlot kassene, mens hundene som hadde blitt holdt fanget i kassene ble i de som før selv om de hadde blitt gitt mulighet for å rømme. Disse hundene la seg ned i kassene og reagerte med hjelpeløshet. Med utgangspunkt i dette mener man at vi kan bli tillært hjelpeløshet.

På arbeidsplasser kan dette forklare hvorfor feedback oppfattes forskjellig av forskjellige typer ansatte. De optimistiske ansatte vil tilskrive ros til forhold innenfor dem selv, mens kritikk tilskrives forhold utenfor dem selv. På den annen side vil en pessimist tilskrive ros forhold som ligger utenfor den selv, mens de vil ta kritikk personlig, og med dette forsterke egen hjelpeløshet.

Optimister vil kunne ta med seg følelsen av å lykkes videre, og forvente at årsakene til suksess også vil kunne gjelde i lignende fremtidige situasjoner, så vel som i situasjoner av en annen karakter (Luthans, Youssef, et al., 2006). PsyKap optimisme kan på denne måten føre til en selvoppfyllende profeti (Peterson et al., 2011).

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

Medarbeidere med høy PsyKap optimisme kan uttrykke sin takk og takknemlighet til relevante andre og til faktorer som kan ha bidratt til deres suksess. De er i stand til å utnytte mulighetene som situasjonen kan gi dem, og utvikle sine ferdigheter og evner. De forbedrer sine muligheter for fremtiden. I dårlige tider vil medarbeideren være rustet til å sile igjennom støy, lete frem fakta, lære av sine feil og akseptere det de ikke kan endre, for så å gå videre (Luthans, Youssef, et al., 2006).

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

Det er tre perspektiver som kan være særlig viktig for å utvikle realistisk optimisme på arbeidsplassen:

1) Ettergivenhet for fortiden: Å vise en viss form for toleranse for fortiden, ved for eksempel å faktisk verdsette det gode arbeidet som ble gjort, evt. til tross for at resultatene uteble.

2) Verdsettelse av nåtiden: Å verdsette det arbeidet som faktisk gjøres, før

resultatene foreligger.

3) Mulighetssøkende for fremtiden: Se på muligheter fremover, basert på personlige, permanente og vedvarende faktorer.

Robusthet

PsyKap definerer robusthet som kapasiteten man har til å gjenoppbygge seg eller hoppe tilbake etter motgang, konflikt, fiasko, samt etter positive hendelser, fremgang, og økt ansvar (Luthans, 2002:702 i Luthans et al., 2015).

Robusthet handler om å klare seg bra selv om man har vært utsatt for vanskelige handlinger eller hendelser, eller at du bruker dine erfaringer til å klare deg bedre enn forventet. Robusthet gjør at du lærer deg bruke energien din riktig og bygger opp en buffer mot motgang. I hovedsak handler robusthet om å lære seg å falle. Robusthet er ikke noe man har eller gjør, robusthet er individets evne til å tilpasse seg.

Luthans et al. (2015) viser til at ledelse er en integrert bidragsyter til ansattes robusthet. I så måte er autentisk ledelse foreslått å kunne øke ansattes robusthet (Luthans, Youssef, et al., 2006), da de fremmer at autentisk ledelses åpenhet åpner så mange kommunikasjonskanaler som mulig, og får genuin tilbakemelding fra ansatte. Gjennom dette kan lederne bedre forstå seg selv og deres eget nivå av Psykap, og gjennom dette vurdere sine svakheter og styre energien og ressursene mot selvutvikling (Luthans et al., 2015). Det er påvist en sammenheng mellom robusthet og arbeidsrelatert måloppnåelse.

Utvikling av robusthet hos mennesker i organisasjoner kan deles inn i tre ulike strategier;

Ressursfokusert strategi: Setter søkelys på å utvikle de ressursene man oppfatter kan øke sannsynligheten for positivt utfall. På arbeidsplassen kan disse ressursene være menneskelig kapital (utdanning, erfaring, kunnskap, ferdigheter og evner), sosial kapital (nettverk, sosiale forbindelser), samt de andre dimensjonene mestringsstro, optimisme og håp. Menneskelig- og sosial kapital kan eksempelvis utvikles gjennom tradisjonell trening, utviklingsprogrammer, kurs, teambuilding og prosjektarbeid med kryssfunksjonelle team.

Risikofokusert strategi. Denne strategien fokuserer mer på at risikofaktorer kan øke sannsynligheten for uønskede utfall som stress og utbrenthet. I stedet for å

forsøke å unngå alle risikoer for at noe uønsket skal skje, ønskes det heller å ha en oversikt og styre disse risikoene. I lys av definisjonen på robusthet, kan en forfremmelse være en mulighet for å vokse og ta mer ansvar, men det kan også være overveldende og sees på som en høyrisikosituasjon for at flere ting kan gå galt, samt med større konsekvenser. En risikoavers strategi ville vært å avslå en slik forfremmelse. En alternativ metode for å håndtere risikoen, kan være å ha fokus på å utvikle evnen til å håndtere risikoen gjennom mentorveiledning og coaching sammen med hyppige konstruktive tilbakemeldinger. Gjennom denne typen strategi vil man kunne utvikle robusthet som man kan ta med seg til neste utfordring. Hvor det er mer sannsynlig at klarer snu det negative til noe positivt.

Prosessfokusert strategi. Den tredje strategien mobiliserer for å identifisere, velge, utvikle, ta i bruk og vedlikeholde en fornuftig miks av lærdom, for å kunne håndtere risikofaktorer. Dette gjør det mulig å overvinne og vokse gjennom motgang. Et eksempel på dette er modellen for autentisk lederskap, som setter søkelys på å utvikle selvbevissthet og selvregulering, en integrert del av utviklingsprosessen for robusthet. Man kan si at det å ha den riktige kombinasjonen av ferdigheter ikke alltid er tilstrekkelig for å håndtere motgang, med mindre lederen har egenskapen til å vurdere disse ferdighetene og å ta dem i bruk.

Organisatorisk robusthet er en forseggjort, kompleks og langsiktig prosess. Svært få organisasjoner om noen kan hevde å ha oppnådd sitt fulle potensial når det gjelder robusthet. Men basert på den begrensede forskningen som beskriver egenskapene til en robust organisasjon, foreslår Horne og Orr (1998) at robuste organisasjoner nyter det de kaller de syv C-ene: fellesskap (community), kompetanse (competence), forbindelser (connections), engasjement (commitment), kommunikasjon (communication), koordinering (coordination), omtanke (consideration) (Luthans et al., 2015).

Hamel og Välikangas (2003) beskriver en robust organisasjon som en organisasjon som effektivt kan overvinne fire utfordringer. Den første er «kognitiv utfordring» som viser til en kultur av fornektelse og arroganse som suksess kan avle, sammen med antakelser om immunitet og uovervinnelighet. Den andre er «strategisk utfordring» som refererer til tilfredsstillende, istedenfor å maksimere, og som må erstattes av åpenhet for et bredere spekter av strategiske muligheter.

Den tredje er «politisk utfordring» hvor risikable ideer med stort potensial kan gå uprøvd hvis fordelingen av organisasjonsmakt og politikk hindrer allokering av tilstrekkelige ressurser og støtte til disse ideene. Den fjerde og siste er «ideologisk utfordring» der optimalisering og effektivitet kan erstatte mer effektive tiltak for organisasjonsmessig levedyktighet som kreativitet, innovasjon og fornyelse. Ettersom en organisasjon klarer overvinne disse fire utfordringene vil de sannsynlig over tid vise et større nivå av robusthet over tid (Luthans et al., 2015).

Kort oppsummering psykologisk kapital

PsyKap består av de fire ressurser; mestringsstro, håp, optimisme og robusthet, som kan utvikles for bedre prestasjoner hos den enkelte og i organisasjoner. De fire komponentene er viktige i seg selv, men samlet sett har de synergier som gir enda større mulig påvirkningskraft på ansattes tilfredshet og ytelse. Ansattes PsyKap kan være en viktig konkurransefaktor for organisasjoner, og relativt kostnadseffektive investering i utvikling av disse ressursene, kan gi en god avkastning for organisasjoner i form av bedre resultater.

Metode

I dette kapittelet forklarer vi vår metodiske tilnærming til oppgaven. Vi begrunner vårt valg av kvalitativ metode, og belyser vårt utvalg av respondenter, planlegging og gjennomføring av intervjuer.

