

MOP5101 Masteroppgave

Master i Ledelse

Ord: 26 277

09.06.2023

Bærekraftig ledelse

En studie av Quiet Quitting og mental helse hos fremtidens arbeidstakere



Høyskolen Kristiania

School of Communication, Leadership and Marketing

Våren 2023

Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved School of Communication, Leadership and Marketing - Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Takk!

Vi kan herved levere vår masteroppgave innen Ledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo, våren 2023. Det siste halvåret har vært lærerikt, spennende og utfordrende, og vi sitter igjen med følelser av stolthet og mestringstro.

Takk til alle som har heiet på oss i arbeidet med denne oppgaven. Spesielt takk til familie og venner som har tatt seg tid til å støtte og inspirere oss – latt oss ventilere våre frustrasjoner i utfordrende tider, motivert oss og vært optimistiske på våre vegne. Vi ønsker også å rette en stor takk til Rune Bjerke som har veiledet og hjulpet oss hele veien. Takk for at du har vært så fleksibel og engasjert. Vi har lært mye av deg i løpet av denne perioden, og vi setter stor pris på kunnskapen du har delt med oss. Videre ønsker vi å si takk til Opinion som var åpen for samarbeidet, delte lokalene deres med oss, og som bidro med sparring i utførelsen av metoden.

Vi ønsker også å takke alle våre informanter og respondenter som har bidratt med verdifull innsikt og perspektiver som har vært grunnlaget for selve oppgaven. Tusen takk for at dere tok dere tid til å støtte oss!

1001, 1047
Oslo, juni 2023

Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan dagens ledere kan fremme bærekraftig ledelse og motvirke Quiet quitting, herunder å fremme god mental helse. Vi har på bakgrunn av dette formulert følgende problemstilling:

“Hvordan kan ledere skape en organisasjon som møter fremtidige arbeidstakers krav og behov til en bærekraftig arbeidsplass, og dermed bidra til god mental helse og økt engasjement?»

Det er mange faktorer som påvirker dette og hensikten med oppgaven har vært å identifisere hvilke behov som er mest fremtredende. Vi har særlig valgt å fokusere på hvilke behov som har en positiv påvirkning på mental form, da dette er assosiert med god mental helse og økt engasjement. Litteraturen omkring Quiet quitting tilsier at hovedårsakene til tilstanden nettopp er dårlig mental helse og lavt engasjement.

Utgangspunktet for oppgaven er målgruppen unge voksne, i alderen 19–29 år. Studien er gjennomført basert på blandede metoder. Som følge av dette har vi delt oppgaven i to faser, herunder en kvalitativ og en kvantitativ del. Innledningsvis har vi presentert relevant bakgrunn og teoretiske perspektiver, som bidrar til å belyse oppgavens formål, og sette oppgaven i et samfunnsaktuelt perspektiv.

Funnene våre tilsier at kompetanseutvikling, engasjement og work-life balance har en signifikant positiv påvirkning på mental helse. Dette er dermed sentrale behov ledere må imøtekomme for å sikre god mental helse og bærekraftig ledelse. Samtidig er det viktig at behovet for meningsfullt arbeid blir ivaretatt, da det har en positiv signifikant sammenheng med mental form. Unge voksne verdsetter respekt, integritet og empati hos sine ledere, og bærekraftig ledelse oppfattes å kunne møte deres behov, selv uten påvirkningskraft.

På bakgrunn av disse funnene, og i tråd med oppgavens formål, har vi utarbeidet forslag til konkrete tiltak ledere kan ta i bruk for å møte ovennevnte behov og dermed bidra til god mental helse, økt engasjement og trivsel, og derav sikre bærekraftig ledelse. Hensikten med dette er at vi ønsket at oppgaven skulle ha praktisk relevans for dagens og fremtidens ledere, ved at vi har undersøkt dagens situasjon blant unge voksne og presenterte løsninger på utfordringene.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
<i>1.1 Bakgrunn for oppgaven.....</i>	8
1.1.1 Bærekraft og bærekraftig ledelse	10
1.1.2 Dagsaktuelle utfordringer.....	12
1.1.3 Quiet quitting.....	13
<i>1.2 Formål og problemstilling.....</i>	15
1.2.1 Del 1: Forskningsspørsmål.....	16
1.2.2 Del 2: Forskningsspørsmål.....	16
<i>1.3 Oppgavens struktur</i>	18
2.0 Teoretisk rammeverk.....	19
2.1 Generasjon Z på arbeidsplassen.....	19
2.2 Bærekraftig ledelse.....	20
2.4 Mental form.....	23
2.5 Engasjement og Quiet quitting	24
2.6 Mening.....	27
2.7 Motivasjon.....	28
2.8 Kompetanse	29
2.9 Autonomi	30
2.10 Work-life balance	30
2.11 Jobbtilfredshet.....	31
2.12 Konseptuell modell.....	33
3.0 Metodevalg	34
3.1 Innledning og bakgrunn	34
3.2 Blandede metoder.....	34
4.0 Del 1: Kvalitativ del.....	35
4.1 Metode.....	35
4.1.1 Innledning.....	35
4.1.2 Valg av forskningsdesign	36
4.1.3 Fokusgrupper og semistrukturerte intervjuer	37
4.1.4 Utvalg og datainnsamling.....	38
4.1.5 Etske vurderinger	42
4.1.6 Validitet og reliabilitet.....	43
4.2 Analyse av kvalitativ data.....	45
4.2.1 Kodeskjema	45
4.3 Funn og diskusjon av kvalitativ data	48
4.3.1 Hvilke grunnleggende behov må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen?.....	48

4.3.2	Hvordan definerer unge voksne en god leder?	52
4.3.3	Hvordan forholder unge voksne seg til Quiet quitting, og hva legger de i det?	56
5.0	Del 2: Kvantitativ del	58
5.1	<i>Metode</i>	58
5.1.1	Innledning	58
5.1.2	Valg av forskningsdesign	59
5.1.3	Åpne spørsmål	60
5.1.4	Utforming av spørreskjemaundersøkelse	61
5.1.5	Pre-test	64
5.1.6	Utvalg og datainnsamling	65
5.1.7	Etikk	65
5.1.8	Validitet og reliabilitet	66
5.2	<i>Analyse av kvantitative data</i>	67
5.2.1	Utvalg	67
5.2.2	Faktoranalyse	67
5.2.3	Regresjonsanalyse	72
5.3	<i>Diskusjon av kvantitative funn</i>	72
5.3.1	S1: Er det en sammenheng mellom kompetanseutvikling og mental form?	73
5.3.2	S2: Er det en sammenheng mellom meningsfullhet og mental form?	74
5.3.3	S3: Er det en sammenheng mellom engasjement og mental form?	75
5.3.4	S4: Er det en sammenheng mellom work-life balance og mental form?	75
5.3.5	S5: Er det en sammenheng mellom bærekraftig ledelse og mental form?	76
5.3.6	S6: Hvilke karakteristikk ved en bærekraftig leder er viktigst for unge voksne?	78
5.4	<i>Delkonklusjon</i>	79
5.4.1	F1: Kan kompetanseutvikling, mening, engasjement, work-life balance og bærekraftig ledelse sikre god mental helse blant unge voksne på fremtidig arbeidsplassen?	79
5.4.2	F2: Hvordan kan organisasjoner sikre bærekraftig ledelse?	79
5.4.3	F3: Kan bærekraftig ledelse møte behovene til unge voksne, og bidra til at de har det bra?	80
6.0	Konklusjon	80
7.0	Teoretiske implikasjoner	84
8.0	Praktiske implikasjoner	85
9.0	Kritisk blikk på oppgaven	87
10.0	Videre forskning	88
11.0	Litteraturliste	89

Figurer

Figur 1. Gen Z behov på arbeidsplassen	20
Figur 2. Hendelsesforløpet til Quiet quitting.....	26
Figur 3. Motivasjon basert på behovsteori	29
Figur 4. Illustrasjon av Jobbtilfredshet.....	32
Figur 5. Konseptuell modell.....	33
Figur 6. Illustrasjon av betaverdi.....	73
Figur 7. Revidert konseptuell modell	85

Tabeller

Tabell 1. Karakteristikk ved bærekraftige ledere	22
Tabell 2. Utvalg av informanter	42
Tabell 3. Synspunkter fra 11 informanter	46
Tabell 4. Faktoranalyse del 1	70
Tabell 5. Faktoranalyse del 2	71
Tabell 6. Regresjonsanalyse	72
Tabell 7. Gjennomsnittsverdier – kompetanseutvikling.....	74
Tabell 8. Gjennomsnittsverdier – mening	75
Tabell 9. Gjennomsnittsverdier – work-life balance	76
Tabell 10. Gjennomsnittsverdier – bærekraftig ledelse.....	77
Tabell 11. Gjennomsnittsverdier – fremtidig leder og organisasjon	78
Tabell 12. Foreslåtte tiltak.....	82

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vedlegg 2: Samtaleguide

Vedlegg 3: Transkripsjon av fokusgruppe 1

Vedlegg 4: Oppsummering av fokusgruppe 2

Vedlegg 5: Kodeskjema

Vedlegg 6: Spørreskjemaundersøkelse

1.0 Innledning

Temaene vi har valgt for vår masteroppgave er bærekraftig ledelse og Quiet quitting. Bakgrunnen for valget er at disse temaene er svært aktuelle og viktige i dagens samfunn, og vi mener at utviklingen vil fortsette. En viktig innledende avgrensning er at når begrepet *bærekraftig ledelse* brukes i oppgaven, så fokuserer vi utelukkende på sosial bærekraft. Oppgaven fokuserer således ikke på miljømessig eller økonomisk bærekraft. Viktigheten av bærekraftig ledelse kan blant annet ses i lys av fremvoksende trender som Quiet quitting, og økt fokus og bevissthet blant de ansatte på deres rettigheter og meninger. Disse trendene har vist at arbeidsmarkedet er i endringen, hvor ledere og ledelsen i organisasjoner i økende grad må forholde seg til og håndtere krav fra ansatte om å bli lyttet til, involvert og se mening med arbeidet.

Oppgavens fokus på Quiet quitting skjer hovedsakelig gjennom å undersøke faktorer som kan bidra til å bedre mental helse blant unge voksne, i tillegg hvilke faktorer de fremhever som viktige for at de skal føle seg engasjerte på arbeidsplassen. Årsaken til dette er at litteratur tilsier at Quiet quitting stammer fra uengasjerte og utbrente arbeidstakere. Graden av god mental helse og engasjement er avgjørende for hvorvidt arbeidstakere bedriver Quiet quitting. Det er derfor viktig å undersøke mental helse og engasjement for å forstå Quiet quitting og dermed hvordan bedrifter kan motvirke at det oppstår i deres organisasjon. Som følge av dette henger oppgavens deler om Quiet quitting og engasjement tett sammen.

Videre er det tegn til at yngre arbeidstakere i stor grad stiller klare krav til sine arbeidsgivere (Opinion, 2023). Dette tyder på at fremtidens arbeidsmarked vil måtte forholde seg til og ha et bevisst forhold til bærekraftig ledelse dersom de ansatte skal trives og organisasjonen skal oppnå resultater. Bærekraftig ledelse er viktig ettersom det bidrar til at de ansatte blir hørt og involvert, i tillegg at det kjennetegner en organisasjon hvor alle ansatte har like muligheter til å prestere og lykkes. Vår oppfatning er at en organisasjon som involverer sine ansatte i beslutningsprosesser og sørger for at de ansatte har et klart mål og retning med arbeidet får bedre resultater enn organisasjoner som ikke gjør det. Etter vår mening er det mangel på tilstedeværelse av enkelte faktorer og omstendigheter som fører til Quiet quitting blant ansatte, herunder at det ikke utøves bærekraftig ledelse i organisasjonen. Et av formålene med oppgaven er å nærmere undersøke slike faktorer og identifisere hvilke som er essensielle for å lykkes med å skape sosial bærekraft i organisasjonen.

En av ideene bak oppgaven er at en bærekraftig organisasjon har et konkurransefortrinn foran sine konkurrenter. En årsak til dette er at det moderne arbeidsmarkedet i større grad består av kunnskapsarbeidere enn tidligere, herunder at større deler av dagens bedrifters ressurser og verdier ligger i medarbeidernes kunnskap enn tidligere. Begrepet kunnskapsarbeider er ikke helt tydelig definert grunnet ulike oppfatninger om innholdet. Begrepet ble innført av Peter Drucker, som argumenterte for at kunnskapsarbeidere skiller seg fra tradisjonelle arbeidstakere gjennom at de jobbet selvstendig basert på tidligere kunnskap som de har tilegnet seg, herunder at de var mindre avhengige av å få tydelige ordre og forholde seg til prosedyrer (Drucker, 1959).

Andre har poengtert at kunnskapsarbeidere har større grad av frihet i arbeidet enn andre, noe som skaper både muligheter og utfordringer for bedriftene (Irgens & Wennes, 2011). Det gjelder særlig at slike arbeidere skaper større rom for kreativitet og innovasjon, mens nedsiden er at disse er vanskeligere å kontrollere. Når begrepet kunnskapsarbeider brukes i oppgaven, så siktes det til følgende definisjon: "en person hvis arbeid er primært intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert av natur og som involverer både utnyttelse og utvikling av kunnskap" (Hislop et al., 2018).

Dette skiftet i ressurser og verdier betyr også at kunnskapsdeling og samarbeid er viktige faktorer dersom en organisasjon skal klare å videreutvikle og ta vare på kunnskapen. En annen årsak er at individene i organisasjonen har en viktig rolle for utviklingen og resultatene som skapes. Vår oppfatning er derfor at organisasjonen vil skape større verdier dersom de sørger for at de ansatte trives på jobb. En annen side av dette er at det medfører vesentlige merkostnader for en organisasjon dersom ansatte mistrives, eksempelvis gjennom tid og ressurser brukt på opplæring og at nye relasjoner må skapes. Disse synspunktene underbygger oppfatningen om at bærekraftig ledelse kan utgjøre et konkurransefortrinn og at det blir stadig viktigere for organisasjoner å ha et bevisst forhold til dette. Slike ideer og tanker er gjennomgående for oppgaven og disse perspektivene skal belyses fortløpende i oppgaven.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I denne oppgaven skal vi undersøke bærekraftig ledelse og Quiet quitting ved å ta utgangspunkt i målgruppen unge voksne i arbeid. For oppgavens formål har vi definert

målgruppen unge voksne som personer mellom 19–29 år og som enten har deltids- eller heltidsstilling. Vi har valgt å definere denne gruppen som unge voksne, ettersom personene i gruppen er på vei inn i arbeidslivet. Vi mener derfor at dette er en treffende begrepsbruk, siden de representerer de yngste generasjonene i arbeidslivet. Vi ønsker å se nærmere på hvilke faktorer som er viktige for at unge voksne skal trives på en arbeidsplass, herunder hvilke krav de stiller til sine arbeidsgivere og hva arbeidsplassen må være i stand til å tilby. Dette er en svært interessant målgruppe å undersøke, ettersom dagens unge bringer med seg mye kompetanse og nye tanker inn i organisasjoner.

Våre antakelser og undersøkelser i oppgaven er i stor grad basert på UNG-rapporten 2023. UNG-rapporten tar for seg unge mellom 15-25 og undersøker ulike forhold ved denne aldersgruppen (Opinion, 2023). Studien gjøres hvert år og formålet er å studere utviklingstrekk hos norsk ungdom, blant annet hvilke trender som opptar og hva som er viktig for dem i forbindelse med jobb og utdanning (Opinion, 2023). UNG-rapporten 2023 er basert på landsrepresentative undersøkelser hvor over 1000 personer i alderen 15-25 år har deltatt, i tillegg at de har foretatt 90 dybdeintervjuer med unge i dette utvalget. UNG-rapporten gir således dyptgående forståelse av tanker og meninger hos unge knyttet til jobb, og vi kommer nærmere tilbake til innholdet i rapporten som er relevant for vår oppgave.

I en verden med økt konkurranse mellom bedrifter og større kompetanse om de største talentene, så blir det stadig viktigere for organisasjoner å ha en strategi for bærekraft dersom de skal kapre de største talentene. Disse kan være svært verdifulle for organisasjoners utvikling og innovasjon. Videre ser man at flere bedrifter setter fokus på mening med arbeidet og balanse mellom arbeid/fritid, noe som tyder på at mange organisasjoner er bevisste på at de må foreta endringer for å fortsette å være en attraktiv arbeidsgiver (Torp, 2013).

Det er flere grunner til at vi har valgt nettopp denne bakgrunnen for oppgaven. Fortrinnsvis er bærekraftig ledelse og Quiet quitting svært aktuelle og relevante temaer innenfor ledelse i dag, særlig for målgruppen unge voksne. Temaene har betydning både for arbeidstakerne som er på vei inn i arbeidslivet og for lederne som møter dem. Vår oppfatning er at håndteringen av disse kan være med på å forme fremtidens arbeidsliv.

Videre har bærekraftig ledelse også en side mot helsefremmende ledelse, som er en viktig årsak til valget vårt av temaer. Helsefremmende ledelse kan defineres som: "(...)

lederkompetanse som ivaretar de menneskelige ressursene i organisasjonen på en slik måte at helse og velvære hos arbeidstakerne fremmes parallelt med produktivitet i organisasjonen" (Slinning & Haugen, 2011).

I tråd med samfunnsutviklingen som nevnt i innledningen, så blir det stadig viktigere for ledere å innlemme helsefremmende ledelse dersom organisasjoner skal skape resultater på sikt. Unge voksne er svært opptatt av dette, siden de ønsker balanse mellom arbeidet og de andre delene av livet deres (Opinion, 2023). Vi ønsker derfor å studere helsefremmende ledelse nærmere.

Avslutningsvis synes vi målgruppen unge voksne i arbeid er et interessant bakteppe for nærmere studier av bærekraftig ledelse og Quiet quitting, ettersom disse er på vei inn i arbeidslivet. Det er skrevet mye om den yngre generasjonen arbeidstakere og deres krav til blant annet mening og involvering i arbeidsplassen (Grundekjøn, 2021b). Når dette ses i sammenheng med det økende fokuset på bærekraftig ledelse og fremvoksende trender slik som Quiet quitting, så er det klart at dette er et svært interessant område å utforske.

Det er liten tvil om at økt fokus og bevissthet rundt faktorer som er viktige for den nye generasjonen arbeidstakere kan ha stor betydning for fremtidens arbeidsmarked, særlig hvordan ledere forholder seg til disse medarbeiderne. Vi ønsker å undersøke dette nærmere for å skape økt bevissthet rundt temaene og fordi vi mener slike undersøkelser kan være relevant for norske bedrifter i dag. Videre tror vi at slike funn kan bidra til å styrke det norske næringslivet og gi ledere gode verktøy til å tilpasse ledelsesstilen til unge voksne.

1.1.1 Bærekraft og bærekraftig ledelse

Bærekraft er et begrep i stadig utvikling. Vi anser det hensiktsmessig å gi litt bakgrunn for hvorfor vi ser på bærekraft og bærekraftig ledelse som særlig viktig i dagens verden, sett i lys av den globale utviklingen og digitalisering.

Det finnes ingen klar og entydig definisjon av begrepet bærekraft. Bærekraft er imidlertid tett knyttet til begrepet bærekraftig og den engelske varianten *sustainable*. Dette ordet betyr at "noe kan opprettholdes over tid" (Tjernshaugen, 2022), mens *sustainability* sikter til "egenskapen å opprettholdes over tid" (Tjernshaugen, 2022). Bærekraft omfatter tre dimensjoner, herunder sosiale, økonomiske og miljømessige hensyn (Elkington, 1998; FN,

2021). Vi har valgt å avgrense oppgaven til kun å behandle det sosiale aspektet, ettersom vi vurderer dette som mest interessant i lys av hva vi ønsker å undersøke.

Dagens samfunn er preget av økende grad av globalisering og digitalisering. Dette fører blant annet til raskere spredning av teknologi, kunnskap og kulturer, samtidig som det også skapes mer, bidrar til billigere handel og større vekst i den globale økonomien. Denne utviklingen har ført til at mange bedrifter har fått et kortsiktig fokus på å skape resultater og inntjening.

Fokuset på profitt har vokst og man ser økende grad av gnisninger mellom ledelsen og de øvrige ansatte. Vi mener at denne utviklingen er negativ, både med tanke på organisasjoners resultater på lang sikt og helsen og velvære til enkeltpersoner innad i organisasjonen. Som nevnt er dette en utvikling som møter motstand i form av fremvoksende trender som blant annet Quiet quitting. Slike trender gjør seg særlig gjeldende blant de yngre generasjonene.

Som en motpol til denne forekomsten, står begrepet bærekraftig utvikling. En mye brukt definisjon på bærekraftig utvikling er følgende: "En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov" (FN, 2021).

Fokus på bærekraftig utvikling innebærer at man har et langsiktig perspektiv og fokus, herunder at man er like opptatt av at ting skal fungere godt i fremtiden som i nåtiden. Bruken av begrepet bærekraftig utvikling i oppgaven må ses i sammenheng med oppgavens fokus på sosial bærekraft og det henger tett sammen med bærekraftig ledelse. Bærekraftig utvikling har helt siden Brundtland kommisjonen i 1987, vært et nøkkelbegrep som brukes som en rettesnor for mange aktiviteter. I 2015 vedtok FNs medlemsland de 17 bærekraftsmålene som skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn (FN-sambandet, 2023). Bærekraftsmål nummer tre - «god helse og livskvalitet» skal sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder. Bærekraftsmålet begrunnes slik: «God helse er en grunnleggende forutsetning for menneskers mulighet til å nå sitt fulle potensial og for å bidra til utvikling av samfunnet. Hvordan helsen vår er, påvirkes av miljø, økonomi og sosiale forhold.» (FN-sambandet, 2023).

For å overholde FNs bærekraftsmål nummer tre og holde følge med samfunnsutviklingen, så er det avgjørende for organisasjoner å ha ledere som fremmer bærekraft og bidrar til helsefremmende arbeidsplasser. Fremveksten av trender slik som Quiet quitting er en

konsekvens av manglende fokus på sosial bærekraft blant ledere. Etter vår oppfatning blir sosial bærekraft stadig viktigere, siden det er økt fokus på ansattes helse og rettigheter

1.1.2 Dagsaktuelle utfordringer

Som tidligere nevnt er oppgaven vår rettet mot bærekraftig ledelse og Quiet quitting. Dette er veldig aktuelle temaer, gitt samfunnsutviklingen på disse områdene. Det er flere utfordringer som ledere står overfor i dag og som indirekte skal behandles gjennom undersøkelsene våre. Studien av bærekraftig ledelse og Quiet quitting har som formål å gi ledere et overordnet rammeverk over faktorer som er viktige for unge voksne i arbeidslivet. Vår antakelse er at dette vil være aktuelt når ledere står ovenfor utfordringer i organisasjonen. I det følgende skal vi derfor kort presentere noen utfordringer som ledere står ovenfor i dag, både direkte og indirekte knyttet til bærekraftig ledelse og Quiet quitting. Quiet quitting behandles som en selvstendig utfordring i oppgavens neste underkapittel.

Mange i den nye generasjonen arbeidstakere er opptatt av mening i arbeidet, i tillegg til at motivasjon og engasjement er viktig for at de skal prestere godt (Grundekjøn, 2021a). Det blir derfor viktig for ledere å bygge organisasjoner som legger til rette for at disse faktorene er til stede. I oppgaven skal vi undersøke og kartlegge i hvilken grad disse faktorene påvirker unge voksnes arbeidsprestasjon og trivsel, men det er klart at dette er utfordringer som ledere vil møte.

Unge voksne er veldig opptatt av balanse mellom arbeid og fritid, og man ser indikasjoner på at dette blir stadig viktigere (Opinion, 2023). Som vi kommer tilbake til i delen under Quiet quitting, så er dette en konsekvens av koronapandemien. Dette førte både til at skillet mellom arbeid og fritid ble visket ut, og at folk ble mer bevisst på viktigheten av fritid utenfor arbeidet. Den nye generasjonen arbeidstakere vil således ha et mye mer bevisst forhold til dette og kreve denne balansen fra arbeidsplassen (Opinion, 2023). Dette henger tett sammen med økende fokus på mental helse blant unge og i samfunnet for øvrig. Det økte fokuset på mental helse tyder på at også ledere må ha et bevisst forhold til og en strategi på dette.

En rapport laget av Opinion på oppdrag fra Mental Helse publisert 9. mai 2023 viser at flere unge mennesker i aldersgruppen 12-20 sliter med og er bekymret for sin mentale helse (Opinion, 2023). Funnene viser at hver femte ungdom rapporterer om svært dårlig eller ganske dårlig psykisk helse. Videre har nesten en av tre respondenter bekreftet at de er

bekymret for sin egen psykiske helse, og i tillegg oppgir 56% at de i stor grad er bekymret for skole og studier (Opinion, 2023). Tilsvarende funn ble gjort i en rapport fra Mental Helse Ungdom fra 2022, hvorav 5516 respondenter mellom 16 og 36 år deltok. Undersøkelsen viste at flere enn en av fire har forsøkt å ta eget liv, mens fire av fem har følt seg ensomme og halvparten får for lite søvn (Mental Helse Ungdom, 2022). Funnene fra begge undersøkelsene viser en bekymringsfull trend over psykisk helse blant landets unge og illustrerer viktigheten av at organisasjoner har fokus på dette. Funnene er relevante for oppgaven ettersom respondentene vil bli del av arbeidsmarkedet i nær fremtid.

I UNG-rapporten 2023 har Opinion også undersøkt unge voksnes forventninger til arbeidslivet. Funnene kan oppsummeres som følger:

- 36% forventer at arbeidsgivere har større fokus på de ansattes psykiske helse, mens 28% forventer at det er større fokus på den fysiske helsen.
- 35% forventer mer fleksibel arbeidstid og 18% forventer hjemmekontor flere dager i uken.
- 27% forventer at det er flere digitale løsninger og 21% forventer mer innovasjon.
- 13% forventer mindre reising i jobben.
- 8% forventer flatere strukturer og mindre byråkrati fra arbeidslivet.

Funnene viser flere faktorer som ledere bør tilpasse sin organisasjon til, samtidig som det er tydelig at flere unge voksne forventer større endringer fra dagens situasjon og at deres oppfatning av fremtidens arbeidsliv er i endring. Flere av faktorene innebærer ikke store endringer, men det er interessant at såpass mange har fokus på helse og fleksibilitet. Dette viser særlig kontrasten til arbeidslivet før koronapandemien og betydningen av de unge voksne, ettersom disse to faktorene ikke var så fremtredende da. Derimot vil økt digitalisering og innovasjon i bedrifter kreve mer fra organisasjonene, samtidig som forventning om flat struktur og mindre byråkrati muligens bryter med flere bedrifters organisering i dag. Disse funnene er med på å danne utgangspunktet for våre undersøkelser.

1.1.3 Quiet quitting

Quiet quitting er et fenomen som omhandler uengasjerte medarbeidere som ikke gjør mer enn konkret stillingsbeskrivelse, herunder at arbeidstakere ikke lenger legger inn den ekstra innsatsen for å imponere eller levere bedre enn nøyaktig det som er forventet (Harter, 2023;

Formica & Sfodera, 2022). Det er ulike definisjoner på begrepet Quiet quitting, men innholdet er i hovedsak det samme. Quiet quitting vokste særlig frem i lys av pandemien og det er et fenomen som har fått stor oppmerksomhet på sosiale medier av yngre generasjoner (Salvucci, 2023). Mange knytter fremveksten av fenomenet opp mot det økte fokuset på work/life-balance og økt grad av utbrenthet (Serenko, 2023b), mens andre trekker det frem som en motstand og protest mot store bedrifter som setter profitt fremfor arbeidernes lønn og arbeidsvilkår (Vengapally, 2022).

