UNIVERSITETET I NORDLAND

MASTEROPPGAVE

MBA HBB Bodø - høsten 2014 - BE320E

av Steinar Slotten

Den digitale generasjonen

– hva skjer når de inntar arbeidsplassene?

Den digitale generasjonen

Innhold

Abstract iii

1 INNLEDNING OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA 1

1.1 Bakgrunn 1

1.1 Generasjon Y og Z 3

1.2 De digitalt innfødte 4

1.2 Problemstilling 5

1.2.1 Avgrenset problemstilling 5

2 HVA SIER LITTERATUREN? 6

2.1 Digitalt innfødt 6

2.2 Ledelse 9

2.2.1 Ulike lederstiler og teorier 11

2.2.2 Selvledelse 12

2.2.3 Relasjonsledelse 14

2.2.4 Fremtidstrender 14

2.3 Kommunikasjon 16

2.4 Kompetanse- og kunnskapsdeling 18

2.5 Samhandling og sosialisering 19

2.5.1 En generasjon med høye forventninger 20

2.6 Oppsummering 21

3 METODE 22

3.1 Forskningsdesign 22

3.2 Utvalg av intervjuobjekter 24

3.3 Problemstilling 25

3.3.1 Forskningsspørsmål 25

1. Ledelse 27

2. Kommunikasjon 27
3. Samhandling og sosialisering 27
4. Kompetansedeling 28
3.4 Intervjuguide 28
3.5 Datainnhentingsmetode 28
3.6 Teorigrunnlag 29
3.7 Etiske vurderinger og feiltolkninger 29
3.8 Analysemetode 31
3.9 Overføringsverdi 33
3.10 Oppsummering 33
4 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN 34
4.1 Digitalt innfødt vs. Digital immigrant 34
4.2 Ledelse 37
4.3 Kommunikasjon 43
4.4 Samhandling og sosialisering 46
4.5 Kompetansedeling 49
5 KONKLUSJONER 52
5.1 Mine hovedfunn 52
5.1.1 En generasjon med manglende selvforståelse 52
5.2 Konklusjon; ledelse 53
5.3 Konklusjon; samhandling 54
5.4 Konklusjon; kompetansedeling 55
5.5 Oppsummering 55
5.6 Teoretiske implikasjoner 55
5.7 Praktiske implikasjoner 56
5.8 Veien videre 56

Abstract

According to sociologists, the nuclear family may consist of several different generations. The division is found not only between parents and children, but children from the same family may also belong to different generations. Internet, and later on smartphones have revolutionized our way of communicating. It has contributed to globalization that has made the world much smaller. This change is evident in all areas of society. The question is how this affects the ones born into this digitalized world. Marc Prensky (Prensky, 2001) calls this group "Digital immigrants." He claims that this generation both use and manage digital tools in a way that gives them benefits compared to the older ones. Everyone not born into the digital world, Prensky identifies as "Digital Immigrants." As all immigrants try to adjust to the new circumstances, there will always be a difference. Immigrants will more or less keep an "accent" which reveals their background. Can Prensky be right when he claims that there is a larger division between the digital natives and previous generations?

The thesis question asks what will happen when the "digital natives" enter the workplace. What happens when they encounter leaders who are "digital immigrants," and how will it affect their way of leading? My thesis is therefore: In what ways may the digital generation challenge leadership, cooperation and knowledge sharing in companies. The method used is qualitative research where I have interviewed six leaders in the areas of banking, media and advertisement, and the construction industry.

Research states that it is not possible to generalize a whole generation. Outlooks are not innate, but learned. The task is, therefore, not trying to explain a phenomenon affecting everyone below a certain age. Through an inductive approach, the paper aims to clarify how the participating leaders in this research experience this phenomenon. Are there some areas that can give relevant knowledge about this subject? The research shows that the "digital natives" challenge several different aspects. They challenge the company's leader philosophy, leader structure, and leadership style, as well as the other areas of the thesis.

