



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

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

### Navn:

Katherine Nordtømme

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Betydningen av opplevd psykologisk kapital for å våge seg inn i topplederstillinger		
<b>Navn på veileder *:</b>	Kathrine Johannesen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	28
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Betydningen av opplevd psykologisk  
kapital for å våge seg inn i  
topplederstillinger

Eksamenskode og navn:

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

Utleveringsdato:

12.09.2022

Innleveringsdato:

05.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvilken betydning opplevd psykologisk kapital spiller for karrierevalg og det å våge seg inn i topplederstillinger. For å undersøke denne problemstillingen har jeg intervjuet fem kvinnelige toppledere som sitter i øverste ledelse i en offentlig eid virksomhet som opererer innen en mannsdominert bransje.

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er i hovedsak hentet fra Luthans et al. (2015). Kort fortalt handler psykologisk kapital om menneskelig styrker og positive psykologiske kapabiliteter som kan utvikles og som samtidig har en påvist positiv effekt på arbeidsprestasjoner. Psykologisk kapital består av fire enkeltressurser (Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet), som gjensidig påvirker og forsterker hverandre på en synergisk måte.

Jeg har gjennom semistrukturerte intervjuer undersøkt hvilke opplevelser og hendelser som har ført informantene til den posisjonen de har i dag, og undersøkt hvordan deres tanker og opplevelser kan være et uttrykk for opplevd psykologisk kapital. I mine funn ser jeg at informantene uttrykker tanker og opplevelser som samsvarer med en høy grad av opplevd psykologisk kapital, i form av mestringstro, optimisme, håp og robusthet. Det ser også ut til at informantenes opplevde psykologiske kapital har hatt stor betydning for at de har valgt å påta seg stadig mer krevende roller, og tatt steget inn i topplederstillinger.

Praktiske implikasjoner fra denne oppgaven er at ledere og virksomheter kan utvikle psykologisk kapital hos sine medarbeidere slik at de våger seg inn i krevende lederroller. Dette kan blant annet skje gjennom å se potensialet i medarbeideren og uttrykke tillit ved å gi vedkommende ansvar for stadig mer krevende oppgaver.

Det er viktig med gode støttespillere som kan bidra med støtte og råd, samtidig som man må tillate at medarbeider får erfare motgang, fordi motgangen fungerer som et springbrett til vekst og utvikling. I tillegg kan erfaringene bygge mestring innen viktige domener for senere karriere.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>I</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>II</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2. AVGRENSNING AV OPPGAVEN</b> .....	<b>3</b>
<b>3. KONTEKST</b> .....	<b>4</b>
<b>4. TEORIDEL</b> .....	<b>5</b>
INNLEDNING.....	5
POSITIV PSYKOLOGI OG POSITIV ORGANISASJONSATFERD .....	5
PSYKOLOGISK KAPITAL.....	7
EFFEKTER AV PSYKOLOGISK KAPITAL .....	8
UTVIKLING AV PSYKOLOGISK KAPITAL .....	9
MESTRINGSTRO (PSYCAP EFFICACY) .....	9
OPTIMISME (PSYCAP OPTIMISM) .....	11
HÅP (PSYCAP HOPE).....	13
ROBUSTHET (PSYCAP RESILIENCE) .....	16
OPPSUMMERING.....	18
<b>5. METODE</b> .....	<b>20</b>
VALG AV METODE.....	20
UTVALG .....	21
GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	21
METODESVAKHETER.....	21
<b>6. DRØFTING AV FUNN</b> .....	<b>23</b>
INNLEDNING.....	23
BETYDNINGEN AV OPPLEVD MESTRINGSTRO.....	24
BETYDNINGEN AV OPPLEVD ROBUSTHET .....	29
BETYDNINGEN AV OPPLEVD HÅP.....	31
BETYDNINGEN AV OPPLEVD OPTIMISME.....	34
BETYDNINGEN AV LEDELSE .....	36
OPPSUMMERING AV FUNN OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	37
<b>7. AVSLUTNING</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERANSER</b> .....	<b>III</b>
<b>VEDLEGG: SPØRSMÅL I INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>IV</b>

## 1. Innledning

Gjennom min stilling som leder innen HR og organisasjonsutvikling får jeg dyp innsikt i organisasjonen som jeg jobber i, både i det som virker og det som ikke virker. Som mange andre innen HR-feltet, opplever jeg at fokuset i min arbeidshverdag trekkes mot å løse problemer og «fikse» det som ikke virker, i motsetning til å finne det som virker og legge til rette for at dette kan vokse og blomstre i flere deler av organisasjonen.

Jeg har valgt psykologisk kapital som tema for min oppgave fordi det har et positivt utgangspunkt. Det gir meg en anledning til å fordype meg i noe som allerede er godt og som vi kan gjøre mer av i dagens organisasjoner.

Psykologisk kapital handler om menneskelige styrker og positive psykologiske kapabiliteter som kan utvikles og som samtidig har en påvist positiv effekt på arbeidsprestasjoner. Samtidig er psykologisk kapital solid fundert i teori og forskning (Luthans et al, 2015).

Min introduksjon til positiv psykologi startet for 10 år siden, da jeg leste bøkene *First, break all the rules* (Buckingham & Coffman, 1999) og *Strengths finder 2.0* (Rath, 2007). Dette er bøker som beskriver tilnærmingen til Gallups konsulentvirksomhet, innen det å identifisere og lede styrker hos medarbeidere.

De ovennevnte bøkene snudde opp ned på alt jeg inntil da hadde lært og trodd på som fagperson innen HR og organisasjonsutvikling. Foruten ny innsikt som jeg tok med meg inn i min faglige tilnærming, fikk jeg også praktiske verktøy til hvordan jeg som leder kunne se og videreutvikle styrker i mine medarbeidere, framfor å forsøke å fikse deres svakheter.

Da jeg delte min begeistring for denne styrkebaserte tilnærmingen til en kollega som var utdannet psykolog, henviste hun meg videre til å bli kjent med arbeidet til Martin Seligman innen positiv psykologi.

10 år senere studerer jeg på BI og blir kjent med psykologisk kapital, og bestemmer meg for å bruke dette som teoretisk utgangspunkt for min oppgave.

Godt ut i arbeidet med oppgaven finner jeg ut at det finnes en rød tråd mellom Gallups tilnærming i disse bøkene og Luthans sine arbeider. Luthans tilstedeværelse på den første konferansen om positiv psykologi i 1999, der han fikk inspirasjonen til å definere positiv organisasjonsatferd og senere psykologisk kapital, hadde sin årsak i at han på den tiden var tilknyttet Gallup som senior forsker (Luthans & Avolio, 2009).

Virksomheten som er i fokus for denne oppgaven, opplever vanskeligheter med å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere. En del av problemstillingen er at de opererer i en tradisjonelt sett mannsdominert bransje. Dette gjør at de har færre kvinnelige søkere, færre kvinnelige medarbeidere og følgelig færre kvinnelige ledere. Det er derfor viktig å sørge for at kvinnelige medarbeidere opplever mestring, vekst og utvikling, slik at de velger å satse på en videre karriere i virksomheten.

Jeg er selv kvinne og jeg har tidligere i min karriere takket nei til flere karrieremuligheter fordi jeg har tenkt at jeg ikke hadde nok kunnskap, erfaring og kapasitet til å håndtere det som lå i den aktuelle rollen. Jeg har derfor lenge vært nysgjerrig på å forstå kvinner som har valgt å gå inn i krevende roller, og hvordan de har utviklet det motet som jeg selv har opplevd å mangle, til å våge seg inn i topplederstillinger.

Det er med dette som utgangspunkt at jeg har valgt følgende problemstilling for oppgaven:

**Betydningen av opplevd psykologisk kapital  
for å våge seg inn i topplederstillinger**

## **2. Avgrensning av oppgaven**

Oppgaven tar utgangspunkt i Luthans arbeider med positiv organisasjonsatferd og psykologisk kapital (Luthans, 2002; Luthans & Avolio, 2009; Luthans et al., 2015). Oppgaven beskriver hvilke effekter psykologisk kapital har på arbeidsplassen (Avey et al., 2011) og hva som er forløperne til psykologisk kapital (Avey, 2014). Videre kommer oppgaven kort inn på hvilken betydning lederatferd har for å utvikle psykologisk kapital hos medarbeidere (Avolio, 2011; Luthans et al., 2015).

Konteksten til virksomheten som informantene jobber i beskrives i del 3.

Det teoretiske grunnlaget for psykologisk kapital og PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet presenteres i del 4.

Metodevalg presenteres i del 5.

I del 6 drøftes funn fra intervjuene i lys av PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet. Her presenteres også praktiske implikasjoner for virksomheter som søker å utvikle psykologisk kapital hos sine medarbeidere.

### 3. Kontekst

Av hensyn til intervjuobjektene personvern, har jeg valgt å anonymisere hvilken virksomhet som er i fokus for denne oppgaven.

Det jeg kan si om konteksten er at det dreier seg om offentlig eid virksomhet. Det i dag likevekt mellom kjønnene i toppledelsen, men kvinner er ellers i et klart mindretall i virksomheten, noe som også gjenspeiles i en lav andel kvinnelige ledere på ulike nivåer av virksomheten.

Virksomheten opplever vanskeligheter med å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere. Det at de opererer i en tradisjonelt sett mannsdominert bransje gjør at de har færre kvinnelige søkere, færre kvinnelige medarbeidere og færre kvinnelige ledere. Det er derfor viktig at kvinnene som rekrutteres til virksomheten opplever mestring, vekst og utvikling, slik at de velger å satse på en videre karriere i virksomheten.

Jeg har valgt å intervju de kvinnelige topplederne i virksomheten, da jeg ønsker å avdekke mer omkring deres opplevde psykologisk kapital, hvilken betydning dette har hatt for deres karrierevalg, samt undersøke hva som har bidratt til å utvikle deres psykologiske kapital.

Jeg håper virksomheten kan bruke funnene fra oppgaven til å forstå hvilken betydning psykologisk kapital kan ha for at dyktige medarbeidere, uavhengig av kjønn, satser på en intern karriere og våger seg inn i lederstillinger. Videre håper jeg at oppgaven kan gi virksomheten praktiske eksempler på hvordan de kan jobbe for å utvikle psykologisk kapital hos sine medarbeidere.



## 4. Teoridel

### *Innledning*

Dette kapitlet vil gi en redegjørelse for teorien omkring psykologisk kapital, også kalt PsyCap. Innledningsvis beskrives fagretningen positiv organisasjonsatferd og dens inspirasjonskilde innen positiv psykologi. Deretter presenteres psykologisk kapital som overordnet konsept, noe av forskningen som har blitt gjort på effekter av psykologisk kapital på arbeidsplassen og viktige forløpere for å utvikle psykologisk kapital på arbeidsplassen. Til slutt følger en beskrivelse av PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet.