Quiet quitting er ikke et nytt begrep, da først ble brukt av økonomen Mark Boldger i 2009 (Formica & Sfodera, 2022). Det må ses i lys av "the Great Resignation" og oppblomstringen av arbeiderbevegelsen (Fletcher, 2022). Quiet quitting har blitt benevnt som "den naturlige oppfølgeren til 'the Great Resignation'" (Hoff, 2023). "The Great Resignation" var en trend som begynte i USA under koronapandemien, hvor en stor andel av arbeidere rundt om i landet valgte å si opp jobbene sine i protest (Serenko, 2023a). Pandemien hadde kastet et nytt lys over viktigheten av balanse mellom arbeid og fritid, samtidig som mange opplevde at de fikk for dårlig betalt, dårlig arbeidsmiljø og misnøye på arbeidsplassen (Cohen, 2021). Mange arbeidere følte derfor at arbeidsplassen tok opp for mye av tiden deres, sett i kombinasjon med at de fikk lite igjen for dette i form av lønn og anerkjennelse. Undersøkelser viser at arbeidere i løpet av de siste 50 årene har mistet selvstendighet og beskyttelse i arbeidslivet, samtidig som mange føler at de i større grad blir behandlet som varer fremfor personer (Aratani, 2023). Undersøkelser fra Gallup viser at så mange som 50% av arbeidsstyrken i USA er assosiert med Quiet quitting (Vengapally, 2022).

Vi har valgt å inkludere og vektlegge fenomenet Quiet quitting i oppgaven. Bakgrunnen for dette er antakelsen vår om at Quiet quitting er en konsekvens av dårlig mental helse (Cooper, 2023), som kommer av at ledelsen i organisasjoner svikter med bærekraftig ledelse. Med dette sikter vi særlig til mangel på følelse av meningsfullhet, engasjement, motivasjon, arbeidsglede og kompetanseutvikling blant de ansatte. Vår oppfatning er at manglende tilstedeværelse av disse faktorene hos ansatte er en stor årsak til Quiet quitting. Videre mener vi at fremveksten av Quiet quitting er et samfunnsproblem dersom det ikke belyses, siden det kan føre til store effektivitetstap for organisasjoner, samtidig som mange arbeidstakere får en skjev start på arbeidslivet. Disse oppfatningene er blant temaene som skal undersøkes nærmere i denne oppgaven.

Formålet med undersøkelsen av mental helse og Quiet quitting. I første rekke ønsker vi å identifisere hvilke faktorer som påvirker graden av mental helse i organisasjoner. Dette er interessant fordi det gir et innblikk i hva som er viktig for arbeidstakere i generasjon Z. Videre ønsker vi å bruke disse funnene til å foreslå konkrete tiltak for å motvirke Quiet quitting. Quiet quitting og bærekraftig ledelse er tett forbundet, ettersom vår oppfatning er at begge disse begrepene er et resultat av faktorene nevnt ovenfor.

1.2 Formål og problemstilling

Bærekraftige organisasjoner blir ofte assosiert med organisasjoner som viser samfunnsansvar og som bidrar til mindre belastning på miljøet. Med dette fokuset, i et organisatorisk perspektiv, handler imidlertid bærekraft om å ta vare på de menneskelige ressursene man har og sørger for å ikke “tømme” dem (Hargreaves & Fink, 2003). Organisasjoners viktigste ressurs er ofte den menneskelige ressursen, og for å skape produkter må organisasjoner være effektive og produktive. Engasjerte og motiverte ansatte som trives vil ha en positiv effekt på dette (Deci & Ryan, 2014). Ansatte som opplever økt grad av velvære (trivsel, engasjement, glede og god mental helse) på arbeidsplassen er assosiert med bedre ytelse og mindre gjennomtrekk av ansatte (Carsten & Spector, 1987, Judge et al., 2001). Dagens unge stiller mer krav til arbeidsplassen og har flere tydelige behov som må dekkes for å trives (Racolta-Paina & Irini, 2021), blant annet at de har større fokus på mental helse (Opinion, 2023). Om disse behovene ikke dekkes kan Quiet quitting potensielt forekomme (Formica & Sfodera, 2022).

Oppgavens formål er dermed todelt:

1. Finne ut av hvilke krav og behov unge voksne har til framtidig arbeidsplass som gjør at de trives og opprettholder god mental helse
2. Foreslå hvordan ledere kan møte disse behovene best mulig, ved å ta i bruk bærekraftig ledelse, og derav øke graden av god mental helse og potensielt redusere forekomsten av Quiet quitting.

Med utgangspunkt i formål og bakgrunn for oppgaven, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan kan ledere skape en organisasjon som møter fremtidige arbeidstakers krav og behov til en bærekraftig arbeidsplass, og dermed bidra til god mental helse og økt engasjement?”

For å best mulig svare på oppgavens problemstilling har vi tatt i bruk både kvalitativ og kvantitativ metode, og delt dette opp i to metodedeler. Bakgrunnen for valget av blandede metoder (Ringdal, 2013) er fordi vi mener dette er det mest hensiktsmessige valget med hensyn til oppgavens temaer og formål, i tillegg til hva vi ønsker å oppnå med oppgaven i form av å presentere konkrete tiltak, slik at dagens ledere kan skape bærekraftig ledelse.

1.2.1 Del 1: Forskningsspørsmål

Del 1 består av den kvalitative metoden hvor vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål med hensikt å bedre svare på problemstillingen:

Forskingsspørsmål 1 (F1): Hvilke grunnleggende behov må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen?

Forskingsspørsmål 2 (F2): Hvordan definerer unge voksne en god leder?

Forskingsspørsmål 3 (F3): Hvordan forholder unge voksne seg til Quiet quitting, og hva legger de i det?

Vår ambisjon er at en kvalitativ studie skal gi oss dypere innsikt i unge voksnes tanker og meninger av disse forskningsspørsmålene, siden vi kommer tett på informanter i målgruppen og kan gå i dybden på de ulike temaene. En slik studie vil bidra med verdifull innsikt som vi kan ta med oss videre når vi utarbeider spørreundersøkelsen til den kvantitative metoden, i tillegg til at funnene har selvstendig verdi i diskusjonen av problemstillingen og aktuelle tiltak.

1.2.2 Del 2: Forskningsspørsmål

Del 2 er den kvantitative delen som er utarbeidet på bakgrunn av funn fra del 1. Vi har utarbeidet fire forskningsspørsmål med tilhørende åpne spørsmål:

Forskningsspørsmål 1 (F1): Kan kompetanseutvikling, mening, engasjement, work-life balance og bærekraftig ledelse sikre god mental helse blant unge voksne på fremtidig arbeidsplassen?

Forskningsspørsmål 2 (F2): Hvordan kan organisasjoner sikre bærekraftig ledelse?

Forskningsspørsmål 3 (F3): Kan bærekraftig ledelse møte behovene til unge voksne, og bidra til at de har det bra?

Tilhørende åpne spørsmål:

Spørsmål 1 (S1): Er det en sammenheng mellom kompetanseutvikling og mental form?

Spørsmål 2 (S2): Er det en sammenheng mellom meningsfullhet og mental form?

Spørsmål 3 (S3): Er det en sammenheng mellom engasjement og mental form?

Spørsmål 4 (S4): Er det en sammenheng mellom work-life balance og mental form?

Spørsmål 5 (S5): Er det en sammenheng mellom bærekraftig ledelse og mental form?

Spørsmål 6 (S6): Hvilke karakteristikk ved en bærekraftig leder er viktigst for unge voksne?

Vi skal nærmere undersøke disse forskningsspørsmålene gjennom å utarbeide en spørreundersøkelse som sendes til respondenter i målgruppen. Spørreundersøkelsen er basert på vår gjennomgang av teori, egne antakelser og funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Formålet med undersøkelsen er å innhente data fra et større utvalg i målgruppen og vi er ute etter å innhente generaliserbare data grunnet ambisjonen om å foreslå konkrete tiltak. Dette vil gi oss gode holdepunkter for å foreta nærmere analyser av målgruppens tanker og meninger, noe som er avgjørende for å kunne konkludere på generelt grunnlag.

Samlet sett er målsetningen at de innsamlede dataene vil danne et helhetlig og fullstendig bilde over unge voksnes tanker, meninger og krav til fremtidige arbeidsgivere.

Kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode gjør at vi kan innhente både dypere innsikt i enkeltpersoners meninger, i tillegg til at vi kan innhente generaliserbare data basert på disse funnene. Dette vil vi bruke til å utarbeide forslag til konkrete forslag som kan gjennomføres, som vil være relevant for dagens ledere.

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis har vi presentert bakgrunnen for oppgaven og dens formål, problemstilling, og hvorfor vi ønsker å nærmere undersøke bærekraftig ledelse og Quiet quitting. Overordnet sett er oppgaven strukturert i to faser, herunder en kvalitativ og en kvantitativ del. Hver del innledes med metodiske betraktninger og bemerkninger til våre valg, før vi går over til å presentere våre funn og analyser. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å presentere metodiske valg og funn knyttet til hver undersøkelse etter hverandre, ettersom vi mener det er hensiktsmessig å holde hver del atskilt. Dette er en naturlig inndeling gitt valget vårt om å foreta blandede metoder og fordi den kvantitative delen er sterkt påvirket av funnene fra den kvalitative undersøkelsen. Både den kvalitative og kvantitative delen har selvstendig betydning i forbindelse med besvarelsen av oppgavens problemstilling og våre forslag til konkrete tiltak, noe som er naturlig siden vi har utarbeidet forskningsspørsmål til hver del. Delene er imidlertid tett tilknyttet hverandre og avslutningsvis skal vi se på funnene i sammenheng, herunder hva de totalt sett forteller oss om unge voksnes syn på bærekraftig ledelse. Det er på bakgrunn av oppgavens samlede funn at vi vil presentere vår konklusjon og konkrete tiltak.

I det neste kapittelet redegjør vi for relevant teori i form av tidligere litteratur og forskning som vi mener vil bidra til å belyse problemstillingen, og som danner grunnlaget for videre drøfting. På slutten av kapittelet presenterer vi vår konseptuelle modell som er utarbeidet på bakgrunn av den teoretiske redegjørelsen. I kapittel 3 redegjøres det kort for valg av og presentasjon av begge metodene. I kapittel 4 behandler vi metodiske valg knyttet til den kvalitative undersøkelsen, i tillegg til at vi analyserer, drøfter og presenterer funn fra den kvalitative undersøkelsen. I kapittel 5 tar vi for oss metodevalg knyttet til den kvantitative studien, i tillegg til å presentere og analyserer funnene fra den kvantitative undersøkelsen. I kapittel 6 drøfter vi de kvantitative resultatene opp mot teori. I kapittel 7 presenteres hovedkonklusjonen vår og vi svarer på problemstillingen. I kapitlene 8, 9, 10, 11 og 12 presenterer vi henholdsvis teoretiske og praktiske implikasjoner, kritisk blick på egen oppgave, forslag til videre forskning, i tillegg til litteraturlisten.

2.0 Teoretisk rammeverk

I påfølgende kapittel skal vi redegjøre for tidligere forskning og litteratur som er sentrale for å besvare oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi presentere en konseptuell modell som viser sammenhengen mellom de sentrale temaene.

2.1 Generasjon Z på arbeidsplassen

Det er utfordrende å plassere generasjon Z på et spesifikt årstall da dette varierer i litteraturen. Enkelte mener at det gjelder 1997-2013 (Schroth, 2019), andre mener 1995-2010 (Wood, 2013) og fra 1996 (Gaidhani et al., 2019). De fleste er enige om at generasjon Z regnes fra midten av 1990-tallet til tidlig 2010 (Wood, 2013).

Generasjon Z på arbeidsplassen krever mer enn tidligere generasjoner, og vil være mer utfordrende å beholde på arbeidsplassen (Racolta-Paina & Irini, 2021). Generasjonen har visse likhetstrekk med «Millennials», men kommer inn på arbeidsplassen med nye atferdsmønstre grunnet kontinuerlig kulturelle endringer, som blant annet teknologi (Schroth, 2019). Enkelte trekk ved Gen Z som skiller dem fra andre generasjoner er fokuset på prestasjon, høyere utdanning, og større sannsynlighet for å slite med mental helse (Schroth, 2019). Karakteristikk ved Gen Z på arbeidsplassen er følgende: dynamiske, transparente, kreative, innovative, involvert, tolerante, sosialt ansvarlig, emosjonelle, kunnskapsrike, og individualistiske (Racolta-Paina & Irini, 2021). Gen Z ønsker at arbeidet skal være interessant og meningsfullt, at lederen hører og verdsetter deres ideer og at de trives med sine kollegaer. Videre er det viktig med kontinuerlig faglig utvikling, at de får være selvstendige, har muligheter for forfremmelse og få anerkjennelse for deres arbeid. Det er også viktig med en stabil og trygg jobb, og muligheter for å positivt påvirke samfunnet (Schroth, 2019; Gaidhaniet al., 2019; Racolta-Paina & Irini, 2021). Racolta-Paina og Irini (2021) trekker i

tillegg frem feedback og støtte som en av de viktigste behovene til Gen Z. Behovene er fremstilt i figur 1.



Figur 1. Illustrasjon av Gen Z sine behov på arbeidsplassen. Utarbeidet på bakgrunn av redegjort teori.

Å overse disse behovene kan føre til mindre produktivitet, lav moral og mangel på engasjement (Gaidhani et al., 2019). For å ivareta behovene til Gen Z må ledere verdsette følelsene deres, være ærlige og dele informasjon, og gå frem som gode eksempler. Det er også viktig at ledere fremmer en «prøve og feile»-kultur, inkluderer dem i utfordrende oppgaver og delegerer. Ledere må gjøre det mulig å følge personlige og profesjonelle mål, og gi både muligheter for forfremmelse og til å bytte stillinger internt. Fleksible arbeidstider og konstant faglig utvikling er også viktig (Racolta-Paina & Irini, 2021). En negativ karakteristikk som kommer fra av artikkelen til Racolta-Paina & Irini (2021) er Gen Z sitt behov for kontinuerlig støtte, tilbakemelding og opplæring. Dette gjør at Gen Z er den generasjonen som er mest krevende å ivareta.

2.2 Bærekraftig ledelse

Det finnes flere bidragsytere i jakten på en god definisjon av bærekraftig ledelse. Vi har imidlertid valgt ut enkelte sentrale forfattere. Hargreaves og Fink (2003) definerer bærekraftig ledelse (BL) som «et felles ansvar som unødig sliter ut menneskelige og økonomiske

ressurser, og som i beste evne prøver å ivareta, i tillegg til å redusere negativ påvirkning på samfunnet og miljøet» (s. 3). Forfatterne beskriver BL som en lederstil som har betydning, det er noe som spres og det er noe som varer.

Basert på observasjon av over 50 organisasjoner på verdensbasis, har Avery og Bergsteiner (2011) konkludert med følgende definisjon av bærekraftig ledelse: “Sustainable leadership requires taking a long-term perspective in making decisions; fostering systemic innovation aimed at increasing customer value; developing a skilled, loyal and highly engaged workforce; and offering quality products, services and solutions.” (s. 5).

Forfatterne viser videre til at BL innebærer elementer fra et humanistisk ledelsesperspektiv, herunder at bærekraftige ledere ser verdien av å verdsette mennesker og vurderer organisasjonen som en bidragsyter til sosialt velvære (Avery & Bergsteiner, 2011).

Bærekraftige ledere har et holistisk perspektiv på organisasjonen i den grad at de tror at måten en organisasjon blir ledet på, leder til bærekraft (Avery & Bergsteiner 2011 i Gerard et al., 2017; Visser & Courtice 2011).

Šimanskienė og Župerkienė (2014) har konkludert med at BL påvirker på fire overordnende nivåer: individ-, gruppe-, organisasjons-, og samfunnsnivå. Oppgaven vår tar for seg BL på et organisatorisk nivå ved å se på hvordan en slik type lederstil kan positivt påvirke ansattes trivsel og velvære. Hargreaves og Fink (2012) mener at noe av det mest sentrale innenfor BL er å skape en overbevisende følelse av moralsk hensikt og mening. Avery og Bergsteiner (2011) viser til at BL bruker visjon som et viktig strategisk verktøy for å skape felles syn og meninger om fremtiden (Visser & Courtice, 2011). Gerard et al. (2017) mener at bærekraftige ledere må sørge for at verdiene deres gjenspeiles i sin lederpraksis, ettersom dette bidrar til at ansatte etterlever verdiene for å oppnå organisasjonens mål.

Bærekraftige ledere er empatiske og opprettholder gode emosjonelle relasjoner med de ansatte. De verdsetter sine ansatte og deres trivsel (Šimanskienė og Župerkienė, 2014). Det sentrale for BL i bevaringen av ansatte, er kontinuerlig fornying og utvikling i organisasjonen, i form av læring, kunnskap og talentutvikling (Hargreaves og Fink, 2003). Dersom det ikke er integrert en kultur for utvikling og bevaring av kunnskap i organisasjonen, er grunnlaget for å utøve bærekraftig ledelse fraværende (Gerard et al., 2017). Avery og Bergsteiner (2011)

påpeker også viktigheten av å tilrettelegge for kunnskapsdeling på alle nivåer i organisasjonen.

BL erkjenner viktigheten av at ansatte blir involvert i beslutninger og får større grad av autonomi. I sine syv anbefalinger til BL påpeker Bendell et al. (2017) at ordet «leder» kun fungerer som en merkelapp og at ledelse må utvikles som en overordnet ledelseskapasitet i organisasjonen. Dette innebærer at flere kan ta lederskap fremfor at det er gitt til noen få spesielle utvalgte, og at det er spredt slik at det er distribuert blant de ansatte (Hargreaves & Fink, 2003). Lambert (2012) referert til i Gerard et al. (2017) bekrefter dette gjennom hans syn om at distribuert ledelse på et ikke-individuelt plan er viktig for organisasjoner som ønsker å ta i bruk bærekraftig ledelsespraksis.

På bakgrunn av den teoretiske redegjørelsen har vi utarbeidet en tabell som oppsummerer de karakteristikkene som oftest går igjen i beskrivelsen av bærekraftig ledelse:

Tabell 1. Karakteristikk ved bærekraftige ledere, basert på foregående litteraturgjennomgang.

Karakteristikk	Bærekraftige ledere
<i>Perspektiv</i>	Holistisk syn på organisasjonen - hvordan den påvirker ansatte, organisasjonen, interessenter, samfunnet og miljøet
<i>Visjon</i>	Kommunisere en klar visjon som grunnlag for en felles hensikt, som bidrar til meningsdannelse hos de ansatte.
<i>Mål</i>	Langsiktig perspektiv og progresjon
<i>Tillitt</i>	Høy grad av tillitt og velvilje
<i>Lojalitet</i>	Ansatte er lojale fordi deres behov og trygghet blir ivaretatt
<i>Ansattes velvære</i>	Bryr seg om, og tar vare på sine ansatte
<i>Kompetanseutvikling</i>	Kontinuerlig utvikling av alle ansatte
<i>Kunnskapsdeling</i>	Spres gjennom hele organisasjonen
<i>Beslutninger</i>	Alle blir involvert og får en stemme i beslutninger
<i>Myndiggjøring</i>	Ønsker at ansatte skal kunne bestemme selv og ta egne beslutninger
<i>Ledelse</i>	Spredt og distribuert i organisasjonen
<i>Selvledelse</i>	Ønsker at ansatte i stor grad er selvstyrte
<i>Interessenter</i>	Alle betyr noe

Gerard et al. (2017) viser til at utvikling av en bærekraftig lederstil kan være mangfoldig. Dette begrunnes med at BL i motsetning til tradisjonelle lederpraksiser ikke fremmer

bestemte typer, atferd eller karakteristikk ved individuelle ledere. Bærekraftig ledelse kan ses på som «å anvende det grunnleggende ved bærekraft til organisasjonen, enkeltpersoner og deres følgere» (2017, S. 121, egen oversetting).

Oppsummert er bærekraftig ledelse en form for ledelse som har fokus på å skape langsiktig fremgang og resultater ved å erkjenne sosiale, økonomiske, samfunns- og miljømessig påvirkning. Bærekraftige ledere er opptatt av at alle interessenter og ansatte skal ha det bra. De erkjenner ansatte som den viktigste ressursen til resultater og tilrettelegger for kontinuerlig utvikling og fornying av sine organisatoriske ressurser.

2.4 Mental form

Dorothea McCarthy fremmet i 1964 mental form (mental fitness) som et begrep som kunne svare på etterspørselen etter et nytt begrep som ønskelig beskrev de positive dimensjonene ved mental helse. Hun mente begrepet var nøytralt nok til å omfatte stor tverrfaglighet når det gjelder type yrke, altså at begrepet gjør seg gjeldende for mange ulike typer yrker (McCarthy, 1964). Mental form defineres som «The modifiable capacity to utilise resources and skills to flexibly adapt to challenges or advantages, enabling thriving.» (Robinson et al. 2015, s. 56). Mental form kan i all hovedsak ses på som en utviklingsprosess som er designet for å forbedre velværesresultater. Denne prosessen kan bli lært og krever, på lik linje som fysisk form, trening. Det antydes at alle som deltar i å forbedre mental form fungerer mer optimalt og er mer kapable til å takle utfordringer i arbeidet, privatlivet eller på skolen (Robinson, 2017). Mental form blir sett på som en «positiv og effektiv strategi som kan bidra til å fremme mentale helseaktiviteter for å forbedre nivåene av helse og velvære i det bredere samfunnet» (Robinson et al., 2015).

Mange arbeidsplasser lager rutiner for å opprettholde og forbedre den fysiske formen, disse rutinene veileder og hjelper ansatte til å oppnå optimal fysisk helse. I likhet med dette mener Robinson og Oades (2017) at rutiner for mental form vil bidra til å påvirke ansattes mentale helse, dersom rutinene utformes på bakgrunn av vitenskapelig og evidensbasert engasjerende praksiser og aktiviteter.

Med bakgrunn i psykologisk litteratur, omfatter den teoretiske konstruksjonen av mental form utviklingsmessige psykologiske ressurser (Robinson & Oades, 2017). Dette har bidratt til at

mental form består av tre konseptuelle dimensjoner med henholdsvis flere underdimensjoner. Dimensjonene er «strength» (styrke), «endurance» (utholdenhet) og «flexibility» (fleksibilitet). Under styrke finner vi underdimensjonene mening, formål, sosial støtte, og styrker. Dette innebærer at folk føler seg mer knyttet når det er en overensstemmelse mellom egen rolle og egne arbeidsverdier, og hvordan arbeidet bidrar til det større gode. Videre er folk opptatt av gode relasjoner med medarbeidere, og engasjement kan komme av at man er klar over egne styrker og vet hvordan å bruke de riktig. Under utholdenhet finner vi «mindfulness» (oppmerksomt nærvær) og «positive emotions» (positive emosjoner). Mindfulness er viktig for å kunne fokusere på spesifikke oppgaver over tid, og vite når og hvor man skal vie sin oppmerksomhet, mens positive emosjoner er knyttet til økt kreativitet, innovasjon og teamprestasjoner. Fleksibilitet består av «self-efficacy» (mestringstro), «competence» (kompetanse), «autonomy» (autonomi), og «resilience» (motstandsdyktighet). Dette innebærer at folk som har selvtillit til seg selv er kapable til å gjøre det som kreves av dem, folk blir motivert av å mestre egne arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø som støtter at ansattes tar egne valg bidrar til motivasjon, og motstandsdyktige folk kan bedre tilpasse seg og takle utfordringer (Robinson et al., 2015).

Basert på blant annet Robinson et al. (2015) viser Bjerke (under publisering) til at mental form er et resultat av sunn selvlidelse. Sunn selvlidelse består av tre orienteringer og omhandler å bli bevisst egne verdier og atferder, få større mestringstro, og å bli bevisst på og opprettholde energi i hverdagen. Ved god mental form opplever man i større grad å være glad, positiv, tilfreds, og at man ler mye i sosiale settinger. Høyere grad av god mental form påvirker individers mestringstro og prestasjoner, som igjen positivt påvirker mental form og styrker sunn selvlidelse.

2.5 Engasjement og Quiet quitting

Ifølge Timms et al. (2015) blir en engasjert arbeidsstyrke sett på som et element for å oppnå et bærekraftig konkurransefortrinn. Dette som følge at engasjement er relatert til bedre oppgaveytelse, kreativitet, mindre gjennomtrekk og høyere grad av kundetilfredshet og lojalitet.

Det finnes utallige artikler som omhandler engasjement og dermed også mange definisjoner. Majoriteten av disse tar utgangspunkt i den første definisjonen presentert av Kahn (1990) som

følger: “The harnessing of organization members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances” (Kahn, 1990 i Saks & Gruman, 2014, s. 157).

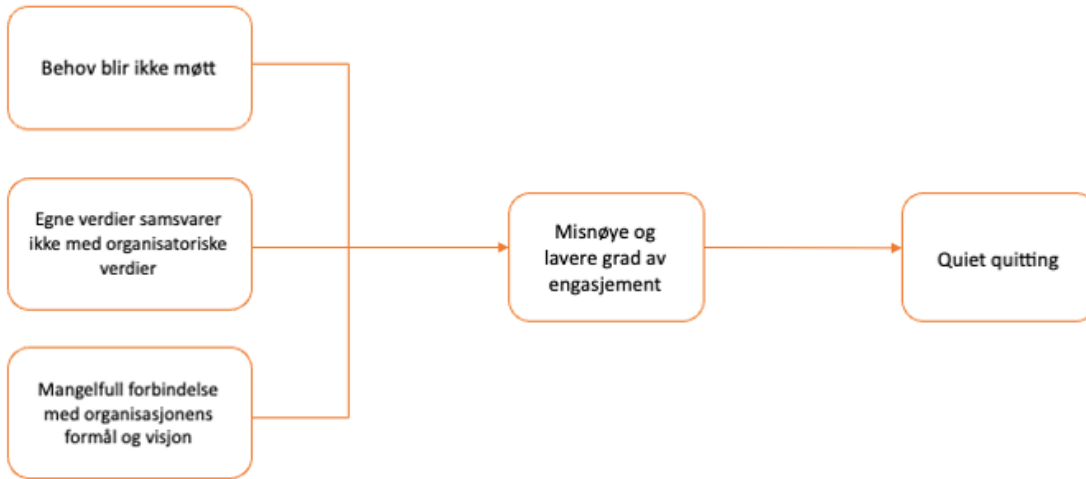
Schaufeli og Bakker (2010) definerer innholdet i de tre komponentene «physically», «cognitively», og «emotionally», til å bestå av «vigor» (energi), «dedication» (dedikasjon) og «absorption» (absorpsjon). På bakgrunn av disse tre komponentene mener de at engasjement er en positiv og tilfredsstillende jobbrelatert sinnstilstand (Schaufeli et al., 2002, i Schaufeli & Bakker, 2010). En slik sinnstilstand bærer preg av en vilje til å investere i og være sterkt involvert i arbeidet, oppleve følelser av entusiasme og betydning, i tillegg til å føle seg lykkelig og konsentrert i sammenheng med arbeidet sitt (Schaufeli & Bakker, 2010).

Engasjement bidrar til «extra-role performance», det vil si å yte mer enn stillingsbeskrivelsen. Leiter og Bakker (2010) beskriver dette som ønsket fra arbeidsgivere. Følgelig blir ansatte proaktive, tar initiativ, utvikler ny kunnskap og tar ekstra steg for å støtte organisasjonen og medarbeidere. Attridge (2009) viser til en studie gjennomført av Gallup hvor funnene tilsier at et arbeidsmiljø som promoterte positivt engasjement var konsekvent assosiert med blant annet redusert gjennomtrekk av ansatte, produktive ansatte og økt fortjeneste.

Quiet quitting er derimot alt annet enn dette, og representerer en motpol til engasjerte ansatte som yter utover stillingsbeskrivelsen. Quiet quitting beskriver et tankesett hvor ansatte bevisst begrenser deres innsats og aktiviteter på jobb til et minimum. Quiet quitters er dermed uengasjerte ansatte hvis hensikt er å ikke gå utover stillingsbeskrivelsen (Formica & Sfodera, 2022). Serenko (2023b) påpeker videre at hensikten med denne atferden er å beholde sin nåværende jobb og samtidig prioritere sitt velvære fremfor karrieremessige hensyn.