One of the most remarkable findings in the research relates closely to the gathered competence for good role practice, coming from different individuals. The study shows that this generation has developed a high digital capability. At the same time, their socializing process challenges them in relation to their self-awareness and self-understanding. This

imbalance affects all the areas mentioned in the thesis. While much of the literature concerns about polarizing, several of the leaders in this study are more concerned about the cooperation between the generations. The conclusion is that young and old need each other. The study also confirms what several scientists claim when they show that the company should have adequate social and emotional competence in order to succeed in the future.

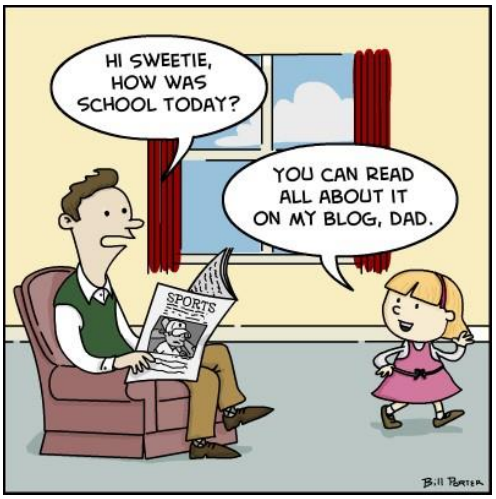
1 INNLEDNING OG BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA

1.1 Bakgrunn

I følge sosiologene består min egen lille kjernefamilie av flere ulike generasjoner. Disse skillene går ikke bare mellom foreldre og barn, men også barna våre tilhører ulike generasjoner. Et langt og lykkelig ekteskap har gitt oss fire flotte barn, født i 1986, -88, -91 og minstemann i år 2000. I følge ekspertene tilhører barna våre generasjonene Y og Z.

Bakgrunnen for mitt valg av tema er min egen nysgjerrighet. Jeg har lagt merke til at det er en tydelig forskjell på atferd og bruk av teknologi, fra de to eldste til de to yngste. Spesielt minstemann, han vet ikke av noe annet enn trådløs tilgang, gjennom PC, smarttelefon, iPad og andre teknologiske «duppeditter». Mens de to eldste bruker mobiltelefonen og data, som funksjonelle virkemidler, lever de de to yngste i dataalderen på en helt annen måte.

Et eksempel på dette var da vår datter (-91) og hennes forlovede satt side om side i sofakroken, opptatt med hver sin Laptop. Hun chatter, mens han sitter dypt konsentrert med hodetelefoner og spiller dataspill. Da middagen var ferdig sier jeg til henne; «Nå er det middag - si til «gubben» at det er mat». Hun nikker, men ingenting skjer. Oppgitt spør jeg: «Skal du ikke si det til ham?». Hun svarer like oppgitt: «Jeg har gjort det pappa, - jeg sendte en melding og han sa at vi kommer».



Undheim (Undheim, 2009) deler de ulike generasjonene inn på følgende måte:

The Silent Generation (Født 1933-1945): De går for å være disiplinerte og lojale, men også stereotype og generaliserende. De har stor kunnskapsarv og klokskap å dele med oss andre. De blir ofte unødig undervurdert når det gjelder kunnskap og evne ved introduksjon av ny teknologi. De oppnådde sin status gjennom hardt arbeid og innsats.

«Babyboomers» (Født 1946-1964): Etterkrigsgenerasjonen har gått fra mangel til overflod, og de er drevet av suksess. Arbeid er viktig, og de er lojal til arbeidsgiver. Økende grad av idealisme har skapt begrepet «68- generasjonen». De er optimistiske og ambisiøse, de jobber mye, kanskje for mye. De er ofte skeptiske til endring, men ser på dette som et nødvendig

onde. De fremstår som gode lagarbeidere og dyktige i menneskelige relasjoner. Kan ofte sette prosess foran resultat. Vi snakker også om «maktgenerasjonen» (1955-64).