Boken Psychological capital and beyond (Luthans et al., 2015) regnes som en hovedbok i litteraturen om psykologisk kapital og er brukt som hovedkilde for teorien i denne oppgaven. Der andre kilder ikke oppgis, er det altså Luthans et al. (2015) som er referansen.

### *Positiv psykologi og Positiv organisasjonsatferd*

Martin Seligman og andre fremtredende psykologer gjorde ved årtusenskiftet en vurdering av utviklingen innen psykologifeltet etter andre verdenskrig. De innså at man hadde gjort formidable fremskritt innen psykologien når det gjaldt å finne effektive behandlinger for psykiske lidelser og dysfunksjonell atferd, men at man i samme periode hadde gitt for lite oppmerksomhet til psykisk friske individer og deres vekst, utvikling, selv-realiserings og velvære. Denne oppdagelsen førte til at Seligman sammen med andre satte en ny retning for psykologisk forskning, der de ville jobbe for å hjelpe psykisk friske personer til å bli lykkeligere, mer produktive og realisere sitt menneskelige potensiale. Denne retningen ble kalt Positiv psykologi (Luthans, 2002; Luthans et al., 2015)

I følge Luthans et al. (2015) hadde man også innen forskning på organisasjonsatferd hatt uforholdsmessig stort fokus på problemer og negative perspektiver. Her nevnes som eksempler som dårlige ledere, stress, utbrenthet, dysfunksjonell og uetisk atferd, samt kontraproduktive organisasjonsstrukturer, strategier og kulturer. Dette hadde ført til å at de positive organisasjonsfenomenene, som fremragende prestasjoner, kontinuerlig læring og

utvikling, og proaktiv, strategisk endring og tilpasning hadde blitt ignorert og undervurdert.

Luthans (2002) oppgir at han var sterkt inspirert av positiv psykologi, da han bestemte seg for å finne en ny retning for forskning innen organisasjonsatferd, der man istedenfor å fortsette den negative spiralen der man fikset svakheter, skulle ha et proaktivt og positivt fokus på å fremheve styrker. Denne retningen gav ble gitt navnet Positiv organisasjonsatferd.

Luthans definerer positiv organisasjonsatferd som «studien og anvendelsen av positivt orienterte menneskelig styrker og psykologiske kapabiliteter som kan måles, utvikles og håndteres på en effektiv måte for å forbedre prestasjoner i dagens arbeidsplass» (Luthans, 2002, referert i Luthans et al., 2015, s. 19, egen oversettelse).

For at en psykologisk styrke eller ressurs skal bli inkludert som en positiv organisasjonsatferd må den altså være positiv, målbar, tilstandslignende, og ha betydning for prestasjoner. I tillegg må den være basert på solid teori og forskning, dette er ifølge Luthans et al. (2015) det viktigste kriteriet. Nedenfor følger en kort redegjørelse for disse kriteriene:

*Positivitet* i denne sammenheng forstås som et helhelhetlig system (av premisser, prosesser, metoder og utfall) som observatører/interessenter entydig identifiserer som å overgå alminnelig standarder og tilføre vedvarende verdier for både individet og omgivelsene (Youssef-Morgan & Luthans, 2013, referert i Luthans et al., 2015).

*Valid måling* handler om at det må foreligge reliable og valide målinger som muliggjør systematisk analyse, forutsigelse og kontroll.

*Tilstandslignende* handler om at dette er en styrke eller ressurs som er formbar og åpen for utvikling og forbedring over tid. Luthans et al. (2015) beskriver trekk og tilstander på et kontinuum som rangerer fra «rene trekk», som er genetisk bestemt og nærmest umulig å endre, til «rene tilstander», som er volatile og endres på et øyeblikk. De beskriver at relativt stabile personlighetstrekk står nærmere trekk-

delen av kontinuumet, mens psykologisk kapital plasseres til å være nærmere tilstandsdelen, da psykologisk kapital anses å være formbar og åpen for utvikling.

*Betydning for prestasjoner* handler om at man kun ønsker å inkludere det som har signifikant effekt for arbeidsprestasjoner.

*Teori og forskningsbasert* handler om å ta å sikre at det ligger solid og vitenskapelig forskning til grunn for kunnskapen som inkluderes og akkumuleres om positiv organisasjonsatferd, slik at man er sikre på at man jobber med de riktige konstruksjonene som bidrar til vedvarende vekst og prestasjonsforbedring.

### ***Psykologisk kapital***

De positive psykologiske ressursene som møter de vitenskapelige kriteriene for positiv organisasjonsatferd er Efficacy, Optimism, Hope og Resilience. Det er også disse fire som beskrives når psykologisk kapital defineres som:

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

Oversatt til norske begreper består psykologisk kapital av ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet.

PsyCap benevnes som en «higer order core construct» der enkeltdelene påvirker hverandre på en synergisk måte, slik at helheten (PsyCap) blir større enn summen av enkeltdelene (Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet).

Nettopp dette at de fire PsyCap ressursene gjensidig påvirker og forsterker hverandre, er det som Luthans et al. (2015) fremhever som det unike ved PsyCap fra andre psykologiske ressurser. PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme,

Håp og Robusthet er, ifølge Luthans et al. (2015), fornybare, komplementære og synergiske.

Det som knytter Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet til hverandre er en «positiv vurdering av omstendigheter og sannsynlighet for suksess basert på motivert innsats og utholdenhet» (Luthans, Avolio et al, 2007, referert i Luthans et al., 2015, s. 30, egen oversettelse).

Luthans et al. (2015) vurderer psykologisk kapital til å være en form for kapital som kan øke andre former for materiell og immateriell kapital og bidra til å skape bærekraftige konkurransefordeler.

Videre hevder Luthans et al. (2015) at det tradisjonelle ressursperspektivet har vært å vurdere potensielle medarbeidere basert på hva de kan (human kapital) eller hvem de kjenner (sosial kapital), og at investeringer i opplæring og utvikling har handlet om å berike denne humane og/eller sosiale kapitalen.

Dette perspektivet problematiseres fordi de mener at den humane og sosiale kapitalen som en medarbeider har i dag, ikke nødvendigvis er verdifull i morgen. Derimot fremmer Luthans et al. (2015) at vi bør anse organisasjoners behov for human og sosial kapital som noe dynamisk, og at psykologisk kapital bidrar til en bærekraftig konkurransefordel ved at det ikke bare handler om hvem du er i dag, men også hvem du kan bli i fremtiden.

### ***Effekter av psykologisk kapital***

Det har blitt gjort en betydelig mengde forskning rundt effekten av psykologisk kapital på arbeidsplassen. Den omfattende Meta-studien av Avey et al. (2011), som inkluderte 51 uavhengige studier (N=12 567 medarbeidere), viste signifikante positive relasjoner mellom PsyCap og ønskelige medarbeiderholdninger (jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og psykologisk velvære), ønskelig medarbeideratferd (Organizational Citizenship Behaviors), og prestasjoner (egenmålt, ledermålt og objektivt målt). Studien viste en negativ relasjon mellom Psycap og uønskede holdninger på arbeidsplassen, som medarbeiderkynisme,

turnoverintensjoner, medarbeiderstress og -engstelse, og uønsket (kontraproduktiv eller avvikende) medarbeideratferd.

Luthans et al. (2015) fremholder at funnene fra Aveys metastudie har blitt replikert i flere studier, på tvers av jobbtyper, populasjoner og kulturer. I tillegg opplyser de om longitudinelle studier som støtter at PsyCap er en prediktor for prestasjoner og velvære på arbeidsplassen.

### ***Utvikling av psykologisk kapital***

Avey (2014) gjennomførte en studie for å undersøke hva virksomheter kan gjøre for å utvikle PsyCap hos sine ansatte. I denne studien undersøkte man hvilken betydning demografi (alder, kjønn og ansiennitet), individuelle forskjeller (selvbilde og proaktiv personlighet) og kontekstuelle faktorer som ledelse og jobb-design, kunne ha som i utviklingen av PsyCap.

Den sterkeste prediktoren for PsyCap var i denne studien individuelle forskjeller, etterfulgt av ledelse (autentisk ledelse, etisk ledelse og bemyndiggjørende ledelse), jobbkarakteristikk (oppgave kompleksitet) og til slutt alder.

Siden det er relevant for denne oppgaven, vil jeg her fremheve at hverken Aveys undersøkelse, eller senere undersøkelser har vist at det er noen signifikant sammenheng mellom kjønn og PsyCap (Avey, 2014; Luthans et al., 2015).

Luthans et al. (2015) refererer til andre studier som har påvist at andre forløpere til PsyCap er leders positivitet (PsyCap) og problemkompleksitet; støttende organisasjonsklima; og opplevd grad av støttende ledelse.

### ***Mestringstro (PsyCap Efficacy)***

Albert Bandura omtales av Luthans et al. (2015) som en viktig innflytelse for arbeidet med PsyCap generelt og mestringstro spesielt. Bandura er kjent som grunnleggeren av sosial kognitiv teori, og for arbeidet med teorier omkring self-efficacy og agency.

Mestringstro defineres som «ens tro på at hans eller hennes evner til å mobilisere motivasjon, kognitive ressurser, eller handlingsforløp som er nødvendige for å utføre en spesifikk handling innen en gitt kontekst» (Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Luthans et al., 2015, s. 50, egen oversettelse).

Mestringstro omtales som domenespesifikt, hvilket vil si at selv om man har mestringstro innen et domene, kan du føle deg utrygg innen andre domener. Allikevel er det ifølge Luthans et al. (2015) mulig å overføre mestringstro fra et domene til andre nærliggende domener, ved å fokusere på styrker som lar seg overføre fra et mestringsområde til et annet.

Forholdet mellom mestringstro og arbeidsprestasjoner er godt etablert i forskningslitteraturen, og i en metastudie synliggjøres en korrelasjon på (0,38) mellom mestringstro og arbeidsprestasjoner på individnivå (Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Luthans et al., 2015). Luthans et al. (2015) påpeker at korrelasjonen mellom mestringstro og arbeidsprestasjoner er høyere enn andre anerkjente prestasjonsfremmende konsepter og teknikker som for eksempel målsetting, tilbakemeldinger og jobbtilfredshet.

Personer med mestringstro kjennetegnes ved at de setter høye mål for dem selv; ønsker motstand velkommen og blomstrer under motstand; har høy grad av egenmotivasjon; invester nødvendig innsats i å nå målene; og er utholdende i møte med hindringer (Luthans et al, 2015).