Formica og Sfodera (2022) påpeker at kildene til misnøye, og derav lavt engasjement, dreier seg om tre grunnleggende karakteristikk. Disse karakteristikkene er behov, verdier og formål. Manglende anerkjennelse av prestasjoner, følelse av respektløshet og følelse av lite omsorg, er menneskelige behov både privat og på jobb. Kilden til uengasjerte ansatte er dermed at disse behovene ikke blir møtt. Mangel på meningsfullhet i arbeidet tyder på mangelfull forbindelse med organisasjonens formål og visjon, noe som bidrar til mindre grad av tilhørighet og interesse for jobben sin (Formica & Sfodera, 2022). Disse kildene blir

forklart som noe av grunnen til at Quiet quitting oppstår, og vi har presentert foregående hendelsesforløp i følgende modell:



Figur 2. Hendelsesforløpet til Quiet quitting, basert på engasjement. Utviklet på bakgrunn av foregående redegjørelse.

I tråd med dette finnes flere organisatoriske ressurser som bidrar positivt til engasjement. Tidligere forskning viser konsekvent at jobbressurser som sosial støtte fra kollegaer og veiledere, feedback på ytelse, variasjon i ferdigheter, autonomi, i tillegg til muligheter for læring, er positivt assosiert med engasjement (Schaufeli & Salanova, 2007 i Leiter & Bakker, 2010). Leiter og Bakker (2010) mener at ansattes engasjement blir påvirket av hvordan en responderer til organisatoriske retningslinjer, praksis og struktur. Dette innebærer at engasjementet øker i miljøer som viser sterke forbindelser mellom organisatoriske og individuelle verdier.

Attridge (2009) viser til at ansatte som har en personlig utviklingsplan og som har årlige formelle medarbeidersamtaler har høyere grad av engasjement. Ved å utvikle og lære blir man dyktigere i arbeidet sitt, noe som innebærer at utdannende og høyt dyktige ansatte er mer engasjert enn andre. Attridge (2009) viser videre til Wyatt (2007) sin studie, som fant at organisasjoner som kommuniserte effektivt med ansatte hadde fire ganger så stor sannsynlighet for å ha høyere grad av engasjement i forhold til de som kommuniserte mindre effektivt. Dette omhandlet i stor grad hvordan ledere kommuniserte visjon og mening. Bedre kommunikasjon fra ledere er assosiert med mer engasjement fra ansatte. Når det gjelder

feedback viser det seg at feedback fra ledere som omhandler de sterke sidene ved den ansatte fremfor de negative, har positiv innvirkning på engasjement (Attridge, 2009).

2.6 Mening

Di Fabio (2017) og Di Fabio og Blustein (2016) påpeker at helsefremmende og bærekraftige organisasjoner er de som fremmer trivsel og meningsfullhet. Flere arbeidstakere viser imidlertid i økende grad å stille spørsmål ved meningen med arbeidet sitt (Casey & Sieber, 2016). I litteraturen blir prosessen der individer gir mening til pågående opplevelser kalt «sensemaking» (Weick, 1995), direkte oversatt er dette «å gi mening». I organisasjonslitteraturen er det sentralt hvordan ansatte gir mening til arbeidet sitt (Lepisto & Pratt, 2017). Økt meningsfullhet bidrar til flere positive utfall som engasjement, trivsel, tilhørighet, psykologisk trivsel, bedre ytelse, og mindre stress (Aguinis & Glavas, 2019).

Hackman og Oldham (1975) beskriver mening som i hvilken grad ansatte opplever arbeidet deres som meningsfullt og verdifullt. Lepisto og Pratt (2017) viser til at ansatte kan oppleve økt mening dersom de realiserer seg selv gjennom arbeid og kan gjøre rede for verdien av dette. Dersom ansatte ikke har kontroll over eller ikke ser verdien i arbeidet sitt, vil graden av mening reduseres.

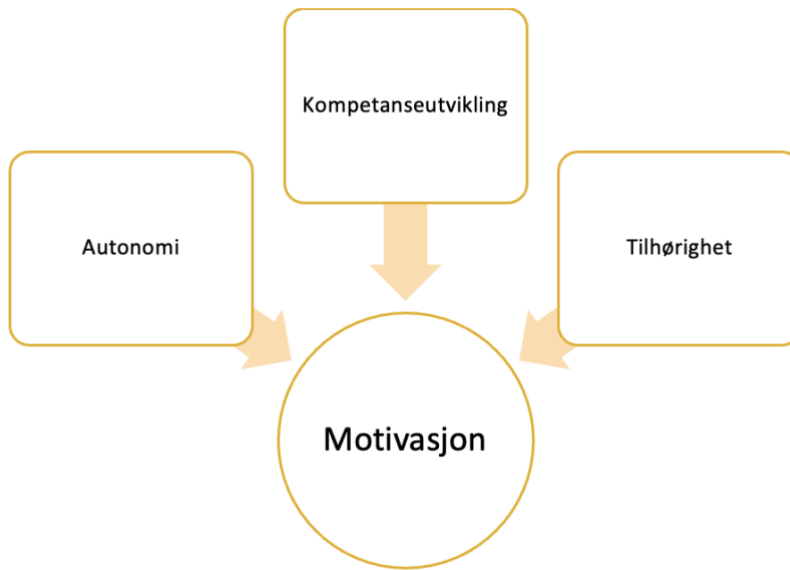
Affekten av meningsfullt arbeid påvirkes av flere faktorer. Hackman og Oldham (1975) sin «Job Diagnostic Survey» viser at meningen med arbeidet forsterkes primært av tre kjernedimensjoner på arbeidsplassen, herunder ferdighetsvariasjon (en jobb som gir mulighet for den ansatte til å bruke flere av sine ferdigheter), oppgaveidentitet (ansatte har ansvar til oppgaven fra start til slutt) og oppgavens betydning (i hvilken grad arbeidet har innvirkning på andre mennesker). Videre viser det seg at grupperitualer på arbeidsplassen har en positiv effekt på meningsskaping, ettersom det gir ansatte tilhørighetsfølelse (Kim et al., 2021). Aguinis og Glavas (2019) viser til flere faktorer som påvirker meningsfullhet og disse finnes på tre nivåer: intraindividuell, intraorganisatorisk og ekstraorganisatorisk. Disse faktorene innebærer blant annet arbeidsorientering, moralsk identitet og miljømessige verdier. Videre omfatter faktorene hvordan bedriftens samfunnsansvar er implementert i organisasjonen, familie og deres verdier, interesser og nasjonal kultur.

Nøkkelfordringen for ledere er å administrere mening på en måte slik at individer orienterer seg mot å oppnå ønskelige mål. I dette arbeidet må ledere være oppmerksomme på at deres atferd og ytringer påvirker hvordan ansatte gir mening til erfaringer, situasjoner og arbeid (Smircich & Morgan, 1982). For at ansatte skal oppleve arbeidet som meningsfullt må deres verdier samsvare med bedriftens visjon, inkludert dets mål og strategier. Dersom organisasjoner etterstreber dette, antas det at ansattes motivasjon og identifikasjon med bedriften forsterkes (Casey & Sieber, 2016).

2.7 Motivasjon

De mest vanlige variablene knyttet til motivasjon er *retningen* av atferd, *intensiteten* av handlingen, og *vedvarende* retningsspesifikk handling over tid Kanfer (1990). Forfatteren påpeker videre at motivasjon knyttet til arbeid blir beskrevet som «hva en person gjør (retning), hvor hardt en person jobber (intensitet), og hvor lenge en person jobber (vedvarende)» (Kanfer, 1990, s. 78, egen oversetting).

Ledere kan motivere ansatte ved å tilrettelegge for et miljø som inspirerer og støtter høy grad av motivasjon (Ganta, 2014). Store deler av litteraturen om motivasjon baserer seg på behovsteori. Maslows (1943) behovspyramide er en klassisk motivasjonsmodell som baserer seg på fem hierarkier for menneskelig behov. For motivasjon til å vokse og utvikle seg, må enkelte grunnleggende behov bli møtt (Deci & Ryan, 2014). Deci og Ryan (2014) står bak selvbestemmelsesteorien som omhandler arbeidsmotivasjon basert på behov. Teorien påstår at motivasjon kommer av tre psykologiske behov, herunder behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (se figur 3). Disse blir regnet som universelle nødvendigheter for velvære og dersom disse behovene blir møtt på arbeidsplassen vil ansatte bli mer autonomt motivert til å arbeide.



Figur 3. Illustrasjon av motivasjon basert på behovsteori - utarbeidet på bakgrunn av Deci og Ryan (2014).

Autonom motivasjon viser til å handle frivillig, med følelsen av valg og vilje. Det høyeste nivået av autonom motivasjon er indre motivasjon som viser til at man engasjeres i en oppgave fordi den er morsom og interessant. Ansatte som er autonomt motivert er mer produktive og kreative, i tillegg til at det er mindre grad av utbrenthet og gjennomtrekk blant disse. Det bidrar til mer produktive og effektive organisasjoner. Ledere må således legge til rette for at ansatte er autonome og opplever kompetanseutvikling. Videre må det skapes en kultur som bidrar til tilhørighet, velvære og motivasjon på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 2014). Dette er i tråd med Hackman og Oldham (1976) sin “Job Diagnostic Survey” som argumenterer for at autonomi er nødvendig for å skape positive personlige og arbeidsmessige resultater, noe som vil føre høy intern motivasjon blant ansatte.

2.8 Kompetanse

Begrepet «kompetanse» blir i litteraturen oppfattet som relativt vanskelig å definere, ettersom det ikke er enighet om hvilket perspektiv det skal defineres i (Garavan & McGuire, 2001). Det er tre forskjellige perspektiver å definere kompetanse innenfor: arbeiderorientert, arbeidsorientert og et flerdimensjonalt perspektiv. Arbeiderorienterte definisjoner fokuserer på personrelaterte egenskaper som individer tar med til en jobb, for eksempel atferdsmessige egenskaper personen innehar som kan relateres til effektiv ytelse (Boyatzis, 1982; Garavan & McGuire, 2001). Definisjoner basert på arbeidsorientering innebærer yrkeskompetanse og at

den ansatte har evnen til å utføre oppgavene innenfor sitt yrke (Nordhaug & Grønhaug, 1994). Den flerdimensjonale definisjonen trekker på de to foregående definisjonene og definerer kompetanse som en kombinasjon av individuelle og organisatoriske kompetansene som bidrar til effektiv ytelse (Garavan & McGuire, 2001).

Garavn og McGuire (2001) oppsummerer sin teorijennomgang på begrepet ved å vise til at kompetanse er en samling av demonstrerte kunnskaper, ferdigheter og evner. Disse kompetansene blir påvirket av kultur og jobbkonteksten og måten ansatte opplever arbeidet er viktig for deres kompetanse. Det er viktig for organisasjoner å finne og videreutvikle kunnskapen, ferdighetene og erfaringene hos sine ansatte for at de skal bli kompetente. Dette vil øke deres tilfredshet på jobb og dermed bidra til positive organisatoriske resultater (Hajiali et al., 2022).

2.9 Autonomi

Keller (2015) definerer autonomi som graden av «selvstyre og ansvarlig kontroll over ens liv» (S. 1). I jobbsammenheng handler autonomi ifølge Hackman og Oldham (1975) om «i hvilken grad jobben gir betydelig frihet, uavhengighet og skjønn til den ansatte når det gjelder å planlegge arbeidet og bestemme prosedyrene som skal brukes for å utføre det» (S. 162).

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2014) påpeker at autonomi er ett av tre grunnleggende psykologiske behov som må bli møtt i organisasjoner for at ansatte skal fungere optimalt. Autonomi er relatert til høyere grad av motivasjon, produktivitet, engasjement og velvære på arbeidsplassen (Gagne & Bhave, 2011). Tilsvarende syn finner vi hos Hackman og Oldham (1975) Job Diagnostic Survey. Forfatterne identifiserer autonomi på arbeidsplassen til å være en av de viktigste faktorene, ettersom det er en kjernedimensjon ved et arbeidsdesign som skaper jobbtildfredshet og motivasjon hos ansatte.

2.10 Work-life balance

Kossek et al. (2014) påpeker viktigheten av å tilrettelegge for work-life balance hos ansatte for å etablere en bærekraftig arbeidskultur. Forfatterne definerer work-life balance som en tilstand hvor man opplever tilfredshet og suksess i møtet med krav til arbeid og ikke-arbeidsrolle, lave konfliktnivåer mellom rollene, i tillegg til muligheter for at rollene tjener

hverandre (s. 304). Artikkelen deres tar for seg hvordan en bærekraftig arbeidsplass skapes og pleies gjennom å etablere praksiser for work-life balance og dermed øke ansattes velvære.

Utvikling av teknologi har gjort det utfordrende å skille mellom jobb og privatliv (Kossek et al., 2014; Byrne, 2005). For arbeidsgiver blir det dermed viktig å ha større fokus på hvordan respektere og tilrettelegge for at ansatte i større grad kan sette grenser og bestemme hvordan de ønsker å tilnærme seg oppgavene sine. På denne måten finner ansatte løsninger på hvordan de ønsker å håndtere jobb og privatliv. Dette kan føre til større grad av tilfredshet, og gjøre dem i stand til å prestere godt over tid, samtidig som de trives på jobb og i privatlivet (Kossek et al., 2014). Dette er i likhet med Byrne (2005), som påpeker at work-life balance bidrar til mer motiverte, glade, produktive og mindre stressede ansatte som føler seg mer verdsatt. Summen av alle de positive utfallene vil føre til mindre fravær.

Ledelse blir sett på som en faktor som påvirker work-life balance (Byrne, 2005). Litteraturen viser at type lederstil kan ha noe å si for graden av work-life balance på arbeidsplassen. Det viser seg at autentiske, tjenende og transformelle ledere bidrar til å forsterke ansattes opplevelse av work-life balance (Erwin et al., 2019; Braun & Paus, 2018; Haar et al., 2017). Aktiviteter som fremmer work-life balance er blant annet å sette realistiske frister og planlegge deretter, verdsette kvalitet fremfor kvantitet og ha fokus på kunnskapsdeling. Utvikling av ledere som bryr seg om sine ansatte, og som skaper en sunn arbeidspraksis som legger til rette for fleksibilitet, er også viktige aktiviteter. Pauser fra jobb som ferie og restitusjon blir verdsatt, mens ansatte som overarbeider og er tilgjengelig 24/7 belønnes ikke (Kossek et al., 2014). Tilstedeværelsen av work-life balance påvirker jobbtfredshet positivt. Arbeidsmiljøet er viktig her, ettersom det er en modererende faktor (Aruldoss et al., 2022).

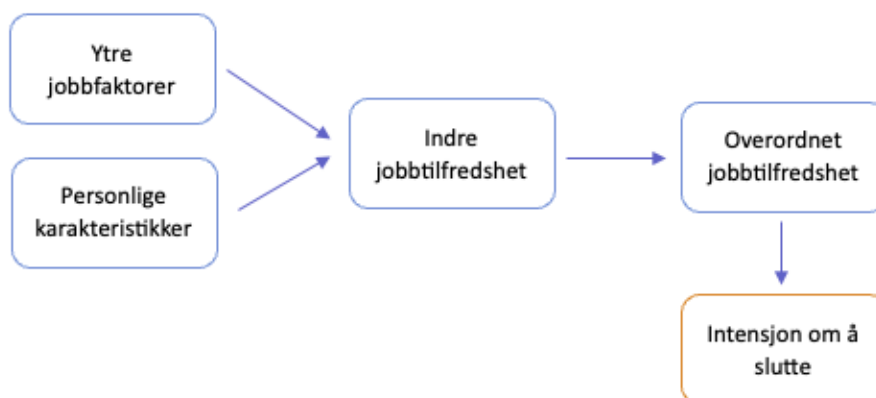
2.11 Jobbtfredshet

Jobbtfredshet kan ifølge Locke (1976) defineres som «en behagelig eller positiv emosjonell tilstand som er et resultat av vurderingen av ens jobb eller jobberfaring» (i Judge et al., 2020, S. 394, egen oversetting). Jobbtfredshet blir målt på bakgrunn av affektiv refleksjon over arbeidet sitt, og tilfredsheten baseres på om man har positive følelser til jobben sin (Zhu, 2013). Jobbtfredshet blir på en annen side sett på som en kognitiv vurdering av sine arbeidsforhold, utviklingsmuligheter og arbeidsresultat. Graden av jobbtfredshet øker dersom disse forholdene møter individuelle behov (Moorman, 1993; Zhu, 2013). I senere tid

og frem til nå har jobbtilfredshet blitt sett på som en kombinasjon av både affekt og kognisjon i vurdering av arbeidet sitt (Zhu, 2013).

Herzberg (1976) sin to-faktor-teori er en av de viktigste synspunktene innenfor teori på jobbtilfredshet (Aziri, 2011). Teorien tar utgangspunkt i at det finnes faktorer på jobb som enten bidrar til jobbtilfredshet eller jobbutilfredshet. Motivasjonsfaktorer som oppnåelse, anerkjennelse, forfremmelse og jobbens natur kan bidra til jobbtilfredshet. Hygienefaktorer som ledelsen, retningslinjer, menneskelige relasjoner og arbeidsforhold kan derimot bidra til jobbutilfredshet (Herzberg, 1976 i Aziri, 2011). Teorien blir kritisert av Locke (1976) for å ikke inkludere individuelle forskjeller (Tietjen & Myers, 1998). Lockes (1976) "agent/event"-teori bygger på Herzberg og forklarer at individers behov kan være like, men påpeker at det kan være store forskjeller mellom individers verdier. Individuelle verdier er avgjørende i Lockes (1976) teori om jobbtilfredshet, siden jobbtilfredshet kommer av i hvilken grad ytelsen og arbeidet man gjør stemmer overens med individuelle verdier (Tietjen & Myers, 1998).

Decker et al. (2009) har tatt utgangspunkt i flere teorier om indre og ytre jobbtilfredshet. På den bakgrunn har de presentert følgende modell. Modellen viser hvordan graden av overordnet jobbtilfredshet blir påvirket og eventuelt fører til en intensjon om å slutte i jobben.

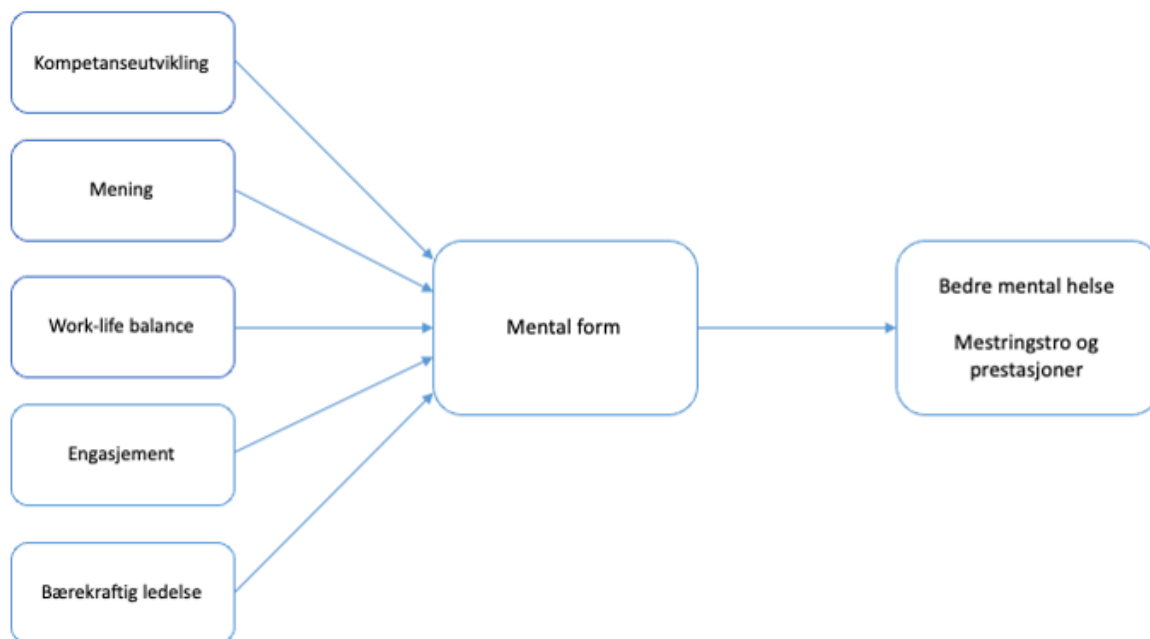


Figur 4. Illustrasjon av Jobbtilfredshet. Utarbeidet på bakgrunn av Decker et al. (2019).

Ytre jobbfaktorer (lønn, arbeidsforhold, retningslinjer, leder etc.) og personlige karakteristikk påvirker graden av indre jobbtilfredshet (ansvar, kompetanseutvikling, prestasjon etc.). Indre jobbtilfredshet fører til overordnet tilfredshet som vil redusere intensjonen om å slutte i jobben sin.

2.12 Konseptuell modell

Den konseptuelle modellen er basert på det teoretiske rammeverket vi har presentert. Modellen viser sammenhengen mellom unge voksnes behov på arbeidsplassen og hvordan ivaretagelse av disse behovene potensielt kan øke den mentale formen. Teori tilsier at bærekraftig ledelse kan være en lederstil som potensielt klarer å møte unge voksnes behov, dermed er bærekraftig ledelse en faktor vi anser har påvirkning på mental form. Jo bedre mental form, desto bedre mental helse og mestringstro har individer.



Figur 5. Konseptuell modell

3.0 Metodevalg

3.1 Innledning og bakgrunn

I dette kapitlet skal vi redegjøre for valget av metode for våre forskningsstudier. Det er etter vår oppfatning hensiktsmessig med en grundig innføring i det metodiske grunnlaget for oppgaven. Dette gir et bedre grunnlag for å forstå undersøkelsene vi foretar og oppgaven som helhet.

Kvalitativ metode forbindes tradisjonelt med sosial konstruksjonisme og fokuserer på at kunnskap stammer fra hvordan mennesker samhandler og samfunnet de lever i (Bryman, 2004). Kvantitativ metode er derimot forbundet med objektivisme, nærmere bestemt at virkeligheten oppfattes objektivt og uavhengig av menneskets oppfatning (Gripsrud et al., 2020). Årsaksforklaringer er sentralt i kvantitativ forskningsstrategi, mens kvalitativ forskningsstrategi tar derimot sikte på ulike formålsforklaringer og søken etter dypere mening i svarene (Gripsrud et al., 2020).

Videre fremhever Ringdal (2013) at det er svært vanlig innenfor kvantitativ metode å basere seg på tall og tabeller for å beskrive virkeligheten, i tillegg til at metoden som oftest er deduktiv. Innenfor kvalitativ metode er det vanligere å basere seg på tekstdata for å beskrive virkeligheten. Denne metoden er hovedsakelig induktiv, herunder at innsamlede observasjoner og analyser danner grunnlaget for å utarbeide egne teorier og begreper. Kvalitative studier går i dybden med formål om å innhente rik informasjon om et mindre utvalg (Gripsrud et al., 2020), mens kvantitative studier går derimot i bredden og gir strukturert informasjon om større utvalg.

3.2 Blandede metoder

Det er naturlig å vurdere valget mellom de to forskningsstudiene ut fra oppgavens problemstilling fremfor kunnskapssynene de bygger på. I nyere tid ser man at det er mer vanlig med blandede metoder, herunder at både kvalitative og kvantitative metoder benyttes i samme forskningsprosjekt (Ringdal, 2013). Ringdal (2013) fremhever at en kan behandle de to metodetyperne som likestilte eller ta valget om å la den ene typen være underordnet den andre. Vi har valgt å se på hvordan de to forskningsstrategiene kan utfylle hverandre og kommet til konklusjonen at en blanding er det mest hensiktsmessige metodevalget. Slik bruk

av blandede metoder kalles ofte triangulering (Ringdal, 2013). I oppgaven vil de to metodene være sidestilte og ha selvstendig betydning, samtidig som de henger tett sammen.

Vi har valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse for å gå i dybden på utvalgte temaer og begreper innenfor bærekraftig ledelse og Quiet quitting blant unge voksne. Vi vil bygge videre på funnene fra denne undersøkelsen ved å foreta en kvantitativ undersøkelse, hvor vi skal teste hypoteser basert på antakelser fra teori og data fra den kvalitative undersøkelsen. Bakgrunnen for at vi supplerer med en slik kvantitativ undersøkelse er ønsket om å innhente data fra et større utvalg som kan generaliseres (Gripsrud et al., 2020), ettersom et av formålene med oppgaven er å identifisere konkrete tiltak for ledere. Ved å velge denne fremgangsmåten bindes de to undersøkelsene sammen og det er en naturlig sammenheng mellom dem.

Vår oppfatning er at metodevalget gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen vår, særlig med tanke på at vi undersøker et tema som fremdeles er i utvikling og hvor det finnes lite empiri. Valget er basert på at vi ønsker å ha en dagsaktuell og relevant oppgave. Med dette mener vi at oppgavens funn kan ha praktisk relevans og betydning for dagens og fremtidens ledere.

4.0 Del 1: Kvalitativ del

4.1 Metode

4.1.1 Innledning

Den kvalitative undersøkelsen foretas med hensikt på å svare på forskningsspørsmålene våre, som et ledd i å besvare problemstillingen om hvordan ledere kan skape bærekraftige organisasjoner. Vi anser det hensiktsmessig å gjenta disse her:

F1: Hvilke grunnleggende behov må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen?

F2: Hvordan definerer unge voksne en god leder?

F3: Hvordan forholder unge voksne seg til Quiet quitting, og hva legger de i det?

Innledningsvis skal det knyttes enkelte bemerkninger til valget av kvalitativ metode og presentere hvordan den kvalitative undersøkelsen er utformet. Deretter vil vi redegjøre for

valg av forskningsdesign, utvalg og datainnhenting, og valget av fokusgrupper. Videre vil vi kort diskutere relevante etiske problemstillinger og knytte bemerkninger til validitet og reliabilitet.

Vi har valgt å foreta fokusgruppeintervjuer med to grupper på 16 informanter til sammen, med åtte informanter i hver gruppe. Vi ønsket å foreta intervjuer hvor vi kan stille åpne spørsmål og ha en dialog med informantene. Bakgrunnen for valget er at bærekraftig ledelse og Quiet quitting er begreper i utvikling. Det er ensbetydende med at det finnes lite data og konkrete funn fra undersøkelser om dette blant unge voksne. Formålet med undersøkelsen er derfor å få økt innsikt og innblikk i disse områdene, og vi ønsker å tilegne oss førstehåndsdata om temaene.

En annen hensikt med undersøkelsen er at en slik dypere innsikt bidrar sterkt til at vi kan få klargjort begreper og meninger som unge voksne har om disse temaene. Dette er svært nyttig i forbindelse med utformingen av den kvantitative undersøkelsen. Videre vil funnene fra den kvalitative undersøkelsen ha stor selvstendig verdi for oppgavens konklusjon. Funnene fra den kvalitative undersøkelsen gir oss et bedre grunnlag for å diskutere funnene fra den kvantitative undersøkelsen og identifisere konkrete tiltak for ledere, siden samtalen vil gi oss dypere innblikk i målgruppens tanker. Dette gjør at vi kan kombinere funnene fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen, og sikrer at vi har et godt og variert datagrunnlag å basere våre konklusjoner på.

4.1.2 Valg av forskningsdesign

Valg av forskningsdesign danner grunnlaget for utarbeidelsen av undersøkelsen og den påfølgende analysen. I litteraturen skiller det hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign, herunder eksplorativt-, deskriptivt- og kausaldesign (Gripsrud et al., 2020). I valget av forskningsdesign er det tre faktorer som bør hensyntas. Fortrinnsvis bør man ta hensyn til tidligere erfaring fra saksområdet og deretter må man se hen til kjennskap fra tidligere teoretiske studier. Til sist er det viktig å klargjøre oppgavens ambisjonsnivå med tanke på å identifisere sammenhenger (Gripsrud et al., 2020). Det er viktig med et godt gjennomtenkt forskningsdesign, særlig med hensyn til at metodikk, etiske betenkeligheter og valget av undersøkelser er forankret i oppgavens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2012).