Generasjon X «Baby-Busters» (Født 1965-1980): Denne generasjonen har erklært sin uavhengighet. De er endrings- og nytelsesorienterte og motiveres mer av lyst enn plikt. De tror på seg selv og er kreative og utålmodige. De er mindre opptatt av langtidskarriere og tilsettingsforhold. De skifter jobb når det passer, og tidligere generasjoner opplever disse som mer selvsentrerte og selvopptatte. De er utadvendte og har ofte «What's in it for me»-tilnærming. De er skeptiske til autoriteter og mer kritisk til myndighetene.

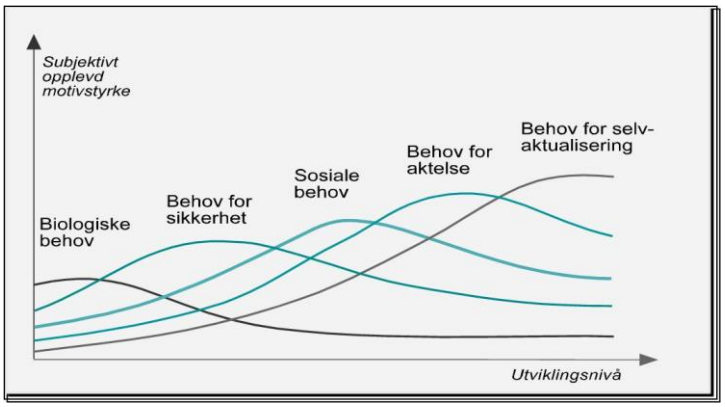
Generasjon Y (Født 1980-1995): Generasjon Y er «up and coming». De mestrer ny teknologi og er svært selvsikre og teamorienterte. De viser samfunnsansvar og moral. Verdi og miljøspørsmål er fremtredende, samtidig som de har begrenset lojalitet til arbeidsgiver enn tidligere generasjoner. De er superkompetente livsnytere og zapper oppgaver og arbeidssted. De fremstår som gode lagspillere og ønsker tett oppfølging og en tydelig ledelse.

Generasjon Z (Født 1995 -): Dette er internettgenerasjonen. De er født inn i dataalderen og er de første «verdensborgerne». De kommuniserer med hverandre mer enn tidligere generasjoner, samtidig som de snakker mindre med hverandre. De er kulturelt homogene, men ikke lagspillere. De er selvopptatte og selvstendige, med høyt utdanningsnivå. De har god mestring av erkjennelsesbasert og kunnskapsbasert arbeid.

I løpet av de siste hundre årene har Norge gått fra å være et av Europas fattigste land, til å bli et av verdens rikeste. Denne generelle samfunnsutviklingen og velstandsøkningen har bidratt til å prege hver generasjon. Maslows behovspyramide (Kaufmann, 2005) viser hvordan vi mennesker stadig jager etter å få dekket våre grunnleggende behov. Når et behov er dekket, skapes et nytt. På denne måten er det naturlig å tenke seg at dette påvirker den enkeltes verdier og syn på hva som er det gode liv.

Etterkrigsgenerasjonen i Norge visste hva fattigdom var, og for dem var noe av det viktigste å få seg en godt betalt jobb. På 1950-60 tallet var de fleste opptatt av å sikre sin egen alderdom og barnas fremtid. Det var sosiale klasseskiller hvor tittelen var med å fortelle hvem du var og din verdi i det sosiale lag. Igjennom utdannelse og forfremmelser søkte man å få sitt aktelsesbehov dekket.