Med utgangspunkt i Banduras sosial-kognitive teori, peker Luthans et al. på fem kognitive prosesser som grunnleggende for mestringstro:

- Evnen til å mentalisere ved å skape modeller/bilder i eget hode
- Evnen til å forhåndsvurdere/-planlegge fremtidige handlinger
- Evnen til å observere og modellere andres atferd
- Evnen til selv-regulerende prosesser
- Evnen til å egen-refleksjon.

Ifølge Banduras (1997) teori, referert i Luthans et al. (2015), er mestringstro tilstandslignende og dermed mulig å utvikle. Følgende er nevnt av Luthans et al. (2015) som mulige måter å utvikle mestringstro på:

*Opplevelse av mestring eller suksess* - dette kan for eksempel skje ved bli satt inn i situasjoner der det er høy sannsynlighet for å lykkes, eller ved å bryte ned komplekse oppgaver til mindre bestanddeler som man øves inn en etter en. Det kan også skje gjennom trening i et miljø som er trygt, fokusert og positivt, gitt at treningsoppgavene er realistiske og «tett på» reelle arbeidsoppgaver.

*Observasjon av andre relevante personer* som opplever mestring, både når de lykkes og når de feiler. For at disse observasjonene effektivt skal bidra til å utvikle mestringstro, må det være en viss likhet mellom rollemodellen og rollen til den som lærer. Videre må situasjonen som observeres ha en viss likhet slik at det kan lar seg gjøre å overføre dette tilbake til egen jobb. I tillegg er det viktig at den som lærer avsetter tid til egen refleksjon og trening. Dersom en ikke har relevante rollemodeller eller situasjoner tilgjengelig for å observere, kan en person utvikle egen mestringstro ved å forestille seg selv mestre en gitt situasjon, og mentalt øve på ulike handlinger som kan kreves i gitte utfall av situasjonen.

*Positive tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse* - det å høre andre uttrykke at de tror på deg og at du kommer til å klare det, vil påvirke ens egen oppfatning og øke egen mestringstro.

*Følelsesmessig oppstemthet eller opplevd psykisk og fysiologisk velvære* kan også bidra til opplevd mestringstro, fordi dette stimulerer og tilfører energi til de kognitive prosessene som kreves for mestringstro, som mentalisering, forhåndsvurdering, observasjon, selvregulering og selvrefleksjon.

### ***Optimisme (PsyCap Optimism)***

Martin Seligman, kjent som grunnleggeren av positiv psykologi, er også den som står bak definisjonen av optimisme.

Seligman (1998), referert i Luthans et al. (2015), beskriver optimisme som en forklaringsstil som attribuerer positive hendelser til personlige, permanente og vidtrekkende (globale) årsaker, og tilskriver negative hendelser til ytre, midlertidige og situasjons-spesifikke årsaker. Dette er i sterk motsetning til den pessimistiske forklaringsstilen som fortolker positive hendelser til ytre,

midlertidige og situasjons-spesifikke årsaker og tilskriver negative hendelser til personlige, permanente og vidt-rekkene årsaker.

Den underliggende mekanismen å innta en optimistisk eller pessimistisk attribusjonsstil, handler om individets vurdering av om man kan påvirke utfallet eller ikke. Hvis vi føler vi kan kontrollere situasjonen og at fremtiden avhenger av våre handlinger, blir vi mer motiverte til å kjempe for en bedre fremtid. Dersom situasjonen oppleves å være helt utenfor egen kontroll, der det ikke er noen kobling mellom egne handlinger og utfallet de gir, vil vi innta en hjelpeløs holdning (Luthans et al., 2015).

PsyCap optimisme kjennetegnes også ved globale positive forventninger, hvilket betyr at man har en generell tendens til å forme positive forventninger til livet. Siden optimister tar æren for de positive tilfældighetene i livet, tilskriver de årsakene til å være noe som er innenfor egen kontroll. Optimister forventer de at disse årsakene kommer til å fortsette å eksistere også i fremtiden, og at de vil være nyttige i andre situasjoner, på tvers av ulike domener i livet.

Luthans et al. (2015) refererer til en stor mengde forskning som synliggjør de positive effektene av optimisme, for eksempel innen helse, velvære, og livstilfredshet, og viser også til en positiv relasjon mellom optimisme og arbeidsprestasjoner og utdanning. Blant annet referer de til en studie av Seligman (1998) som viste at optimistiske forsikringsselgere over tid solgte mer enn pessimistisk innstilte selger, til og med blant de som til å begynne med hadde feilet på en bransjespesifikk seleksjonstest.

Ettersom det kan være noen negative effekter av ugjennomtenkt og ekstrem optimisme, argumenterer Luthans et al. (2015) for at PsyCap optimisme bør være både realistisk og fleksibel. Dette betyr blant annet at man utøver selvdisiplin, analyserer tidligere hendelser og tar forhåndsregler. Videre viser de til at mennesker med høy grad av PsyCap optimisme også er i stand til å verdsette andre årsaker til egen suksess, lærer av egne feil, aksepterer det som ikke kan endres og evner å gå videre på en positiv måte.



Luthans et al. (2015) tilkjennevir at optimisme av noen beskrives som relativt stabile egenskaper, men vektlegger at andre, som Seligman, beskriver optimisme som tilstandslignende, og noe som kan læres.

Schneider (2001), referert i Luthans et al. (2015) peker på tre perspektiver som er spesielt viktige for å utvikle realistisk optimisme på arbeidsplassen:

*Ettergivenhet for fortiden*, som handler om akseptere realitetene i situasjonen, hvilke deler av situasjonen som kunne kontrolleres, og hvilke deler som ikke var mulig å kontrollere, for på denne måten anerkjenne hva man faktisk klarte, og tilgi seg selv for det som uansett ville vært utenfor ens kontroll.

*Verdsettelse av nåtiden*, som handler om evnen til å finne noe positivt som man kan glede seg over, i enhver situasjon, uansett hvor ufordelaktig situasjonen ellers måtte være.

*Mulighetssøking for framtiden*, som handler om å proaktivt søke etter og handle på muligheter som byr seg i framtiden.

### ***Håp (PsyCap Hope)***

Luthans et al. (2015) referer til Rick Snyders forskning på håp i positiv psykologi, og Snyders definisjon av PsyCap håp som «a positive motivational state that is based on an interactively derived sense of successful (1) agency (goal directed energy) and (2) pathways (planning to meet goals)» (Snyder et al., 1991, referert i Luthans et al., 2015, s. 83).

Det er med andre ord to sentrale elementer av PsyCap Håp:

*Agency* som også omtales som *Willpower*, handler om evnen til å sette seg realistiske og utfordrende mål som man strekker seg etter å oppnå, gjennom besluttsomhet, energi og egen opplevelse av kontroll. *Willpower* samsvarer med andre ord med vårt norske begrep viljestyrke.

*Pathways*, som også omtales som *Waypower*, handler om evnen i til å generere alternative veier for å nå sine mål, dersom de opprinnelige veiene har blitt blokkert.

Luthans et al. (2015) referer til Lopez (2013) og Snyder (1993, 2000, 2002) som har påvist at Agency og Pathways gjensidig påvirker og forsterker hverandre, der beslutsomheten i viljestyrken motiverer til å søke etter alternative veier, og der kreativiteten og oppfinnsomheten i Waypower igjen gir økt energi og opplevelse av kontroll.

Det finnes omfattende forskning som beviser sammenhengen mellom håp og prestasjoner i livet generelt, og i arbeidslivet spesielt. Luthans et al. (2015) referer til forskning som har vist at PsyCap håp er positivt knyttet til arbeidsprestasjoner, jobbtillfredshet, arbeids glede og organisasjonsforpliktelse; bedre problemløsning; jobbengasjement; og lønnsomhet.

Håp har vist seg å være tett koblet til et individs evne til å forestille seg en bedre fremtid, og aktivere prosesser som muliggjør åpen tekning og idégenerering som utvikler muligheter, mål og veier for å nå målene (Carlsen et al., 2012, referert i Luthans et al., 2015).

Håp kan ses på et personlighetstrekk og derfor ikke åpen for forandring, men Snyders forskning har vist at håp også er en tilstand som kan utvikles over tid. Luthans et al. (2015) oppgir en rekke tilnærminger for å utvikle og gi næring til PsyCap håp. Nedenfor følger en beskrivelse av disse.

*Målsetting*, det å ha mål beskrives som motiverende i seg selv, mens det å miste målet av synet kan føre til at vi også mister håpet. Det er viktig at man opplever eierskap til, og fullt ut forstår målene (i motsetning til mål som blir diktert og ikke forklart), samt at de er spesifikke og målbare.

*Strekk-mål*, det vil si mål som utfordrer og stimulerer til utforsking, samtidig som de oppleves å være innenfor rekkevidde.

*Tilnæringsmål*, det betyr mål som positivt vinklet mot noe man ønsker seg å nå, i motsetning til mål som er negativt rettet mot noe man søker å unngå. Å oppleve mestring og belønning for hver dag man klarer å nå sitt tilnæringsmål, forsterker håpet til man vil lykkes.

*Trinnvis tilnærming*, det vil si å bryte ned vanskelige, langsiktige og overveldende mål til mindre, nærliggende og mer håndterbare milepæler.

*Mental øving*, det vil si å mentalt se for seg hvordan man skal tenke og handle for å nå målet, og det å møte og overkomme hindringer og finne nye veier.

*Ritualer*, dette handler om å bevisst etablere bestemte rutiner som bidrar til å nå målet uten å overforbruke energi og viljestyrke, fordi hjernen etterhvert jobber på autopilot.

*Involvering*, det å få mulighet til medbestemmelse og autonomi øker opplevelsen av innflytelse og frihet, det vil si agency. Samtidig oppmuntrer det til initiativ og selvvalgte handlingsmåter, det vil si pathways.

*Belønningssystemer*, det vil si å koble positiv belønning til den atferden man ønsker å forsterke. Dette kan handle om genuin anerkjennelse og positiv tilbakemelding til den som demonstrerer agency og pathways.

*Ressurser*, dette handler om å få allokert nødvendige ressurser for å opprettholde håp og påfølgende måloppnåelse. Foruten nødvendige materielle ressurser, ser man at støtte og forpliktelse fra ledelsen er uunnværlige ressurser for å opprettholde og forsterke håp.

*Strategisk innretning*, dette handler om å gi medarbeidere en tydelig retning på mulighetene som ligger i framtiden. Toppledere kan for eksempel uttrykke håp for virksomheten i sin kommunikasjon, og innrette menneskelige ressurser ut fra medarbeidernes talenter og styrker slik at man har best mulig forutsetninger til å lykkes i sin rolle.