For den kvalitative delen har vi valgt et eksplorativt design. Et eksplorativt design er hensiktsmessig å bruke når man mangler informasjon og data om et fenomen, og hvor hensikten er å utforske dette fenomenet for å få økt innsikt og forståelse av det (Gripsrud et al., 2020). En viktig begrensning ved et slikt design er at de kvalitative data man innhenter ikke kan generaliseres. Et slikt design brukes derfor vanligvis som en forundersøkelse som foranlediger en større kvantitativ undersøkelse, hvorav datainnsamlingen og innsikt benyttes til å utforme spørsmål og hypoteser videre.

Det er vanlig å benytte seg av et eksplorativt design i kvalitative undersøkelser, siden hensikten ved kvalitative undersøkelser ofte er å innhente mer informasjon og få dypere innblikk i et tema. Dette er også hensikten ved vår kvalitative undersøkelse. Temaet Quiet quitting og bærekraftig ledelse har fremdeles uklarheter ved seg. Vi har således valgt denne tilnærmingen for å finne mer informasjon om temaene og for å klargjøre begreper og utvikle hypoteser for den kvantitative delen. Den kvalitative og kvantitative delen henger derfor tett sammen. Vår ambisjon er at den kvantitative testingen skal bygge videre på funnene fra den kvalitative delen, blant annet ved utformingen av spørsmål, variabler og hypoteser. Vi mener derfor at et eksplorativt design passer godt til vår undersøkelse.

4.1.3 Fokusgrupper og semistrukturerte intervjuer

For vår kvalitative undersøkelse har vi valgt å foreta fokusgruppeintervjuer. Det skiller typisk mellom tre hovedtyper av fokusgrupper, avhengig av hvilken problemstilling som skal belyses (Calder, 1997, i Gripsrud et al. 2020). Siden vi har valgt et eksplorativt design, så er det logisk at vi også velger fokusgruppe med en eksplorerende tilnærming. En slik tilnærming er hensiktsmessig å bruke når hensikten er å foreslå hypoteser til senere undersøkelser, definere problemer og begreper mer utfyllende, og pre-teste spørreskjemaer (Gripsrud et al., 2020). Vi mener derfor at denne tilnærmingen er best egnet for vår oppgave.

Molde og Wunderlich (2021) forklarer at fokusgrupper er en form for semistrukturerte intervjuer og skiller seg blant annet fra dybdeintervjuer ved at man ikke slavisk forholder seg til et spørsmålsskjema i en bestemt rekkefølge. Samtalen har fremdeles en viss struktur siden den er styrt av temaene som skal undersøkes, i tillegg til at samtaleguiden fungerer som en rettesnor for diskusjonene. Videre gir denne intervjutypen informantene mulighet til å snakke uavbrutt og dele erfaringer, samtidig som intervjueren likevel definerer og holder kontroll over situasjonen. For at slike intervjuer skal være vellykket, så er det viktig at intervjuet

foregår som en avslappet, åpen og ærlig samtale. Ved å etablere en intim og trygg setting, så kan man lettere få tilgang til ulike stemmer i fokusgruppen og fange opp forskjellige nyanser hos informantene som deltar, forklarer forfatterne. Dette stiller krav til intervjuerne, grunnet viktigheten av å sørge for at gjennomføringen blir vellykket.

Det er mange fordeler ved valg av fokusgruppe. For det første legger fokusgruppe som intervjuform godt til rette for dialog mellom oss som intervjuere og informanter, men også direkte mellom informantene. Det betyr at samtalene ikke blir låst til spørsmålene som stilles, men det muliggjør i stedet at enkelte temaer og begreper kan følges opp direkte for å få dypere innblikk. Videre kan uklarheter og misforståelser avklares direkte, noe som øker mulighetene for at man innhenter gode og relevante svar (Molde & Wunderlich, 2021). Fleksibiliteten ved fokusgrupper er svært positivt når sammensatte og kompliserte temaer skal diskuteres. Videre åpner intervjuformen for at man får brede besvarelser og at ulike synspunkter kan diskuteres, i tillegg til at respondentene tillates å svare og gi informasjon gjennom eget språk uten å være låst til rigide spørreskjemaer (Harper & Makatouni, 2002). Derneft kan gruppedynamikken ha svært positive effekter, herunder at det kan stimulere de ulike respondentene til å gi ytterligere informasjon.

4.1.4 Utvalg og datainnsamling

Vi har samarbeidet med Opinion om datainnsamling for den kvalitative undersøkelsen, siden oppgaven vår delvis er basert på deres UNG-rapport og fordi de hadde interesse av å foreta lignende undersøkelser som oss. Vi har derfor diskutert og tatt metodiske valg i samarbeid med dem, i tillegg til at vi fikk bruke deres lokaler til å foreta den kvalitative undersøkelsen.

Ettersom hensikten med fokusgruppene var å få dypere innsikt i temaer innenfor en bestemt målgruppe som det fantes lite data og undersøkelser om, så ønsket vi å foreta intervjuer med mindre og avgrensede grupper innenfor målgruppen. Som nevnt er målgruppen for oppgaven unge voksne i arbeid, herunder informanter i alderen 19–29 år som enten har deltids- eller heltidsstilling. Vi valgte å avgrense denne populasjonen til et utvalg på 16 informanter med spredning på kjønn, alder, og offentlig og privat skole, for å sikre representativ data. I tillegg ønsket vi at informantene gikk 3.året bachelor eller 1–2.året master, da vi opplever at disse innehar større grad av refleksjon rundt arbeidslivet.

Vi har valgt dette utvalget fordi dette består av personer i målgruppen, samtidig som de har relevant arbeidserfaring. Videre mener vi at disse personene er godt egnet til en slik kvalitativ studie, siden vi antar at disse vil ha tanker og meninger om fremtidens arbeidsliv. En annen årsak til at vi valgte dette utvalget er fordi vi antar at det vil være lettere for informantene å snakke i en gruppe der personene har ganske lik bakgrunn og erfaring. Vi har valgt å fokusere på disse personene fordi de er på vei inn i arbeidslivet, samtidig som de har erfaring fra tidligere. Det vil derfor være snakk om personer som har tilegnet seg meninger og tanker om hva de har opplevd.

Det var utfordrende å rekruttere nok informanter, selv ved bruk av rekrutteringsstrategien snøballmetoden (Johannessen et al., 2016). Vi kontaktet venner, folk på studiet, og postet i sosiale medier. Deretter spurte vi de informantene vi fikk tak i om de ville ta med seg en venn, eller kjente noen som kunne vært interessert. Dessverre fikk vi kun tak i ti informanter, åtte jenter og to gutter. På selve dagen var det en som ikke dukket opp. Vi fikk da et utvalg på ni informanter, åtte jenter og en gutt. Dette gjorde at spredningen på kjønn ikke ble møtt, men det var fordelt på ca. halvparten offentlig og privat skole.

Data fra den kvalitative undersøkelsen ble innhentet ved at vi har foretatt to fokusgruppeintervjuer, hvorav de to gruppene henholdsvis bestod av fire og fem informanter (se tabell 2). Denne todelingen er gjort siden vi ønsket å legge til rette for diskusjon blant respondentene og sikre at samtlige får anledning til å uttrykke sine meninger og tanker. Vi mente derfor at det var best å dele respondentene i to separate grupper, siden det er lettere å skape en interaktiv og åpen atmosfære i mindre grupper. Videre øker sannsynligheten for suksess og vellykket studie dersom man har flere fokusgrupper, for da er man mindre avhengig av at man treffer på den ene (Børsting, 2017).

4.1.4.1 Samtaleguide

Utformingen av samtaleguiden (se vedlegg 2) er gjort på bakgrunn av litteraturgjennomgangen og sekundærdata fra Opinion. Fra Opinions UNG-rapport kommer det frem ulike forventninger og behov unge voksne har til fremtidig arbeidsplass og leder (eks. «godt sosialt miljø, «jobbe med interessene mine», «gode ledere», «en trygg jobb», «mulighet til å lære og utvikle meg» etc.). Disse dataene har gjort at vi har fått en idé om hva som skal til for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen. Vi har dermed stilt spørsmål

rundt valg av arbeidsgiver, trivsel og forventning til leder for å undersøke om det kommer frem noe mer interessant og/eller om de bekrefter sekundærdataene.

Noe av bakgrunnen for Quiet quitting er nettopp at behov ikke blir møtt og dermed skaper mistrivsel og mindre grad av god mental helse. I litteraturen om Quiet quitting finnes det en del fremtredende behov: behov for engasjement, mening, kompetanseutvikling og work-life balance (Formica & Sfodera, 2022; Yikilmaz, 2022). Vi har på bakgrunn av dette satt av mindre bolker til hvert begrep for å undersøke hva de legger i det, herunder hva skaper mening hos dem, hvor viktig er kompetanseutvikling for dem etc. Videre har vi redegjort for ledelsesstilen «bærekraftig ledelse» som kjennetegnes av en del karakteristikk. Vi har dermed stilt spørsmål om hva en god leder er, slik at vi kan undersøke om deres beskrivelse av en god leder indirekte beskriver en bærekraftig lederstil. På denne måten kan vi få en idé om en bærekraftig lederstil har potensialet til å møte unge voksnes behov på arbeidsplassen. Vi har tatt et bevisst valg om å ikke stille spørsmål omkring mental helse. Det kommer fram av Opinion (2023) at fokus på mental helse er viktig for unge voksne. Dermed ønsker vi å stille spørsmål om hvilke forhold som bidrar til trivsel og velvære på arbeidsplassen, for å senere undersøke om disse har en sammenheng med mental form.

Vi har samarbeidet med Opinion i utformingen av samtaleguiden, og er dermed sikre på at samtaleguiden sikrer god data. Guiden er semistrukturert, ettersom hensikten er å snakke åpent rundt de ulike temaene. Vi har imidlertid valgt å ha spørsmål som fungerer som en lett guide, ettersom formålet ikke er at de skal spesifikt svare på alle spørsmålene i guiden.

4.1.4.2 Gjennomføring av fokusgrupper

Fokusgruppene ble gjennomført ved at de ble delt i to. Vi var ansvarlige for gjennomføringen av den ene gruppen, mens Opinion hadde ansvar for den andre. Fokusgruppeintervjuene ble strukturert ifra samtaleguiden. Vi startet dialogen med å stille spørsmål fra denne og deretter fasiliterte for svar og diskusjon mellom respondentene. Det var viktig for oss å trekke oss litt tilbake og legge til rette for at respondentene kunne dominere samtalen, siden vi ønsket at de skulle tenke selvstendig og dele sine meninger uten påvirkning fra oss. Hensikten med samtaleguiden var således å styre diskusjonen inn mot temaer og begreper som vi ville undersøke nærmere, og for å legge til rette for datainnhenting basert på dette.

Vi deltok begge i fokusgruppeintervjuene, siden vi tenkte at det ville bli lettere å gjennomføre en suksessfull fokusgruppe dersom vi samarbeidet om dette. Dette gjaldt særlig med tanke på at vi skulle ta notater underveis, samtidig som vi skulle være aktive deltakere i diskusjonen dersom det var tegn til at respondentene ikke diskuterte slik vi ønsket eller at samtalen styrte vekk fra de aktuelle temaene.

Vi vil beskrive gjennomføringen av vår fokusgruppe som vellykket. Informantene hadde mange gode svar og tanker rundt spørsmålene vi stilte, i tillegg til at det ble gode diskusjoner rundt hva som skaper bærekraftig ledelse og hva som er viktig for dem. Vi følte at samtaleguiden ble et godt verktøy som diskusjonene ble sentrert rundt, i tillegg til at det var nyttig å kunne hente spørsmål fra denne for å bygge videre på diskusjonene eller når vi behøvde å dytte samtalen i riktig retning. Vi valgte i stor grad å forholde oss passive og holde tilbake med å gi innspill eller styre retningen av samtalen, for vi ønsket at denne skulle ha naturlig flyt og at informantene skulle styre dette selv. Etter vår mening ble dette svært vellykket, ettersom informantene hadde gode diskusjoner seg imellom og de var svært åpne for å dele meningene og tankene sine rundt temaene. Oppsummert ga fokusgruppen vår oss veldig gode svar på forskningsspørsmålene.

Fokusgruppen som Opinion hadde ansvar for ble imidlertid ikke like vellykket. Etter gjennomføringen av fokusgruppen viste det seg at lydopptakeren ikke fungerte, slik at all lyd fra denne gruppen ble borte. Vi mottok en skriftlig oppsummering fra Opinion i etterkant (se vedlegg 4), men resultatet er like fullt at dataene og sitater fra denne gruppen gikk tapt. Dette var uheldig og svekker validiteten og reliabiliteten av denne fokusgruppen, siden vi ikke har en annen gruppe å sammenligne resultatene mot. For å forsøke å bøte på dette tapet av data, så har vi gjennomført to dybdeintervjuer med to menn i målgruppen (se tabell 2). Det ble påpekt av Opinion at det var få menn i fokusgruppene. Dybdeintervjuene foretas derfor delvis for å innhente kvalitative data fra slike informanter og for å forsøke å innhente meninger som kan støtte opp under funnene fra vår fokusgruppe. Dybdeintervjuene er gjennomført på bakgrunn av den samme samtaleguiden som ble brukt for fokusgruppeintervjuene, noe vi mener er med på å styrke sammenhengen mellom intervjuene og forsterke validitet og reliabilitet. Funnene fra disse dybdeintervjuene oppsummeres sammen med fokusgruppeintervjuene i resultatdelen.

4.1.4.3 Utvalget av informanter

Tabell 2. Utvalg av informanter

Informant	Kjønn	Alder	Studienivå
Fokusgrupper			
1	Kvinne	25	Master
2	Kvinne	25	Master
3	Kvinne	25	Master
4	Kvinne	26	Bachelor
5	Kvinne	27	Master
6	Mann	26	Master
7	Kvinne	27	Bachelor
8	Kvinne	27	Bachelor
9	Kvinne	25	Master
Dybdeintervju			
10	Mann	27	Bachelor
11	Mann	26	Master

4.1.5 Etske vurderinger

Når man foretar studier som involverer mennesker, så er det viktig å ha et bevisst forhold til sentrale etiske regler for forskning og å identifisere mulige etiske problemstillinger som kan oppstå underveis (Thagaard, 2003). De viktigste reglene omhandler retten til konfidensialitet, informert samtykke og konsekvenstenkning. Videre er det fremhevet i teori at forskere blir bedre til å ta reflekterte avgjørelser i planleggingsfasen og underveis i prosjektet dersom man har et bevisst forhold til og kunnskap om etiske utfordringer og prinsipper (Kvale, 1997). Det vil dermed bli lettere å håndtere eventuelle situasjoner som oppstår dersom man gjennomgående har et fokus på etikk.

Retten til konfidensialitet innebærer at hver respondent skal sikres anonymitet, herunder at ingen personopplysninger som kan avgjøre respondenters identitet skal offentliggjøres. Dette innebærer også at respondentene har krav på at vi behandler all informasjon konfidensielt, i tillegg til at ingen andre personer skal ha tilgang til den innsamlede dataen (Thagaard, 2003). Dette henger tett sammen med konsekvenstenking, herunder at vi som forskere må tenke gjennom potensielle konsekvenser respondentenes deltakelse i studien kan føre til. Informert

samtykke innebærer derimot at hver respondent skal informeres om formålet med forskningsprosjektet og hvordan undersøkelsen skal brukes. Det er viktig at hvert forskningsprosjekt starter med respondentenes samtykke, for det er kun adgang til å iverksette slike studier når samtykke er innhentet (Thagaard, 2003). Innunder dette faller at man skal gi tydelig informasjon i forkant, slik at respondentene kan ta et opplyst valg.

I vår kvalitative studie mottok samtlige informanter i forkant en forespørsel om de ønsket å delta i en fokusgruppe, hvorav vi ga en tydelig beskrivelse av prosjektets utforming og formål. Alle informanter mottok samme forespørsel og informasjon, og at de ble gitt informasjon om informert samtykke (se vedlegg 1). Før gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene ble informantene nok en gang minnet på dette og de samtykket muntlig på lydopptak. Videre informerte vi om at det var anledning til å trekke seg fra studien hvis de ønsket det. Samtaleguiden inneholdt ikke spørsmål som krevde at noen respondenter oppga personlige opplysninger og all innsamlet informasjon ble holdt konfidensielt. Det var kun oss, veileder og noen utvalgte fra Opinion som hadde tilgang til dette. Alle informanter har blitt anonymisert i oppgaven, slik at det ikke er mulig for lesere å gjenkjenne personene. Informantene ble informert om anonymiseringen på forhånd. Ved å foreta disse handlingene har vi også tenkt på konsekvenser for informantene, siden dette er gjort for å begrense mulige konsekvenser fra deres deltakelse i studien.

4.1.6 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to viktige begreper når man foretar ulike undersøkelser i forskningsøyemed. Thagaard (2009) viser til at disse begrepene normalt sett er knyttet til kvantitative studier, men har i det siste også blitt brukt i vurderingen av kvalitative studier. Validitet sikter til hvorvidt undersøkelsen har studert det man faktisk har hatt til hensikt å studere og hvorvidt resultatene kan sies å være gyldige, herunder om funnene fra studien representerer virkeligheten som er studert. Det skilles typisk mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet tar for seg hvorvidt resultatene er gyldige for utvalget og det konkrete fenomenet som er undersøkt, mens ekstern validitet gjelder hvorvidt resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner (Thagaard, 2009). Hensikten med å fastslå undersøkelsens validitet er å avgjøre hvorvidt selve datainnhentingene kan stoles på (Gripsrud et al., 2020). Dette har stor betydning for oppgavens teoretiske og praktiske relevans, ettersom dataene må være gyldige for at studien som helhet skal kunne stoles på.

Reliabilitet sikter mot hvorvidt andre forskere hadde kommet til samme resultat ved like studier, herunder i hvilken grad studien er etterprøvable (Gripsrud et al., 2020). Reliabilitet kan derfor forstås som konsistensen eller stabiliteten til målingene når visse måleprosesser gjentas. Indre reliabilitet omfatter i hvilken grad andre kan bruke de samme begrepene for å analysere data, mens ytre reliabilitet tar for seg hvorvidt andre vil oppfatte samme fenomener og begreper i den aktuelle og lignende situasjoner (Thagaard, 2009). Høy reliabilitet oppnås dersom samtlige uavhengige målinger gjort av andre av samme fenomen fører til tilnærmet identiske resultater, forutsatt at undersøkelsen er identisk og basert på de samme metodene og premissene.

Formålet med studien har vært å få dypere innsikt i unge voksnes tanker og meninger på Quiet quitting og bærekraftig ledelse. Dette innebærer å få svar på hvordan disse opplever sammenhengen mellom visse definerte begreper og følelsen av bærekraftig ledelse. Studiens funn består i stor del av våre tolkninger av informantenes beskrivelser av deres meninger, opplevelser og tanker. Målet med undersøkelsen har ikke vært å presentere en objektiv virkelighet, men å presentere informantenes erfaring med virkeligheten. For å sikre god validitet er det viktig at vi som forskere har redegjort for fortolkningens grunnlag, i tillegg til at vi begrunner og dokumenterer den (Johannessen et al., 2011).

Et forhold som taler for høy validitet er at informantene var ærlige og åpne, at konfidensialitet ble ivaretatt og at undersøkelsene ble foretatt med to separate fokusgrupper. Videre har vi tydelig redegjort for problemstillingen, forskningsspørsmålene og ulike teoretiske perspektiver forut for undersøkelsen. Vi har også utarbeidet en samtaleguide som dannet utgangspunktet for fokusgruppeintervjuene, som har tydeliggjort for informantene oppgavens formål og hvilke begreper som undersøkes. Våre fortolkninger har tatt utgangspunkt i gjennomgåtte teoretiske perspektiver og innsamlet data. På bakgrunn av det mener vi at studien har høy validitet.

I teori er det diskutert hvorvidt reliabilitet er hensiktsmessig å vurdere innenfor kvalitative studier. Johannessen et al. (2011) er av den oppfatningen at reliabilitet er mindre hensiktsmessig innenfor kvalitativ forskning. Dette begrunner de med at det er vanskelig å duplisere og gjenskape datainnsamling fra kvalitativ forskning, siden dette typisk gjøres gjennom intervju eller observasjon. Kvalitative studier innebærer stor grad av subjektiv

tolkning av data, noe som gjør at forskeres ulike erfaringsbakgrunn kan føre til at samme data tolkes ulikt.

Vi har forsøkt å skape høy reliabilitet gjennom å gi en åpen og detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, blant annet hvilke begreper vi bruker og hvordan undersøkelsen er utformet og gjennomført. Ved å gjøre dette legger vi til rette for at andre kan spore teori vi har basert oss på, i tillegg til våre metoder og innsamlede data (Johannessen et al., 2011). Vi har derfor valgt å legge ved fullstendig samtaleguide, og beskrive alle metoder som er brukt og valg som er tatt. På bakgrunn av dette mener vi derfor at reliabiliteten til prosjektet styrkes.

4.2 Analyse av kvalitativ data

For å analysere dataene som innhentes under fokusgruppeintervjuene, så har vi valgt å benytte oss av innholdsanalyse. Innholdsanalyse er en sentral fremgangsmåte under diskursanalyse. Diskursanalyse er en vanlig metode for å analysere muntlige data og man ser typisk etter mening i ordene som informantene har brukt, herunder at man søker å identifisere en dypere mening og årsak fra funnene (Grue, 2023). Innholdsanalyse innebærer å systematisere utvalgte sitater eller meninger fra et større utvalg med hensikt å belyse en problemstilling (Grønmo, 2020). Gjennom innholdsanalyse fortolkes disse sitatene og meningene i lys av forskningsspørsmålene som undersøkes, hvor formålet er å få dypere innsikt i informantenes underliggende tanker og meninger. Transkribering av fokusgruppe 1 finnes i vedlegg 3.

4.2.1 Kodeskjema

For vår oppgave betyr det at vi skal fremheve sitater, meninger og diskusjoner fra informantene som vi mener er med på å belyse deres syn på bærekraftig ledelse og hvilke faktorer de legger vekt på. For slik kvalitativ analyse er det hensiktsmessig å ta i bruk kodeskjema. Dette gjør det enkelt å systematisere data og finne fellestrekk blant utsagnene, i tillegg til at det muliggjør en oversiktlig presentasjon av sentrale funn (Grønmo, 2020). På bakgrunn av kodeskjemaet (se vedlegg 5) har vi under presentert en oppsummerende tabell (tabell 3) som viser synspunktene til de 11 informantene som er intervjuet. Dette er funnene og bakgrunnen for diskusjonen i neste kapittel.

Tabell 3. Synspunkter fra 11 informanter

Forskningsspørsmål/ nummer på gruppe/informant	Fokusgruppe 1	Fokusgruppe 2	Informant 10	Informant 11
F1: Hvilke grunnleggende behov må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen?	<p>Meningsfullt arbeid</p> <p>Blir motivert av at arbeidsoppgavene har en betydning for noen</p> <p>Jeg vil at arbeidet jeg gjør skal hjelpe noen eller at det skal gjøre livet enklere for noen</p> <p>Muligheter for å lære og utvikle meg</p> <p>Stor takhøyde fra leder til å prøve og feile</p> <p>Meningsfulle oppgaver. Bidrar til en større hensikt. Bidra til at andre får det bedre.</p> <p>Behov for å være nyttig for andre</p> <p>Kompetanseutvikling er veldig viktig for meg, det er gøy å lære nye ting</p> <p>Stor mulighet for å prøve og feile</p> <p>Arbeidsoppgaver vil bli kjedelig uten utvikling</p> <p>Godt sosialt miljø</p> <p>Ansatte som jeg kan ha det gøy med – le og tulle med</p>	<p>Meningsfulle arbeidsoppgaver</p> <p>Oppgaver som betyr noe for noen</p> <p>Læring og utvikling er helt essensielt</p> <p>Stige i nye stillinger</p> <p>Godt sosialt miljø</p> <p>Venner på jobb som man har det gøy med</p> <p>God ledelse</p> <p>God ledelse er «grunnpilaren» til at alle temaene og forholdene som er nevnt kan oppnås</p> <p>Leder som skaper et godt sosialt miljø</p> <p>Leder som gir tilbakemeldinger</p>	<p>Godt arbeidsmiljø</p> <p>- Trygghet blant kolleger</p> <p>Muligheter for å utvikle meg videre, spesielt faglig</p> <p>Fleksibel arbeidsdag som jeg kan styre selv</p> <p>Meningsfulle arbeidsoppgaver Jobben man gjør er til nytte for andre mennesker. Blir satt pris på av andre</p> <p>Kompetanseutvikling er viktig for meg for å bli mer nysgjerrig på faget mitt, da blir jeg mer motivert også</p> <p>- Jobbe som motiverer meg til å lære og utvikle meg</p> <p>Leder som ser deg og lytter til deg</p> <p>At man blir tatt på alvor</p> <p>Leder som gjennomfører</p> <p>Leder som er til stede på gulvet</p> <p>God kommunikasjon</p> <p>Går fram som et godt eksempel</p> <p>Gir trygghet for å feile og lære</p> <p>Konstruktiv kritikk</p>	<p>Bra sosialt miljø hvor man kan være seg selv, og man blir respektert for den man er</p> <p>Kompetanseutvikling er svært viktig</p> <p>Det er avgjørende å få nye utfordringer og varierte oppgaver, ellers blir det kjedelig</p> <p>At det tilbys gode rammer for utvikling</p> <p>Det er viktig med stadig utfordrende arbeid</p> <p>Fokus på personlig utvikling, at jeg tidlig får ansvar og frihet</p> <p>Gode kolleger man også kan tilbringe tid med utenfor jobb</p> <p>En god leder kommuniserer arbeidsoppgaver og forventninger på en tydelig måte</p> <p>En som er lyttende og engasjert i hva de ansatte jobber med</p> <p>En som er flink til å delegerer ansvar og mye frihet</p> <p>En som bryr seg om at ansatte har det bra, både profesjonelt og personlig</p> <p>Legger til rette for at ansatte skal ha tid til interessene og hobbyene sine</p> <p>Er like involvert i det sosiale miljøet som alle andre på arbeidsplassen</p>
F2: Hvordan definerer unge voksne en god leder?	<p>Mindre hierarki, leder som er tett på ansatte</p> <p>En som ser</p> <p>En som er god til å følge opp</p> <p>En som er flink til å koordinere riktige arbeidsoppgaver til riktig person – ser potensialet mitt</p> <p>Gir ansvar og tillitt til de ansatte</p> <p>Ikke konfliktsky</p> <p>Følger opp og gjør det som er sagt</p> <p>Inkluderer ansatte</p> <p>Går fram som et godt eksempel</p>	<p>God ledelse er «grunnpilaren» til at alle temaene og forholdene som er nevnt kan oppnås</p> <p>Leder som skaper et godt sosialt miljø</p> <p>Leder som gir tilbakemeldinger</p>	<p>Leder som ser deg og lytter til deg</p> <p>At man blir tatt på alvor</p> <p>Leder som gjennomfører</p> <p>Leder som er til stede på gulvet</p> <p>God kommunikasjon</p> <p>Går fram som et godt eksempel</p> <p>Gir trygghet for å feile og lære</p> <p>Konstruktiv kritikk</p>	<p>En god leder kommuniserer arbeidsoppgaver og forventninger på en tydelig måte</p> <p>En som er lyttende og engasjert i hva de ansatte jobber med</p> <p>En som er flink til å delegerer ansvar og mye frihet</p> <p>En som bryr seg om at ansatte har det bra, både profesjonelt og personlig</p> <p>Legger til rette for at ansatte skal ha tid til interessene og hobbyene sine</p> <p>Er like involvert i det sosiale miljøet som alle andre på arbeidsplassen</p>

F3: Hvordan forholder unge voksne seg til quiet quitting, og hva legger de i det?

3 av 4 har hørt om QQ.