Kvalitativ metode, semistrukturert

Kvantitativ forskning er arbeid som befatter seg med å måle et fenomen, som man søker å kvantifisere, ved å måle eller telle, mens kvalitativ forskning tar for seg kvalitetene ved et fenomen og er mest interessert i meninger, betydninger og tekst. (Darren Langdridge, 2006). Kvalitative forskningsmetoder legger vekt på å forstå sosiale fenomener ved å analysere data om de menneskene og situasjonene som studeres. Metodene fokuserer på prosesser og meningsinnhold, og gir ofte nærhet til informantene og benytter seg av små prøver. En vanlig utfordring med kvalitative forskningsintervjuer er at det kan være vanskelig å fange opp all informasjonen som blir sagt. Dette kan være spesielt utfordrende når intervjuet ikke taes opp med lydopptak og notatene er begrenset til det intervjueren kan huske eller skriver ned. Dette kan føre til at noen viktige poenger går tapt eller blir

misforstått. Semistrukturerte intervjuer kan gi mindre fleksibilitet for den som intervjuer. Spørsmålene kan virke begrensede på informasjonstilfanget. Intervjuet kan føles mindre naturlig, og det kan være utfordrende generalisere funnene (Darren Langdridge, 2006). Fordelen med kvalitative forskningsmetoder som semistrukturerte intervjuer, er at de tillater forskeren å få en dypere forståelse av deltakernes perspektiver og oppfatninger. Semistrukturerte intervjuer gir rom for fleksibilitet og spontanitet i intervjuene. Intervjuer kan stille oppfølgingsspørsmål og be om ytterligere forklaringer basert på informantens svar, noe som gjør at intervjuene kan tilpasses individuelle deltakeres unike perspektiver (Darren Langdridge, 2006).

Vi har valgt å bruke kvalitativ intervjuemetode, fordi det er tilpasset vår problemstilling hvor vi søker å kartlegge noe, framfor å finne årsaken til hvorfor det skjer. Metode passer til å studere psykologisk kapital i en bedrift, da den gir oss fleksibilitet og åpenhet. Hovedmålet vårt med intervjuene er å få informasjon om de ansatte har psykologisk kapital basert på deres egne opplevelser og fortellinger rundt dette.

Utarbeidelse av intervjuguiden

Vi valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju, for å søke og sikre svar på vårt informasjonsbehov knyttet til de fire ressursene i teorien om PsyKap, og samtidig ha en viss fleksibilitet i intervjuet. Intervjuguiden ble utarbeidet med en samtaleform i tankene, hvor vi innledet med å fortelle litt om studiet og masteroppgaven vår innen organisasjonspsykologi, men ikke spesifikt om psykologisk kapital. Videre informerte vi om at intervjuene blir behandlet konfidensielt og at deres svar blir anonymisert. Deretter ba vi informanten fortalte litt om seg og sin stilling i bedriften, før spørsmålene rundt hovedområdene ble stilt. Vi hente inspirasjon fra en studie med tilsvarende problemstilling som vår, (Doolan, 2022), samt spørsmål som Luthans har utarbeidet. Vi bearbeidet spørsmålene i flere runder og diskuterte spørsmålene med faglig veileder. Se vedlegg 1 for intervjuguide.

Utvalg informanter

Vi fikk tillatelse av ledelsen til fritt å invitere ansatte til samtaler. De seks rådgiverne ble valgt ut fra ulike grupper med ulike ledere. Bakgrunnen for dette var å få et bredere blikk på PsyKap i bedriften som helhet og ikke med bakgrunn i den enkeltes ledes praksis og lederadferd. Vi forsøkte å speile sammensetningen av rådgivere i bedriften med hensyn til alder og ansiennitet. Innenfor disse kriteriene ble de ansatte tilfeldig forespurt. Alle intervjuobjektene har stillingstittel «Rådgiver» og har i all hovedsak de samme arbeidsoppgavene. Intervjuobjektene var mellom 28 og 42 år, med ansiennitet fra 1,5 – 7 år.

Kartleggingssamtalene og analyse

Vi gjennomførte seks kartleggingssamtaler i to bolker. Fire av samtalene ble gjennomført fysisk i et møte, mens to samtaler ble gjennomført via Teams. Intervjuene på Teams fungerte bra. En svakhet kan allikevel være at man ikke fanger opp kroppsspråket under intervjuet i samme grad, som kanskje forteller noe annet enn det respondenten sier og som gir mulighet for oppfølgingsspørsmål. Intervjuene tok 45-75 minutter å gjennomføre. Den av oss som *ikke* jobber i bedriften stilte spørsmålene, mens den andre stilte noen oppfølgingsspørsmål, men hadde ellers en tilbaketrukket rolle. Begge noterte fortløpende. Vi valgte å kategorisere svarene i en matrise for å enklere kunne sammenligne de ulike svar og uttalelser fra rådgiverne, og fargemarkerte besvarelsene mot hovedkategoriene i Psykologisk kapital.

Svakheter

En av oss er ansatt som skriver denne oppgaven er leder i bedriften vi forsker på. Selv om vedkommende er leder for en annen avdeling med andre arbeidsoppgaver enn de som intervjues, kan dette ha påvirket informantenes svar. Analysen kan også være farget av egne meninger, erfaringer og oppfatninger som den ansatte av oss har fra før. Sistnevnte er forsøkt løst ved å ha et kritisk blikk på forholdet underveis. Vi gjennomførte intervjuene samlet i to bolker. I ettertid ser vi kunne avsatt mer tid til å gjennomføre intervjuene. Både fordi det var mentalt krevende og det av den grunn var behov for lengre pauser mellom intervjuene, og fordi det ble liten tid mellom intervjuene til å oppsummer og avklare mulige justeringer

med hverandre. Vi tok ikke lydopptak av samtalene, men noterte underveis, og kan ha gått glipp av viktig informasjon (Darren Langdridge, 2006).

Diskusjon

Innledning

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra de gjennomførte intervjuene, diskutert opp mot teorien hovedsakelig presentert tidligere i oppgaven. Således vil vi også i dette kapitlet primært basere oss på Luthans et al. (2017), med mindre annet er særskilt oppgitt. Vi vil nå se nærmere på formålet med denne oppgaven, som er å besvare forskningsspørsmålet: «*Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?*».

Vi har tidligere presentert hvordan Psykologisk kapital er assosiert med ønskede mentale egenskaper og atferd hos ansatte, for å oppnå gunstige effekter organisasjonen. Vi har gjennom intervjuer med ansatte i bedriften forsøkt å kartlegg deres opplevde psykologiske kapital, innenfor de fire positive ressursene; *mestringstro, håp, optimisme og robusthet*. Våre funn presenteres på samme måte som teorikapitlet, etter de fire ressursene. Dette for å strukturere arbeidet og forsøksvis gi en tydeligere analysen, selv om de ulike ressursene påvirker og overlapper hverandre. Vi oppsummere diskusjonen avslutningsvis.

I diskusjonen omtales de vi har intervjuet som rådgivere, ansatte, og/eller informanter. Bedriften omtaler de organisatoriske enhetene som team, selv om disse ikke oppfyller Forsyth (2019) sin definisjon av team. Vi velger å bruke bedriftens praksis og omtaler disse som team, eller grupper.

Mestringstro

I henhold til Luthans et al (2015) defineres mestringstro som «ens tro på egen evne til klarer å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser og handlingsmåter som er nødvendig for å utføre en bestemt handling, innenfor en gitt kontekst». Luthans argumenterer for at høy mestringstro kan føre til en rekke positive resultater, inkludert økt motivasjon, økt selvtillit, redusert stress, og bedre mental helse. Dette kan igjen føre til økt produktivitet, bedre prestasjoner, og en generell

økning i trivsel på jobben. Mestringstro hjelper deg med å fortsette når du møter motstand som ellers kunne få deg til å gi opp, og påvirker i stor grad de tre andre komponentene i PsyKap; håp, optimisme, og robusthet.