Norge er i dag en velferdsnasjon, noe som preger de yngste generasjonene. Når min foreldregenerasjon spør hva man arbeider med, tenker de først og fremst på utdannelse og stilling. Ungdommen derimot har et helt annet fokus. De kan spørre: «Er det interessant det du holder på med, - liker du jobben din?». Slike spørsmål viser at man er mer opptatt av hva man *gjør* og ikke hva man *er*. Velstandsutviklingen i Norge har flyttet den kommende generasjonen oppover på Maslows behovshierarki. De unge trenger ikke å bekymre seg for at det er mat på bordet, nei, de er opptatt av å leve livet.



Figur 1: Maslows behovshierarki, skjematisk fremstilt (Kaufmann,

Økende innvandring bidrar imidlertid til at bildet ikke er så entydig. Førstegenerasjons innvandrere er preget av den virkeligheten de kommer fra. Hvordan denne integreringsprosessen foregår, ligger uten for det jeg ønsker å undersøke i denne oppgaven.

1.1 Generasjon Y og Z

Jeg sitter og iakttar mitt lille barnebarn på tre år. Mamma trenger en liten pause og spør derfor om han vil se Barne-tv? I min barndom måtte vi vente til kl 18.00 for å se barne-tv, men ikke nå lenger. Treåringen er heller ikke så interessert i å se på TV, han vil spille på iPad-en eller på smarttelefonen. Slike spill er interaktive og han er dermed ikke lenger bare en passiv iakttaker. Jeg strekker meg behjelpelig fremover for å hjelpe til med å finne frem et spill. Da sier han morskt; «Jeg vil!». Han tar mammas iPad, slår inn koden, og blar med fingeren til han finner et spill han liker og så er han i gang! Imponerende! For ham er det helt naturlig, han er nemlig født digital og dette er hans verden. Han kan ikke spise med kniv og gaffel enda, men i den digitale verden er han allerede en mester. Det sies at vi nordmenn er født med ski på beina, men kanskje må vi endre dette snart til at vi er født med en smarttelefon i handa?

Denne digitale generasjonen finnes allerede på universitetene og arbeidsplassene. For fem år siden tok jeg et kurs sammen en fra generasjon Y. Vi satt og ventet på at en eventyrer skulle

fortelle om sin store reise. Han hadde seilt alene fra Norge og helt ned til Asia. Vi satt fordelt inn i ulike grupper. Han begynte med å presentere seg, og jeg hørte det knatre i tastaturet til vår unge medstudent. Vi som var litt eldre, satt og fulgte fascinert med. Jeg må si jeg synes det var litt utidig at vår unge venn ikke greide å legge fra seg PC-en. På slutten av foredraget sa hun plutselig til oss i gruppa: «Dette er ikke helt troverdig!». Vi så opp og skjønte ingenting. Denne mannen hadde nettopp solgt seg inn hos meg. «Jeg har søkt ham opp på nettet, og ingenting av det han forsøker å fremstå som her, stemmer med det bilde jeg får av ham. Det han forsøker å fremstå som, er rett og slett ikke troverdig», forklarte hun. Som headhuntet HR-leder i en stor bedrift ante det meg at hun visste hva hun holdt på med.

Yngstemann i huset gav tidlig mitt eget selvbilde en liten knekk. Det fine med å bli pappa er at du får noen som tror at du er verdens sterkeste og smarteste. Pappa kan alt! Det fungerte godt med de tre første, men så var det yngstemann da… Vi sitter og ser på TV sammen. Han hadde enda ikke begynt på skolen den gang og mens vi sitter og ser, spretter han stadig opp og blir borte. Jeg spør til slutt hva han holder på med? «Jeg googler», forklarer han. Når han så eller hørte noe han ikke forstod brukte han Google for å finne ut av det. Der satt jeg og måtte innse at 5-åringen hadde funnet noen som var smartere. Jeg kunne hverken skrive eller lese da jeg var fem år. Så hadde jeg heller ikke alle disse digitale spillene og «duppedittene» som gjorde læringen både morsom og interaktiv.