Jeg er i sånn situasjon nå, venter bare på å bli ferdig med utdanningen så jeg kan slutte

Jeg mistrives på grunn av leder

Jeg mistrives fordi jobben ikke er helt for meg, det er ikke noe jeg interesserer meg for

Mistrives fordi leder ikke imøtekommer alle temaene vi har vært innom

Kolleger kan være mye av grunnen til man mistrives, ikke bare lederen. Derfor er det viktig med et godt sosialt miljø

Vet hva QQ er, men ingen som har erfart det selv

Opplever at QQ kan forekomme dersom alle teamene vi har vært innom ikke blir møtt

. Dersom man ikke får utviklet seg, man ikke synes arbeidsoppgavene er interessante og meningsfulle eller hvis man ikke trives sosialt på jobb for eksempel så kan det drive ansatte til å «quiet quitte»

Viktig faktor for ønsket om å bli værende på en arbeidsplass – tilhørighet

Å føle at man er en del av noe, og at arbeidet man gjør betyr noe for arbeidsgiver, men også sluttkunden

Vet hva QQ er, har aldri opplevd tilstanden selv

Har en del oppgaver som jeg mistrives med, det dreier seg om at jeg ikke har noe som helst interesse for disse, de gir meg ingen ting, og da blir jeg uengasjert

Blir værende fordi mesteparten av oppgavene er interessante og motiverende, fordi det bidrar til å hjelpe andre.

Hørt om det, men aldri opplevd QQ selv

Mener at engasjement kommer av alle temaene vi har vært gjennom, spesielt kompetanseutvikling, varierte, interessante og utfordrende oppgaver, samt et stabilt og trygt arbeidsmiljø

4.3 Funns og diskusjon av kvalitative data

Hensikten med kapittelet er å diskutere sentrale funn fra den kvalitative datainnsamlingen og knytte dette opp mot det teoretiske rammeverket vi har presentert. Diskusjonen blir presentert i henhold til oppgavens tre kvalitative forskningsspørsmål.

4.3.1 Hvilke grunnleggende behov må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen?

Da det ble prat om hva som skal til for at informantene skal trives på arbeidsplassen, kom det frem en del tanker som samsvarer med det vi har redegjort for i teorien.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2014) tar for seg autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet som tre grunnleggende psykologiske behov mennesker har for å bli motivert på arbeidsplassen. Disse tre behovene regnes også som nødvendigheter for trivsel. I likhet med dette kom det frem av fokusgruppene at læring og utvikling er helt essensielt for dem, med tanke på at de er unge og nye i faget. Det ble kommentert at god opplæring helt i starten av en ny jobb er viktig for å legge grunnlaget for videre mestring, ettersom følelsen av å mestre stadige mer utfordrende oppgaver bidrar til å skape trivsel og motivasjon for dem.

Informantene fra både fokusgruppene og intervjuene lister alle opp kompetanseutvikling som én av de tre viktigste faktorene ved en arbeidsplass.

Jeg jobber jo med pasienter, så for meg er konstant læring og utvikling viktig fordi det å holde seg oppdatert og ha mest mulig kunnskap om det jeg driver med er viktig for å kunne hjelpe dem på best mulig måte. I tillegg gjør det at jeg blir mer nysgjerrig på mitt eget fag og da blir jeg jo desto mer motivert til å lære mer. (informant 10)

Det (kompetanseutvikling) er veldig viktig for meg. Det er gøy å lære nye ting og jeg vil jobbe et sted hvor man er opptatt av å være i endring og utvikling. En bedrift som ikke legger til rette for det er ikke villig til å utvikle seg. Selv i forskjellige yrker kan det være nye måter å gjøre ting på. (Informant 1)

Samtlige informanter er enige om at takhøyde for å prøve og feile er essensielt for dem for å kunne lære og utvikle seg. Informant 8 og 11 forteller at det er avgjørende å få nye utfordringer og varierte oppgaver, ellers kan arbeidet bli kjedelig, noe som fører til at man føler at man ikke forbedrer seg.

Tankene rundt kompetanseutvikling samsvarer i stor grad med eksisterende kunnskap om generasjon Z sine behov på arbeidsplassen (Schroth, 2019; Gaidhani et al., 2019; Racolta-Paina & Irini, 2021). Videre er generasjonen opptatt av å kunne være selvstendige og ta egne valg (Racolta-Paina & Irini, 2021). Når det snakkes om kompetanseutvikling kommer også autonomi opp i form av mestringsfølelsen, som informantene fra fokusgruppen snakket om. Den største mestringsfølelsen kommer av at man får ta ansvar og eierskap over egne oppgaver og således være ansvarlig for eget resultat. Informant 11 trekker frem «utfordrende, interessante og varierte arbeidsoppgaver med stadig muligheter for utvikling, ansvar og frihet» som én av de tre viktigste faktorene ved en arbeidsplass. Informant 10 sier at «mulighet for å bestemme over egen arbeidsdag, en leder som stoler på meg og lar meg prøve og feile er veldig viktig for meg om jeg skal trives». I tråd med dette er autonomi en kjernedimensjon ved et arbeidsdesign som skaper jobbtilfredshet og motivasjon hos de ansatte (Hackman & Oldham, 1975).

I likhet med at Gen Z ser på det sosiale miljøet som veldig viktig (Schroth, 2019; Gaidhani et al., 2019; Racolta-Paina & Irini, 2021), trekker alle informantene frem det sosiale miljøet på jobb som en av de viktigste faktorene for å trives på en arbeidsplass. Når man vet at man har mennesker man kan stole på til å både hjelpe og utfordre, opplever man økt trygghet på arbeidsplassen. Informant 10 trekker frem trygghet som viktig her, fordi han mener det er nødvendig å føle seg trygg nok til å spørre kolleger og leder om faglige utfordringer. Denne tryggheten mener han kommer av at man har dannet et fellesskap med kollegaene, i form av at man har blitt venner som stoler på og bryr seg om hverandre. Informant 11 poengterer at et godt sosialt miljø for han er et miljø hvor han kan være seg selv og bli respektert for den man er. I tillegg er det viktig at man kan tilbringe tid med kolleger utenfor jobb og snakke om andre personlige ting, noe informant 10 også trekker frem.

Kjedelige arbeidsoppgaver blir fort overkommelige dersom man har det gøy med medarbeidere eller de man jobber i team med. (Informant 4)

Slike det kommer frem av blant annet sitat over, er de aller fleste informantene enige om at relasjonen med kolleger er noe av det viktigste som bidrar til et godt sosialt miljø, ettersom dette kan bidra til engasjement og motivasjon, slik informant 1 forteller:

For meg er det engasjerende med medarbeidere, og andre ansatte som er i godt humør og som man kan tulle med i løpet av dagen, og ta arbeidsoppgavene med et smil. Da jeg i sommer jobbet med et veldig kjedelig prosjekt som ikke hadde et utfall så hadde jeg det kjempegøy på jobb, og var engasjert fordi vi tullet masse og hadde en lett stemning. Det er fint om lederen gir rom for at man ikke er altfor seriøs på jobb.
(Informant 1)

I sammenheng med det sosiale miljøet kommer tilhørighet opp som et sentralt tema i fokusgruppene. Dette henger sammen med det å kunne føle seg trygg på og stole på kollegene sine, slik som informant 10 også kommenterte. Det er viktig for informantene i fokusgruppen å føle at man jobber sammen mot et felles mål og er team. Informant 10 nevner ofte at anerkjennelse fra leder og kolleger er viktig for han for å trives, da dette gir han følelse av å bli sett og hørt, noe som bidrar til at han føler på en større grad av samhold på arbeidsplassen. Informant 1, 4, 7 og 8 er alle tydelig på at det å bli sett og hørt på arbeidsplassen bidrar til trivsel for dem. Disse meningene om sosialt miljø og fellesskap samsvarer med Deci og Ryan (2014) teori om at tilhørighet er et grunnleggende behov for motivasjon og trivsel.

Meningsfullt arbeid bidrar til flere positive utfall som engasjement, trivsel, tilhørighet til organisasjonen, psykologisk trivsel, bedre ytelse, og mindre stress (Aguinis og Glavas 2019). I tråd med dette kommer det frem av fokusgruppene at meningsfulle oppgaver er en topp tre faktor for trivsel og valg av arbeidsplass. Det blir kommentert at de ønsker at arbeidsoppgavene skal være meningsfulle, herunder at oppgavene resulterer i noe og betyr noe for noen.

Jeg er veldig enig i at det skal være meningsfylt. Jeg jobber også i en omsorgsbolig der jeg jobber med to barn, og der har jeg fått høre at etter at jeg begynte å jobbe der så har de sluttet å grue seg til opphold i boligen. Jeg er egentlig ikke så glad i den jobben, men det gjorde at det var litt mer gøy å komme på jobb fordi jeg visste at jeg bidro til noe der. At det gjorde det bedre for dem å være der. (Informant 4)

Jeg har tenkt at dersom jeg skal jobbe i 40 år så vil jeg ikke gjøre noe jeg ikke ser en direkte betydning as, selv om alt på en måte har en betydning. Jeg vil at det skal hjelpe noen eller at det skal gjøre livet enklere for noen. Føle at jeg har noe å bidra med.
(Informant 1)

Informantene ønsker å forstå formålet med oppgaven og hvordan de oppgavene man gjør kan bidra til en større hensikt, altså hvordan de kan positivt påvirke samfunnet (Racolta-Paina & Irini, 2021). Det blir sagt i fokusgruppene at en stor hensikt med vil bidra til å motivere ekstra. Informant 10 opplever å trives og synes at arbeidsoppgaver er spennende fordi han har en genuin interesse for det han driver med og fordi det han gjør for pasienter har varige positive endringer. Han opplever at jobben gir mening fordi han føler seg nyttig og bidrar til at andre har det bra, han ser verdien og betydningen av arbeidet sitt. Dette samsvarer med Hackman og Oldham (1975) «oppgavens betydning» som en av tre kjernedimensjoner for graden av opplevelsen av meningsfullt arbeid. I tillegg snakker informant 11 indirekte om «oppgaveidentitet» (Hackman & Oldham, 1975), da han sier at: «Jeg opplever mening gjennom mestring av vanskelig arbeidsoppgaver og forbedring». Det informant 11 legger i mestring er å få ansvar for oppgaven og klare den alene.

Fra alle informanter er det snakk om at work-life balance er viktig for at de skal trives, «man skal jobbe for å leve, ikke leve for å jobbe» forteller informant 1. «Det er viktig med balanse og å få muligheten til å gjøre andre ting utenfor jobb» sier informant 11. Det er ikke mange informanter som har hatt noe problem med grensen mellom jobb og privatliv, og det blir kommentert at de opplever selv at de er mer klar over hvor dette skillet bør gå, også selv før man har kommet seg inn i arbeidslivet. Selv om dette er veldig viktig for dem, kommer ikke work-life balance opp på topp tre faktorer for valg av arbeidsplass, for noen av fokusgruppene eller dybdeintervjuene. Vi ønsker å kommentere at vi tar med work-life balance videre inn i del 2, da mangel work-life balance bidrar til Quiet quitting (Yikilmaz, 2022).

4.3.1.1 Delkonklusjon

De grunnleggende behovene som må dekkes for at unge voksne skal trives på arbeidsplassen er for det første kompetanseutvikling og autonomi. Når det er snakk om disse to begrepene, kommer ofte ordet mestring opp. Informantene opplever større grad av trivsel når de får ansvar for egne oppgaver, og lærer og utvikler seg ved å selv mestre disse oppgavene. Under autonomi blir det også snakket om fleksibel arbeidstid, herunder work-life balance. De har et behov for å kunne styre sin egen arbeidshverdag. Det er viktig å få anerkjennelse for arbeidet man gjør fra både kolleger og leder. Anerkjennelse inngår under det sosiale miljøet og behovet for tilhørighet. Det viktigste for dem er det sosiale miljøet, herunder at man føler seg trygg på og kan stole på sine kolleger, i tillegg til å føle at man er en del av et fellesskap som

jobber for det samme målet. Videre er det et behov for meningsfulle arbeidsoppgaver. Det er svært viktig å føle at det arbeidet man gjør bidrar til et større formål, da dette gir større personlig betydning og man ser betydningen av arbeidet man gjør.

4.3.2 Hvordan definerer unge voksne en god leder?

Innledningsvis er det naturlig å fremheve at det ikke foreligger noen klar oppfatning eller definisjon av hva som utgjør en god leder, siden dette både er situasjons- og personavhengig. Vi anser innsikt fra målgruppen på dette som veldig viktig, siden dette vil gi svært nyttig innsikt i deres meninger og tanker, som også vil være relevant for utarbeidelsen av spørreskjemaet. For å få innsikt i informantenes syn på hva en god leder er, så stilte vi både spørsmål om hva de anså som grunnleggende viktige behov i organisasjoner og direkte spørsmål om hva de så på som god ledelse. Ved å få innsikt i hva de vurderte som sentrale behov for å trives, så får vi også indirekte svar på hva som utgjør god ledelse, ettersom en god leder vil arbeide for og lykkes med å fremme disse behovene i organisasjonen. Ved å bruke både indirekte og direkte spørsmål, så er det enkelt å få dyp innsikt siden vi også får et visst innblikk i informantenes ubevisste tanker om hva de vurderer som gode ledere.

Spørsmålet om hva som utgjør en god leder har tett tilknytning til det første forskningsspørsmålet og de ulike faktorene vi har undersøkt. Det er derfor naturlig at det er overlapp i svarene mellom disse, ettersom en leder som sørger for at grunnleggende behov er til stede vil i mange tilfeller også klassifiseres som en god leder. Dette ble også fremhevet i den andre fokusgruppen, hvor flere av informantene beskrev god ledelse som "grunnpilaren" til at tilstedeværelsen av motivasjon, mening, engasjement og kompetanseutvikling oppstår. Synspunktet støttes av både informant 10 og 11, som peker på at god ledelse henger sammen med hvor godt det er lagt til rette for tilstedeværelsen av de andre behovene. I forlengelsen av det fremhevet informantene at de har høye forventninger til at ledere legger til rette for og skaper en god arbeidsplass hvor disse forholdene er til stede, siden de anser det som noen av lederens viktigste oppgaver. Dette har god sammenheng med synspunktene til Hargreaves og Fink (2003), herunder at bærekraftige ledere sørger for utvikling i organisasjonen i form av kunnskapsutvikling, talentutvikling og læring.

Da vi spurte informantene i den første fokusgruppen om hvordan de ville beskrive en god leder, så fikk vi følgende svar:

Informant 8 : "En som ser".

Informant 4: "God til å følge opp".

Informant 1: "En som klarer å koordinere, slik at arbeidsoppgaver fordeles riktig og gode kvaliteter ved en, får utløp ved gitte arbeidsoppgaver. En som klarer å se hvilke potensiale du har. At ledelsen ikke begrenser deg, og tør å gi sine ansatte ansvar hvis man ønsker det".

Informant 1 supplerte med at det er viktig at lederen delegerer ansvar og viser tillit til sine ansatte, for det var viktig for vedkommende med en leder som stolte på henne.

Videre er det flere av informantene som trekker frem viktigheten av at ledere selv gjør en innsats i arbeidet og med arbeidsmiljøet, herunder at de går frem med et godt eksempel, holder det de har lovet og gjør sine arbeidsoppgaver på en god måte. Diskusjonene i fokusgruppene har vist at et godt og stabilt arbeidsmiljø er svært viktig for at informantene skal trives på jobb. Informantene i den første fokusgruppen påpekte at lederen har en viktig rolle i dette arbeidet, som oppsummeres godt av følgende sitat fra informant 8:

Jeg tror også at en annen ting som kan skape tilhørighet på arbeidsplassen, er når ledere ikke setter seg selv høyt og tar del i arbeidsmiljøet. En merker godt når lederen ekskluderer seg og kun prater til deg vedrørende jobb og om viktige ting som skal tas opp, også ser man ikke ellers til lederen, istedenfor en som er med i lunsjen.

De andre informantene var enige i dette og samtlige var samstemte om at lederen har en svært viktig rolle med å skape et godt arbeidsmiljø, blant annet ved aktiv deltakelse og vise at vedkommende er en del av teamet. Dette samsvarer godt med Avery og Bergsteiners (2011) syn på bærekraftig ledelse, hvor de trekker frem at bærekraftig ledere ser viktigheten av sosialt velvære og verdsettelse av de ansatte på arbeidsplassen.

Deretter gikk diskusjonen i fokusgruppene inn på hvordan informantene ville beskrevet dårlig ledelse, og hvorvidt informantene hadde dårlige erfaringer med sine ledere. Det var flere av informantene som hadde dette. Informantene pekte blant annet på konfliktskyhet, lite respekt, manglende verdsettelse og destruktiv kritikk som kjennetegn på en dårlig leder. Informant 8 oppsummerer diskusjonen i den første fokusgruppen veldig godt med følgende sitat:

Personlig har jeg opplevd en god og en dårlig leder. En stor ting som jeg legger merke til, er at han jeg synes er en dårlig leder er veldig konfliktsky og børster mye under teppet. Mye av det jeg legger frem som bekymringer og ønsker å ta opp blir aldri tatt videre. Det blir ikke tatt på alvor, i motsetning til han andre som følger opp og gjør det han sier han skal gjøre.

Av disse diskusjonene kan det utledes at informantene synes det er viktig med ledere som tar bekymringer og konflikter på alvor, herunder at disse håndteres i stedet for å skyve ting under teppet. Videre ønsker informantene seg ledere som viser respekt og verdsetter arbeidet til sine ansatte, i tillegg til at de skaper et arbeidsmiljø hvor det er rom for konstruktiv kritikk på tvers av stillinger og gir følelsen av trygghet i stillingen. Alle informantene var samstemte om at en god leder ser hver enkelt ansatt og deres behov, og er god til å gi anerkjennelse på godt utført arbeid. Dette er typiske kjennetrekke av bærekraftig ledere, noe som fremheves av Šimanskienė og Župerkienė (2014). Forfatterne peker på at bærekraftige ledere verdsetter sine ansattes trivsel og er opptatt av å skape gode relasjoner med disse, og informantenes syn er i tråd med dette.

Avslutningsvis spurte vi informantene om å trekke frem de tre viktigste faktorene for trivsel i en stilling. Her ble noen av svarene fra tidligere gjengitt, men flere fremhevet også at ledere bør se viktigheten av det sosiale miljøet og investere i dette, blant annet gjennom arrangementer. Videre trakk informant 8 frem at det er positivt dersom lederen ikke tar seg selv for høytidelig, mens informant 7 påpekte at en tilstedeværende leder er svært viktig. Alle informantene i den første fokusgruppen, og informant 10 og 11 fremhevet viktigheten av varierte arbeidsoppgaver.

4.3.2.1 Delkonklusjon

Funnene fra undersøkelsen stammer godt med våre antakelser om hva unge voksne definerer som gode ledere og hva de verdsetter på arbeidsplassen. Informantene er veldig samstemte og har relativt like syn på hva de vurderer som god ledelse, selv om det er noen variasjoner. Synspunktene til de ulike informantene er veldig erfaringsbasert. Som en følge av det la vi merke til at det var få som reflekterte generelt og abstrakt om hva som utgjør en god leder, men i stedet knyttet de det opp mot sine egne erfaringer. Dette er imidlertid naturlig og noe vi ønsket å innhente, siden slike erfaringsbaserte meninger er en fin kontrast til teorien om de samme temaene.

Oppsummert har informantene særlig fremhevet at en god leder må bygge et godt arbeidsmiljø, herunder å skape tilhørighet blant de ansatte og lage rom for konstruktiv kritikk. Innunder dette faller også at gode ledere delegerer ansvar og har tillit til sine ansatte, samtidig som de er flinke til å følge opp og være tilgjengelige. Videre er det viktig at ledere viser respekt, og verdsetter de og viser anerkjennelse for godt utført arbeid. Noen informanter trekker også frem viktigheten av varierte arbeidsoppgaver og at de ser potensialet blant sine ansatte.

Som nevnt innledningsvis anså vi det for å være nær sammenheng mellom svarene under forskningsspørsmål 1 og dette. Disse hovedfunnene har naturlig sammenheng med funnene som ble gjort under det forskningsspørsmålet, siden det er god og sterk konsistens mellom dem. Noen eksempler på dette er at informantene fremhever betydningen av varierte arbeidsoppgaver, å få tildelt ansvar og vist tillit, noe som har nær sammenheng med at kompetanseutvikling og autonomi ble ansett som grunnleggende behov for trivsel. Videre er majoriteten av informantene samstemte om at de ønsker at lederen skal skape tilhørighet i organisasjonen og selv delta sosialt, i tillegg til at de krever å bli sett og få anerkjennelse. Dette henger tett sammen med de grunnleggende behovene om å få anerkjennelse og et godt sosialt miljø. Oppsummert viser funnene at de handlinger som informantene ønsker seg og krever fra ledere fører til tilstedeværelsen av de grunnleggende behovene under forskningsspørsmål 1. Dette gir et godt bilde på hvordan informantene vurderer gode ledere, noe som er nyttig for den videre undersøkelsen.

Avslutningsvis er det et svært interessant funn at informantene gjennomgående stiller høye krav til ledere, herunder at de forventer at disse legger til rette for et godt arbeidsmiljø hvor de opplever motivasjon, mening, engasjement og kompetanseutvikling. Funnene har nær og positiv sammenheng med informantenes ulike svar, siden de presenterer klare meninger om hva som utgjør god ledelse og at de ikke vil akseptere noe mindre fra sine arbeidsgivere. Dette samsvarer godt med presenterte teorier om at unge voksne er mer kravstore overfor sine arbeidsgivere, i tillegg til våre antakelser om at slike forhold har stor betydning når unge voksne velger arbeidsplass og har sammenheng med deres trivsel. Dette, sammen med de andre synspunktene om god ledelse, skal testes videre i den kvantitative undersøkelsen for å undersøke om disse synspunktene kan generaliseres til den videre populasjonen.

4.3.3 Hvordan forholder unge voksne seg til Quiet quitting, og hva legger de i det?

Quiet quitting (QQ) er et fenomen som hovedsakelig blir representert av Gen Z og yngre Millennials (Formica & Sfoidera, 2022). Når det snakkes om informantenes forhold til QQ oppleves det av den ene fokusgruppen at det er et amerikansk fenomen og en trend som ikke har fått fotfeste i Norge. Videre trekkes det frem at trenden retter seg mer mot Gen Z og ikke dem selv, siden de er Millennials. Det er en enighet om at Gen Z regnes fra senest 1995 til og med 2013 cirka (Wood, 2013). I teorien vil det si at alle informantene våre regnes som Gen Z eller veldig unge Millennials. Det virker imidlertid som om de ikke identifiserer seg som Gen Z, og heller ikke som «quiet quitters». Det er én informant som er tydelig på hva QQ er, og at hun selv er en quiet quitter. Informant 8 forteller at hun opplever nåværende stilling som svært lite engasjerende og interessant, og hun forteller at lederen er grunnen til dette. Hun opplever å sjeldent bli verken sett eller hørt, og føler på at hun ikke blir satt pris på av lederen sin. Dette har ført til en atferd som hun mener gjør henne til en quiet quitter:

Nå gjør jeg det minimale på jobb, og ber en leder eller sjef meg om å gjøre noe så svarer jeg at jeg skal gjøre det, men følger det ikke opp. Når de spør meg om hvorfor jeg ikke har gjort det jeg fått beskjed om så sier jeg bare at jeg har glemte det.

(Informant 8)

Det er ingen andre som mener at de har vært i en slik «quiet-quitting-tilstand», men både informant 1 og 4 påpeker at noen av grunnen til at de har mistrivdes i tidligere og nåværende roller skyldes dårlig ledelse. Informant 4 forteller at hun har to deltidsstillinger. Den ene er hun ikke så glad i fordi den er demotiverende og lederen har skylden i dette. I den andre jobben mistrives hun fordi hun opplever at jobben er en type jobb som ikke passer henne helt. Informant 1 forteller at hun i tidligere stillinger har mistrivdes fordi lederen endret seg fra å være en personlig leder som så og hørte alle ansatte, til en leder som ikke støttet sine ansatte og som kjefte mye.

Informant 10 og 11 forteller at de vet hva QQ innebærer, men har aldri erfart det selv.

Informant 10 forteller at han ofte har opplevd å mistrives på jobb, men ikke i den grad at han ønsker å slutte. Han forteller:

Nei, jeg har ikke mistrivdes så mye at jeg har tenk på å slutte. Men ja, jeg kan være litt quiet quitter på andre arbeidsoppgaver som jeg ikke ser på som så

interessant eller motiverende, eller engasjerende. Jeg merker jo at jeg gidder ikke å lese meg opp på ting jeg ikke er interessert i, jeg legger ikke så mye innsats i akkurat det. (Informant 10)

Informant 10 er inne på det å være engasjert. QQ innebærer uengasjerte ansatte som ikke ønsker å yte noe ekstra (Formica & Sfoidera, 2022). Både informant 10 og 11 mener at engasjement kommer av alle begrepene og temaene vi har vært inne på. Alle disse behovene som er nevnt er viktig fordi årsaken til misnøye hos uengasjerte ansatte er nettopp fordi deres behov ikke blir møtt og fordi de ikke blir satt på pris og verdsatt (Formica & Sfoidera, 2022; Yikilmaz, 2022). Dette blir også diskutert i fokusgruppene og det er enighet om at hvis alle forholdene som bidrar til trivsel ikke blir møtt, tenker de at QQ kan forekomme. De mener videre at QQ kommer i en tilstand der de ikke er motiverte til å yte noe ekstra på jobb. Det blir videre kommentert at QQ er en motreaksjon til en arbeidshverdag som har tendenser til å strekke seg utover privatlivet, slik det også blir forklart at QQ handler om (Yikilmaz, 2022). Informant 8 sier: «Hvis du for eksempel jobber til 16:00, så jobber du til 16:00, og ikke 16:01». Informant 10 tenker at QQ handler om at man blir lei og demotivert av jobben sin, man gjør minimumskravet og yter ikke noe særlig ekstra. Han sier «Når man ikke ønsker å yte noe ekstra, så gidder man sikkert ikke å lære seg nye ting og utvikle seg, og da blir man enda mer demotivert».

Vi stilte informantene spørsmål om hva som skal til for at de ønsker å bli værende på en arbeidsplass. De nevnte en del forhold som er viktige i valget av arbeidsplass. Den ene fokusgruppen snakket om at tilhørighet kommer høyere opp på denne listen. For at de skal ønske å bli værende er det viktig å føle at man er en del av noe og at arbeidet man gjør betyr noe både for arbeidsgiver, men også sluttkunden. Dette innebærer andre bedrifter, privatpersoner eller samfunnet som helhet. Informant 10 forteller at grunnen til han blir værende på en arbeidsplass hvor han noen ganger mistrives er fordi han har flere oppgaver som han er genuint interessert i, og som veier opp for de delene av jobben som ikke gir han noe mening. Han forteller at i tillegg til at flere oppgaver er interessante så har han en del motiverende oppgaver, dersom han ikke hadde hatt disse så hadde han sluttet for lengst.

Informant 1, 4, 7 og 8 er alle enige når de snakker om at trivsel med kollegene sine ofte er enda viktigere enn forholdet til lederen sin, siden det er kollegene man i hovedsak jobber sammen med hver dag. Selv med en dårlig leder, kan et godt sosialt miljø redusere effekten av

dette fordi «man er sammen om det» (Informant 1). De påpeker at det sosiale miljøet er én av de viktigste faktorene for å trives på en arbeidsplass. Grunnen til at de blir værende i nåværende stillinger som noen av dem mistrives i er på grunn av pengene og tanken om at de skal søke relevante jobber etter endte studier.

4.3.3.1 Delkonklusjon

Alle informantene har hørt om fenomenet Quiet quitting, men det er et fåtall som har erfart denne tilstanden, og kun én som aktivt driver med det. De fleste opplever det som en trend som ikke har fått fotfeste her i Norge, men de er ganske tydelige på hva som eventuelt kunne påvirket dem til å quiet quitte. Det er generell enighet om at forholdene som de nevner som får dem til å trives, er de samme forholdene som bidrar til QQ dersom de ikke blir møtt på arbeidsplassen og av leder. Det viktigste behovet de har er behovet for at arbeidet de gjør er meningsfullt. Det som kan være interessant å kommentere er at de som aktivt driver med QQ har deltidsstilling ved siden av studier. Det kan muligens være «lettere» å havne i en slik tilstand fordi deltidsjobben ikke er representativt for egen interesse og det man ønsker å jobbe med etter endte studier. Det er interessant fordi det å jobbe med interessene sine kommer frem som en tydelig viktig del av det å trives.