*Trening.* For at trening skal bidra til å utvikle håp, må den være praktisk, interaktiv og involverende, samt innrettet mot å utvikle kompetanser og talenter til styrker som kan brukes i ulike situasjoner.

### ***Robusthet (PsyCap Resilience)***

Ann S. Masten forskning på robusthet beskrives av Luthans et al. (2015) som viktige bidrag til at robusthet har blitt en komponent i PsyCap. Fra et klinisk perspektiv har robusthet blitt definert som «mønstre av positiv tilpasning gjennom, eller etter signifikant motgang eller risiko» (Masten et al. (2009), referert i Luthans et al., 2015, s. 148, egen oversettelse).

Fra et PsyCap perspektiv har man valgt å åpne definisjonen til ikke bare å gjelde motgang, men også svært positive hendelser. PsyCap robusthet defineres som «kapasiteten til å returnere eller sprette tilbake fra motgang, konflikt, feilgrep, eller til og med positive hendelser, framskritt og økt ansvar» (Luthans, 2002, referert i Luthans et al., 2015, s. 145, egen oversettelse).

Robusthet handler ikke bare om å returnere til normalen, men å bruke motgang som et springbrett mot vekst og utvikling, noe post-traumatisk vekst oppgis som et eksempel på. Denne forståelsen er i tråd med definisjonen av robusthet på arbeidsplassen som en «utviklingsretning karakterisert av demonstrert kompetanse i møte med, og profesjonell vekst etter, opplevelser av motgang på arbeidsplassen» (B. Caza & Milton, 2012, refert i Luthans et al., 2015, s 145, egen oversettelse).

Forskning innen både klinisk og positiv psykologi har påvist at robusthet bidrar til å bedre funksjonsevne, spesielt knyttet til posttraumatisk mestring, tilpasning og helse. Det er også påvist positiv sammenheng mellom robusthet og prestasjonerrelaterte resultater på arbeidsplassen.

Luthans et al. (2015) referer til ulike kilder som hevder at robusthet er nødvendig i dagens arbeidsliv, der gjennomsnittlige prestasjoner ikke lenger er «godt nok» for å kunne holde tritt med voksende forventninger og økt konkurranse.

Organisasjoner trenger personer som trives i kaos, proaktivt bruker motgang til å

utvikle seg og som utmerker seg positivt til tross for flere intense og uungåelige tilbakeslag (Hamel & Välikangas, 2003, referert i Luthans et al., 2015).

Det vises i Luthans et al. (2015) til flere studier som støtter teorien om at robusthet er et springbrett mot vekst og utvikling. Det å reflektere over motgang kan bidra til å gi livet mening og verdi, og til å foredle egen filosofi omkring livet, målsetninger og prioriteringer. Videre hevdes det at robuste mennesker opplever mer selvstendighet, mestringstro, selvbevissthet, egeninnsikt, og bedre relasjoner, emosjonell uttrykksfullhet og empati (Ryff & Singer, 2003, referert i Luthans et al., 2015).

En rekke studier definerer PsyCap robusthet som en tilstand som kan utvikles. Det finnes også egne treningsprogrammer rettet mot å utvikle robusthet hos ledere og medarbeidere (Luthans et al., 2015).

Masten et al. (2009), referert i Luthans et al., (2015), har identifisert tre ulike strategier for å utvikle robusthet, som også kan tilpasses til arbeidsplassen. Nedenfor følger en kort redegjørelse av disse strategiene.

*Ressurs-fokusert strategier* handler om å forsterke opplevde og faktiske ressurser som øker sannsynlighet for positive utfall. I forskningen til Masten (2001), referert i Luthans et al., (2015) blir kognitive evner, temperament, positivt selvbilde, positivt livssyn, emosjonell stabilitet og selvregulering nevnt som eksempler på ressurser som kan bidra til økt robusthet hos et individ.

På arbeidsplassen kan slike ressurser være human kapital (utdannelse, erfaring, kunnskap, ferdigheter og evner), sosial kapital (relasjoner og nettverk) og til og med andre positive PsyCap komponenter (mestringstro, håp og optimisme). Human kapital kan utvikles gjennom tradisjonelle trenings- og utviklingsprogrammer, sosialisering, mentoring og jobbrotasjon. Sosial kapital kan eksempelvis utvikles gjennom åpen kommunikasjon, tillitsbygging, oppriktighet, transparens, anerkjennelse, teamarbeid og initiativer rettet mot work-life balance. Andre deler av oppgaven har allerede beskrevet hvordan andre PsyCap komponenter kan utvikles.

*Risiko-fokuserte strategier* handler om å håndtere, men ikke nødvendigvis helt unngå risikofaktorer, fordi utfordringer er nødvendige og uvurderlige muligheter for vekst og selvrealisering (Luthans et al, 2015). Dette inkluderer også positive hendelser, som en forfremmelse, som kan oppleves så overveldende at man avslår fordi man ønsker å unngå risikoen helt. I stedetfor bør man bruke risikohåndterende strategier for å øke mestringstro innen det nye domenet, gjennom coaching, mentoring og hyppige tilbakemeldinger (Luthans et al, 2015).

*Prosess-fokuserte strategier* handler om tilpasningsprosesser som bidrar til å identifisere, velge, utvikle, ta i bruk og opprettholde den riktige miksen av ressurser for å håndtere relevante risikofaktorer. Et eksempel på dette handler om å vurdere hvilke ressurser man har (gjennom selv-bevissthet), og deretter å ta dem i bruk på riktig måte (gjennom selvregulering) for å overkomme risikoene.

Foruten disse strategiene, nevner Luthans et al. (2015) ledelse som en viktig bidragsfaktor for å utvikle robusthet på arbeidsplassen, både på individ og på organisasjonsnivå. De indikerer blant annet at robusthet kan kaskadere fra ledere til medarbeidere, og refererer til en studie av Harland og kolleger (2005) som har påviste at dimensjoner fra transformasjonsledelse, som attribuert karisma, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individualisert omtanke, var positivt relatert til medarbeider-robusthet. Videre foreslår de at autentisk ledelse kan øke robusthet blant medarbeidere.

### ***Oppsummering***

Inspirert av positiv psykologi, har positiv organisasjonsatferd blitt definert som studien av positivt orienterte menneskelig styrker og psykologiske kapabiliteter som kan måles, utvikles og håndteres for å forbedre prestasjoner i dagens arbeidsplass.

Det ligger strenge krav til grunn for at en psykologisk styrke eller ressurs skal defineres som psykologisk kapital. Ved siden av å være basert på solid teori og forskning, må ressursen være positiv, målbar, tilstandslignende, og ha betydning for prestasjoner.

De positive psykologiske ressursene som møter de vitenskapelige kriteriene for positiv organisasjonsatferd er Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet.

Psykologisk kapital beskrives som en positiv utviklingstilstand der individet har mestringstro til å påta seg utfordrende oppgaver og legge ned nødvendig innsats for å lykkes; gjør seg positive antagelser i forhold til å lykkes nå og i framtiden (optimisme); jobber målrettet og finner nye veier til mål (håp) når det er nødvendig; og er utholdende og i stand til å bruke problemer og motgang som et springbrett for utvikling (robusthet) (Luthans et al., 2015, s.2, egen oversettelse).

De fire PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet er, ifølge Luthans et al. (2015), fornybare, komplementære og synergiske. Derfor benevnes psykologisk kapital som en «higer order core construct» der enkeltdelene påvirker hverandre på en synergisk måte, slik at helheten (PsyCap) blir større enn summen av enkeltdelene (Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet).

Det har blitt gjort en betydelig mengde forskning rundt effekten av psykologisk kapital på arbeidsplassen, og studier har påvist signifikante positive relasjoner mellom PsyCap og ønskelige medarbeiderholdninger, ønskelig medarbeideratferd og prestasjoner.

PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet har blitt definert som tilstandsbaserte og dermed mulig å utvikle. Luthans et al. (2015) har beskrevet konkrete tilnærminger og strategier som anses å være effektive for å utvikle de ulike PsyCap ressursene på arbeidsplassen.

## 5. Metode

Fokus for denne oppgaven er å undersøke betydningen av opplevd psykologisk kapital for å våge seg inn i topplederstillinger. Dette har gitt meg noen klare føringer for valg av metode.

### *Valg av metode*

Siden jeg ønsket å undersøke en opplevelse, krever dette kvalitativ undersøkelse. Langdridge (2006) beskriver at i motsetning til kvantitativ forskning, der man søker å måle, eller kvantifisere et fenomen, er kvalitativ forskning mer fokusert på opplevelser, meninger og betydninger. Styrkene ved den kvalitative metoden er at den tar høyde for subjektive erfaringer, kan gi uventet innsikt, og at den ikke leder deltagerne til å se ting på en spesifikk måte. Noen av ulempene ved kvalitativ metode er at man ikke kan bruke tradisjonelle begreper om validitet og reliabilitet om dataene, og at det er ikke mulig å generalisere eller predikere på grunnlag av funnene (Langdridge, 2006).

Jeg har valgt å bruke semistrukturerte intervjuer for innsamling av data. På den måten hadde jeg et tydelig utgangspunkt for temaene jeg ønsket å dekke, samtidig som jeg i stor grad lot intervjuobjektet styre innhold og retning i samtalen.

Langdridge (2006) beskriver at semistrukturerte intervjuer har sine fordeler ved at de som intervjues ikke hemmes av fastlagte svar, at emner ikke overses og at den muliggjør sammenligning av svar og data. Samtidig viser han til noen ulemper ved at informasjonstilfanget kan begrenses av spørsmålsformuleringene og at strukturen kan bli for rigid. Jeg har derfor laget en temabasert intervjuguide, der jeg har mulige oppfølgingsspørsmål knyttet til ulike tema.

Spørsmålene har blitt utformet med utgangspunkt i min forståelse av teorien omkring PsyCap. Spørsmålene er tett knyttet til innholdet i teorien, men uten å direkte bruke begreper fra teorien, da jeg ikke ønsker å påvirke intervjuobjektens tanker og formuleringer rundt deres opplevelser. Det er også derfor de innledende spørsmålene er mer generelle og åpne i sin form. Spørsmålene i intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven.



### ***Utvalg***

Jeg har valgt å intervju fem kvinner som i dag sitter i topplederstillinger. Alle har direktørtittel og et omfattende ansvar i sin rolle. Noen av informantene er øverste ledere for resultatenheter, mens andre er øverste ledere for stabs og støttefunksjoner. Samtlige er i er i alderssegmentet 44 til 61 år.

Det er per i dag fire kvinnelige toppledere i den virksomheten som jeg selv jobber i, og jeg ønsket å intervju fem informanter som var på omtrent samme ledernivå til denne oppgaven. Derfor har jeg valgt å finne den femte informanten i en søstervirksomhet, som av ulike hensyn er organisert som en selvstendig enhet. Denne søstervirksomheten er allikevel svært lik vår virksomhet, ved at det er offentlig eierskap og i en mannsdominert bransje.