1.2 De digitalt innfødte

Marc Prensky (Prensky, 2001) kaller denne gruppen for *Digital Natives*. Dette er internettgenerasjonen, *de digitalt innfødte*. Alle de som ikke er født inn i denne digitale verden, men som har adoptert den i mer eller mindre grad, kaller han for *Digital Immigrants*. Han hevder at som alle innvandrere forsøker man å tilpasse seg sine nye omgivelser. Det vil alltid være en viss forskjell, mener Prensky. Immigranter vil i mer eller mindre grad beholde en "aksent" som røper deres bakgrunn. Årsaken er at de eldre generasjonene har blitt sosialisert annerledes enn de yngre, så i møte med den nye digitale verden må de lære et nytt «språk». De som forsker på dette med språk, hevder at språk som vi lærer senere i livet går inn igjennom en annen del av hjernen. Det er dette som gjør oss til digitale immigranter.

Ved å gjøre et litteratursøk vil man se at det er skrevet mest om generasjon Y, men begrepene brukes ikke konsekvent. Alle synes å være enig i at internett, og den trådløse dataalderen, setter et historisk skille på mange områder. De ser det som naturlig å være pålogget hele tiden, og lever sitt sosiale liv på sosiale medier som Facebook, Twitter, snapschat m.m.

Dette er generasjonen som *kommuniserer* mer enn noen gang, men som samtidig *snakker* mindre med hverandre. De leser mindre bøker, men har tilgang til mye kunnskap via internett og de kan bruke den. De er vant til øyeblikkelig aksjon og raske tilbakemeldinger. De søker kunnskap og inspirasjon globalt og de behersker ofte flere språk, spesielt engelsk. De beskrives som multikulturelle, ofte med stor toleranse og respekt for andre. De er velutdannet og kommer inn i arbeidslivet med større kompetanse.

Andre oppfatter denne generasjonen som individualister, selvsentrerte, opptatt av høy lønn og mye fritid. Dette er noe av det sies om denne generasjonen: De har fått sydd puter under armene og de preges av å ha vokst opp i et velstandssamfunn. For dem er tid en mer begrenset ressurs enn penger. De ser ingen begrensinger og tror at alt er mulig. De ser lyst på fremtiden og mener at enhver er sin egen lykkes smed. De er opptatt av det gode liv og økonomisk frihet er derfor viktigere enn å bygge formue.

1.2 Problemstilling

Hva vil skje når denne generasjonen av «digitalt innfødte» for alvor inntar arbeidsplassene? Hva skjer når de møter ledere som er «digitale immigranter», og hvordan vil de utfordre deres måte å lede på? Jeg har lyst til å finne ut mer om hvordan dette oppfattes av ledere i dag, og hvordan de ser for seg utviklingen fremover.

Problemstilling: *På hvilke måter kan den digitale generasjonen utfordre ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?*

1.2.1 Avgrenset problemstilling

Det er naturlig å tenke seg at dette i første rekke berører kompetansemedarbeidere. Jeg ønsker derfor å avgrense min problemstilling til denne gruppen. Min tilnærming blir å undersøke hvordan et utvalg av ledere i kompetansebedrifter ser på denne digitale generasjonen. Med «digital» mener jeg alle de som er født inn i den digitaliserte verden, også kalt «digitalt innfødte».

2 HVA SIER LITTERATUREN?

2.1 Digitalt innfødt

Allerede på 1990-tallet forsøkte Seymour Papert å skape et digitalt skille mellom de ulike generasjonene. I sin bok «*The Connected Family: Bridging the Digital Generation Gap*» (1996) konkluderer han med at de voksne er redd datamaskiner og er teknisk inkompetente (Bennet, 2012). Økonomene begynte å snakke om en ny industriell revolusjon. Internett og ny IT-teknologi gjorde verden stadig mindre, noe som igjen skapte en økende globalisering. Mange hevdet at vi nå gikk inn i en global tidsalder som ville revolusjonere og prege både økonomi og kultur. Man så for seg så store endringer på den internasjonale politiske arena at man snakket om at det ville komme en helt ny «verdensorden» (Amdam, 2005).