5.0 Del 2: Kvantitativ del

5.1 Metode

5.1.1 Innledning

Hensikten med den kvantitative undersøkelsen er å foreta konkrete undersøkelser blant målgruppen med hensikt å finne svar på forskningsspørsmålene våre. Dette vil være svært nyttig, siden gjennomføringen av undersøkelsen vil gi oss generaliserbare data og bidra med å få kvantifiserbart våre antakelser og hypoteser. Det er naturlig å gjengi forskningsspørsmålene her.

F1: Kan kompetanseutvikling, mening, engasjement, work-life balance og bærekraftig ledelse sikre god mental helse blant unge voksne på fremtidig arbeidsplassen?

F2: Hvordan kan organisasjoner sikre bærekraftig ledelse?

F3: Kan bærekraftig ledelse møte behovene til unge voksne, og bidra til at de har det bra?

I denne delen skal vi redegjøre for oppgavens kvantitative metode. Innledningsvis skal vi knytte bemerkninger til valget av kvantitative metode og presentere hvordan vi har utformet den kvantitative undersøkelsen. Dernest skal vi redegjøre for valg av forskningsdesign, og knytte enkelte bemerkninger til valg av utvalg og metode for datainnsamling. Til slutt skal vi diskutere relevante etiske problemstillinger, og redegjøre for studiens validitet og reliabilitet. Ettersom vi har delt metodedelen i to deler, så bemerkes det at denne delen vil basere seg på de generelle bemerkningene gjort i første metodedel og at det blir større fokus på oppgavespesifikke elementer her.

Etter gjennomføringen av den kvalitative undersøkelsen ønsker vi å teste antakelser og hypoteser om temaene på en større utvalgsgruppe, blant annet fordi vi ønsker å undersøke hvorvidt funnene fra den kvalitative undersøkelsen lar seg generalisere til en større del av befolkningen. Vi har derfor valgt å gå videre med en kvantitativ undersøkelse, herunder en spørreundersøkelse.

Formålet med den kvantitative undersøkelsen er å innhente generaliserbare data om begreper og faktorer som det antas at påvirker graden av bærekraft i ledelse og Quiet quitting. Disse dataene er svært viktige når det kommer til oppgavens diskusjonsdel og konklusjon. Det er kun på bakgrunn av slike data at vi kan trekke slutninger som kan generaliseres. Det er således avgjørende for oppgavens formål at vi foretar en slik undersøkelse. Hensikten med dette er avgjørende for hvilken ledelsesstil som er best for å fremme bærekraftig ledelse og motvirke Quiet quitting, i tillegg til å presentere konkrete tiltak for ledere. Vår oppfatning er derfor at oppgaven vil få størst praktisk betydning ved innhenting av generaliserbare data.

5.1.2 Valg av forskningsdesign

For den kvantitative undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av et deskriptivt design. Det er vanlig å benytte seg av et deskriptivt design når man har en grunnleggende forståelse av området man undersøker. Videre passer deskriptivt design best når man har en tydelig definert problemstilling, god forståelse av variabler og begreper som påvirker den, og tilhørende klare hypoteser (Gripsrud et al., 2020). Det er også et krav at man har en klart definert populasjon som det ønskes å generaliseres til. Oppgaven vår inneholder alle disse elementene. Det nevnes også at oppgaven inneholder mange teoretiske begreper som det er vanskelig å oppnå innsikt i uten at det foretas empiriske studier om disse. En kvantitativ undersøkelse med et deskriptivt design passer godt for å gi en presis beskrivelse av nåsituasjonen.

Gjennom vår behandling av teori og gjennomføringen av den kvantitative undersøkelsen, så har vi opparbeidet oss en god forståelse av bærekraftig ledelse og Quiet quitting. Videre ønsker vi å utforske og forklare sammenhenger mellom nærmere bestemte variabler, med det formål å presentere klare tiltak for ledere på bakgrunn av gyldig og troverdig data. Et deskriptivt design er det mest hensiktsmessige designvalget for å oppnå dette, siden det gir solide data som det kan trekkes relativt sikre konklusjoner fra. I motsetning til kausalt design hvor formålet er å undersøke årsakssammenheng og finne sammenhenger mellom to variabler, så åpner deskriptivt design for å teste mange ulike variabler på kryss og tvers (Gripsrud et al., 2020). Temaet bærekraftig ledelse og Quiet quitting er sammensatt, og vi ønsker derfor å teste mange ulike begreper opp mot disse temaene. Valget av deskriptivt design gir oss derfor fleksibiliteten til å gjøre det.

5.1.3 Åpne spørsmål

Under deskriptive forskningsdesign er det ofte vanlig å utarbeide hypoteser for gjennomføringen av de kvantitative analysene. Det er ofte disse som danner utgangspunktet for spørreundersøkelsen og den påfølgende analysen (Gripsrud et al., 2020). Det er imidlertid også en iboende risiko ved bruk av hypoteser for kvantitativ analyse. Dersom det teoretiske grunnlaget ikke er tilstrekkelig klart nok eller relevant i forhold til temaene som undersøkes, så risikerer man at hypotesene bygger på et uklart grunnlag som dermed gir utydelige hypoteser. En forutsetning for at bruk av hypoteser er fornuftig er således at det teoretiske grunnlaget er relevant og dekker studiens forhold (Khaldi, 2017). Hvis dette ikke er tilfellet, så risikerer man at hypotesene baserer seg på feilaktige premisser og at dette reduserer studiens kvalitet.

Til tross for at vi har innhentet god og relevant teori om de ulike faktorene vi undersøker, så er ikke disse konkret knyttet opp mot mental helse eller bærekraftig ledelse. Forfatterne har i stedet i stor grad beskrevet og analysert faktorene isolert sett. Selv om våre antakelser er at det vil være positiv sammenheng mellom disse, så mener vi det blir for usikkert å basere våre hypoteser på dette. Vi har derfor i stedet valgt å benytte oss av åpne spørsmål for vår kvantitative analyse, siden dette i teori er beskrevet som et godt alternativ til hypoteser i slike situasjoner (Khaldi, 2017). Dette gjøres delvis også fordi vi ønsker å generalisere funnene fra den kvantitative analysen og da ønsker vi å minimere risikoen knyttet til eventuelle feilkilder som kan svekke kvaliteten.

De åpne spørsmålene er utarbeidet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og disse utgjør en viktig del av den kvantitative undersøkelsen, blant annet ved å legge til rette for testing av disse og analyse av funnene. Hensikten med å utarbeide åpne spørsmål er å legge grunnlaget for analysedelen, i tillegg til å tydeliggjøre hva som konkret skal testes her. Videre er det veldig nyttig i forbindelse med utarbeidelsen av spørsmål. Utarbeidelse av spørreundersøkelsen i lys av de åpne spørsmålene vil sørge for at spørsmålene blir mer treffsikre og knyttet opp mot disse, noe som forenkler og forbedrer den påfølgende testingen i analysedelen. De åpne spørsmålene stammer fra våre antakelser basert på gjennomgangen av ulike teoretiske perspektiver, og våre tanker i forkant av oppgaven og funnene fra den kvalitative undersøkelsen.

Basert på dette har vi kommet frem til følgende åpne spørsmål:

S1: Er det en sammenheng mellom kompetanseutvikling og mental form?

S2: Er det en sammenheng mellom meningsfullhet og mental form?

S3: Er det en sammenheng mellom engasjement og mental form?

S4: Er det en sammenheng mellom work-life balance og mental form?

S5: Er det en sammenheng mellom bærekraftig ledelse og mental form?

S6: Hvilke karakteristikk ved en bærekraftig leder er viktigst for unge voksne?

Vår oppfatning er at testing av ovennevnte åpne spørsmål gir et godt grunnlag for å besvare problemstillingen vår. Vi kommer tilbake til disse under analysedelen for den kvantitative spørreundersøkelsen.

5.1.4 Utforming av spørreskjemaundersøkelse

For vår kvantitative undersøkelse har vi valgt å gjennomføre spørreundersøkelse ved bruk av strukturerte spørreskjemaer som sendes til et representativt utvalg fra målgruppen som oppgaven undersøker (se vedlegg 6 for spørreskjemaet). Dette er svært vanlig ved bruk av deskriptivt design, ettersom det gir gode data som er velegnet for generalisering til den større populasjonen (Gripsrud et al., 2020). Spørreskjemaet er utviklet i samarbeid med Opinion. I skjemaet har vi valgt å ta i bruk en Likert-skala ettersom en slik skala kan brukes for å undersøke underliggende fenomener ved å måle individers vurdering av følelser, holdninger eller oppfatninger knyttet til flere individuelle utsagn eller elementer (Harpe, 2015).

En Likert-skala kjennetegnes ved å måle hvor uenig eller enig man er i utsagn eller elementer, men i senere tid har den utviklet seg til å også måle graden av viktigheten (Harpe, 2015). I spørreskjemaet vårt bruker vi Likert-skala med grad av viktighet (Ikke viktig i det hele tatt, til svært viktig) på de tre første spørsmålene. Alle de resterende spørsmålene måles i grad av enighet (uenig til enig). Alle skalaene er 5-punkts skalaer med et nøytralt midtpunkt. Det blir argumentert for at en 7-punkt skala gir øker validiteten da den gir respondenten flere svarmuligheter (Joshi et al., 2015). Både 5- og 7-punkt skala blir sett på som de to versjonene som øker grad av validitet og reliabilitet (Dawes, 2008). På bakgrunn av dette og med tanke på brukervennligheten til skjemaet vårt, ble vi enige med Opinion om en 5-punkt skala.

5.1.4.1 Operasjonalisering av begreper

Fremtidig arbeidsgiver

Spørsmålene er formulert på bakgrunn av UNG-rapporten 2023, og de viktigste funnene som kom frem av fokusgruppene og to dybdeintervjuer. Videre er de basert på behovene til Gen Z slik de blir beskrevet i teorien (Formica & Sfoidera, 2022; Yikilmaz, 2022).

Fremtidige leder

Spørsmålene knyttet til viktige faktorer ved fremtidig leder er basert på teori om bærekraftig ledelse. Dette er karakteristikker som kjennetegner en bærekraftig leder (Avery & Bergsteiner, 2011; Hargreaves & Fink, 2003; Gerard et al., 2017).

Fremtidige organisasjon

Spørsmål knyttet til viktige faktorer ved fremtidig organisasjon er også basert på Avery og Bergsteiner (2011), Hargreaves og Fink (2003), og Gerard et al. (2017). Spørsmålet ble formulert slik at det ble rettet mot organisasjonen for å se på hva selve organisasjonen må legge til rette for, for at unge voksne skal ha det bra.

Engasjement

Vi har valgt å uforme spørsmålene tilknyttet engasjement på bakgrunn av Schaufeli og Bakker (2006) sin skala UWES-9 (Utrecht Work Engagement Scale). Skalaen måler engasjement basert på tre dimensjoner: vigor, dedication og absorption (oversett). Skalaen blir sett på som en standard i måling av engasjement, men har også fått kritikk for liten grad av validitet i de tre dimensjonene (Kulikowski, 2017). Andre viser til at skalaen har blitt brukt i tidligere

studier, og viser til solid grad av validitet og er en skala som blir anbefalt (Seppälä et al. 2009).

Mening

I utarbeidelsen av spørsmålene knyttet til opplevelse av mening, har vi tatt utgangspunkt i den godt brukte måleskalaen WAMI (Work as Meaning Inventory) utarbeidet av Steger et al. (2012). Den måler meningsfullt arbeid på bakgrunn av tre aspekter (fordelt på 10 spørsmål): psykologisk meningsfullt arbeid, meningsskaping gjennom arbeid, og motivasjon basert på det beste for fellesskapet. Måleinstrumentet er pålitelig, og er solid når det kommer til validitet og estimatene på strukturen til faktorene. Måleskalaen er lovende i målingen av mening (Steger et al., 2019).

Motivasjon

Utarbeidelsen av spørsmålene knyttet til motivasjon er basert på måleskalaen MWMS-19 (Multidimensional Work Motivation Scale). Skalaen måler motivasjon basert på selvbestemmelsesteorien, og viser til høy grad av validitet. Måleinstrumentet påstås velegnet for forskjellige land, deriblant Norge, språk og organisasjoner (Gagne et al. 2015). Vi har tatt utgangspunkt i MWMS-4 som er en redusert, men en velegnet versjon av originalen (Trépanier et al. 2022).

Kompetanseutvikling

Spørsmålene knyttet til kompetanseutvikling er basert på funnene fra den kvalitative analysen. Her fremkommer det at læring og utvikling er én av mange behov som må bli oppfylt for at de skal trives på jobb. I tillegg er de basert på selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2014) som tar for seg kompetanseutvikling som én av tre grunnleggende psykologiske behov.

Work-life balance

Spørsmålene er basert på Hayman (2005) sin skala for å måle work-life balance hos ansatte, som består av 15 elementer. I tillegg er de basert på funnene fra den kvalitative analysen.

Mental form

Bakgrunnen for spørsmålene er basert på funnene fra Opinion om at mer fokus på mental helse er viktig for unge voksne. Spørsmålene er basert på Robinson et al. (2015), Gray et al., (2015), Machin og Dunbar (2011), og Wilkins og Eisenbraun (2009).

Quiet quitting

Spørsmålene er utformet på bakgrunn av teori på QQ som tar for seg hvorfor ansatte ønsker å slutte (Burris et al., 2008), begrepene som blir knyttet til misnøye og lite engasjement hos informantene, i tillegg til grunnene til hvorfor ansatte driver med QQ (Formica & Sfoidera, 2022; Yikilmaz, 2022).

5.1.5 Pre-test

Det er vanlig å pre-teste spørreundersøkelsen før den blir sendt ut til respondentene (Gripsrud et al., 2020). Formålet med slik pre-testing er å kvalitetssikre spørsmålene og kontrollere at de er egnet til å gi svar på det man ønsker å undersøke. Det er svært nyttig ettersom man vil klare å fange opp uklarheter og forbedringspotensialet før undersøkelsen blir sendt ut til respondentene.

I forbindelse med utarbeidelsen av spørreundersøkelsen har vi gjort kontinuerlige korrigeringer og forbedringer, i tillegg til at vi har diskutert om spørsmålene er tilstrekkelig tydelig formulert. Videre har Opinion gjennomgått spørreundersøkelsen og gitt innspill på denne. Dette var veldig hjelpsomt, særlig med tanke på at Opinion har lang erfaring med spørreundersøkelser. De gode innspillene ble derfor en viktig ressurs i utarbeidelsen av undersøkelsen.

Til slutt vil vi trekke frem at en av fordelene med å bruke blandede metoder for datainnhenting og studier er at spørreundersøkelsen blir delvis pre-testet gjennom den kvalitative undersøkelsen, fremfor at den kun er basert på andres data og teori. Den etterfølgende spørreundersøkelsen blir mer treffende og presist utarbeidet, siden vi allerede har konkret innsikt fra informanter som også kunne vært respondent i utvalget for den kvantitative undersøkelsen. I utarbeidelsen av samtaleguiden hadde vi en baktanke med at vi også skulle teste ulike spørsmål og hvilken respons vi fikk på disse. Dette gjorde vi for å undersøke om det var nødvendig å gjøre korrigeringer når lignende spørsmål ble stilt med kun svaralternativer til et vesentlig større utvalg. Ved gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene fikk vi innsikt i hvorvidt spørsmålene vi stilte var tilstrekkelig tydelige. Dette var nyttig i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. Vi føler oss derfor trygge på at spørsmålene vi har utarbeidet vil gi oss gode svar.

5.1.6 Utvalg og datainnsamling

For at dataene skal være egnet til generalisering, så er det viktig at utvalget er representativt og at det er tilstrekkelig stort. Dette er viktig for å unngå at statistiske utliggerer får for stor vekt og ødelegger det statistiske grunnlaget som analysene baseres på, herunder at tallene ikke blir tilstrekkelig normalfordelt og representerer variasjonen i svarene (Saunders et al., 2012). Vi ønsker å innhente data som kan generaliseres til målgruppen som helhet, siden delformålet med oppgaven er å presentere konkrete tiltak som kan implementeres for å fremme bærekraftig ledelse. Ved å ta utgangspunkt i et representativt utvalg fra målgruppen og innhente data fra nok respondenter, så er det mulig å generalisere funnene fra den kvantitative undersøkelsen til populasjonen.

Etter pre-test og diskusjon med Opinion og veileder ble spørreskjemaundersøkelsen publisert i vårt eget nettverk på Facebook og LinkedIn. Deretter ble den delt av venner og familie på disse plattformene, i tillegg til at Opinion sendte ut spørreskjemaet til sitt brukerpanel. I infoteksten til spørreskjemaet har vi understreket at vi kun ønsker svar fra målgruppen 19-29 år. Spørreskjemaet lå ute i en to-ukers periode fra 8. mai til 22. mai.

5.1.7 Etikk

Etiske betraktninger og vurderinger er mindre aktuelt under kvantitative undersøkelser som foretas gjennom spørreskjema. Det ligger i spørreskjemaets natur at respondentenes svar skal være anonyme, men faktorer slik som kjønn, alder og yrke er ofte inkludert for å kunne segmentere svarene i analysedelen.

For vår undersøkelse har spørreskjemaet blitt distribuert av Opinion og det er vanlig at de spør om slike kontaktdetaljer for å kunne segmentere. Det er imidlertid slik at Opinion ikke deler disse dataene videre, men kun innsikten som dataene har gitt (Opinion, 2023). Videre blir samtlige data behandlet slik at det ikke er mulig å identifisere vedkommende som har avgitt de ulike svarene, for det ligger i utformingen av spørreskjemaet at selve svarene ikke kan identifisere noen. Distribusjonen av spørreundersøkelsen ivaretar således kravet til konfidensialitet og dette er gjort for å minimere eventuelle konsekvenser som deltakelse i undersøkelsen kan få for den enkelte.

Når det gjelder informert samtykke, så blir samtlige som mottar spørreskjemaet bedt om å avgi deres samtykke før undersøkelsen besvares. Videre er det valgfritt å besvare spørreundersøkelsen, slik at alle som har besvart undersøkelsen har avgitt sitt samtykke til at dataene brukes til analyser og at analysene formidles videre.

5.1.8 Validitet og reliabilitet

En av de store forskjellene på kvalitative og kvantitative undersøkelser er at det er mulig å foreta konkrete målinger av kvantitative undersøkelsers validitet og reliabilitet. Hensikten med slike målinger er at man kan avgjøre styrken, gyldigheten og troverdigheten av undersøkelsen som er gjennomført. Dette er et viktig ledd for å fastslå hvor god undersøkelsen er, herunder hvor mye man kan stole på funnene som er gjort og dermed konklusjonene som har blitt gjort på bakgrunn av analyser av funnene (Gripsrud et al., 2020). Dette er særlig viktig for vår oppgave, ettersom vi skal presentere konkrete tiltak som kan implementeres og fordi målsetningen med oppgaven er å ha praktisk relevans og betydning for ledere. Det er derfor avgjørende og nødvendig med gode, gyldige og troverdige data i bunn. Dersom validitet og reliabilitet er målt høye, så er det enkelt å betegne den kvantitative undersøkelsen av høy kvalitet.

Det finnes flere typer av validitet på målnivå. Som nevnt tidligere i oppgaven, så har vi bevisst utarbeidet spørsmål knyttet til de ulike faktorene for å sikre høy validitet og at svarene er etterprøvbare. Vår vurdering er at det hovedsakelig er statistisk konklusjonsvaliditet og begrepsvaliditet som er viktige for vår undersøkelse. Statistisk konklusjonsvaliditet er svært viktig, siden dette måler hvorvidt det er tilstrekkelig statistisk grunnlag i dataene for å trekke konklusjonene som gjøres (Gripsrud et al., 2020). Begrepsvaliditet måler derimot operasjonaliseringen av de ulike teoretiske begrepene, nærmere bestemt om man har lyktes med å måle de teoretiske begrepene man hadde til hensikt å gjøre. Dette er spesielt viktig når formålet med undersøkelsen er å utforske sammenhenger mellom teoretiske begreper, noe det er i vårt tilfelle ettersom vi ønsker å analysere betydningen av og sammenhengen mellom de ulike faktorene.

Når det gjelder undersøkelsens reliabilitet, så har vi valgt å måle denne ved å se på intern konsistens. Dette gjøres ved hjelp av Cronbachs alfa, hvor det blant annet måles hvorvidt respondentenes svar er konsistente eller ikke. Dette vil gi svar på hvorvidt undersøkelsen er etterprøvable og om den kan gjentas med lignende resultater fra andre (Gripsrud et al., 2020).

5.2 Analyse av kvantitative data

I de to neste kapitlene skal vi presentere analysene og resultatene fra spørreundersøkelsen. Gjennomgåelse av litteratur og funn fra den kvalitative metoden indikerer at unge voksne har noen spesifikke behov som må bli møtt for at de skal trives på jobb og har et ønske om å bli. Lederen har mye å si for deres trivsel, og de er tydelige på hva som er en god leder. I denne analysedelen vil vi undersøke hva som kreves for at unge voksne trives på jobb og er tilfreds med sine ledere. Den nærmere fremgangsmåten for dette er at vi skal analysere de tidligere presenterte åpne spørsmålene våre med hjelp av analyse av de innsamlede data i SPSS.

5.2.1 Utvalg

Vår spørreskjemaundersøkelse mottok 122 svar, dessverre var 17 svar fra respondenter utenfor målgruppen, og vi endte opp med totalt 105 svar ($N = 105$). Debatten om hva som er en passende mengde respondenter er flersidet (Knekta et al., 2019). Et større utvalg vil øke nøyaktigheten og den statistiske kraften (Gagne & Hancock, 2006; Yong & Pearce, 2014). Ved eksplorativ faktoranalyse vil minst 200 respondenter være nok, dersom faktorladningene er mellom .40-.70, og det er minst tre elementer under hver faktor (Leandre et al., 2012, i Knekta et al., 2019). På en annen side viser Guadagnoli og Velicer (1988) at 150 og under er nok dersom flere av faktorladningene er over .80. Datasettet vårt har mange variabler over .80 og vi tenker dermed at antall respondenter er nok.

Gjennomsnittsalderen til utvalget er 25 år, og er representert av 74,3% jenter, 24,8% gutter og 1% annen kjønnsidentitet. Den daglige situasjonen til utvalget er at 54,3 % er heltidsansatte, 6,8% jobber deltid, 1,9% er i fødselspermisjon, 2,9% søker jobb og 1% er på trygd.

5.2.2 Faktoranalyse

Faktoranalyse brukes for å statistisk bevise validiteten til skjemaet vårt ved å se om spørsmålene vi har stilt måler det vi ønsker å måle. Teknikken analyserer relasjoner og sammenhenger mellom undersøkelselementer i skjemaet, og vil gi oss svar på hvilke elementer og faktorer som er knyttet til hverandre (Knekta et al., 2019). På denne måten kan vi undersøke hvilke spørsmål som lader på de ulike faktorene. Vi har valgt å bruke eksplorativ faktor analyse (EFA), da hensikten er å utforske mønstre i datasettet, belyse hvordan elementene og faktorene forholder seg til hverandre, i tillegg til å identifisere hvilke elementer

som empirisk ikke tilhører den tiltenkte faktoren og som da burde fjernes fra analysen (Knekta et al., 2019).

Fremgangsmåte

For å analysere om det finnes noe korrelasjonsmønster i datasettet vårt gjennomførte vi KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) og Bartlett's test of sphericity (Worthington & Whittaker, 2006).

Bartlett's test viser et signifikansnivå på $p = <.001$, dette betyr at dataene er signifikante og vi kan dermed si at det er et mønster mellom variablene våre. Jo høyere KMO, jo bedre. Vår KMO viser .761 om er høyere enn .60, og vi kan fortsette med analysen (Tabachnik & Fidell, 2001).

Principal axis factoring er en ekstraksjonsmetode vi har valgt å bruke i faktoranalysen (se tabell 4 og 5), da den har som hensikt å forstå de latente faktorene som står for den delte variansen mellom elementene i datasettet. I tillegg er den nyttig for å identifisere elementer som ikke måler tiltenkt faktor, eller som lader på flere faktorer (Worthington & Whittaker, 2006). Som rotasjonsmetode gjennomførte vi Direct Oblimin hvor hensikten er å forenkle strukturen av faktorene (Yong & Pearce, 2013). De forteller videre at dersom vi har mange komplekse variabler og ønsker å minimere datasettet enda mer, kan vi sette grenseverdien på under .40. Vi har valgt å fjerne alle variabler som viser verdier under .40, og de som lader på flere enn ett spørsmål.

For å sikre at datasettet vårt er reliabelt har vi utført Cronbach Alpha-analyse. Denne analysen har som hensikt å måle korrelasjonen til variablene og undersøke at variablene måler samme konstruksjon (Knekta et al., 2019). Nunnally (1975) mener at verdier over .70 viser til god korrelasjon i datasettet, Nunnally og Bernstein (1994) hevder at en alpha mellom .50 og .70 anses som akseptabelt. Datasett vårt har en korrelasjon på .775, og vi kan dermed gjennomføre analysen med et godt datasett.

Faktoranalysen er presentert under i tabell 4 og 5. Resultatet er at vi har 8 faktorer, hvorav faktor 7 er den avhengige variabelen "mental form". Faktor 6 "leder som tar vare på velvære, mental og fysisk helse" består av faktorer knyttet til framtidig organisasjon og leder, og utgjør faktoren "bærekraftig ledelse" (BL1) som vi bruker i regresjonsanalysen. Vi har tre faktorer knyttet til work-life balance, dette er helt i tråd med Hayman (2005) sitt måleinstrument for

WLB som er delt i tre kategorier. Ellers består resterende faktorer av tilhørende spørsmål, slik det ble gjort rede for i kapittel «5.1.4.1 Operasjonalisering av begreper».