Av hensyn til informantenes anonymitet velger jeg her å ikke spesifisere nærmere omring informantene og deres ansvarsområder.

### ***Gjennomføring av intervjuer***

Jeg innledet med å takke informantene for at de stilte opp. Deretter fortalte jeg at formålet med intervjuet er å få innsikt i deres tanker og opplevelser som har vært avgjørende for at de har kommet til den posisjonen de er i dag.

Jeg understreket at det spesifikke innholdet fra den enkeltes samtale var å anse som konfidensiell informasjon ved at jeg i oppgaven ville anonymisere både intervjuobjektene og hvor de jobber, samt at jeg i oppgaven kun ville løfte fram hovedfunn på tvers av ulike samtaler.

Jeg forklarte også at jeg ønsket å innta en nysgjerrig, utforskende og lyttende rolle i samtalen, og at hensikten var å få dem til å snakke mest mulig uforstyrret.

Hvert intervju hadde en varighet på ca. én time.

### ***Metodesvakheter***

Det er flere svakheter ved metoden jeg har lagt til grunn for denne studien.

Jeg er selv ansatt i samme organisasjon som intervjuobjektene og rapporterer til den ene av dem. Videre har jeg stor faglig nærhet til temaet som jeg her undersøker, da jeg til daglig jobber med tematikker knyttet til organisasjonsutvikling, lederutvikling og talentutvikling. Denne nærheten til intervjuobjektene og tematikken for oppgaven kan utfordre min evne til å innta en nysgjerrig og utforskende rolle.

I tillegg skriver jeg oppgaven alene. Dette gjør mine subjektive meninger og vurderinger kan ha farget spørsmålene som jeg har stilt, hvordan jeg har fortolket svarene og hva jeg har trukket fram som funn.

Denne studien er ikke meldt Sikt (tidligere NSD) og derfor har jeg ikke kunnet ta lydopptak av samtalene. Jeg har derfor vært nødt til å skrive feltnotater direkte inn i Word, og deretter renskrevet notatene i etterkant. Dette gjør at jeg kan ha mistet noe av essensen i hva som ble sagt og måten det ble sagt på i selve intervjuøyeblikket, samt at jeg kan ha fortolket og fylt ut meningsinnhold når jeg renskrev notatene i etterkant.

## 6. Drøfting av funn

### *Innledning*

Denne oppgaven tar for seg betydningen av opplevd psykologisk kapital for å våge seg inn i topplederstillinger. For å undersøke denne problemstillingen har jeg intervjuet kvinnelige ledere, som sitter i toppledelsen hos en offentlig eid virksomhet som opererer innen en mannsdominert bransje.

I dette kapitlet vil jeg presentere empiriske funn og drøfte disse opp mot teori knyttet til psykologisk kapital (PsyCap).

Psykologisk kapital tar utgangspunkt i positiv psykologi og beskrives som en positiv utviklingstilstand der individet har mestringstro til å påta seg utfordrende oppgaver og legge ned nødvendig innsats for å lykkes; gjør seg positive antagelser i forhold til å lykkes nå og i framtiden (optimisme); jobber målrettet og finner nye veier til mål (håp) når det er nødvendig; og er utholdende og i stand til å bruke problemer og motgang som et springbrett for utvikling (robusthet) (Luthans et al., 2015, s.2, egen oversettelse).

Ifølge teorien til Luthans et al. (2015) er PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet komplementære og synergiske. Dette er også fremtredende i mine funn, og det gjør det utfordrende å skille de ulike ressursene fra hverandre i funnene, da flere funn kan høre hjemme i flere kategorier samtidig.

For å gjøre en systematisk drøfting har jeg allikevel sortert funnene ut fra de fire PsyCap ressursene, men jeg har valgt å drøfte dem i en litt annen rekkefølge enn de står nevnt i teorikapitlet. Jeg starter med den PsyCap ressursen som ser ut til å være av størst betydning hos informantene, mestringstro, og fortsetter i synkende rekkefølge med robusthet, håp og optimisme.

Til slutt vil jeg kort gå inn på hvilken betydning opplevd ledelse kan ha hatt for utviklingen av psykologisk kapital hos informantene.

### *Betydningen av opplevd mestringstro*

Mestringstro defineres som «ens tro på at hans eller hennes evner til å mobilisere motivasjonen, kognitive ressurser, eller handlingsforløp som er nødvendig for å utføre en spesifikk handling innen en gitt kontekst» (Stajkovic & Luthans, 1998, referert i Luthans et al., 2015, s. 50, egen oversettelse).

Samtlige informanter tilkjenner høy grad av mestringstro, noe som er spesielt fremtredende i begrepene som informantene bruker for å beskrive seg selv på, som «egendrive», «uredd», «ambisiøs», «resultatorientert», «målbevisst» og «måldrevet». Dette samsvarer godt med Luthans et al. (2015) som beskriver at personer med mestringstro utmerker seg ved å sette høye mål for dem selv; ønsker motstand velkommen og blomstrer under motstand; har høy grad av egenmotivasjon; investerer nødvendig innsats i å nå målene; og er utholdende når de møter hindringer.

Informantene oppgir ulike beveggrunner for sine valg av mål. En av informantene begrunner sin sterke egendrive med et ønske om å endre på ting, og å gjøre ting bedre. En annen beskriver at hun uredd har oppsøkt nye utfordringer fordi hun har ønsket å utfordre seg selv, og ønsket å mestre nye ting.

Et annet tegn på høy grad av mestringstro er det at informantene oppgir at de er innstilt på å tåle ubehag på veien for å nå målet, og at målet «tenk å få til det der», har vært en sterk motivasjon til å stå i ubehaget som kreves.

Ifølge teorien kan mestringstro utvikles ved å oppleve mestring og suksess (Luthans et al, 2015). Dette sammenfaller svært godt med mine funn. Ved det innledende spørsmålet om viktige hendelser i utviklingen som har ledet fram til dagens rolle som toppleder, fremhever samtlige informanter betydningen av at de ved ung alder påtok seg ansvar som har gitt dem opplevelse av mestring. Samtlige forteller historier som viser at det ansvaret som de påtok seg var krevende, men at det samtidig som de lærte mye av det, og at dette gav dem opplevelser av mestring.

Flere fremhevet ansvar som de påtok seg allerede i skolen og som studenter, i krevende verv der de fikk testet ut sine ferdigheter. En nevner betydningen av å

jobbe med studentavis og bryne seg på debatter mot medstudenter, mens en annen var med på å bygge opp og drifte en organisasjon i forbindelse med en studentfestival, der hun hadde resultatansvar og lederansvar for flere hundre mennesker. Andre fremhever at de som nyutdannet fikk personalansvar i sin første jobb, og at det var noe som var krevende, men samtidig noe de har lært mye av.

Mestringstro omtales som domenespesifikt (Luthans et al., 2015). I tråd med denne teorien, opplever jeg det som spesielt interessant at flere av respondentene nevner at det har vært betydningsfullt i deres utvikling at de tidlig i karriereforløpet lærte seg å mestre områder som er svært viktige å mestre for de stillingene de har i dag som toppledere, nedenfor følger noen eksempler på dette:

- Flere av respondentene fremhever at de tidlig ble eksponert for lederansvar og fikk erfaring i å bygge opp en organisasjon, sette retning, levere resultater, håndtere personalkonflikter, vanskelige samtaler og nedbemanning.
- En informant forteller at hun i sin første stilling jobbet i en kommune der hun lyktes med å fremme saker politisk og sikre økonomiske midler. Hun forteller at denne erfaringen med politiske prosesser og effektiv kommunikasjon med politikere er noe som er viktig å lykkes i den politisk eksponerte topplederstillingen som hun har i dag.
- En annen informant, som i dag har en rolle der det er sentralt å lykkes med forhandlinger, forteller at hun lærte relasjonsbygging og forhandlingsteknikk allerede i sin første stilling, og at dette har vært ferdigheter som har vært helt nødvendig for at hun lykkes godt i dagens topplederstilling.

Det er ifølge Luthans et al. (2015) mulig å overføre mestringstro fra et domene til et annet nærliggende domene, ved å fokusere på hvilke styrker som lar seg overføre fra et mestringsområde til et annet. Jeg finner flere eksempler på dette i intervjuene. Dette kommer tydeligst fram hos informanten som forteller hun i starten av sin karriere erfarte mestring innen en spesifikk bransje, og at dette var

en bransje hun ble eksponert for allerede som student. Etter hvert som hun flyttet på seg innen bransjen mestret hun gradvis nye ansvarsområder. Men da hun byttet bransje måtte hun begynne å jobbe med ansvarsområder som hun mestret fra før, og deretter gradvis lære seg den nye bransjen.

Dette med å bredde sin kompetanse og få mestringstro innen flere domener er noe som også nevnes av flere informanter. De forteller om hvor avgjørende det var for dem å få roller der fikk mulighet til å prøve seg på stadig nye områder og samtidig lærte seg ulike metoder og verktøy som de siden har hatt bruk for i senere roller.

Ved spørsmål om viktige personer som har bidratt til personens utvikling, er det flere som nevner foreldre og ledere.

Når det gjelder oppvekst og påvirkning fra foreldre, er det flere som forteller at de i oppveksten hadde foreldre som var opptatt av at man kunne få til det man hadde lyst til, og bli det man hadde lyst til, fordi alt kunne læres. Flere av informantene oppgir også at foreldrene var tydelige på at det ikke var forskjell på om man var gutt eller jente.

Det er to av informantene som oppgir en viktig påvirkning fra sine mødre. Dette var kvinner som var født rett etter krigen og som hadde opplevd at deres muligheter til utdanning og jobb hadde vært begrenset av at de var jenter, og som uttrykte en slags sorg over det de ikke fikk mulighet til, til tross for at de hadde evnene. Disse informantene oppgir at dette på ulike vis har hatt en påvirkning i deres studie- og karrierevalg.

Videre er det flere av informantene som oppgir påvirkning fra sine fedre, og at de lærte seg både grunnholdninger til arbeidet og en del ferdigheter som de senere har hatt bruk for i arbeidslivet. En av informantene nevner at hun tidlig fikk jobberfaring i farens virksomhet, og at hun der lærte seg viktigheten av å ha god arbeidsmoral og det å levere resultater. En annen informant oppgir at hennes stefar var i fagbevegelsen, og at hun av ham lærte seg viktigheten av å bygge gode relasjoner. Dette kan ha en parallell til teorien (Luthans et al., 2015) som sier at observasjon av relevante personer kan bidra til å utvikle mestringstro, og at disse

fedrene har fungert som rollemodeller for en atferd som informantene har tatt med seg inn i sitt virke.