Mestringstro er noe du har lært om deg selv over tid, blant annet som følge av tidligere mestringsopplevelser. Det er ditt syn på deg selv og din bevissthet om hva du kan mestre. Luthans viser at når en person lykkes med å mestre en oppgave, øker deres tro på egen mestring. Dette kan føre til økt motivasjon, økt selvtillit og en positiv syklus der suksess på en oppgave fører til økt tro på ens evne til å takle fremtidige utfordringer og oppgaver. Oppgavene du har mest selvtillit på er sannsynligvis de du har praktisert mest og mestret. Mestringstro er basert på din antagelse av din fremtidige sannsynlighet for suksess og det kreves derfor at du har noe erfaring å vise til for å ha et positivt anslag av fremtidig mestring. Rådgiverne vi har intervjuet forteller at de opplever å mestre jobben sin godt, ut fra sitt ståsted. I hvilken grad de uttrykker å mestre jobben, henger tydelig sammen med hvor mange år de har vært ansatt i stillingen. Følgende uttalelser illustrerer dette; fra en rådgiver med syv års erfaring «*Går veldig bra. Jeg er ekstremt effektiv, har erfaring med de fleste problemstillinger, full kontroll*», mens en rådgiver med 1,5 års erfaring uttrykker «*Det går opp og ned. Jeg trenger mer erfaring, men det går bedre og bedre*». Samtlige uttrykker at de har god tro på at de vil mestre fremtidige utfordringer i stillingen, basert på opplevelser fram til nå. Dette er i tråd med teorien om at mestringstro kommer med opplevde mestringsopplevelser og at oppgaver man har mest selvtillit på er oppgaver man repetitivt har utført og mestret. Sammenstilt med teorien kan rådgivernes mestringstro her trolig omtales som områdespesifikk. Det vil si en persons tro på sin evne til å håndtere spesifikke oppgaver og utfordringer innenfor et bestemt område. Ifølge teorien kan en person kan ha høy område-spesifikk mestringstro på ett område i sin arbeidssituasjon, men lavt i et annet. Utvikling av område-spesifikk mestringstro kan være et viktig første skritt for å øke generell mestringstro, selv om det er ikke alltid en garanti for å utvikle generell mestringstro. Våre funn tyder på at de ansatte som har vært en stund i stillingen opparbeider seg selvtillit som overføres på andre områder. De ansatte med en viss ansiennitet som rådgiver har påtatt seg nye utfordringer, eller søker dette. Dette kan være oppgaver som fagansvarlig eller arbeide med nytt fagsystem. Våre funn

tyder på at ansatte gradvis utvikler en mer generell mestringstro, i tråd med teorien referert ovenfor, selv om det i denne sammenheng nødvendigvis ikke kan anses som et totalt nytt felt. I henhold til teorien vil imidlertid en slik utvidelse kunne påvirke ansattes forventede størrelsesdimensjon av mestringstro, som påvirker PsyKap positivt og som igjen øker sannsynligheten for høyere nivå av generell mestringstro.

Rådgiverne forteller at de som nyansatte blant annet kan bli med seniorrådgivere i ulike kundemøter som observatører, før de selv skal gjennomføre tilsvarende møter på egenhånd. Dette opplever de som svært nyttig og lærerikt, for selv å kunne gjennomføre tilsvarende møter. Det er opp til den enkelte rådgiver hvor mange møter de vil delta på. Tilsvarende har alle rådgivere en fadder i en lengre oppstartsfasen, men her er det ulike opplevelser av hvor verdifull fadderen er. Dette årsaks forklares med bakgrunn i hvordan de oppfatter faddernes ulike kompetanse. De «heldigste» sitter ved siden av dyktige kollegaer som de lærer veldig mye av. Noen team har veldig mange nye rådgivere og savner mer erfarne i sitt team som kan vise vei. De, og for øvrig alle rådgiverne, viser imidlertid til at det er mange andre dyktige erfarne kollegaer i andre team de ser mot eller rådfører seg med, etter behov. Rådgivernes opplevelse av å bruke rollemodeller og kollegaveiledning for økt mestring og mestringstro, stemmer godt overens med teorien om tiltak som påvirker mestringstro. De ansattes beskrivelser vitner om evnen til å observere, reflektere og utvikle seg, og sammenfaller med litteraturen som omtaler kjennetegn ved personer med høy PsyKap-mestringstro. Våre funn viser også at rådgivere i stor grad deler sine erfaringer med andre kollegaer og ved dette opplever økt motivasjon og mestringstro.

I henhold til Luthanse vil holdningen om at det alltid er mulig å gjøre ting bedre være en positiv påvirker til høy PsyKap mestringstro. Selv om en person føler seg selvsikker og trygg på sin evne til å håndtere visse situasjoner, så kan det alltid være muligheter for å lære mer og utvikle seg ytterligere. Dette kan innebære å søke hjelp fra andre, lære nye ferdigheter eller øke ens kunnskap om en bestemt problemstilling. Våre funn tyder på at alle rådgivere gjerne vil ha mer kursing rundt sitt fagområde, og at de aktivt bruker seniorkompetanse i bedriften. De uttrykker at man i stillingen må ha oversikt over mange fagområder, blant

annet juss, økonomi, samt være “hobbypsikolog” for kunder. De betrakter derfor kontinuerlig kompetanseutvikling og -bygging som en nødvendighet for å opprettholde og forbedre sine ferdigheter og kunnskaper i stillingen. Det er ulik tilnærming til egenutvikling blant de ansatte i organisasjonen, men felles er at alle sørger for dette. Flere av rådgiverne søker også å få større innsikt og ansvar innenfor spesifikke problemstillinger. Ifølge teorien er ansatte med høy grad av tro på egen mestring mer tilbøyelig til å aktivt søke utfordringer, er innstilt på å lære av dem og utvikler seg gjennom disse erfaringene.

Ifølge teorien påvirkes Psykap mestringstro av andre. Hva andre forteller deg om deg-selv vil påvirke din egen vurdering. Dersom andre tror du kan lykkes, kan det få deg til å tenke på samme vis og kan forsterke din mestringstro. For å øke ansatte sin opplevelse av mestringstro på en arbeidsplass kan ledere oppfordre til positive tilbakemeldinger som gir informasjon om hvordan arbeidet blir sett og verdsatt av teamet. Ved å vise at innsatsen blir anerkjent, vil ansatte føle at de har kontroll over arbeidet, noe som øker deres opplevelse av mestringstro. I intervjuene forteller rådgiverne en god del om sine opplevelser rundt tilbakemeldinger. Det er relativt store ulikheter i hvordan rådgiverne opplever dette. Over halvparten av rådgiverne forteller at de får lite individuelle tilbakemeldinger fra sin leder i løpet av et år. Ofte er det begrenset til den årlige utviklingssamtalen, eventuelt supplert med en årlig målsamtale. Ved eventuelle klager fra kunder regner de med å få tilbakemelding fra leder. De to rådgiverne med minst erfaring i stillingen oppgir å få mest tilbakemeldinger fra sin leder, både positiv og veiledende feedback, og uttrykker glede rundt dette. Flere ledere gir teamet felles tilbakemeldinger i teammøter. Rådgiverne gir uttrykk for at de gjerne skulle fått mer direkte tilbakemelding fra leder, samtidig som majoriteten uttrykker at de klarer seg fint uten og egentlig ikke har behov for den type bekræftelse og anerkjennelse fra leder. De uttrykker også forståelse for at det er vanskelig for leder å gi tilbakemelding da rådgivers jobb er meget selvstendig. De ansatte uttrykker at de driver en “bedrift i bedriften” med totalansvar for en kundemasse, og får jobbe autonomt. Funnene viser at rådgivere oppfatter at de har tillitt hos lederen, og at dette oppfattes som en tilbakemelding på at leder har tro på at de har ferdighetene og evner til å utføre oppgavene på en god måte. Dette kan påvirke rådgivernes mestringstro positivt. Rådgiverne oppgir at de får flest

tilbakemeldinger fra sine faste kunder. Dette skjer både ved telefonsamtaler, e-poster, samt via en-til-en kundeundersøkelse som gjennomføres årlig. Undersøkelsen har hovedfokus på spørsmål om hva som fungerer godt, og innspill til endringer. De ansatte gir uttrykk for at dette er motiverende, som bidrar til mestringstro. Samtidig sier alle rådgiverne at det er mest motivert av å utvikle seg, og uansett yte gode tjenester ovenfor sine kunder, uavhengig av direkte tilbakemeldinger. Dette kan tolkes som at rådgiverne er selv-motiverte i sitt arbeide, og at tilbakemeldinger fra kunder har en positiv effekt på mestringstroen. Dette understøttes av teori referert til under håp, med Oldham og Hackman (1980) sin beskrivelse av kjennetegn ved selv-motivasjon, hvor de ansatte har behov for vekst og å prestere, er indre motivert av opplevd meningsfullhet og ansvar, og som gir betydelige tilbakemeldinger. Funn sett opp mot teorien beskriver at de ansatte har kjennetegn på selv-motivasjon og mestringstro.