Tabell 4. Faktoranalyse del 1

Uavhengige variabler (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8) og avhengig variabel (F7)	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Constructs		
	Kompetanseutvikling	WLB1	WLB2	WLB3	Cronbach's alpha	Mean	Std. dev.
Jeg ønsker at jeg blir utfordret i arbeidsoppgavene mine	.786						
Jeg ønsker at leder lar meg prøve og feile	.673				.657	4.40	.601
Jeg ønsker at arbeidsplassen min legger til rette for at jeg lærer nye ting	.593						
Jeg ønsker at jobben min skal bidra til personlig utvikling	.427						
Jeg ønsker ikke å sette privatlivet på vent på grunn av jobb		.866					
Jeg ønsker ikke å føle at jeg savner personlige aktiviteter på grunn av jobben		.799			.464	4.38	.663
Jeg ønsker ikke å slite med å sjonglere arbeid og ikke-arbeid		.743					
Jeg ønsker ikke at arbeidet mitt lider på grunn av mitt personlige liv			.833				
Jeg ønsker ikke at personlig liv taper meg for energi til jobb			.781		.476	4.51	.645
Jeg ønsker ikke å være for trøtt til å være effektiv på jobb			.687				
Jeg ønsker ikke at det skal være vanskelig å arbeide grunnet personlige saker/utfordringer			.668				
Jeg ønsker at privatlivet gir meg energi til jobben min				.803			
Jeg ønsker at jobben gir meg energi til å drive med personlige aktiviteter				.633	.515	4.35	.687
Jeg ønsker å få bedre humør på jobb som påvirker privatlivet				.476			

Tabell 5. Faktoranalyse del 2

Uavhengige variabler (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8) og avhengig variabel (F7)	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Constructs		
	Engasjement	Leder som tar vare på velvære, mental og fysisk helse	Mental form	Mening	Cronbach's alpha	Mean	Std. dev.
Jeg ønsker å føle at jeg har lyst til å dra på jobb når jeg står opp morgenen	.662						
Jeg ønsker å være stolt av arbeidet jeg gjør	.527				.542	4.41	.476
Jeg ønsker å kunne klare å være helt konsentrert i jobben jeg gjør	.443						
Jeg ønsker å være full av energi på jobben min	.427						
Tilrettelegging for god fysisk helse		.737					
Tilrettelegger for ansattes velvære		.724					
Tilrettelegging for god mental helse		.617			.268	4.07	.717
Kommuniserer viktigheten av ansattes jobb		.468					
Tilrettelegging for fleksibilitet i arbeidslivet		.401					
Jeg ønsker å føle meg tilfreds			.768				
Jeg ønsker å sjeldent være negativ			.750				
Jeg ønsker å holde på minnene om positive opplevelser			.730				
Jeg ønsker å være en glad person			.659		.577	4.64	.499
Jeg ønsker å føle meg generelt positiv			.615				
Jeg ønsker å tenke positivt til tross for tidligere negative hendelser			.581				
Jeg ønsker å le mye i sosiale settinger			.580				
Jeg ønsker at jobben min bidrar til mening i livet mitt				.808			
Jeg ønsker en jobb hvor jeg vet godt hva som gjør jobben meningsfull				.755	.420	4.05	.653
Jeg ønsker at jobben min bidrar til at jeg forstår verden rundt meg				.639			
Jeg ønsker at jobben jeg gjør utgjør en forskjell for samfunnet				.593			

5.2.3 Regresjonsanalyse

Som nevnt tidligere har vi formulert seks åpne spørsmål basert på litteratur og kvalitativ metode. Vi har valgt å gjennomføre en regresjonsanalyse for å finne sammenhenger mellom variabler, altså hvilke uavhengige variabler som påvirker den avhengige variabelen mest. Dette illustreres i tabell 6. Analysen viser en R Square på .514, noe som vil si at de uavhengige variablene forklarer 51,4% av endringene i avhengig variabel (mental form). Det viser seg at kompetanseutvikling ($B = .291, p = .003$), WLB3 ($B = .398, p = <.001$) og engasjement ($B = .297, p = <.001$) har en positiv signifikant påvirkning på mental form, med work-life balance som har størst påvirkning, etterfulgt av engasjement og deretter kompetanseutvikling. Mening ($B = -.029, p = .738$), WLB1 ($B = -.054, p = .517$), WLB2 ($B = .021, p = .806$) og BL1 ($B = -.088, p = .248$) har ingen signifikant påvirkning på mental form.

Tabell 6. Regresjonsanalyse

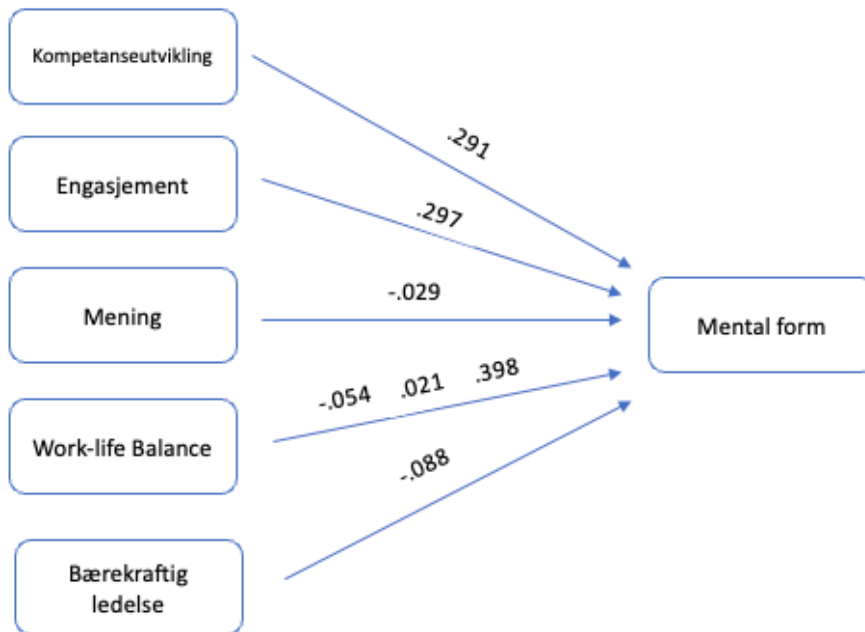
	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)		3.497	<.001
Kompetanseutvikling	.291	3.100	.003
WLB1	-.054	-.650	.517
WLB2	.021	.246	.806
Engasjement	.297	3.454	<.001
WLB3	.398	4.889	<.001
BL1	-.088	-1.162	.248
Mening	-.029	-.336	.738

a. Dependent Variable: Mental_form

5.3 Diskusjon av kvantitative funn

I påfølgende kapittel diskuterer og kommenterer vi funnene organisert etter de seks åpne spørsmålene vi har formulert. Deretter presenterer vi vår delkonklusjon ved å svare på våre tre forskningsspørsmål tilknyttet den kvantitative delen.

På bakgrunn av regresjonsanalysen kan vi presentere følgende modell (figur 6) som viser de uavhengige variablenes påvirkningskraft på mental form. Vi tar utgangspunktet i disse tallene videre i diskusjonen.



Figur 6. Illustrasjon av betaverdi

5.3.1 S1: Er det en sammenheng mellom kompetanseutvikling og mental form?

Det er en sammenheng mellom kompetanseutvikling og mental form, da kompetanseutvikling ($B = .291, p = .003$) har en signifikant positiv påvirkning på mental form. Dette betyr at jo mer kompetanseutvikling det blir tilrettelagt for, jo høyere grad av mentale form. Resultatet samsvarer med at kompetanseutvikling er en av flere underdimensjoner i den teoretiske konstruksjonen av mental form, og er viktig for å skape mestringstro (Robinson et al., 2015). Hajiali et al. (2022) viser til at økt kompetanse vil øke tilfredsheten på jobb, tilfredshet blir også påvirket av den mentale formen (Robinson, 2017). Serenko (2023b) foreslår økt kunnskapsdeling som en av flere responser på Quiet quitting, noe som samsvarer med resultatet om at kompetanseutvikling vil bidra til bedre mental helse.

Resultatet fra spørreundersøkelsen (tabell 7) viser rangeringen av det som er viktigst for unge voksne hva gjelder kompetanseutvikling. Det er viktig for dem å få lære nye ting på arbeidsplassen, at de får utfordrende oppgaver, og at leder lar dem prøve og feile. De to sistnevnte spørsmålene kom tydelig fram i den kvalitative analysen, da informantene flere ganger påpekte at utfordrende oppgaver var svært viktig for å kjenne på mestring, men for å kjenne på denne mestringen må ledere ha stor takhøyde for at de kan prøve og feile. Behovet for mestring samsvarer med underdimensjon mestringstro (Robinson et al, 2015).

Tabell 7. Gjennomsnittsverdier – kompetanseutvikling

Jeg ønsker at arbeidsplassen min legger til rette for at jeg lærer nye ting	4.48
Jeg ønsker at leder lar meg prøve og feile	4.46
Jeg ønsker at jeg blir utfordret i arbeidsoppgavene mine	4.34

5.3.2 S2: Er det en sammenheng mellom meningsfullhet og mental form?

Mening ($B = -.029, p = .738$) har ikke en signifikant påvirkning på mental form. Dette stemmer ikke overens med den teoretiske konstruksjonen av mental form, hvor det hevdes at meningsfullhet er en underdimensjon som bidrar til økt mental form ved at individer føler seg mer knyttet til organisasjonen (Robinson et al., 2015).

Vi avfeier ikke sammenhengen, da resultatet fra korrelasjonsanalysen viser at mening har en moderat positiv signifikant korrelasjon ($.322, p = <.001$) med mental form. I litteraturen omkring Quiet quitting er det ikke gjennomført spesifikke studier som sier noe om signifikante påvirkningskrefter på tilstanden, men det blir presentert grunnleggende kilder til misnøye, derav Quiet quitting (Sfodera & Formica, 2022). To av disse kildene omhandler verdier og formål, og det hevdes at mangel på meningsfullhet kan bidra til mindre grad av tilhørighet og interesse for jobben sin, noe som kan bidra til Quiet quitting (Sfodera & Formica, 2022). Det blir dermed naturlig å tenke å at økt meningsfullhet bidrar til ivaretagelse av disse behovene, og dermed økt tilfredshet, psykologisk trivsel og organisasjonsidentifikasjon, slik det kommer frem av litteraturen på området (Aguinis & Glavas 2019; Casey & Sieber 2016).

Påvirkningskraften som ikke er signifikant, oppfatter vi som litt merkelig da meningsfullhet var et svært viktig forhold som ble diskutert i den kvalitative analysen. Og dette samsvarer godt med litteraturen omkring meningsfullt arbeid og dets påvirkning på tilfredshet, engasjement, ytelse, tilhørighet, fravær og gjennomtrekk (Aguinis & Glavas 2019; Casey & Sieber 2016; Hackman & Oldham, 1975). Resultatet fra undersøkelsen viser i likhet med den kvalitative delen at mening i arbeidet er viktig, og ønsket. Unge voksne ønsker (se tabell 8) å ha en meningsfull karriere som kan bidra til personlig utvikling, bidrar til å gi mening til eget liv, og de ønsker at arbeidet de gjør bidrar til å gjøre noe godt for samfunnet.

Tabell 8. Gjennomsnittsverdier – mening

Jeg ønsker å ha en meningsfull karriere	4.34
Jeg ønsker at jobben min bidrar til mening i livet mitt	4.26
Jeg ønsker en jobb hvor jeg vet godt hva som gjør jobben meningsfull	4.13
Jeg ønsker at jobben min skal bidra til personlig utvikling	4.33

Vi ønsker dermed å si at det er en moderat positiv sammenheng mellom mental form og mening, men vi kan ikke si at mening har en påvirkningskraft på den mentale formen.

Vi mistenker at resultatet av regresjonsanalysen kommer av at vi ikke hadde tilstrekkelig antall informanter i forhold til hvor mange spørsmål spørreskjemaundersøkelsen bestod av.

5.3.3 S3: Er det en sammenheng mellom engasjement og mental form?

Engasjement ($B = .297, p = <.001$) har en positiv signifikant påvirkning på mental helse, og det er dermed en sammenheng mellom de to. Engasjement blir ikke sett på som en faktor som påvirker mental form, heller et resultat av god mental form (Robinson et al., 2015). Likevel er det interessant å se på hvordan graden av engasjement kan påvirke graden av mental form, og derav god mental helse.

Funn fra den kvalitative analysen tilsier at engasjement kommer av at behovet for kompetanseutvikling, meningsfulle oppgaver, work-life balance og motivasjon blir møtt. Korrelasjonsanalysen viser også signifikante positive sammenhenger mellom engasjement og kompetanseutvikling ($.397, p = .000$), mening ($.422, p = .000$), og alle dimensjoner av work-life balance (WLB1 $.386, p = .000$, WLB2 $.341, p = .000$, WLB3 $.313, p = .001$). Noe som samsvarer med tidligere forskning på faktorer assosiert med engasjement (Halbesleben, 2010; Schaufeli & Salanova, 2007, i Leiter & Bakker 2010). Det var en enighet om at økt grad av ivaretagelse av disse behovene ville bidra til å øke tilfredsheten på arbeidsplassen, herunder at de ler og har det gøy med kolleger, og får økte energi på jobben. Dette er også et resultat av mental form (Bjerke, under publisering), og inngår under ansattes velvære (Robinson, 2017). I tråd med dette omhandler Quiet quitting å prioritere sitt velvære fremfor karrieremessige hensyn (Serenko, 2023b).

5.3.4 S4: Er det en sammenheng mellom work-life balance og mental form?

Det er kun én av dimensjonene av WLB ($B = -.054, p = .517$) som har en positiv signifikant påvirkning på mental helse. Derimot har alle dimensjonene av WLB (WLB1 $.278, p = .004$,

WLB2 .304, $p = .002$, WLB3 .588, $p = <.001$) en positiv signifikant korrelasjon med mental helse. Dette dreier seg om dimensjonen som omhandler hvordan arbeidet og privatlivet forbedrer hverandre, altså at de ønsker at privatlivet skal gi mer energi på jobb, at jobb skal gi mer energi på privaten, i tillegg til at man får bedre humør på jobb som igjen påvirker privatlivet (Hayman, 2005). Gjennomsnittet på de tre faktorene presenteres i tabell 9, og de har relativ lik verdi for respondentene.

Tabell 9. Gjennomsnittsverdier – work-life balance

Jeg ønsker at privatlivet gir meg energi til jobben min	4.33
Jeg ønsker at jobben gir meg energi til å drive med personlige aktiviteter	4.30
Jeg ønsker å få bedre humør på jobb som påvirker privatlivet	4.45

Robinson et al. (2015) har ikke redegjort for work-life balance som en underdimensjon som påvirker mental form. Likevel har vi valgt å ta med WLB som en uavhengig variabel på bakgrunn av unge voksnes behov, fra både teorien (Racolta-Paina & Irini, 2021) og fra den kvalitative analysen, i tillegg til at WLB er relatert til Quiet quitting – ansatte sliter med å opprettholde WLB (Yikilmaz, 2022). Robinson et al. (2015) redegjør nemlig for at autonomi er en underdimensjon av mental form – det er viktig med et arbeidsmiljø som støtter ansattes egne valg. I tråd med dette snakket informantene i del 1 om autonomi. Her ble det tydeliggjort at de ønsket at lederen skulle vise tillit og respekt når det gjelder å kunne ta egne valg og bestemme over egen arbeidshverdag, i form av fleksibel arbeidstid. Dette samsvarer med Kossek et al. (2014) og Byrne (2005) som påpeker viktigheten av at arbeidsgiver har større fokus på work-life balance, da dette bidrar til ansattes velvære i form av økt glede, produktivitet og mindre stress. Kossek et al. (2014) påpeker også at WLB gjør ansatte i stand til å prestere over tid, samtidig som man trives på både jobb og privaten. Økt mental form skal i likhet bidra til at individer fungerer mer optimalt og bedre klarer å takle utfordringer på jobb og på privaten (Robinson, 2017).

5.3.5 S5: Er det en sammenheng mellom bærekraftig ledelse og mental form?

Bærekraftig ledelse ($B = -.088$, $p = .248$) har ikke en signifikant påvirkning på mental helse. Bærekraftig ledelse har en svak positiv korrelasjon ($.072$, $p = .463$) med mental helse, men den er ikke signifikant. Vi kan dermed si at det ikke finnes en sammenheng mellom bærekraftig ledelse og mental form.

Spørsmålet om bærekraftig ledelse kunne ha en sammenheng med mental form og Quiet quitting stammer fra litteraturen omkring bærekraftig ledelse og dets positive holistiske syn på organisasjonen og ansatte (Avery & Bergsteiner, 2011, i Gerard et al., 2017; Visser & Courtice, 2011). Bærekraftig ledere anser de ansatte som organisasjonens viktigste ressurs (Hargreaves & Fink, 2003), bryr seg om dem, og er opptatt av deres velvære (Šimanskienė & Župerkienė, 2014; Avery & Bergsteiner 2011; Visser & Courtice 2011). Vi var av den oppfatning at bærekraftig ledelse kunne møte behovene for kompetanseutvikling, mening (Robinson et al. 2015; Sfodera & Formica, 2022), work-life balance og engasjement (Sfodera & Formica, 2022), ved at de har fokus på trivsel, fremme visjon, kunnskapsdeling, læring og utvikling, meningsdannelse og autonomi (Gerard et al., 2017; Bendell et al., 2017; Visser & Courtice, 2011; Avery & Bergsteiner 2011). Det som var interessant var at faktoren “bærekraftig ledelse” ble dannet av forholdene presentert i tabell 10. En god leder, for unge voksne, er dermed en som tilrettelegger for ansattes velvære, god mental og fysisk helse, fleksibilitet i arbeidslivet (work-life balance), og kommuniserer viktigheten av ansattes jobb (meningsdannelse).

Tabell 10. Gjennomsnittsverdier – bærekraftig ledelse

Tilrettelegging for god mental helse	4.17
Tilrettelegging for god fysisk helse	3.96
Tilrettelegger for ansattes velvære	4.20
Tilrettelegging for fleksibilitet i arbeidslivet	3.98
Kommuniserer viktigheten av ansattes jobb	3.97

Igjen kan vi si at bærekraftig ledere har veldig mange av egenskapene som skal til for å støtte velvære og god mental helse hos sine ansatte, allikevel tilsier funnene våre en slik leder ikke har en påvirkningskraft på mental form. En viktig årsak til at bærekraftig ledelse ikke viser seg å ha noen sammenheng med mental form, kan være at mental helse, og helse generelt, er veldig individuelt. Dermed vil det være vanskelig å si at spesifikke lederstiler kommer til å påvirke en ansattes mentale helse. Leder kan selvsagt legge til rette for at behovene blir møtt, men det er mer utfordrende for selve lederen å selv være en påvirkningskraft på et enkelt individ.

5.3.6 S6: Hvilke karakteristikk ved en bærekraftig leder er viktigst for unge voksne?

Basert på gjennomsnittsscoren til hvert spørsmål knyttet fremtidig leder og organisasjon, viser det seg at det aller viktigste for unge voksne er en leder som viser respekt og integritet (se tabell 11). Bærekraftige ledere viser respekt og integritet i form av at de leder på en måte som skal ta vare på menneskelig og økonomiske ressurser, uten å være en negativ belastning på samfunnet (Hargreaves & Fink, 2003). De respekterer sine ansatte ved å vise tillitt i form av å involvere dem i beslutninger, delegerer ansvar, og er opptatt av ansatte skal ta egne valg og kunne bestemme selv (Bendell et al., 2017; Gerard et al., 2017, Hargreaves & Fink, 2003). Alt dette er viktig ved framtidige ledere basert på gjennomsnittstallene.

Videre ønsker unge voksne at ledere legger til rette for kompetanseutvikling, og muligheter for å lære og seg (tabell 11). En sentral del av bærekraftig ledelse er utviklingen av ansattes kompetanse for et bærekraftig konkurransefortrinn (Šimanskienė & Župerkienė, 2014; Gerard et al., 2017; Avery & Bergsteiner 2011; Hargreaves & Fink, 2003). Det er også moralsk hensikt og mening, og det er viktig å kommunisere visjonen tydelig, og etterstrebe å gjenspeile organisasjonens verdier i egen lederpraksis, slik at ansatte kan føler på større grad av tilhørighet (Šimanskienė & Župerkienė, 2014; Avery & Bergsteiner 2011; Visser & Courtice 2011; Gerard et al., 2017). Dette samsvarer med svarene hvor det kommer frem at kommunikasjon om mål og retning er viktig.

Det fremkommer videre i tabell 11 at unge voksne ønsker at leder bryr seg om ansattes velvære, spesielt deres mentale helse. Bærekraftige ledere er empatiske, da de bryr seg om sine ansatte, støtter dem og opprettholder gode emosjonelle relasjoner med dem. De verdsetter sine ansatte og deres trivsel (Šimanskienė & Župerkienė 2014; Avery & Bergsteiner 2011; Visser & Courtice 2011).

Tabell 11. Gjennomsnittsverdier – fremtidig leder og organisasjon

Involverer ansatte	4.22
Skaper tillitsrelasjoner	4.40
Legger til rette for kompetanseutvikling	4.43
Viser respekt	4.77
Tydelige rolleavklaringer	4.09
Kommunikasjon av forventninger	4.37
Fordeling av ressurser der hvor det er behov i organisasjonen	4.12
Kommunikasjon om mål og retning	4.00
Viser anerkjennelse	4.30
Tilrettelegger for myndiggjøring (økt egenkontroll over beslutninger og handlinger som virker inn på eget arbeid)	4.07
Tilrettelegger for ansattes velvære	4.20
Viser integritet (rettferdig, ærlig)	4.56
Tilrettelegger for utvikling av ansattes relasjoner	4.00
Muligheter for å lære og utvikle meg	4.64
Work-life balance (balansere arbeidsliv og privatliv på en god måte)	4.53
Tilrettelegging for god mental helse	4.17

5.4 Delkonklusjon

På bakgrunn av forgående diskusjon kan vi svare på følgende forskningsspørsmål.

5.4.1 F1: Kan kompetanseutvikling, mening, engasjement, work-life balance og bærekraftig ledelse sikre god mental helse blant unge voksne på fremtidig arbeidsplassen?

Vi kan konkludere med at kompetanseutvikling, engasjement, og work-life balance har en positiv påvirkning på mental form. Det vil si at dersom arbeidsplassen legger til rette for kompetanseutvikling, fokuserer på faktorer som bidrar til engasjement, og tilrettelegger for stor grad av work-life balance, så vil den mentale formen øke – jo mer kompetanseutvikling, jo høyere engasjement, jo bedre balanse mellom arbeid og privatliv - jo bedre mental form, og derav bedre mental helse. Disse begrepene er dermed sentrale i ivaretagelsen av unge voksnes mentale helse, og stemmer overens med tidligere forskning.

Meningsfullhet påvirker ikke graden av mental form, og dette stemmer ikke overens med tidligere forskning. Begrepet har en signifikant positiv korrelasjon med mental form, så det finnes en sammenheng mellom meningsfullhet og mental form, men ikke en påvirkningskraft. Bærekraftig ledelse verken påvirker, eller har en sammenheng med mental form. Men vi kan ikke utelukke at bærekraftig ledelse har en sammenheng med andre elementer som påvirker unge voksnes mentale form og velvære på arbeidsplassen.

5.4.2 F2: Hvordan kan organisasjoner sikre bærekraftig ledelse?

Organisasjoner kan sikre bærekraftig ledelse ved at leder har et større fokus på kontinuerlig kompetanseutvikling, herunder å stadig gi utfordrende oppgaver og har takhøyde for at ansatte kan prøve og feile, dette bidrar til mestring, som igjen styrker den mentale formen (Bjerke, under publisering). Videre er det viktig at leder fokuserer på å øke engasjementet hos sine ansatte, da dette er assosiert med bedre organisatoriske resultater (Timms et al., 2015). De må dermed legge til rette for blant annet et godt sosialt miljø, variasjon i ferdigheter, muligheter til å lære, og autonomi (Schaufeli & Salanova, 2007 i Leiter & Bakker, 2010). Videre må ledere gi ansatte større grad av autonomi på arbeidsplassen, slik at de kan ta egne valg og bestemme over sin egen arbeidsdag. De må få lov til å være ansvarlige for hvordan de håndterer balansen mellom arbeid og privatlivet slik at den mentale helsen blir ivarettatt, dette bidrar til tilfredshet (Kossek et al., 2014).

5.4.3 F3: Kan bærekraftig ledelse møte behovene til unge voksne, og bidra til at de har det bra?

Vi konkluderer med at bærekraftig ledelse kan møte behovene til ung voksne. De ønsker en leder og en arbeidsplass som bryr seg om deres velvære, og mentale og fysiske helse. Bærekraftige ledere gjør nettopp dette (Šimanskienė og Župerkienė 2014; Avery & Bergsteiner 2011; Visser & Courtice 2011). De ønsker at arbeidet skal bidra til en større hensikt og at arbeidet har en mening. En verdi bærekraftig ledere har er å kommunisere viktigheten av arbeidet og visjonen og formålet til bedriften, slik at det skal samsvare med ansattes personlige verdier (Hargreaves & Fink; 2012, Bendell et al., 2017; Šimanskienė & Župerkienė, 2014). Børekraftig ledere er svært opptatt av å delegerer ansvar og involvere de ansatte i beslutninger, de har stort fokus på å utvikle kompetansen til sine ansatte for å skape et bærekraftig konkurransefortrinn (Gerard et al. 2017, Hargreaves & Fink, 2003). Dette samsvarer med de viktigste behovene til unge voksne.

6.0 Konklusjon

Vi vender tilbake til problemstillingen vi presenterte innledningsvis:

Hvordan kan ledere skape en organisasjon som møter fremtidige arbeidstakeres krav og behov til en bærekraftig arbeidsplass, og dermed bidra til god mental helse og økt engasjement?

Basert på funn fra både den kvalitative og kvantitative analysen kan vi konkludere med at ledere kan skape en bærekraftig organisasjon ved å spesielt legge til rette for tre viktige behov: kompetanseutvikling, engasjement og work-life balance, da disse har en positiv påvirkning på mental form, og dermed bedre mental helse. Meningsfullhet i arbeidet påvirker ikke mental form, men er viktig å ha fokus på, grunnet en positiv sammenheng med både engasjement og mental form. Bærekraftig ledelse har verken en sammenheng eller påvirkning på mental form. Dette kan komme av at mental helse og velvære er veldig individuelt, og det er vanskelig å si at en spesifikk lederstil kan påvirke individers mentale helse. Basert på hva unge voksne mener er viktig ved deres framtidige leder, tilsier dette at bærekraftig ledere kan møte behovene deres.

Som nevnt tidligere er et av formålene med oppgaven å utarbeide konkrete tiltak som dagens og fremtidige ledere kan implementere for å bedre mental helse og trivsel på arbeidsplassen. Vår oppfatning er at implementering av disse tiltakene vil føre til bærekraftig ledelse og et bedre sosialt arbeidsmiljø som gir organisasjoner konkurransefortrinn. I det følgende skal vi presentere disse tiltakene (se tabell 12).

Funnene fra den kvalitative undersøkelsen viser at informantene i stor grad er samstemte om hva som utgjør en god leder, og hva som er grunnleggende behov for at de skal trives i en organisasjon. Disse funnene er oppsummert under kapittel 4 og gjentas ikke her. Videre ser vi at respondentene fra den kvantitative undersøkelsen fremhever de samme behovene som viktige, i tillegg til at det er bred enighet om hva som kjennetegner gode ledere. Analysen av funnene fra den kvantitative undersøkelsen viser at det særlig er kompetanseutvikling, meningsfullhet, engasjement og work-life balance som fører til bedre mental helse og trivsel. Det er derfor naturlig å knytte våre forslag til konkrete tiltak opp mot disse behovene, som vi har valgt å oppsummere i tabellen nedenfor. Vi bemerker imidlertid at vi kun fant signifikant sammenheng, og ikke signifikant påvirkningskraft, mellom meningsfullhet og økt mental helse. Vi har imidlertid likevel inkludert denne, ettersom vi fant gode holdepunkter i den kvalitative undersøkelsen for at meningsfullhet er positivt for mental helse og fordi flere av tiltakene som faller innunder denne kategorien også vil påvirke de andre behovene positivt.

Tabellen er inndelt i henholdsvis behov, tiltak og virkning. Denne tredelingen er gjort for å kategorisere de ulike tiltakene etter de ulike behovene, og hva vi tror virkningen av tiltakene blir. Det er hensiktsmessig med en slik systematisk inndeling, for da blir det enklere å vurdere de enkelte tiltak i en større sammenheng. Når det gjelder de foreslåtte tiltakene under “engasjement”, så må disse ses i lys av at graden av engasjement for ansatte er summen av tilstedeværelsen av de andre behovene. I den delen har vi derfor fokusert på tiltak som ikke rammes av de andre behovene, ettersom det vil gi et mer komplett bilde og fordi det er lite hensiktsmessig med gjentakelser.