Samtlige informanten oppgir at de har hatt ledere som har sett deres potensiale, og som har vist stor tiltro til dem, og som har demonstrert denne tilliten ved å gi dem mange og store utfordringer som de fikk bryne seg på. Dette er noe som informantene oppgir som særdeles viktig for deres vekst og utvikling, og at tilliten fra lederen gjorde at de selv fikk tillitt til at de ville klare det.

Dette samsvarer godt med teorien, som sier at mestringstro kan utvikles ved å høre andre uttrykke at de har tro på deg og at du kommer til å klare det (Luthans et al., 2015). En informant forteller at hun ble bedt om å overta et krevende og kritisk prosjekt som hadde som var i komplett kaos. Hun tenkte selv at dette prosjektet ikke var mulig å få til, men når lederen spurte henne om å ta over prosjektet, tenkte hun at dersom han trodde hun kunne klare det, måtte hun selv også tro på det.

Som Luthans (2015) beskriver, vil positive tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse fra andre bidra til å øke ens mestringstro. En informant forteller at avgjørende triggerøyeblikk som har formet hennes syn på hva hun kan klare av utfordringer, var da hun ble oppfordret til å ta på seg et topplederverv i fagforeningen som var medlem av, og som var en tanke hun aldri selv ville tenkt på egen hånd. *«Det hadde aldri falt meg inn. Det å få feedback fra andre om at jeg kunne passe i roller på et kompetansenivå over det jeg hadde sett for meg var viktig. Det styrket min tro på at jeg var god nok.»*

Teorien beskriver også at mestringstro kan utvikles med å observere andres atferd (Luthans et al., 2015). Dette framkommer også i mine funn. Jeg velger her å fremheve et sitat som jeg opplever handler om å observere og modellere andres atferd, samtidig som det peker til to viktige kognitive prosesser som Bandura (referert i Luthans et al., 2015) mener er grunnleggende for mestringstro, nemlig evnen til egen-refleksjon og evnen til selv-regulering: *«En leder jeg jobbet med ble min mentor og en oversetter inni arbeidslivet. Av ham lærte jeg at livet ikke er svart/hvitt. Han fikk meg til å reflektere og se mer nyansert på ting. Jeg lærte å*

*sette meg inn i andres tankemåter og drivere og se sammenhenger mellom ting. Jeg lærte at innskytelse ikke er klokeste vei til et godt resultat.»*

To andre viktige kognitive prosesser som er grunnleggende for mestringstro, er evnen til å mentalisere ved å skape modeller/bilder i eget hode og evnen til å forhåndsvurdere-/planlegge fremtidige handlinger. Dette er også fremtredende hos flertallet av mine informanter. Flere nevner at de «ser» «visuelle» bilder av målet som de ønsker å nå, og at de deretter analyserer hvordan de skal komme dit. Under følger noen eksempler på hvordan dette foregår hos informantene og hvordan de forholder seg til disse evnene:

- En av informantene beskriver at hun ser bildet av målet som et slags puslespill, der hun ser hvor hun skal og hvilke trinn som må gjennomføres for å komme dit.
- En annen nevner hun er god til å «lese» det som foregår i en organisasjon «som et spill», og at dette gir en fordel, mens en annen sier at hun er god til å «å se hvilke tråder jeg skal trekke til for å få det som jeg vil».
- Flere nevner også at evnen til å mentalisere er noe som gir dem gode forutsetninger for å lykkes, fordi det å se noe som ikke alle ser, gir en fordel.
- En av informantene som forteller at hun har brukt tid på å innse at ikke alle ser ting så visuelt som henne, og at hun derfor ofte tegner opp bildet for at dem hun leder skal se det samme bildet som hun ser.

I teorien står det også at personens følelsesmessige tilstand, i form av oppstemthet kan bidra til opplevd mestringstro (Luthans et al., 2015). Dette er spesielt fremtredende i eksempelet der en av informantene forteller at hun opplevde utfordringen med å bygge opp et selskap som «gøy, veldig morsomt og veldig tilfredsstillende», samtidig som det var et stort og krevende ansvar.



### ***Betydningen av opplevd robusthet***

PsyCap robusthet handler om evnen til bruke motgang, konflikter, feilgrep eller til og med positive hendelser som et springbrett til vekst og utvikling (Luthans et al., 2015).

Alle informantene nevner konkrete eksempler på krevende situasjoner som de har stått i, som har bidratt markant til deres vekst og utvikling. Eksemplene har i hovedsak sitt utspring i positive hendelser, som ny jobb eller forfremmelse. Samtidig er eksemplene preget av at man har opplevd sterk motgang, møtt skepsis og stått i konflikter. Noen av eksemplene handler om å oppleve å stå alene i krevende situasjoner der man skulle levere resultater, samtidig som man ble aktivt motarbeidet av andre. Flere nevner at de har vært på nippet til å slutte, men at det ikke ligger til deres natur å gi seg i møte med det som er krevende. Som en av informantene konstaterer: *«Jeg er en fighter. Jeg gir ikke opp. Jeg vil fullføre det jeg har startet på»*.

Som nevnt innledningsvis går flere av mine funn i hverandre, og det gjelder spesielt funn som gjelder robusthet, de har en tydelig sammenheng med funn som også samsvarer med mestringsstro. Dette samsvarer med forskning som viser at robuste mennesker blant annet opplever mer selvstendighet og mestringsstro (Ryff & Singer, 2003, referert i Luthans et al., 2015). Følgende sitat er et tydelig eksempel på hvordan robusthet og mestringsstro er tett sammenkoblet: *«I den første jobben fikk jeg ekstreme oppgaver, som ikke var rigget for en som var så ung. Jeg var kjemperedd, men leverte til de grader. Jeg fikk gode tilbakemeldinger både eksternt og internt. Det gjorde at jeg fikk troen på meg selv, på at jeg kunne få det til»*

Samtlige informanter vektlegger det at de har stått i krevende situasjoner tidligere har vært et vesentlig bidrag til deres utvikling. De er derfor takknemlige for å ha blitt eksponert for krevende situasjoner, da dette har bidratt til å styrke dem og øke deres tro på hva de kan klare. De nevner også at det å møte motstand, utfordringer og konflikt, gjør det lettere å stå i det neste gang, fordi man får erfaring i hvordan man skal håndtere det, samt at man lærer at det som er vanskelig går over.

Ovenstående er nok et eksempel på hvordan mine funn går i hverandre fordi PsyCap ressursene er komplementære og synergiske. Når man får erfaring i hvordan man skal håndtere motgang og utfordringer av en spesiell art, bygger man samtidig en mestringstro innen det domenet. Troen på at det vanskelige er noe som går over, er noe som har en tydelig kobling mot optimisme.

Et annet eksempel på robusthet er når informantene forteller historier som handler om å ta standpunkt for seg selv og levere sin oppsigelse når de har opplevd noe som de har ment har vært uakseptabelt, selv om de ikke nødvendigvis har hatt nye jobber å gå til, og at dette bidro til at de ble tryggere på seg selv.

Spesielt informantene som fikk personalansvar allerede i sin første jobb tilkjenner at dette var markante erfaringer som bidro til vekst og utvikling tidlig i deres karriere, ved at de ble vant til å håndtere utfordringer. Blant annet er det en som oppgir at hun som 25-årig og helt fersk i lederrollen måtte håndtere en krevende personalkonflikt mellom to menn i 50-årene. En annen oppgir at hun i sin aller første jobb måtte lede avdelingen sin gjennom en økonomisk krisetid og hun i ung alder måtte si opp medarbeidere som var dobbelt så gamle som henne og som hadde både familie og økonomiske forpliktelser: *«Det preget meg. Jeg lærte mye av det. Jeg lærte å ha vanskelige samtaler og gjøre vanskelige ting»*

For å håndtere motgang og vanskeligheter, har flere av informantene eksempler på at de har funnet hjelp i å be om råd, støtte og bistand fra andre. Dette samsvarer godt med Mastens ressursfokuserte strategi for å utvikle robusthet, som står referert i Luthans et al. (2015). Som en informantene uttrykte om en særdeles krevende situasjon som hun stod i: *«Jeg søkte støtte i andre, både internt og eksternt. Rådene jeg fikk betydde mye for å gi meg den selvtilliten som jeg trengte»*

Det er også flere av informantene som oppgir å jobbe bevisst med å identifisere og håndtere potensielle risikoer. Dette samsvarer godt med Mastens risiko-fokuserte strategi for å utvikle robusthet, som står referert i Luthans et al. (2015). Samtidig forteller disse informantene at evnen til å identifisere risikoer som må håndteres har kommet med erfaring, ved at de har stått i ulike krevende prosesser tidligere, og at man gradvis lærer seg å forstå hvor risikoene kan ligge og ha bedre kontroll

på risikofaktorene. Samtidig er det flere som tilkjenner at de har gjort feil tidligere som de har lært av, og at de på den måten har fått øyne opp for risikoer som må håndteres.

Luthans et al. (2015) benevner ledelse som en viktig bidragsfaktor for å utvikle robusthet på arbeidsplassen, og at robusthet også kan kaskadere fra ledere til medarbeidere. Dette samsvarer godt med mine funn. Et eksempel som jeg vil nevne her er informanten som opplevde å stå i krevende konflikter og som opplevde støtte fra leder gjorde henne bedre i stand til å stå i konflikten til den var over. En annen informant er bevisst på sin rolle som leder i det å overføre trygghet til andre som er mer uerfarne. Hun beskriver det på følgende måte: «*Som leder må du gå inn og trykke når du ser at det stopper, at du vet at personen pleier å fungere sånn når det blir litt press og stress. Jeg er den som går ved siden av som leder og ser og trygger folk slik at de tar steg videre*»

### ***Betydningen av opplevd håp***

I følge Luthans et al. (2015) er PsyCap håp en positiv motivasjonstilstand som består av to elementer: (1) *Agency* eller *Willpower* som handler om evnen til å sette seg realistiske og utfordrende mål som man strekker seg etter å oppnå, gjennom beslutsomhet, energi og egen opplevelse av kontroll; og (2) *Pathways* eller *Waypower* som handler om evnen i til å generere alternative veier for å nå sine mål, dersom de opprinnelige veiene har blitt blokkert.

Samtlige informanter tilkjenner en høy grad av *Agency/Willpower*. De beskriver at de er gode til å se langt fram og sette seg tydelige mål for hva de ønsker å oppnå. Videre jobber de aktivt med å skape oppslutning rundt målet, hos beslutningstagere og andre interessenter, og hos teamet som skal være med på å levere på målet. Dette beskrives av enkelte som en manøvreringsjobb, som handler om forankre, få med seg folk og skaffe ressurser.