Våre funn viser at rådgiverne bruker tilbakemeldinger fra kunder til å vurdere om det er behov for å justere egen adferd og tjenestene de leverer, etter å ha reflektert over kommentarene. Samme øvelse gjør de etter gjennomførte møter. Teorien beskriver at ansatte med mestringstro kjennetegnes ved at de er selv-motiverte, har evnen til selv-refleksjon og selv-regulering. Resultatene ovenfor viser at rådgiverne har disse kjennetegnene, som tyder på høy PsyKap-mestringstro.

Personer med mestringstro besitter også kognitive ferdigheter som mental forestillingsevne. Våre funn viser at rådgivere utøver dette i flere sammenhenger. Blant annet beskriver de at de i forkant av generalforsamlinger og tilsvarende møter, visualiserer møtene og forbereder seg på situasjoner og alternative måter å håndtere disse.

Personer som har mestringstro ønsker utfordringer velkommen, de setter høye mål for seg selv, og investerer nødvendig tid for å nå målene. Våre funn viser at rådgivere setter seg høye mål med hensyn til tilfredse kunder, og faglig kompetanse og utvikling, men at de forsøker å sette ned forventningene til øvrige mål som settes av bedriften. Sistnevnte kan ha en årsaksforklaring i hvordan målet er fastsatt, og forståelsen for målet, som vi også kommer nærmere inn på under håp. Rådgiverne forteller at de investere nødvendig tid i sitt arbeide og planlegger godt for dette, i forhold til privatlivet og de totale arbeidsoppgavene, og at de

eventuelt jobber ekstra om nødvendig. Våre funn viser at de ansatte ønsker utfordringer, setter seg høye mål, og avsetter nødvendig tid, som tyder på høy PsyKap-mestringstro.

Anerkjennelse kan også bidra til å styrke en persons tro på seg selv og evnen til å mestre ulike utfordringer, ifølge Luthans et al. (2015). Våre funn tyder på at bedriften ikke har et opplegg for å markere måloppnåelser, eller gjennomføre særskilte felles tiltak i bedriften for å synliggjøre enkeltes eller gruppers gode prestasjoner. Unntaket fra dette er en årlig markering av gode kundemålinger, hvor ansatte intervjues og hvor de forteller om sin kundehåndtering. Dette tiltaket kan ha en forsterkende effekt på de ansattes mestringstro, både mht. til teorien om rollemodeller og tilbakemeldinger.

Oppsummert viser de ansatte høy grad av mestringstro. Rådgiverne synes at de mestrer jobben sin godt, og uttrykker at de besitter den nødvendige kompetansen og de egenskapene som kreves for å lykkes i oppgavene sine. Dette beskriver høy PsyKap-mestringstro. Våre funn tyder på at dette kan være oppnådd gjennom mestringsopplevelser som bedriften også tilrettelegger for, som påvirker mestringstro. Til tross for mange nye uerfarne kollegaer, har omorganiseringen bidratt til å opprettholde en god tilgang til rollemodeller som rådgiverne aktivt benytter, samt at de selv deler egne erfaringer. Begge forhold påvirker mestringstro. Selv om det er lite direkte tilbakemeldinger fra ledere opplever informantene tillitt som en tilbakemelding, samt at de mottar tilbakemeldinger fra kunder, som påvirker mestringstro positivt. Våre funn viser at rådgiverne innehar viktige kjennetegn på personer med mestringstro, blant annet ønsker de utfordringer, er selvmotiverte, setter seg høye mål og investerer nødvendig tid. De har også de kognitive evnene som er nødvendig for å omdanne hendelser og erfaringer til mestringstro.

Håp

I psykologisk kapital refererer håp til en persons positive forventning om å nå mål, samt viljen og evnen til å finne veier og alternative strategier for å nå disse målene, selv når det oppstår hindringer eller utfordringer på veien. Å ha klare mål

og ambisjoner er viktig for utvikling av håp, og ifølge Luthans et al (2015) bør målene man setter også være realistiske, utfordrende og spesifikke.

Våre funn viser at bedriften fastsetter spesifikke mål på bedriftsnivå og individ og/eller teamnivå. Det settes flere individuelle mål for rådgiverne. Rådgiverne har medbestemmelse på målets nivå, men ikke utformingen av selve målet som fastsatt av bedriften. I tillegg kan rådgiver sette egne mål. Bedriften fastsetter blant annet et økonomisk mål for rådgiverne. Hvordan de ansatte forholder seg til det økonomiske målet varierer i stor grad. Noen av rådgiverne forholder seg ikke direkte til målet, men gjør som de alltid har gjort og satser på eller regner med at det er tilstrekkelig. Andre rådgivere forhandler ned nivået på målet med sin leder, av samme årsak. Ifølge teorien er det viktig at målene som settes er motiverende og mobiliserer til å finne ulike veier til målet. Våre funn tyder på at dette ikke er til stede hos rådgiverne med hensyn til det individuelle økonomiske målet fastsatt av bedriften. I henhold til Luthans må de ansatte ha en forståelse for hvorfor målene er satt. Det er en fordel om de deltar i utformingen av sine egne mål, slik at man gjennom dette føler en forpliktelse til målene. Våre funn viser at rådgiverne ikke har vært delaktig i målfastsettelsen, har ikke forståelse for målet, og har heller ikke internalisert dette.

Ingen av de ansatte kjenner til bedriftens overordnede mål. De opplever at disse målene uansett i liten grad påvirker deres hverdag hvor de har fokus på sin kundeportefølje. Våre funn tyder på at det er uklarhet rundt noen mål og hvordan disse skal oppnås.

Bedriften fastsetter også mål på kundemålingen for den enkelte rådgiver.

Intervjuer viser at de ansatte utviser en viss distanse til dette målet, men at alle forholder seg til sine egne mål om kundetilfredshet. De ansatte har satt seg egne arbeidsmål for å mestre arbeidsoppgavene og levere gode tjenester til kundene for å oppnå målet. Dette utvikler ifølge teorien PsyKap håp. De har utviklet metoder for å planlegge tiden sin, gjort seg erfaringer med å være i forkant for å unngå for høyt arbeidspress som kan gå ut over leveranser i perioder. De har satt korte mål for seg selv og egen utvikling, og har utviklet egne sjekklister og oppgaveplaner. Våre funn peker mot at målene de ansatte selv setter har større påvirkning på deres motivasjon, samt viljen og handlekraften til å finne tiltak for å oppnå dette, enn mål som er satt for dem.

Sammenstiller vi funnene over med andre funn om at rådgiverne primært er opptatt av sine faglige leveranser og fornøyde kunder i egen portefølje, fremstår de ansatte som relativt uavhengige i sin virksomhet, hvor de blant annet har sine egne mål og suksesskriterier for sin innsats. Ifølge Luthans er dette kjennetegn på ansatte med PsyKap håp. Luthans peker på at dette også krever en høy grad av autonomi i arbeidet. Ifølge teorien er opplevelsen av å selv kunne bestemme hvordan man utfører sine arbeidsoppgaver viktig for fastsettelse av egne mål og strategier for å oppnå disse, og dernest utvikling av håp. Vårt funn indikerer at rådgivere føler en høy grad av autonomi. Spesielt i forhold til hvordan de løser egne oppgaver i sin portefølje, som de har totalansvar for. I intervjuene beskriver alle informantene at de har en selvstendig jobb hvor de selv i stor grad kan bestemme hvordan arbeidet utføres, innenfor visse rammer. De legger planer for hvordan de skal gjennomføre oppgavene, og har strategier dersom de møter utfordringer. Ifølge teorien viser dette høy grad av PsyKap håp. Videre viser Luthans et al (2015) til at personer med disse kjennetegnene også er selv-motiverte, og viser til teori fra Oldham og Hackman (1980). Som også utforsket under *mestringstro* tyder funn på at de ansatte er selv-motiverte. Våre funn sammenstilt med Luthans teori beskrevet ovenfor, tyder på at de ansatte har PsyKap håp.

Kundeundersøkelsen gir rådgiverne fortløpende svar fra egne kunder over en lengre periode, hvor majoriteten av tilbakemeldingene er positive. Dette må kunne anses som et belønningssystem i henhold til teorien, så lenge tilbakemeldingene oppfattes som positive av ansatte, og forsterker PsyKap håp.

De ansatte forteller også at ny organisering har gjort det langt enklere å søke faglig bistand ved behov. Dette kan ifølge teorien bidra til en positiv spiral som kan påvirke PsyKap håp, ved å skape entusiasme og optimisme om fremtiden ved å finne løsninger for hindringer.