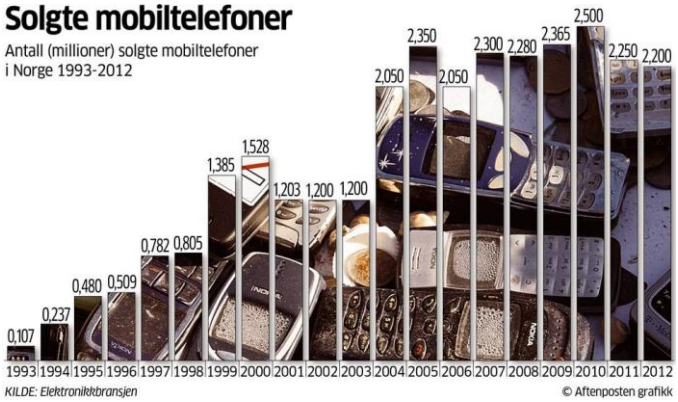
I boken «*The Net Generation*» (1998) introduserer Don Tapscott (Tapscott, 2009) en generasjon som han påpeker er den første som har vokst opp i et trådløst, hyperlinket og brukertilpasset informasjonssamfunn. De er aldri mer enn noen tastetrykk fra enhver form for kunnskap, har størst etnisk mangfold og er den mest feminint dominerende universitetsutdannede populasjon til dags dato. I hans begrepsverden innbefatter *internettgenerasjonen* både Y og Z. Professor Bauerlein hevder at denne generasjonen likevel ikke nødvendigvis bringer den menneskelige intelligens fremover. De kan laste opp og ned, surfe og chatte, sende og designe, men mangler evner til å analysere komplekse tekster, hevder han. De evner heller ikke å lagre fakta i hodet, lære av historien eller å skrive riktig grammatisk. Ettersom de aldri har lært å respektere historien, halter de frem mot voksenhet med klare begrensninger. I sin kommentar sier Tapscott at dette ikke kommer fra hvem som helst, men han stiller seg likevel noe kritisk til denne fiendtligheten mot den fremvoksende generasjonen.

Tapscott sier videre at i dagens samfunn er det ikke så viktig hva du vet, men hva du kan lære. Unge i dag krever en annen type utdanning enn hva for eksempel baby-boomerne hadde. Den gang baby-boomerne tok høyere utdanning tilegnet de seg en utdannelse som dannet grunnlaget for hele deres yrkeskarriere. Under utdannelsen var det om å gjøre å få inn så mye kunnskap som mulig, før man begynte i yrkeslivet. Dette fungerte utmerket i en verden som gikk sakte fremover, sier Tapscott. I dagens samfunn skjer utviklingen mye raskere og vi bytter jobb hyppigere, også profesjon uten store bekymringer. Vi kan ikke ta oss tid til å sende våre arbeidstakere tilbake på skole for å lære dem en helt annen profesjon. Vi har gått inn i en æra med *livslang læring*, mener han. Derfor er han kritisk til hvordan skolene møter denne