Informantene beskriver at de er tålmodig og utholdende når de jobber med å med å nå målet, samtidig som de er gode til å se når det er mulig å presse litt ekstra på. Dette samsvarer godt med teorien som sier at *Agency/Willpower* ikke bare

handler om å sette utfordrende mål, men at det også krever viljestyrke i form av energi og beslutsomhet (Luthans et al, 2015).

Det som er det tydeligste tegnet på at informantene besitter høy grad av PsyCap håp, er når de beskriver måten de jobber for å nå målet. De ser ofte flere mulige veier til målet og er svært fleksible på veivalg, så lenge man beveger seg i retning mot målet.

Informantene er helt tydelige på at de ikke gir opp dersom de møter hindringer. Noen av informantene sier at de i møte med en hindring bruker det momentet til å skaffe seg innsikt. Det handler da om å forstå hva man gjorde feil, hva man kunne gjort annerledes, forstå hvorfor man møtte motstand og hva som skal til for å lykkes i neste runde. Det handler med andre ord om å skjønne problemet og finne en vei rundt. En annen informant beskriver det som at veien til målet aldri er blokkert. Det er bare en litt lengre vei til mål, fordi alt kan løses.

Dette viser også til en kobling mellom Waypower og Robusthet, i det at man ikke gir opp, men bruker motstand som utgangspunkt for å lære og bli bedre. Følgende sitat opplever jeg er et uttrykk for dette: *«Det eneste som ikke nytter er å gi opp, for målet er jo fortsatt der. [...] Målet er jo fortsatt der, selv om den første strategien for å komme dit ikke virket.»*

Den samme informanten vektla spesielt betydningen av å nullstille seg mentalt i møte med hindringer. At det kan være helt nødvendig å ventilere misnøyen, men at man deretter må legge ting bak seg for å finne nye måter å løse det på. Ovenstående er nok et eksempel på hvordan mine funn går i hverandre fordi PsyCap ressursene er komplementære og synergiske, da eksempelet også kan kategoriseres som et eksempel på optimisme, samtidig som et er et eksempel på robusthet og håp.

Som nevnt tidligere, bruker informantene begreper som «egendrive», «uredde», «ambisiøs», «resultatorientert», «målbevisst» og «måldrevet» for å beskrive seg selv. Dette har vært nevnt i avsnittet der jeg beskriver betydningen av opplevd mestringstro. Jeg velger allikevel å fremheve det her som et eksempel på likhetstrekkene mellom det som karakteriserer PsyCap Håp og PsyCap

Mestringstro, i form av målsetting og det å være utholdende når man møter hindringer. I følge Luthans et al. (2015) handler den synergiske koblingen mellom Håp og Mestringstro om at det er den samme form for agency som ligger til grunn for begge disse PsyCap ressursene.

Koblingen mellom mestringstro og håp vises også i det som en av informant har oppgitt å være spesielt god på i sin rolle: Hun sier hun er god til å være resultatorientert samtidig som hun er lyttende til hva som er kloke tilnærminger. Hun utdyper det med å si at hun spesielt god på det å drive ting framover mot målet, samtidig som har tålmodighet på at ting tar tid. Hun beskriver det som at hun er tålmodig og utålmodig på samme tid, og at dette er en egenskap som har tatt henne tid å bygge opp, og noe hun har lært av kloke ledere som hun selv har hatt.

Av de tilnærmingene som Luthans et al. (2015) oppgir for å utvikle og gi næring til PsyCap håp, gjenkjenner jeg at informantene bruker følgende elementer i sitt arbeid med målsetting og måloppnåelse:

*De definerer selv målene* som de ønsker å nå, ofte i en *involverende* prosess sammen med teamet sitt. Dette gir en sterk grad av eierskap til målene som de jobber for å nå. Målene settes ofte ut fra overordnede strategiske føringer, noe som sikrer *strategisk innretning*.

De fleste av målene som informantene definerer kan kategoriseres som *strekkmål*, som er utfordrende, men realistiske. Samtidig er hovedmålene ofte så krevende å nå, at de må brytes ned til delmål. En informant som oppgir at hun har god oversikt over hvilke mål som er viktige og at hun tålmodig kan vente på når det dukker opp en mulighet for å flytte en brikke to skritt. Med dette mener hun at hun vurderer når det er modenhet i organisasjonen og hos øvrig ledelse for å gå et skritt i retning av målet. Dette er i tråd men det som i teorien kalles *trinnsvis tilnærming*.

Flere av informantene ser målene svært visuelt for seg, og de har ofte tydelige mentale kart over veiene som er mulig å ta for å nå målet, dette tilsvarer *mental øving*.

*«Jeg visualiserer målet tydelig og tenker at dit skal jeg, så ser jeg hvor jeg står og gjør en analyse av hvem de virkelige stakeholderne er, hvor jeg har de, hva de mener og hva som skal til for å flytte dem»*

Som sitatet over også er et eksempel på jobber informantene også bevisst med å sikre støtte og eierskap hos øvrig ledelse rundt målsettingen og få allokert nødvendige *ressurser* for å sikre måloppnåelse

Flere av informantene oppgir at det er målet som er viktig, og at de er svært fleksible, nærmest pragmatiske på hvordan man kommer seg dit. Som ledere er de bevisste på å *involvere* sine direkterapporterende i målsettingsprosessen og tillater dem i stor grad å finne sine veier fram mot målet. Dette bidrar til å skape håp hos dem de leder.

### ***Betydningen av opplevd optimisme***

Optimisme beskrives av Seligman (1998) som en forklaringsstil som attribuerer positive hendelser til personlige, permanente og vidtrekkende (globale) årsaker, og tilskriver negative hendelser til ytre, midlertidige og situasjons-spesifikke årsaker (Referert i Luthans et al., 2015).

I følge Luthans et al. (2015) kjennetegnes PsyCap optimisme ved globale positive forventninger, en generell tendens til å forme positive forventninger til livet. Dette opplever jeg som et tydelig fellestrekk hos informantene jeg har snakket med, nedenfor er noen eksempler på dette.

- En av informantene oppgir at hun flere ganger har sagt opp jobber uten å ha noe annet å gå til, fordi «ting order seg jo».
- En annen informant forteller at hun opplevde så mye mestring og glede gjennom studietiden, at hun gikk ut «lyst til sinns», fordi «alt kom til å gå bra».
- En tredje informant fremhever at hun alltid har takket ja til anledninger som har bydd seg i hennes karriere, fordi man «*må ikke tenke for mye på det som kan gå galt*».

Noen av eksemplene som tidligere har vært nevnt i avsnittet der jeg beskriver betydningen av opplevd håp, opplever jeg også beskriver en tydelig form for optimisme.

Informantene er markant optimistiske i møte med det som hindrer dem fra å nå målet. De ser på hindringene som midlertidige stopp, og at det ofte handler om ytre og situasjons-spesifikke årsaker, som at andre ikke så viktigheten av akkurat dette målet, at timingen ikke var riktig, eller at man med fordel kunne lagt fram saken på en annen måte for å få gjennomslag. Samtidig tar de lærdom av nederlaget, er i stand til å nullstille seg og setter søkelys på hva som de ønsker å gjøre annerledes neste gang de får anledning.

Jeg har bedt informantene beskrive situasjoner der de har mislykkes med noe de har ønsket å oppnå. Blant svarene finner jeg mange eksempler på at de der og da har vært oppgitt, sur på seg selv, eller lei seg, samtidig som er tydelige på at de verdsetter det de har lært av situasjonen og at det har hjulpet dem å gå videre. Dette samsvarer godt med det som Luthans et al. (2015) sier at et viktige kjennetegn på personer med høy grad av optimisme, i form at de evner å lære av egne feil, akseptere det som ikke kan endres og evne å gå videre på positiv måte. Det samsvarer også godt med teorien til Schneider (2001), referert i Luthans et al. (2015), som sier at optimisme på arbeidsplassen utvikles ved å være ettergivende for fortiden, verdsettende for nåtiden og mulighetssøkende for framtiden.

Når informantene beskriver viktige utfordringer som de har lyktes med, er de tydelige på at det har vært situasjoner som de ikke har klart alene, men sammen med et team, samtidig fremgår det tydelig hva de selv gjorde som bidro til at teamet lyktes. Det handler blant annet om å mobilisere teamet, og prioritere hvordan teamets ressurser skulle brukes og hvordan ting skulle prioriteres. Informantene vurderer selv sin egen innsats som viktig årsak til at man har lyktes, og beskriver hva ved egen handlemåte og atferd i situasjonen som har vært avgjørende for at teamet lyktes. Dette stemmer godt overens med teorien som beskriver at optimisme er en forklaringsstil som attribuerer positive hendelser til personlige årsaker.

### ***Betydningen av ledelse***

Som nevnt i teorikapittelet, viste studiene til Avey (2014) at ledelse var den nest sterkeste prediktoren for PsyCap, etter individuelle forskjeller. Jeg vil derfor også gjennomgå funn som viser hvordan informantene har opplevd at deres ledeses atferd har bidratt til deres utvikling.

Som nevnt i ovenstående avsnitt om opplevd mestringstro, forteller samtlige informanter at de har hatt ledere som har sett deres potensiale, vist stor tiltro til dem og gitt dem store utfordringer som de har fått bryne seg på.

Avolio (2011) beskriver at transformasjonsledelse handler om å utvikle følgere til å bli ledere, gjennom idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. I denne sammenheng oppleves individuelle hensyn som spesielt relevant, da det handler om å legge merke til individuelle behov for vekst og utvikling og legge til rette for nye læringsmuligheter, samtidig som man skaper et støttende læringsklima.

Samtlige informanter nevner viktige ledere som har lagt til rette for deres individuelle utvikling på denne måten. Flere av dem fremhever at det har vært lederen deres som har inspirert dem til å ta på seg større oppgaver enn det de egentlig trodde de skulle klare selv. Videre beskriver de at de har hatt ledere som har vært støttende og tilgjengelige for sparring og diskusjon, men at de aldri har gått inn og overtatt når informantene har støtt på utfordringer, men latt dem selv finne ut av hvordan de skulle løse det, og at dette er noe som har bidratt til deres utvikling.

En form for ledelse som fremheves som spesielt nært knyttet til psykologisk kapital, er autentisk ledelse. Autentisk ledelse har blitt definert som:

et ledelsesmønster som trekker på og fremmer positive psykologiske kapabiliteter og et positivt etisk klima, for å utvikle større selv-bevissthet, et internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering av informasjon og relasjonell transparens fra lederene når de jobber med sine følgere, som fostrer positiv selv-utvikling. (Walumbwa et al. (2008), referert i Avolio, 2011, side 209, egen oversettelse)



Opplevd grad av autentisk ledelse har ikke vært i fokus for mine intervjuer, men det er noen enkeltfunn som indikerer at et par av informantene har opplevd en form for ledelse som har fellestrekk med enkeltkomponenter innen autentisk ledelse.