Rådgiverne opplever å ha tilstrekkelig med ressurser til å utføre sine arbeidsoppgaver, som ifølge teorien er et viktig premiss for utvikling av PsyKap håp.

Våre funn viser at det ikke er en karriere-/utviklingsplan i bedriften for de ansatte utover stillingens innhold. Alle rådgiverne vi intervjuet uttrykker at de ønsker å videreutvikle seg, og etter hvert gå over i andre stillinger, gjerne i bedriften, men eventuelt andre steder om nødvendig. Mulighetene for å gå over i andre stillinger internt i bedriften eller konsernet anser de som tilfeldig og regner med at de må konkurrere med eksterne bedre kvalifiserte søkere. Ingen av de vi intervjuet har en konkret plan for videre karriere. Bedriftens manglende strategi for utvikling av ansatte, eller mangel på plan hos de ansatte, er ikke i tråd med anbefalinger i teorien om utvikling av håp. Mangel på langsiktige fremtidsplaner kan redusere PsyKap håp.

Sammenstilt med teorien, indikerer våre funn oppsummert at de ansatte har høy PsyKap håp. Rådgiverne setter egne høye mål for sine arbeidsoppgaver og leveranser, jobber autonomt og planlegger for alternative strategier for å nå sine mål, som beskriver ansatte med Psykap håp. De ansatte har tilstrekkelig med ressurser og et belønningssystem, som begge gir Psykap håp ifølge teorien. Resultatene viser at de faglige ressursene de ansatte har tilgang til bidrar til håp ved at de gir muligheter for å håndtere hindringer. Våre funn viser at bedriften eller den ansatte ikke har en klar plan på lengre sikt for utvikling av den enkelte i henhold til deres styrker og svakheter, som kan ha negativ påvirkning på ansattes Psykap håp.

Optimisme

Optimisme i psykologisk kapital er en persons vilje og evne til å se seg selv og sine omgivelser som et sted der selvrealisering er mulig. Det handler om å tro på at dine egne ressurser er tilstrekkelige til å håndtere utfordringer og oppnå personlige mål. Å ha mestringstro, tillit til egen evne til å håndtere utfordringer og oppnå suksess kan øke ansattes optimisme. Våre resultater presentert tidligere viser at de ansatte har høy PsyKap mestringstro, som påvirker optimisme i stor grad.

I dagens uforutsigbare forretningsklima argumenterer Luthans og Youssef (2004) for at optimisme er avgjørende for at organisasjoner skal overleve. De påpeker at

organisasjoner ikke lenger kan tillate seg å være passive og reaktive, men at de må ta aktivt ansvar for sin egen fremtid ved å proaktivt forme den. Utvikling av PsyKap hos de ansatte fordrer at ledelsen gir støtte, oppmuntring og anerkjennelse, som vil medvirke til å bygge opp under den ansattes selvtillit og motivasjon. (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Våre funn indikerer at bedriften har en ledelsesstil preget av tillit. Rådgiverne beskriver at de får jobbe selvstendig, med mye tillit fra deres teamleder, og med mulighet for å styre sin egen arbeidsdag. Ifølge Luthans teori kan en ledes tillit til de ansatte ha en positiv innvirkning på ansattes PsyKap optimisme. Dette skyldes at tillit fra lederen kan gi ansatte følelsen av at de har autonomi og kontroll over arbeidet sitt, samt øke deres følelse av mestring og selvtillit. Dette kan igjen bidra til økt PsyKap optimisme. Lederens tillit kan også påvirke ansattes attribusjoner. Hvis en leder gir ansatte ansvar og viser at de har tillit til dem, kan ansatte føle seg mer ansvarlige for suksess og mindre ansvarlige for fiasko. Dette kan føre til en mer positiv attribusjonsstil og økt optimisme blant ansatte.

Våre funn viser at rådgiverne var noe delt i sine opplevelser av tilbakemeldinger, om det var tilstrekkelig eller ei. Alle rådgivere uttrykte at de opplevde feedback fra kundene som positive, og at de for eksempel fikk tilleggsbestillinger fordi de gjorde en god jobb. Om kundetilfredsundersøkelsen ga rådgiverne positive tilbakemeldinger klarte de tilskrive det til seg selv ved at de tolket resultatene som en direkte konsekvens på at kunden var fornøyd. Om en kunde var misfornøyd ved dårlig skår på tilfredsheten ble dette årsaks forklart med at var oftest tilbakemeldinger som ikke gikk direkte på rådgiveren selv, men på bedriften eller selve organiseringen av produktet de var satt til å levere. Funnen viser også at rådgiverne forventet positive resultater på kundeundersøkelsene, på bakgrunn av egen innsats. Det at rådgiverne tilskriver feedback på undersøkelsene direkte til sin arbeidsutførelse tyder på høy grad av PsyKap optimisme, i henhold til teorien om attribusjon. Om dette uttrykker Luthans at optimisme i PsyKap knyttes til hvordan ansatte tilskriver årsakene til hendelser. Optimister tar personlig ansvar når ting går bra, mens de attribuerer negative hendelser til eksterne årsaker utenfor sin kontroll (Luthans et al., 2015). Informantene uttrykker også at de tar til seg feedback fra andre, ledere og kollegaer. Enkelte team praktiserer positive tilbakemeldinger til ansatte i møter som fremheves særskilt. Dette styrker PsyKap

optimisme, siden leder, i henhold til teorien kan dyrke optimisme ved å gi positive tilbakemeldinger og anerkjennelse til ansatte på jobb. (Luthans et al., 2015).

I våre funn forteller noen av informantene om faktorer som kan ha spilt inn på deres utvikling av optimistisk PsyKap. De har hatt positive ledererfaringer fra tidligere arbeidsforhold eller i organisasjonen de nå arbeider, de har fått mer tilgang til støtte og ressurser ved at organisasjonen har laget et fagteam som skal bistå rådgiverne raskere ved faglige spørsmål. Rådgiverne kan også sende inn temaer de ønsker lære mer om eller som kan deles i teamledermøtene, dette for å få feedback på hva som er gjort og kunne vært gjort. Det diskuteres rundt enkelttemaer, men også caser. Rådgiverne uttaler også at de får støtte av leder og kollegaer når de trenger det. Ovennevnte er i tråd med PsyKap teorien hvor det anbefales at lederen bør gi støtte og veiledning til ansatte som trenger det. Dette kan gi en følelse av at de ikke står alene og at de har ressurser til å takle utfordringer, noe som kan øke deres optimisme (Luthans et al., 2015).

Funnene forteller at de fleste rådgiverne håndterer stressende situasjoner godt og på en konstruktiv måte. De forklarer dette ved at de forbereder seg godt til de hektiske periodene av året hvor de vet at trykket er størst, og de har også funnet strategier for å gjøre det positivt være på jobb da. De har også utviklet strategier for krevende kundemøter som kan oppleves stressende. Våre funn viser også at de er åpne for å utvikle seg og lære av erfaringene fra disse situasjonene. Disse funnene tolket opp mot PsyKap optimisme teori, viser at rådgiverne har en positiv og optimistisk holdning til stressende situasjoner og er i stand til å håndtere dem på en konstruktiv måte. Det viser at ansatte har høy PsyKap optimisme og ser på situasjoner på en positiv måte og har tro på at man kan oppnå positive resultater gjennom innsats og hardt arbeid, selv i krevende situasjoner.

Informantenes opplevelse er at bedriften utvikler seg positivt, og viser til omorganisering, nye ansatte i det faglige arbeidet, noen nye ledere og nye tjenester. Disse funnene antyder at informantene føler en bekreftelse på at bedriften går i riktig retning, og hvor de viser at arbeidet som gjøres nå verdsettes, selv om man ikke har sett det endelige utfallet av tiltakene enda. Det kan tolkes

som at informantene besitter optimisme som definert i psykologisk kapital (Luthans et al., 2015).

I våre funn fremkommer det at rådgiverne opplever seg selv, og bedriften, som «positive». Bedriften har i en periode gjennomført eller vært utsatt for mange endringer som; pandemi, bytte i teamledergruppene, høy turnover blant kollegaer i teamene og nye digitale systemer, i tillegg vet de nå ikke helt hvordan ny organisering eller hvordan nye systemer skal bli. Rådgiverne uttrykker at det har vært en periode med en del utfordringer og uklarheter, og som de nå oppfatter som bra for seg og for bedriften. Dette kan indikere en grad av PsyKap optimisme. Ifølge Luthans & Youssef (2004) er en viktig funksjon av optimisme i PsyCap evnen til å filtrere ut irrelevant informasjon og sette søkelys på det som er viktig. Optimister har en tendens til å se muligheter i stedet for hindringer, og dette hjelper dem med å finne løsninger og skape positive resultater.