Tabell 12. Foreslåtte tiltak

Behov	Tiltak	Virkning
Kompetanseutvikling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utarbeide systemer for etterutdanning, både i form av interne og eksterne kurs. 2. Varierte arbeidsoppgaver – øke vanskelighetsgraden og andelen ansvar i tråd med erfaring og tilegnet kunnskap. 3. Fortløpende en-til-en samtaler med de ansatte, med fokus på tilbakemeldinger, plan for utvikling og kartlegge deres tanker om egen kunnskap, ferdigheter og erfaringer. 	<p>Implementering av tiltakene vil føre til at organisasjonen øker sitt fokus på læring og utvikling, samt at den ansatte vil få økt ansvar, bli utfordret og få prøve seg på nye ting. Selvstendig håndtering av utfordrende oppgaver vil trolig bidra til større mestringsfølelse, som potensielt bidrar til mer selvtillit. Samtalene vil identifisere hva som fungerer/ikke fungerer for den enkelte, bidra til å kartlegge styrker, samt at det blir lettere å planlegge kompetanseutvikling for enkeltansatte.</p>
Meningsfullhet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fremheve hensikten med arbeidet og tydeliggjøre bedriftens mål og visjoner, herunder hvordan den bidrar positivt til samfunnet. 2. Kommunisere viktigheten av hver enkeltpersons kompetanse opp mot bedriftens formål 3. Skape variasjon i arbeidsoppgaver med tanke på vanskelighetsgrad, grad av selvstendighet og ferdighetsvariasjon. 4. Aktivt delta i det sosiale miljøet, samt skape arenaer hvor de ansatte kan være sosiale sammen etter jobb og oppmuntre til god og uformell sosial tone i hverdagen 5. Konsekvent involvere de ansatte i beslutningsprosesser og lytte til deres tanker, meninger og erfaringer. Innarbeide systemer for å sikre at det følges. 	<p>Gjennomføring av disse tiltakene vil føre til økt følelse av mening i arbeidet blant de ansatte, samt at det vil styrke det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Videre vil trolig tiltak 1, 2 og 3 skape økt mening i selve arbeidet som utføres, både gjennom at de ansatte føler mening gjennom følelsen av å få tillit og mestring, men også ved at de forstår deres rolle i det store bildet. Tiltak 4 vil trolig få de ansatte til å føle seg sett, hørt og verdsatt, noe som igjen vil øke følelsen av meningsfullhet i arbeidet.</p>

Engasjement

1. Vise anerkjennelse for godt utført arbeid.
2. Fokuserer på positiv og motiverende kommunikasjon, både til de enkelte arbeidsoppgavene og generelt i organisasjonen.
3. Utarbeide utviklingsplaner for hver enkelt ansatt, med særlig fokus på læringsmål.
4. Gjennomføre halvårlige medarbeidersamtaler.

Implementeringen av disse tiltakene vil føre til at organisasjonens kommunikasjon blir mer positiv og effektiv, samt at det gjennomgående blir fokus på konstruktive tilbakemeldinger. Fokuset på utviklingsplaner og medarbeidersamtaler vil øke de ansattes engasjement, siden det vil få dem til å føle tilhørighet, at lederen bryr seg og at det legges en plan for deres utvikling og fremtid i bedriften.

Work-Life Balance

1. Skape gode systemer og rutiner for kunnskapsdeling, eksempelvis på intranettet eller i form av fellesmøter hvor erfaringer og informasjon deles.
2. Legge til rette for fleksibilitet, eksempelvis i form av adgang til hjemmekontor, fleksibel vaktplan eller periodevise permisjoner.
3. Ha respekt og forståelse for skillet mellom jobb og privatliv, herunder anerkjenne viktigheten av aktiviteter utenom jobb, eksempelvis i form av at ansatte tillates å gå «offline» for en periode og prioritere andre ting.
4. Kommunisere ønsket om at ansatte tar egne valg

Gjennomføringen av disse tiltakene vil sørge for en god work-life balance situasjon på arbeidsplassen, hvor de ansatte spesielt føler at lederne verdsetter deres tid og aktiviteter utenom arbeidsplassen, og ønsker at de skal være ansvarlige for egen arbeidsdag. Leder som kommuniserer viktigheten av autonomi, kan potensielt bidra til at ansatte føler seg tryggere på å kunne egne valg som vil fremme deres helse.

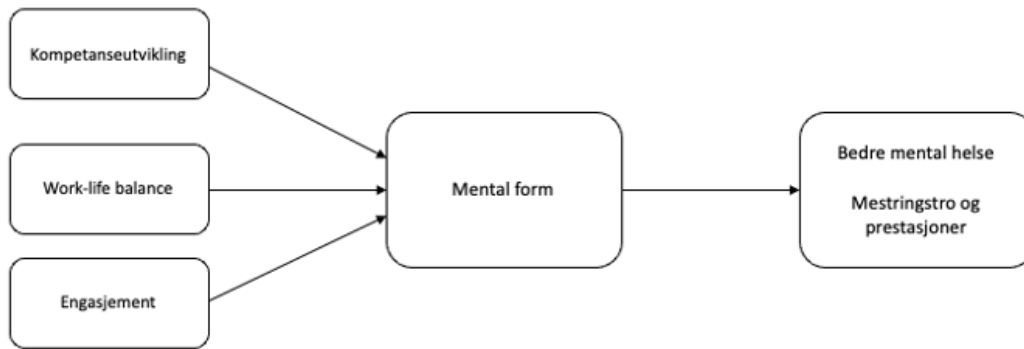
7.0 Teoretiske implikasjoner

Oppgavens hensikt har vært å belyse fenomenet Quiet quitting, herunder behov hos unge voksne på arbeidsplassen som må bli møtt for å ivareta god mental helse. Vi bidrar med denne oppgaven til å belyse det teoretiske landskapet omkring organisasjon og ledelse, HR-faget, i tillegg til forskning på Gen Z på arbeidsplassen og mental helse. De to siste årene er det publisert stadig flere fagfelleverderte artikler som bidrar til å belyse fenomenet Quiet quitting (Sfodera & Formica, 2022), denne oppgaven bidrar til å si noe om Quiet quitting med fokus på mental helse, som et framskridende behov hos unge voksne (Opinion, 2023).

Unge voksne blir av HR-arbeidere oppfattet som mer utfordrende å lede, da de stiller større krav til arbeidsgiver angående imøtekommelse av behov på arbeidsplassen (Racolta-Paina & Irini, 2021). Oppgaven bidrar til større innsikt i hvilke behov ledere må fremme og ta vare på hos framtidige arbeidstakere, og hvordan de skal møte disse behovene for å sikre god mental helse, derav bærekraftig ledelse, og potensielt motvirke en atferd som Quiet quitting.

Graden av kompetanseutvikling, mening, engasjement og work-life balance blir i vår teoretiske gjennomgang fremmet som nødvendigheter for å skape trivsel og velvære, og derav øke graden av god mental helse (Robinson, 2017). Det viser seg imidlertid at mening ikke påvirker individers mentale form slik vi har antatt gjennom litteraturgjennomgangen, men at det kun finnes en positiv korrelasjon.

Vi ønsket med denne studien å kunne bidra inn i forskningen på bærekraftig ledelse og dets positive påvirkning på ansattes velvære. Funnen tilsier at bærekraftig ledelse ikke har en signifikant påvirkning, ei heller en signifikant korrelasjon med mental form. Likevel utelukker vi ikke at bærekraftig ledelse kan være viktig for å møte behovene til framtidige arbeidstakere, da en slik leder i teorien møter alle behovene som framkommer av denne studien. På bakgrunn av disse funnene fra studien presenterer vi vår konseptuelle modell igjen (se figur 7), men nå er den revidert slik at den viser at kompetanseutvikling, engasjement og work-life balance er sentrale forhold som bidrar til å sikre god mental helse.



Figur 7. Revidert konseptuell modell

8.0 Praktiske implikasjoner

I det følgende skal vi diskutere de praktiske implikasjonene av oppgaven vår, herunder temaene vi har undersøkt, funnene fra undersøkelsene og våre foreslåtte tiltak. Hensikten med dette er å se på hvilken praktisk betydning funnene og tiltakene kan ha for dagens ledere og for arbeidslivet fremover. Det gjør vi siden en målsetning var å lage en dagsaktuell og relevant oppgave. Vi gjentar ikke funnene her, ettersom de er nøye behandlet tidligere i oppgaven.

Funnene fra undersøkelsene våre tilsier klart at unge voksne stiller sterke og tydelige krav til sine ledere, i tillegg til at de har en klar oppfatning av hva de forventer av arbeidsplassen for å trives. Vår oppfatning er at det er svært viktig for dagens ledere og organisasjoner å være klar over disse meningene blant unge voksne og innordne seg etter det. Det er liten tvil om at det skjer et skifte blant ansatte i form av økt fokus på egne rettigheter, mental helse og hva de ønsker fra arbeidsplassen. Etter vår mening bekrefter funnene fra undersøkelsene antakelsene våre, herunder at unge voksnes inntreden i arbeidslivet vil ha en stor påvirkning på hvordan det vil utvikle seg fremover.

Det er naturlig å knytte funnene opp mot det at stadig større andeler av bedrifter hovedsakelig består av kunnskapsarbeidere. Som redegjort for i innledningen, så stiller kunnskapsarbeidere sterke krav til forholdene rundt seg og trives best når det legges til rette for kunnskapsdeling, autonomi og engasjement blant de ansatte. De praktiske implikasjonene er at ledere og organisasjoner må tilpasse seg unge voksnes krav dersom de skal lykkes med å tiltrekke seg de beste arbeidstakerne. Det foregår et skifte blant fremtidens arbeidstakere. Det er

avgjørende for organisasjoner å holde tritt med dette og iverksette nødvendige tiltak, herunder også å ansette ledere som evner å identifisere de ansattes krav og tilpasse lederstilen til disse. Dette blir viktig for å sikre organisasjoners konkurransefortrinn, særlig ettersom det er stor konkurranse om de beste kunnskapsarbeiderne.

Under kapittel 7 har vi presentert enkelte konkrete tiltak som vi mener kan være nyttig for bedrifter å implementere for å imøtekomme unge voksnes behov til arbeidsplassen, i tillegg til å bedre ansattes mentale helse. Dette vil igjen føre til sosial bærekraft og motvirke Quiet quitting på arbeidsplassen. Etter vår mening vil implementering av flere eller samtlige av disse tiltakene føre til en sosial bærekraftig organisasjon med konkurransefortrinn. En slik organisasjon vil blant annet bestå av engasjerte ansatte med god mental helse, hvor det legges til rette for kompetanseutvikling og læring, og hvor meningsfullhet og intern støtte står i sentrum for arbeidet. Vår oppfatning er at den praktiske implikasjonen av gjennomføring av slike tiltak vil ha svært stor positiv effekt både for enkeltansatte, men også for organisasjonen som helhet og for lederne. Bakgrunnen for det er at tiltakene vil føre til mer tilfredse ansatte som vil yte det ekstra for bedriften, noe som igjen vil ha positive effekter for resultater og prestasjon.

Dersom organisasjoner ikke tilpasser seg unge voksnes krav eller våre foreslåtte tiltak ikke implementeres, så risikerer man at de ansatte mister motivasjonen, føler seg uengasjerte og mistrives. Som en følge av det er det også en risiko for at de ansatte begynner med Quiet quitting

Det er flere årsaker til at Quiet quitting er skadelig for organisasjoner og hvorfor dette motvirker konseptet bærekraftig ledelse. Quiet quitting fører til ineffektive organisasjoner i den hensikt at ansatte ikke legger inn maksimal innsats i arbeidet sitt, i tillegg til at de ikke engasjerer seg i organisasjonen og arbeidet sitt. Dette fører til at organisasjonens effektivitet og produktivitet svekkes, noe som fører til at andre ansatte må jobbe mer for å ta igjen effektivitetstapet. Det blir derfor skjevfordeling mellom de ansattes arbeidsmengde og det er også skadelig for motiverte ansatte som dermed må jobbe mer for å ta igjen tapet. De som må yte mer når andre faller fra påvirkes negativt, siden den økte arbeidsmengden vil påvirke deres liv utenfor arbeidet og medføre økt stress og belastning på disse. For det tredje er det en risiko for at Quiet quitting blant enkelte arbeidstakere sprer seg til organisasjonen for øvrig. Dette kan blant annet skje ved at andre ansatte ikke er villige til å jobbe ekstra for å ta igjen

effektivitetstapet fra quiet quitters eller ved at budskapet sprer seg slik at det blir flere quiet quitters.

Disse potensielle negative konsekvensene av Quiet quitting viser at det er en trend som organisasjoner må ta tak i dersom de skal holde seg konkurransedyktige og sørge for at effektiviteten i bedriften ikke går ned.

9.0 Kritisk blikk på oppgaven

I forskningsøyemed er det naturlig å avslutte med noen kritiske bemerkninger til egen oppgave. Dette kan være behjelpelig for andre som skal foreta lignende undersøkelser, samtidig som det er nyttig refleksjon over prosessen som har vært.

Innledningsvis vil vi trekke frem at vi kom senere enn ønsket i gang med oppgaven, ettersom det var mye diskusjon vedrørende valg av problemstilling og bakgrunn for oppgaven. Dette medførte at vi foretok undersøkelsene våre senere enn planlagt, som i tur ga oss mindre tid til analyse og diskusjon av dataene. Dette gjaldt særlig for den kvantitative undersøkelsen. Konsekvensen av dette ble at vi måtte arbeide intensivt med analyse, refleksjon og diskusjon av de kvantitative dataene, som kunne vært unngått om vi kom tidligere i gang.

Dernest er det naturlig å trekke frem gjennomføringen av fokusgruppene, særlig det at lydopptaket på den ene gruppen gikk tapt ettersom teknologien sviktet. Dette medførte at vi kun fikk lydopptak fra gjennomføringen av én fokusgruppe, og måtte foreta supplerende dybdeintervjuer. Det er en fare for at dette har ført til unøyaktige resultater, siden det er ønskelig å gjennomføre flere fokusgruppeintervjuer nettopp for å sammenligne svarene på tvers av gruppene. Dette fikk vi ikke anledning til å gjøre. Analysedelen bærer preg av dette, siden vi kun fikk innhentet sitater fra den ene fokusgruppen og dybdeintervjuene. Vi fikk imidlertid en skriftlig oppsummering fra Opinion som hjalp oss å sammenligne funnene fra de to gruppene, men det er like fullt en omstendighet som kan svekke undersøkelsens kvalitet. Vi vil også trekke frem at vi ikke lyktes med målsettingen vår om å innhente full representativ kjønnsfordeling, ettersom 74,3% var jenter mens 24,8% var gutter. Dette medfører at funnene våre ikke fullt ut kan generaliseres til hele populasjonen, men at disse er representative for jenter i målgruppen.

Videre vil vi peke på gjennomføringen av den kvantitative undersøkelsen. Vi innhentet svar fra 105 respondenter i målgruppen. Som vist til under analysedelen, så er antallet akseptabelt med tanke på faktorverdiene. Det er imidlertid vesentlig færre respondenter enn hva vi forventet og hva vi ble forespeilet på forhånd i diskusjonene våre med Opinion. Vår oppfatning var at dette samarbeidet ville gi oss et stort antall respondenter, noe som ville gitt oppgaven enda større aktualitet og relevans siden dataene ville vært samlet inn fra et stort utvalg blant populasjonen. Det lave antallet respondenter er således med på å svekke oppgavens aktualitet og relevans noe, på bakgrunn at det ikke er i tråd med forventningene våre. I etterpåklokskapens navn ville vi vært mer aktive med å innhente svar til undersøkelsen, samtidig som vi ville forsøkt å få den ut enda tidligere. Til tross for dette er vi fornøyd med svarene vi mottok og vi har fått gjennomført gode analyser på bakgrunn av disse. Oppgavens formål er derfor ivaretatt selv om gjennomføringen ikke ble som forventet.

10.0 Videre forskning

Framtidens medarbeidere ser annerledes ut enn de som er nå. Unge voksne og yngre generasjoner kommer til å stille flere krav, de vet hva de vil og hva de verdt, de er kunnskapsrike og håndterer teknologi svært godt. For forskning videre kunne det vært interessant å se enda nærmere på effekten av en bærekraftig lederstil på unge voksnes vevlære, men også hvilke andre ledelsesstiler som potensielt kan møte behovene til de neste generasjonene av arbeidstakere. Slik informasjon er gull verdt for organisasjoner for at de skal møte forskjellig og framtidige behov, dette kan potensielt bidra til bærekraftig utvikling og ivaretagelse av menneskelige ressurser. Videre er det interessant å se på hvordan spesifikt bærekraftig ledelse ikke bare møter Gen Z sine behov, men potensielt generasjonene etter.

Quiet quitting er et interessant fenomen som kan skape uheldige resultater dersom det blir utøvd. Vår oppgave har som hensikt å belyse fenomenet, men vi har ikke gjennomført en studie som viser hva Quiet quitting blir påvirket av. Dermed kan det være interessant å se på forhold som har signifikante påvirkningskrefter på Quiet quitting.

Meningsfullhet var et forhold som viste seg å ikke ha en signifikant påvirkning på mental form, noe vi tror har en sammenheng med kombinasjonen stor undersøkelse og kun et akseptabelt antall respondenter. Vi foreslår dermed at det blir gjennomført undersøkelser på mental fitness i forhold til meningsfullhet, for å kunne konstatere at mening påvirker mental form, slik det blir redegjort for i teorien.

11.0 Litteraturliste

- Aguinis, H. & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086. DOI: 10.1177/0149206317691575
- Aruldoss, A., Kowalski, B. K., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The relationship between work–life balance and job satisfaction: Moderating role of training and development and work environment. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Aratani, L. (2023, 2. januar). *While some say quiet quitting is over, the spirit of it may carry into 2023*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/money/2023/jan/02/quiet-quitting-trend-2023-great-resignation>
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398. DOI: <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>
- Avery, G.C. & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15. <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Bendell, J., Sutherland, N. & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2016-0048>
- Bjerke, R. (Under publisering). Sunn selvledelse – fra selvevaluering til resultater. I Thon, A. N. (Red.), Traavik, L. E. M. (Red.) & Vedøy, K. (Red.), *HR i møte med det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A guide for effective management*. Wiley.
- Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of work–life balance perceptions: Does authentic leadership matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 875-893.
- Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (2. Utg.) Oxford University Press.
- Burris, E. R., Detert, J. R & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied Psychology*, 93(4), 912.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22(1), 53–59. <https://doi.org/10.1177/0266382105052268>

- Børsting, J. (2017). Metoder for datainnsamling: Spørreundersøkelser, intervju og fokusgrupper.
https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter_5_8-norsk.pdf
- Casey, D. & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69–76.
<https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297>
- Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of applied psychology*, 72(3), 374. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374>
- Cohen, A. (2021, 10. mai). *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic#xj4y7vzkg>
- Cooper, S. (2023, 27. januar). *What quiet quitting says about workplace mental health*. Counseling Today. <https://ct.counseling.org/2023/01/what-quiet-quitting-says-about-workplace-mental-health/>
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International journal of market research*, 50(1), 61-104.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. I M. Gagne (Red.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, (s. 13–32). Oxford University Press. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/The%20Oxford%20Handbook%20of%20%20work%20engagement-%20motivation-%20and%20self-determination%20theory.pdf#page=30>
- Di Fabio, A., & Blustein, D. L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. *Frontiers in psychology*, 7, 1119.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01119>
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. Harper & Bros.

- Elkington, J. (1998). Partnership from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational leadership style and work life balance: The effect on employee satisfaction through employee engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310-318.
- FN-sambandet. (19.01.2023). *FNs bærekraftsmål*. FN. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- FN-sambandet. (03.02.2023). *God helse og livskvalitet*. FN. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/god-helse-og-livskvalitet>
- Fletcher, P. Dr. (2022, 9. november). *How Quiet Quitting Became The Next Big Phase In The Great Resignation*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/11/09/how-quiet-quitting-became-the-next-big-phase-in-the-great-resignation/>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Gagne, P., & Hancock, G. R. (2006). Measurement model quality, sample size, and solution propriety in confirmatory factor models. *Multivariate behavioral research*, 41(1), 65-83. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr4101_5
- Gagne, M., & Bhave, D. P. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*, 1, 163-187. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3676
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K. & Bellerose, J. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. DOI: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812. https://www.researchgate.net/profile/Bhuvanesh-Sharma-3/publication/331346456_UNDERSTANDING_THE_ATTITUDE_OF_GENERATI

[ON Z TOWARDS WORKPLACE/links/5c751d22458515831f7025d7/UNDERSTANDING-THE-ATTITUDE-OF-GENERATION-Z-TOWARDS-WORKPLACE.pdf](#)

- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning*, 13(4), 144-164. <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>
- Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0079>
- Gray, A. W., Parkinson, B. & Dunbar, R. I. (2015). Laughter's influence on the intimacy of self-disclosure. *Human Nature*, 26(1), 28–43. <https://doi.org.10.1007/s12110-015-9225-8>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H & Silkoset, R. (2020). *Metode og dataanalyse* (3. Utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Grue, J. (2023, 2. Mars). *Diskursanalyse*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/diskursanalyse>
- Grundekjøn, C. (2021a, 9. august). – *Unge vil ha en jobb med mening*. E24. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/EaoxxK/unge-vil-ha-en-jobb-med-mening>
- Grundekjøn, C. (2021b, 17. September). *Unge talenter krever en mening med jobben: Advarer mot «pingpong-fellen»*. E24. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/Xq5opb/unge-talenter-krever-en-mening-med-jobben-advarer-mot-pingpong-fellen>
- Grønmo, S. (2020, 5. Oktober). *Innholdsanalyse*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/innholdsanalyse>
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation to sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103 (2), 265-275. DOI: 10.1037/0033-2909.103.2.265
- Haar, J. M., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72.

- Hackman, R. J. & Greg R. Oldham. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf>
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E. & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A & Fink, D. (2003). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- Harpe, S. E. (2015). How to analyze Likert and other rating scale data. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 7(6), 836-850. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2015.08.001>
- Harper, G.C. & A. Makakatouni (2002). Consumer perception of organic food production and farm animal welfare. *British Food Journal*, 104:3/4/5, 287-299. <https://doi.org/10.1108/00070700210425723>
- Harter, J. (2023, 17.mai). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction* (4. Utg.). Oxford University Press.
- Hoff, M. (2023, 21. januar). 'Quiet quitting is the natural sequel to the Great Resignation' as workers still rethink their jobs 3 years into the pandemic. Insider. <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-great-resignation-trends-economy-outlook-leaving-jobs-davos-2023-1?r=US&IR=T>
- Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode* (3. Utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. Utg.). Abstrakt forlag.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396. DOI: 10.9734/BJAST/2015/14975

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2020). Job satisfaction: Subjective well-being at work. I T. A. Judge, S. C. Zhang & D. R. Glerum (Red). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (s. 393-413). Routledge.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Kanfer_Motivation_Theory_in_Handbook_Indus_Orgl_Psych.pdf
- Keller, H. (2016). Psychological autonomy and hierarchical relatedness as organizers of developmental pathways. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 371(1686). <https://doi.org/10.1098/rstb.2015.0070>
- Khalidi, K. (2017). Quantitative, Qualitative or Mixed Research: Which Research Paradigm to Use? *Journal of Educational and Social Research*, 7(2). <http://archive.sciencemanager.org/JESR/jesr.2017.7.issue-2/jesr.2017.v7n2p15/jesr.2017.v7n2p15.pdf>
- Kim, T., Sezer, O., Schroeder, J., Risen, J., Gino, F. & Norton, M. I. (2021). Work group rituals enhance the meaning of work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.05.005>
- Knekta, E., Runyon, C., & Eddy, S. (2019). One size doesn't fit all: Using factor analysis to gather validity evidence when using surveys in your research. *CBE—Life Sciences Education*, 18(1), rm1. <https://doi.org/10.1187/cbe.18-04-0064>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319. DOI: 10.1002/9781118539415.wbwell14
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool—A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161-175. DOI: <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00947>
- Leiter, M. P. & Bakker, A. (2010). Work engagement: Introduction. I A. Bakker (Red) & M. P. Leiter (Red), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (s. 1-9). Psychology Press.

- Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Locke, Edwin. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*. 31.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Machin, A. J., & Dunbar, R. I. (2011). The brain opioid theory of social attachment: a review of the evidence. *Behaviour*, 148(9-10), 985-1025.
- McCarthy, D. (1964). Mental Fitness. *American Psychologist*, 19 (3), 201-202.
- Mental helse ungdom. (2022, 8. mai). *Fersk rapport: unge i Norge i dyp krise*. Mental helse ungdom. <https://mentalhelseungdom.no/nyheter/fersk-rapport-unge-i-norge-i-dyp-krise/>
- Molde, E. B. & Wunderlich, I. (2021). “That’s why jeg sa ja til intervju også”: Bruk av semistrukturerte dybdeintervju som metode innenfor andrespråks-forskningen. *NOA-Norsk som andrespråk*, 37(1-2), 157-181. <https://ojs.novus.no/index.php/NOA/article/download/1994/1963/2782>
- Moorman, R. H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776. <https://doi.org/10.1177/001872679304600604>
- Nordhaug, O. & Grønhaug, K. (1994). Competencies as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-103. <https://doi.org/10.1080/09585199400000005>
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21. <https://doi.org/10.3102/0013189X004010007>
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: MCGraw-Hill.
- Opinion. (2023). *Hvordan har du det - egentlig? En kartlegging av psykisk helse blant ungdom og unge voksne*. Mental helse. <https://mentalhelse.no/attachments/daf104e6c1075f7eed9a6aca7133e92aa8fe002/3496-20230309093111754785.pdf>
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation z in the workplace through the lenses of human resource professionals—a qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.

https://www.researchgate.net/profile/Nicoleta-Racolta-Paina/publication/352374489_Generation_Z_in_the_Workplace_through_the_Lenses_of_Human_Resource_Professionals_-_A_Qualitative_Study/links/60ee570316f9f313007fa055/Generation-Z-in-the-Workplace-through-the-Lenses-of-Human-Resource-Professionals-A-Qualitative-Study.pdf

- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (3. Utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Robinson, P., Oades, L. G., & Caputi, P. (2015). Conceptualising and measuring mental fitness: A Delphi study. *International Journal of Wellbeing*, 5(1), 53-73.
DOI:10.5502/ijw.v5i1.4
- Robinson, P. & Oades, L. G. (2017). Mental Fitness. I Steger, M. (Red.), Delle, F. A. (Red.), Passmore, J. (Red.), & Oades, L. G. (Red.), *The wiley blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*, (s. 150-170). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Robinson, P. (2017). Leading with Mental Fitness. I Vogel, B. (Red.), Koonce, R. (Red.), & Robinson, P. (Red.), *Developing leaders for positive organizing: A 21st century repertoire for leading in extraordinary times*, (s. 187-272). Emerald Publishing Limited.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salvucci, J. (2023, 28. februar). *What Is Quiet Quitting? Definition, Origin & Interpretation*. The Street. <https://www.thestreet.com/dictionary/q/quiet-quitting>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. Utg.). Pearson Education Ltd.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. DOI: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A. Bakker (Red) & M. P. Leiter (Red), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (s. 10-24). Psychology Press.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. DOI: 10.1177/0008125619841006

- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10, 459-481. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Serenko, A. (2023a). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042-1055 <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>
- Serenko, A. (2023b). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, vol(nr) (under publisering). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Šimanskienė, L. & Ežuperkienė, E. (2014). Sustainable leadership: the new challenge for organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93. <https://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/103>
- Slinning, E. & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap – slik leder de beste*. Gyldendal Akademisk.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1177/1069072711436160>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Shim, Y. (2019). Measuring satisfaction and meaning at work. I M. W. Gallagher & S. J. Lopez (Red.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures*, (373–388). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000138-024>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4. Utg.). Harper & Row
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2. Utg.). Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. Utg.). Fagbokforlaget.
- Tietjen, M.A. & Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>

- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C. & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103. <https://doi-org.egms.idm.oclc.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser – og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk Tidsskrift*, 90(6), 768-779.
- Trépanier, S-G., Peterson, C., Gagne, M. Fernet, C., Levesque-Côté, J. & Howard, J. L. (2022). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-16. DOI: 10.1080/1359432X.2022.2116315
- Tjernshaugen, A. (2022, 7. September). *Bærekraft*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/b%C3%A6rekraft>
- Vengapally, M. (2022, 19. desember). *Quiet Quitting Is A Sign Of A Deeper Problem—Here's What It Means*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/12/19/quiet-quitting-is-a-sign-of-a-deeper-problem-heres-what-it-means/?sh=71c9c604aabe>
- Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947221>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Wilkins, J., & Eisenbraun, A. J. (2009). Humor theories and the physiological benefits of laughter. *Holistic nursing practice*, 23(6), 349-354.
- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: trends and innovation. *Institute for Emerging Issues: NC State University*, 119(9), 7767-7779. <https://archive.iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The counseling psychologist*, 34(6), 806-838.
- Yikilmaz, I. (2022). Quiet quitting: a conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293. DOI: 10.5539/ass.v9n1p293