Noe som kan ses på som et eksempel på balansert prosessering av informasjon, er informanten som beskriver at hun kom ut av studiene som en veldig «blå» økonom som var ivrig på å levere resultater i en nedbemannings-prosess. Hun forteller at hun hadde en leder som lærte henne å se menneskene bak tallene, og at han lærte henne å se at ting har flere perspektiver og at man må se helheten før man treffer beslutninger.

Et annet eksempel er sitatet under, som kan ses på som et tegn på relasjonell transparens, ved at leder var åpen på egne tanker og følelser: *«Jeg hadde en leder som gav mye av seg selv. Hun var åpen og ærlig på private ting og delte av det som var bra og det som ikke var bra. Det lærte meg å se på ledere som hele mennesker. At det ikke er så farlig å dele, at når man gir mye informasjon til medarbeidere blir det også morsommere å jobbe og lettere å manøvrere i jobben.»*

Sitatet over viser også hvordan lederatferd kan smitte fra leder til følger, og bli en viktig del av følgers egen lederatferd. På tilsvarende måte mener Avolio (2011) at leders PsyCap over tid kan smitte over til følgere.

### ***Oppsummering av funn og praktiske implikasjoner***

I dette avsnittet vil jeg oppsummere mine hovedfunn og hvilken betydning dette kan ha for virksomheter som ønsker å utvikle sine medarbeidere slik at de opplever at de har det som skal til for å våge seg inn i og trives i krevende stillinger.

I mine funn ser jeg at informantene uttrykker tanker og opplevelser som samsvarer med en høy grad av opplevd psykologisk kapital, i form av mestringstro, robusthet, håp og optimisme.

Informantene uttrykker mange av de samme tankene rundt egen mestringstro, robusthet, håp og optimisme, og ut fra det de de har delt, har dette tankesettet hatt stor betydning for hva deres karrierevalg, og deres villighet til å våge seg inn i stadig mer krevende roller. Videre opplever jeg at informantene bruker mange av de samme teknikkene for å sette mål og jobbe målrettet for å levere resultater til organisasjonen.

Ut fra funnene jeg har gjort, ser det ut til at informantenes opplevde psykologiske kapital har vært en viktig faktor for deres karrierevalg. Samtidig ser det ut til at den opplevde psykologiske kapitalen har økt i takt med at de har tatt på seg stadig mer krevende roller.

Ut fra det som informantene har fortalt, vil jeg trekke følgende praktiske implikasjoner for ledere og virksomheter som ønsker å utvikle psykologisk kapital hos sine medarbeidere slik at de våger seg inn i stadig mer krevende stillinger.

Det å se potensialet som bor hos den enkelte medarbeider, og uttrykke hvilken tiltro du har til vedkommende kan bidra til å inspirere dem til å ta på seg større oppgaver. Tilliten som du har til en medarbeider kan vises ved å gi vedkommende krevende oppgaver. Det at leder og andre uttrykker og viser tillit kan bidra til økt mestringstro.

Å bli eksponert for ansvar og krevende oppgaver kan utvikle både mestringstro og robusthet. Et sentralt funn i studien er at denne eksponeringen gjerne kan skje i ung alder. I denne studien oppgir informantene helt spesifikt at mestringsopplevelsene som de fikk gjennom tidlig eksponering i krevende oppgaver har vært avgjørende for dem i deres videre karriereutvikling.

Det er viktig at medarbeidere opplever å ha gode støttespillere som kan bidra med støtte og råd, men leder må passe seg for å overta eller gripe inn når vedkommende møter på det som er krevende.

Det å møte og stå i motgang kan utvikle robusthet, fordi motgangen fungerer som et springbrett til vekst og utvikling. I tillegg kan erfaringen bygge mestring innen

viktige domener for senere karriere. Ikke minst er det viktig å erfare at det vanskelige faktisk går over, noe som kan bygge oppunder optimisme.

Det å forstå hvordan andre, erfarne ledere tenker og agerer er viktig for å utvikle psykologisk kapital. Synlig atferd kan rollemodelleres, men tankesett må deles for at andre skal ta del i det. Det er derfor viktig at ledere deler hvordan de selv prosesserer informasjon, setter mål, håndterer nederlag og tålmodig finner alternative veier når opprinnelig vei blir blokkert, for på den måten sikre at deres PsyCap kaskaderes til deres følgere.

## 7. Avslutning

Denne oppgaven tar for seg hvilken betydning opplevd psykologisk kapital har for å våge seg inn i topplederstillinger.

Virksomheten som informantene jobber i, er en offentlig eid virksomhet som opplever utfordringer med å rekruttere og beholde kvalifiserte medarbeidere. Siden virksomheten opererer i en tradisjonelt sett mannsdominert bransje, har man færre kvinnelige søkere, færre kvinnelige medarbeidere og følgelig færre kvinnelige ledere. Det er derfor viktig at kvinnelige medarbeidere opplever mestring, vekst og utvikling, slik at de velger å satse på en videre karriere i virksomheten.

Teorikapittelet innledes med en beskrivelse av fagretningen positiv organisasjonsatferd. For å bli inkludert som positiv organisasjonsatferd må en psykologisk ressurs være positiv, målbar, tilstandslignende, ha betydning for prestasjoner og være basert på solid teori og forskning.

De positive psykologiske ressursene som møter kriteriene for positiv organisasjonsatferd er Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet. Kombinert kalles disse ressursene psykologisk kapital. Psykologisk kapital anses for å være en «higher order core construct» der de fire enkeltressursene gjensidig påvirker og forsterker hverandre på en synergisk måte.

I teorikapittelet gis en redegjørelse for hver av de enkeltvise PsyCap ressursene Mestringstro, Optimisme, Håp og Robusthet, hva som kjennetegner dem og hvordan de kan utvikles på arbeidsplassen.

Gitt at problemstillingen for oppgaven har vært å undersøke betydningen av opplevd psykologisk kapital for å våge seg inn i topplederstillinger, har jeg valgt en kvalitativ metode, med semistrukturerte intervjuer. Jeg valgte å intervjuer fem kvinner som alle sitter i toppledelsen i en offentlig eid virksomhet som opererer innen en mannsdominert bransje.

Sentralt for mine intervjuer har vært å forstå hvilke opplevelser og hendelser som har ført informantene til den posisjonen de har i dag, og hvordan deres tanker og opplevelser kan være et uttrykk for opplevd psykologisk kapital.

Det at PsyCap elementene Mestrinstro, Optimisme, Håp og Robusthet er virker komplementære og synergiske på hverandre er synlig i mine funn. For å sikre en systematisk drøfting av funnene har jeg tatt for meg hver enkelt PsyCap element hver for seg, i den rekkefølgen som de blir mest vektlagt hos informantene.

I mine funn ser jeg at informantene uttrykker tanker og opplevelser som samsvarer med en høy grad av opplevd psykologisk kapital. Jeg finner flest eksempler på opplevd grad av PsyCap Mestringstro og PsyCap Robusthet, og det er flere eksempler på at Robusthet og Mestringstro påvirker hverandre gjensidig. Det er også flere konkrete eksempler på opplevd PsyCap Håp og PsyCap Optimisme, men til en noe lavere grad enn de to første.

Jeg har også drøftet hvordan enkelte funn samsvarer med lederstiler som forskning viser er av betydning for å utvikle psykologisk kapital hos følgere.

Ut fra funnene jeg har gjort, ser det ut til at informantenes opplevde psykologiske kapital har hatt stor betydning for at det har valgt å påta seg stadig mer krevende roller, og tatt steget inn i topplederstillinger. Samtidig ser det ut til at den opplevde psykologiske kapitalen har økt i takt med at de har tatt på seg stadig mer krevende roller.

Oppgaven har vist at ledere og virksomheter kan gjøre en rekke grep for å utvikle psykologisk kapital hos sine medarbeidere. Noe av det viktigste man kan gjøre for å utvikle psykologisk kapital hos en medarbeider handler om å se potensialet i medarbeideren og gjennom ord og handlinger vise at man har tiltro til vedkommende. Tillit kan best vises ved å gi medarbeider ansvar for stadig mer krevende oppgaver. Det er viktig med gode støttespillere som kan bidra med støtte og råd, men det er også viktig å tillate at medarbeider får erfare motgang, fordi motgangen fungerer som et springbrett til vekst og utvikling. I tillegg kan erfaringene bygge mestring innen viktige domener for videre karriere.

## Referanser

Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/1548051813515516>

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>

Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2. utg.). SAGE.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: what the World's greatest managers do differently*. Simon & Schuster.

Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Fagbokforlaget

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1002/job.165>

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291–307.

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

Rath, T. (2007). *Strengths finder 2.0*. Gallup.

## Vedlegg: Spørsmål i intervjuguide

Hva har vært viktige hendelser i din utvikling som ført deg til den posisjonen som du er i dag?

- Fortell mer om...
- Hvordan opplevde du det?

Hvilke personer har bidratt til å utvikle deg til den du er i dag?

- Hvilken rolle hadde NN?
- Hva var NN sitt bidrag?
- Hva var det hen sa/gjorde?

Fortell om et triggerøyeblikk som har formet ditt syn på deg selv og hva du kan klare av utfordringer i jobben

- Hva fikk det deg til å føle?

### Tema: Opplevd dyktighet

Hva opplever du selv å være god på i din rolle?

- Hvordan har du blitt god til å...?
- Hva eller hvem har gjort deg trygg på at dette er noe du er god på?

### Tema: Målsetning og hindringer

Hvordan setter du mål for hva du vil oppnå?

Hvordan jobber du får å nå dine mål?

Fortell om en gang da du opplevde at den opprinnelige veien til målet ble blokkert. Hvordan jobbet du for å fjerne hindringene eller finne nye veier?

### Tema: Suksess, feil og læring:

Del et eksempel på en viktig oppgave/utfordring som du lyktes med.

- Hva var det som gjorde at du lyktes?

Del et eksempel på en gang du mislykkes med noe du virkelig ønsket å oppnå.

- Hvordan ser du på dette i dag?
- Hva lærte du?

Tema: Motgang og vekst

Hva slags motgang har du møtt som har bidratt til å forme ditt syn på hva du kan klare?

Har du et eksempel på en viktig (negativ eller positiv) hendelse som har bidratt som et springbrett for markant vekst og utvikling hos deg?

Avslutning:

Hva annet er det relevant at vi snakker om før vi avslutter?