Våre funn indikerer at rådgiverne har en optimistisk holdning til fremtiden. De uttrykker stor tro på fremtidige muligheter, både for bedriften og seg selv, sett i lys av bedriftens posisjon og egen kompetanse. Flere reflekterer over utfordringer, for eksempel knyttet til turnover eller digitalisering, men som de har tro på at det vil løse seg. Dette tyder på at de har PsyKap optimisme. (Luthans et al., 2015). Optimisme i PsyCap refererer til en positiv forventning om at fremtiden vil være bra. Optimister tror at de vil oppleve suksess og at de kan håndtere vanskelige situasjoner, selv om de ikke vet nøyaktig hvordan de skal gjøre det på forhånd. Dette gir optimister en følelse av kontroll og gir dem motivasjon til å møte utfordringer og undersøke nye muligheter. I følge Luthans (2015) består PsyKap optimisme av en global positiv forventning, og innebærer at en person tror at positive utfall kan oppnås, selv når det er usikkerhet og utfordringer. I lys av dette, kan det være mulig å tolke rådgivernes positive syn på fremtiden som en form for realistisk optimisme. Realistisk optimisme betyr ikke at en person bare tror på positive utfall, uavhengig av de faktiske omstendighetene. I stedet handler det om å ha en positiv holdning til fremtiden, men også være realistisk og objektiv om situasjonen som den er i dag. Det er viktig å merke seg at realistisk optimisme ikke utelukker negative utfall eller utfordringer, men handler heller om å ta utfordringene på en konstruktiv måte og ha tro på at det er mulig å overvinne dem.

Ut ifra teorien og våre funn, kan det tyde på at rådgiverne har realistisk optimisme, ide de har en positiv holdning til fremtiden, samtidig som de erkjenner de utfordringene de står overfor i dag, og vil kunne møte i fremtiden. På en annen side uttrykker de ansatte at de ikke har et klart bilde av bedriftens mål og strategi. Det betyr at det kan være forhold som vil kunne påvirke bedriften og de ansatte i større grad enn de ansatte har tatt inn over seg, og som mulig kan bety at det er en urealistisk optimisme hos ansatte.

Oppsummert indikerer våre funn at ansatte i organisasjonen har relativ høy optimisme som definert i PsyKap. Funnene indikerer at rådgiverne, i tråd med Luthans, har en positiv oppfatning av fremtiden, og ser det som vil gå bra i dag som en indikasjon på at det vil bli enda bedre i fremtiden, samtidig som de erkjenner utfordringer som skal håndteres. De tilskriver årsakene til suksess til faktorer som egen dyktighet og gode egenskaper, og opplever tillitt og støtte i arbeidsmiljøet. Rådgiverne har en positiv holdning og tro på egne evner, de har en evne til å håndtere stressende perioder, og de lærer og vokser gjennom erfaringer fra disse periodene.

Robusthet

Luthans et al., 2015 definerer PsyCap robusthet som kapasiteten man har til å komme seg igjen eller hoppe tilbake etter motgang, konflikt, feil, samt ved positive hendelser som fremgang, og økt ansvar. Robusthet er vår evne til å tilpasse oss og komme sterkere tilbake når ting ikke går som planlagt. Robuste mennesker velter seg ikke eller dveler ved feil, de erkjenner situasjonen og går så videre.

I følge Luthans et al. (2015) har leders tro på de ansatte og på deres ferdigheter og ressurser for å møte utfordringer og oppnå suksess, en betydelig innvirkning på de ansattes PsyKap robusthet. Når ledere gir støtte og veiledning, delegere oppgaver og gir nødvendig kunnskap, ferdigheter og motivasjon, samt iverksetter kompetansehevende tiltak, bidrar dette til å bygge opp PsyKap robusthet hos de ansatte. Dette kan ha positive effekter på både individuell og organisatorisk ytelse, ved at de ansatte er i stand til å møte utfordringer på en positiv måte og finne muligheter for læring og vekst. Våre funn viser at de ansatte får tilbud om å delta

på interne kurs, innenfor temaer direkte relatert til stillingen. Tilnærmet alle informantene som vi snakket med etterlyste mer kompetansehevende tiltak utover dette, som i tillegg bidrar til videreutvikling for muligheten til å avansere. Rådgiverne som uttrykker dette, de som har jobbet en viss tid, opplever at bedriften ikke satser på dem og utvikling av ansatte som en fremtidig ressurs. Disse funnene, sett opp mot teori, kan ha en betydelig for psykisk robusthet, da det kan påvirke de ansattes evne til å tilpasse seg og takle fremtidige utfordringer på arbeidsplassen. Når de ansatte ikke føler at de får tilstrekkelig støtte og muligheter for kompetanseutvikling, kan det føre til redusert motivasjon og engasjement, samt økt stress og usikkerhet i jobben ved nye utfordringer. Dette kan påvirke deres evne til å håndtere stressende situasjoner og utfordringer på en effektiv måte, og dermed redusere deres psykisk robusthet.

Funnene viser at rådgiverne har sprunget tilbake etter en tid med endringer, de forklarer at endringene har vært nødvendige og at de ser verdien av endringene. Dette støtter oppunder PsyKap sin teori om ansatte med PsyKap robusthet. Rådgiverne har blitt vant til turnover i teamene som gjør at de samarbeider med flere og ikke enkelt kollegaer. Dette fører til at de ansatte vil bygge flere forbindelser og relasjoner som kan utvikle PsyKap robusthet (Luthans et al., 2015).

Fra optimisme har vi funn hvor rådgiverne forteller at de har en evne til å håndtere stress, og de finner motivasjon hos seg selv for å fortsette å arbeide hardt, lære og vokse av feil. Dette er i tråd med teorien, og påvirker PsyKap robusthet positivt. Rådgiverne har mestringstro. Ifølge teorien påvirker dette robusthet positivt, i stor grad.

Våre resultater viser at de ansatte har en positiv holdning til å søke hjelp og støtte fra kolleger eller andre i vanskelige situasjoner. Ifølge teorien gir dette PsyKap robusthet.

Ifølge teorien bør ledere formidle bedriftens visjon, strategi og fremtidsutsikter til de ansatte, da dette kan øke deres engasjement og eierforhold, som igjen kan ha en positiv innvirkning på deres robusthet definert i psykologisk kapital. (Luthans et

al., 2015). Funnene viser at rådgiverne ikke forholder seg til de store linjene, de vet om budsjettall for sitt team, men andre krav eller ønsker fra organisasjonen ikke er oppfattet. Dette kan også sammenstilles med funn som tyder på at flere rådgivere opplever manglende lederskap fra teamlederen sin. Dette tolkes ut fra at de forteller at de savner at lederen inspirerer og motiverer de til å nå sitt fulle potensiale, at det mangler en felles visjon og- eller mål innad i teamet, samt at de overordnede målene for selve organisasjonen oppleves som at det ikke angår de i særlig grad. I Luthans (2015) beskrives transformasjonsledelse som en viktig faktor for å kunne utvikle PsyKap- robusthet blant ansatte.

Transformasjonsledelse er en lederstil som fokuserer på å inspirere og motivere ansatte til å strekke seg mot høyere mål og utvikle seg både personlig og profesjonelt. En transformasjonsleder har evnen til å kommunisere klare visjoner og verdier for organisasjonen og involvere ansatte i å nå disse målene (Luthans et al., 2015). En transformasjonsleder kan bidra til å styrke ansattes ansvar for egne arbeidsoppgaver og karriereutvikling, noe som igjen vil påvirke ansatte sin mestringstro. Videre kan en transformasjonsleder bidra til å skape en organisasjonskultur som fokuserer på læring og utvikling, og som oppmuntrer til å ta risiko og prøve nye ting. Dette kan øke ansattes evne til å tilpasse seg og møte endringer og motgang på en konstruktiv måte, og dermed styrke deres robusthet. Våre funn sett opp mot denne teorien tyder på at bedriften ikke praktiserer transformasjonsorientert ledelse i sin helhet, som kan bidra til negativ påvirkning på PsyKap robust.

Oppsummert viser resultatene våre at informantene har PsyKap robusthet, gitt dagens situasjon. Basert på funnene kan mangelen på utviklingsmuligheter for de ansatte ha innvirkning på deres psykologiske kapital robusthet. Når ansatte ikke føler at de har tilstrekkelig muligheter for kompetanseutvikling, kan det føre til redusert motivasjon og økt usikkerhet i møte med nye utfordringer, som kan påvirke deres evne til å håndtere stressende situasjoner og utfordringer effektivt, og dermed redusere deres psykologiske kapital robusthet.

På den annen side viste resultatene de ansattes evne til å håndtere stress, finne motivasjon til å jobbe hardt, lære og vokse etter feil, som påvirker deres psykologiske kapital robusthet positivt. Videre kan en positiv holdning til å søke

hjelp og støtte fra kolleger i vanskelige situasjoner og bygge flere forbindelser og relasjoner, bidra til å utvikle psykologisk kapital robusthet. Det samme gjelder funn om at de ansatte har høy grad av PsyKap optimisme og mestringstro, som har en vesentlig påvirkning på robusthet.

Resultatene våre viser også at mangelen på inspirasjon og motivasjon fra teamledere og fraværet av en felles visjon og mål innen teamet og bedriften kan ha en negativ innvirkning på de ansattes psykologiske kapital robusthet.

Transformasjonsledelse kan spille en betydelig rolle i å utvikle psykologisk kapital robusthet blant ansatte ved å inspirere og motivere dem til å strekke seg mot høyere mål, involvere dem i å oppnå bedriftens mål og skape en kultur som fokuserer på læring og utvikling.

Ansattes opplevde psykologiske kapital

Våre funn indikerer at rådgiverne har mestringstro som øker med erfaringene de får fortløpende og for hvert år. Rådgiverne har relevante rollemodeller, kollega-veiledning, og blant annet gjennom dette et godt nettverk. Informantene motiveres av arbeidsoppgavene, og fornøyde kunder. De opplever å ha autonomi i jobben sin, at de har tillitt fra leder, men at det ikke er konkrete planer for deres videreutvikling. Rådgiverne ser optimistisk på fremtiden, men har ikke et klart bilde av bedriftens overordnede mål eller framtidsscenarioer. De fokuserer primært på egne arbeidsoppgaver og ser lite på bedriften som helhet.

Når de fire ressursene i PsyKap kombineres får de synergier, som gjør at de samlet gir bedre resultatet enn delene som utgjør den. De ulike elementene påvirker/forsterker hverandre gjensidig. Deler av våre funn understøtter dette, og oppsummert viser våre resultater at de ansatte har relativt høy PsyKap. Resultatene indikerer at de har høy PsyKap-mestringstro. De gir tydelig uttrykk for at de gjør en god jobb ut fra sitt erfaringsgrunnlag, og at de løser sine arbeidsoppgaver bra ut i fra dette. Ifølge våre funn attribuerer de dette til seg selv, i kraft av det selvstendige arbeidet de utfører i sin portefølje og sin evne til å bruke faglige ressurser. Dette viser opplevd PsyKap optimisme, og hvor elementene mestringstro og optimisme gjensidig påvirker hverandre. Bedriften har gjennomført flere endringer de siste årene. Funnene indikerer at de ansatte har en

optimistisk holdning og tror at fremtiden vil være positiv. Resultatene viser at de ansatte ser seg selv som en del av denne fremtiden, som ifølge teorien er klare indikasjoner på opplevd PsyKap håp. Dette håpet er også påvirket av deres mestringstro om at de har evne til å tilpasse seg nye krav i stillingen. Disse tre PsyKap-ressursene hos respondentene (håp, mestringstro og optimisme), vises igjen i ansattes robusthet, ved at de er styrket etter en periode med mange endringer.

Våre funn viser at informantene har PsyKap mestringstro gjennom mestringsopplevelser og opplevd tillit, samt at de besitter de fem karakteristikker som kjennetegner personer med mestringstro. Mestringstro har stor betydning for robusthet og visa versa. Ved å håndtere stressende situasjoner på en effektiv måte, viser de robusthet, og ved å ha tillit til sin egen evne til å håndtere stress, viser de mestringstro. Informantenes mestringstro påvirket deres motivasjon til innsats. Dette vises i både håp og optimisme, og synliggjøres blant annet ved å være godt forberedt og ha en positiv holdning til arbeidet.

Våre funn indikerer at bedriftens ledelsesstil er basert på tillit, spesielt etter hvert som rådgiverne får mer erfaring. Rådgivere har et selvstendig ansvar for arbeidsoppgavene de skal utføre og for bedriftens kundeforhold. Dette oppfattes og impliserer at ledere har tillit til arbeidet rådgivere utfører. Denne opplevelsen av tillit ser ut til å påvirke håp, hvor informantene setter seg selvstendige mål, planlegger alternative tiltak, og utviser eierskap til oppgavene, som indikerer PsyKap. Mestringstro viser seg her også å være en positiv bidragsyter på oppfatning av personlig kontroll på mestring av utfordringer, stress og frykt.

Det fremkommer også i våre funn at ledelsen ikke har lyktes i å tydelig kommunisere mål og strategier for virksomheten, eller scenarier for fremtiden. Dette kan påvirke de ansattes PsyKap håp negativt, og kan også bidra til en urealistisk optimisme blant ansatte, som eventuelt ikke har tatt inn over seg mulige fremtidige hindringer og planlagt for dette. Dette kan videre påvirke PsyKap robust negativt.

Våre funn tyder på at det ikke er en plan for utvikling av den enkelte ansatt, og at bedriften ikke har strategi for dette. Rådgiverne oppfatter en mangel på tydelig kommunikasjon fra organisasjonen angående fremtidige behov, og mener at det er

lite fokus eller plan for utvikling av de ansatte i bedriften utover de oppgaver som ligger i dagens stilling. Det er sannsynlig at en mangel på en slik plan kan påvirke ansattes PsyKap håp negativt, og som også kan få en negativ påvirkning på ansattes robusthet.

Samlet kan vi oppsummere at informantene i denne studien har en relativ høy grad av psykologisk kapital, selv om våre funn også har avdekke forhold som kan virke i negativ retning på PsyKap.

Sterke/svake sider ved eget opplegg

Denne studien bygger på Luthan et al. (2015) sin teori og forskning. Vi har forsøkt å inkludere tiltak for å redusere svakheter, men det er likevel begrensninger knyttet til studiens kvalitative natur. Til tross for vårt forsøk på å inkludere informanter fra ulike avdelinger og forskjellige team slik at vi kunne oppnå et helhetlig perspektiv, vil funnene være vanskelige å replikere og reliabiliteten kan være en utfordring.

Selv om funnene våre ikke kan generaliseres, mener vi allikevel at de bidrar til å støtte eksisterende litteratur som understreker viktigheten av ansattes opplevde psykologisk kapital.

Vi er kjent med at bedriften har tilbud innen trening, idrettslag, kultur, hytter, og aktivitetsskole for barn, men dette har vi ikke utforsket. Det kunne vært nyttig å vurdere om bedriftens eksisterende tilbud innenfor velferd og det sosiale bidrar til å øke rådgivernes psykologiske kapital.

Vi kunne valgt å intervju både ledere og rådgivere for å gjøre forskningen bredere. Vi intervjuet seks rådgivere og det begrenset verdien av innsiktene som ble delt, hele bedriften tatt i betraktning. Hver rådgiver delte åpent sine unike perspektiver og erfaringer, og her dukket det opp en rekke felles temaer som inkludert viktigheten av å ha klare mål, bygge tillit, kommunisere effektivt og støtte individuell vekst og utvikling. Forskningen har gitt verdifull informasjon om betydningen av hvordan de ansatte oppfatter sin PsyKap, som kan påvirke deres engasjement, trivsel og arbeidsprestasjoner i bedriften.

En annen svakhet er vi har lite erfaring med kvalitative forskningsintervju som kan ha påvirket vår informasjonsfangst. Videre ser vi en svakhet ved at vi ikke testet intervjuguiden i et forhåndsintervju for å eventuelt oppnå større innsikt.

Praktiske implikasjoner, råd til organisasjonen

Mangel på planer for videreutvikling og utdanning kan være en betydelig kilde til frustrasjon og demotivasjon blant ansatte. Dette kan føre til lavere jobbtilfredshet og økt sannsynlighet for at ansatte søker jobber andre steder hvor det er mer fokus på utvikling og karrieremuligheter. I tillegg til å øke ansattes robusthet, kan investering i utdanning og økt kompetanse også føre til bedre ytelse, økt innovasjon, og høyere kvalitet på arbeidet som blir utført. Det kan også hjelpe organisasjonen med å være mer konkurransedyktig på lang sikt, ved å skape en kultur som prioriterer læring og vekst. Det er viktig for organisasjoner å sette av tid og ressurser til å utvikle og støtte sine ansatte gjennom karriereplanlegging, coaching, og videreutdanning. Dette kan skje gjennom formelle programmer som kurs og sertifiseringer, men også gjennom mentorprogrammer og fokus på å utvikle og oppmuntre til erfaringsbasert læring. Det kan være nyttig å ta opp bekymringene til rådgiverne og involvere dem i utviklingen av planer for videreutvikling og utdanning i organisasjonen. Dette kan bidra til å skape en kultur av tillit og åpenhet, og til å bygge et fellesskap av ansatte som er engasjerte og motiverte for å lære og vokse sammen. (Luthans et al., 2015).

Våre funn viser at rådgiverne har et optimistisk syn på sin egen og bedriftens fremtid, men at det er uklart for de ansatte hvilken betydning fremtidige endringer kan få. Bedriften planlegger for større endringer, og som følge av dette kan ansatte bli pålagt å utføre nye eller andre arbeidsoppgaver eller jobbe på en annen måte enn tidligere. Vi vil anbefale bedriften å i større grad involvere de ansatte i mulige fremtids scenarier slik at de sikrer en realistisk optimisme, og PsyKap håp med alternative planer for å møte eventuelle hindringer. Det er i henhold til Luthans et al. (2015) viktig å kommunisere budskapet på en effektiv måte. For å oppnå ønsket handling, er det essensielt å være bevisst på hvordan budskapet kommuniseres. Dette, i samspill med plan for kompetanseutvikling vil også påvirke ansattes robusthet positivt. Det er viktig at organisasjonen arbeider langsiktig med tiltakene, som en kontinuerlig prosess. (Luthans et al., 2015).

Resultatene viser at de ansatte ikke har et forhold til bedriftens mål. Vi anbefaler at bedriften tydeligere kommunisere sine mål og involverer de ansatte i målprosessen som anbefalt i teorien om PsyKap håp, for å skape forståelse og internalisering. Bedriften må også være bevisst et ev. behov for utvikling av mestringstro om dette involverer nye ferdigheter for de ansatte. Her kan bedriften se til egen etablerte praksis rundt fagstøtte, kollegaveiledning, og rollemodeller, som ifølge våre funn fungerer bra for utvikling av mestringstro og som anbefales videreført og videreutviklet.

Funnene indikerer at rådgivere har en selvstendig arbeidsstil, fastsetter sine egne mål og stor grad bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. De nyter tillit fra sine ledere i hverdagen. Disse resultatene antyder at rådgivere opplever en positiv effekt på PsyKap, noe som er i samsvar med forskningen. Derfor anbefaler vi at bedriften fortsetter å utvikle og fremme tillitsbasert ledelse.

Sist vil vi anbefale bedriften til å ta skritt for å implementere PsyKap strukturelt. Selv om våre resultater viser at det på flere områder er relativt høy opplevd PsyKap hos rådgivere, er det alltid rom for forbedringer (Luthans, 2015). Vi anbefaler at bedriften sikrer at ledelsen anerkjenner/får kunnskap om at PsyKap er viktig for bedriftens suksess og konkurransedyktighet. Bedriften bør deretter evaluere og identifisere nivået av PsyKap blant de ansatte, samt utvikle og tilby trening og utviklingsprogrammer som fokuserer på å øke PsyKap blant de ansatte, i henhold til anbefalt teori. Ledelsen bør også jobbe for å skape en kultur som fremmer og belønner positive PsyKap-atferder og -holdninger. Bedriften anbefales å integrere PsyKap i sine strategier for menneskelige ressurser og forretningsplaner. Ifølge Luthans kan bedriften, ved å implementere PsyKap på en bevisst måte, skape en ytterligere robust og motstandsdyktig arbeidsstyrke som er bedre rigget for å håndtere fremtidige utfordringer og fremme innovasjon og suksess på arbeidsplassen. (Luthans et al., 2015).

Avslutning

Vi har i denne studien søkt svar på forskningsspørsmålet «Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer?».

Vi har sammenstilt våre funn opp mot teorien om psykologisk kapital (Luthans et al., 2015). Oppsummert viser studien at rådgiverne synes å oppleve å ha psykologisk kapital på de fire ressursene, mestringstro, håp, optimisme og robusthet. Resultatene viser også at ulike ressurser har synergistiske effekter med hverandre, slik det er beskrevet i teorien (Luthans et al., 2015). Rådgiverne forteller om mestringsfølelse, tillitt til egen kompetanse og/eller evne til å utvikle denne, og autonomi i jobbutførelsen. Resultatene antyder også at sosial støtte og positive arbeidspraksiser spiller en rolle i å fremme ansattes psykologiske kapital. De faglige ressursene de ansatte har tilgang til, utvikler PsyKap håp ved at de ser muligheter for å håndtere hindringer, og bidrar til robusthet ved utvidet nettverk. Rådgiverne viser PsyKap håp ved fastsettelse av egne mål, og alternative måter å nå disse. De ansatte uttrykker PsyKap optimisme for seg selv og for bedriften. Samtidig viser funn at rådgiverne opplever manglende lederskap fra teamlederne sine ide det ikke kommuniseres tydelig nok om organisasjonens klare strategi og visjon for fremtiden. Dette kan føre til urealistisk optimisme og redusere robusthet. Våre funn viser at det mangler en langsikt plan for utvikling av den enkelte i henhold til deres styrker og svakheter, noe som kan ha negativ påvirkning på PsyKap håp.

Samlet sett viser våre funn at de ansatte har relativ høy psykologisk kapital etter en periode med mange endringer. Informantene demonstrerer en relativ høy grad av psykologisk kapital innenfor de fire ressursene, selv om det er forhold som bedriften særskilt kan ta tak i for positiv utvikling av Psykap.

Referanseliste

Doolan. (2022). Hvordan er ansattes opplevde psykologiske kapital, etter en periode med mange endringer? Handelshøyskolen BI.

<https://hdl.handle.net/11250/3032910>

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

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

4

Forsyth, donelson R (2019). *Group dynamics, seventh edition*

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.

Langdridge, D., & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press, Incorporated.

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

0

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006).

Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393.

<https://doi.org/10.1002/job.373>

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital.

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

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

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

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

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

3

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive*

Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. Free Press.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=493521>

9

Vedlegg – Intervjuguide

Kort intro om oss og oppgaven.

1. Hva er din stilling og hvilke hovedarbeidsoppgaver har du?
2. Kan du fortelle om hvordan det jobbes med mål i bedriften, for deg og for organisasjonen? - Blir det fastsatt mål for ditt arbeidsområde?
 - Hvordan blir målene fastsatt? (kortsiktig, langsiktig)?
 - Kan du fortelle hvordan du jobber med dette?
 - Hvordan synes du dette fungerer?
 - Hva er organisasjonens mål?
 - Opplever du at disse målene vedrører deg og dine mål?
3. Kan du fortelle litt om hvordan du løser arbeidsoppgavene dine?
4. Dersom du står ovenfor et langvarig problem kan du fortelle litt om hvordan du løser dette?
 - Kan du si noe om hvordan du tenker rundt dette?
5. Får du feedback på arbeidet du gjør? I så fall kan du si noe om fra hvem og i hvilken form? Gir du feedback til andre?
 - Kan du fortelle litt om hvordan du opplever å få feedback?
6. Kan du fortelle om hvordan du opplever at du mestrer jobben din?
 - Vil du si at du har fått nødvendig opplæring?
 - Kan du fortelle litt om hvordan det fungerer ved behov for oppdatering av kompetanse?
7. Dersom du opplever problemer eller stressende situasjoner, kan du fortelle oss hvordan du håndterer dette?
8. Hender det at du opplever usikkerhet på jobb av ulik karakter, kan du fortelle hvordan du opplever å håndtere dette?
9. Vil du beskrive deg selv som optimistisk eller pessimistisk? Hvorfor? Kan du utdype det?

10. Opplever du at du har tilstrekkelig ressurser til å utføre arbeidsoppgavene dine?

- Har du forslag til endringer som kan forbedre dette?

11. Hvordan ser du på bedriftens framtid og din rolle her?