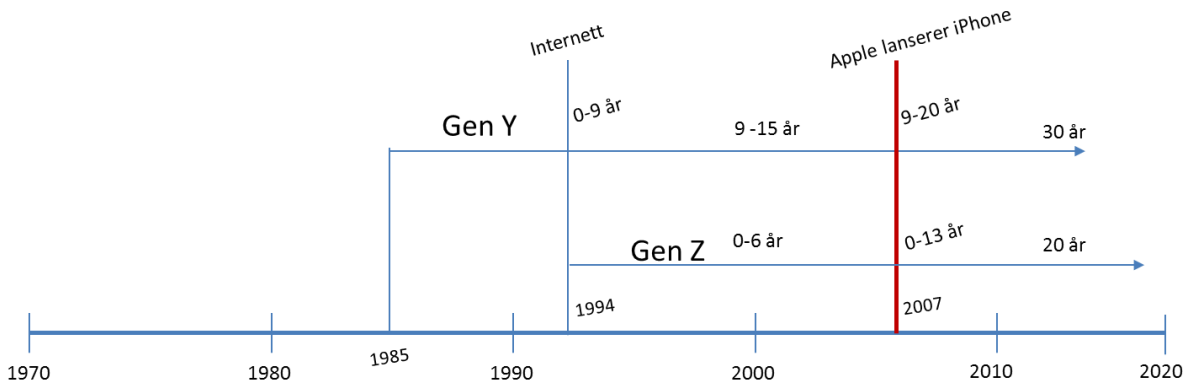
generasjonen. Han mener at skoler bør være et sted hvor det skal læres, ikke undervises. Denne digitale generasjonen trenger å lære hvordan de skal se etter informasjon, analysere denne, og kritisk evaluere den informasjonen de finner. Dette synes åpenbart, men er faktisk ikke hva som skjer i de fleste klasserom, mener han.

Flere støtter Tapscott i dette. I en rapport fra NOU (NOU 2013: 2, 2013) påpeker blant annet Digitutvalget at det ensidig er blitt lagt for stor vekt på verktøykompetanse, kommunikasjon i digitale medier og for lite vekt på den kritiske refleksjonen rundt teknologisamfunnet og på det å skape teknologi. Det er en ubalanse mellom vektleggingen på kommunikasjon, tekst og det humanistiske, i forhold til algoritmer, tall, matte og teknologi. Dette var også Prensky sitt anliggende når han skrev sine artikler i 2001.

Norge ligger i dag helt i verdenstoppen når det gjelder mobilbruk. Bare de øvrige skandinaviske landene, samt Japan, er i nærheten av Norge når det gjelder kjøp av nye mobiltelefoner pr. innbygger.
(Aftenposten, 2013).



I følge en rapport, utført av Zenith Optimedia, er Norge også det landet i verden som ligger lengst fremme når det gjelder å ta i bruk digitale medier. Undersøkelsen tar for seg utbredelsen av "ny mediateknologi" som smarttelefoner, nettbrett og IPTV (TV levert over internett, for eksempel via fiber). Norge kommer desidert best ut når det gjelder "gjennomsnittlig utbredelse", med 38,8 prosent. Frankrike kommer på en andreplass med 35,7 prosent, mens Sverige og Danmark kommer på henholdsvis 4. og 5. plass med 31,3 og 31,2 prosent. I følge undersøkelsen har bruken av smartmobiler skutt i været, bare i løpet av det siste året. Mens det i 2011 var bare 12,3 prosent i de 19 landene i undersøkelsen som eide en smartmobil (i motsetning til en enkel mobil), hadde dette steget til 35,5 prosent i 2013, og ventes å stige til 46,6 prosent i 2013 og 71,7 prosent i 2015 (Mobil.no, 2013).



Figur 2: Egen grafisk fremstilling; lansering av smarttelefonen

Det betyr at de aller fleste barn som vokser opp i dag har tilgang til denne teknologien. De er født inn i en digital verden som gjør at de praktisk talt har hele verden i lomma. Dette er i samsvar med Apple sin egen visjon. Deres nye slagord er «WiP - World in your Pocket» (Apple, 2014).

Dagens unge har ikke bare endret seg gradvis, men radikalt, mener Tapscott (Tapscott, 2009). Den digitale revolusjonen har endret deres atferd på en fundamental måte. Han viser til en undersøkelse som sier at dagens gjennomsnittlige student har brukt mindre enn 5000 timer av livet til lesing, men har samtidig brukt over 10.000 timer på å spille videospill og 20 000 timer på TV-titting. Dataspill, e-post, Internett, mobiltelefoner og chat er en integrert del av deres liv.

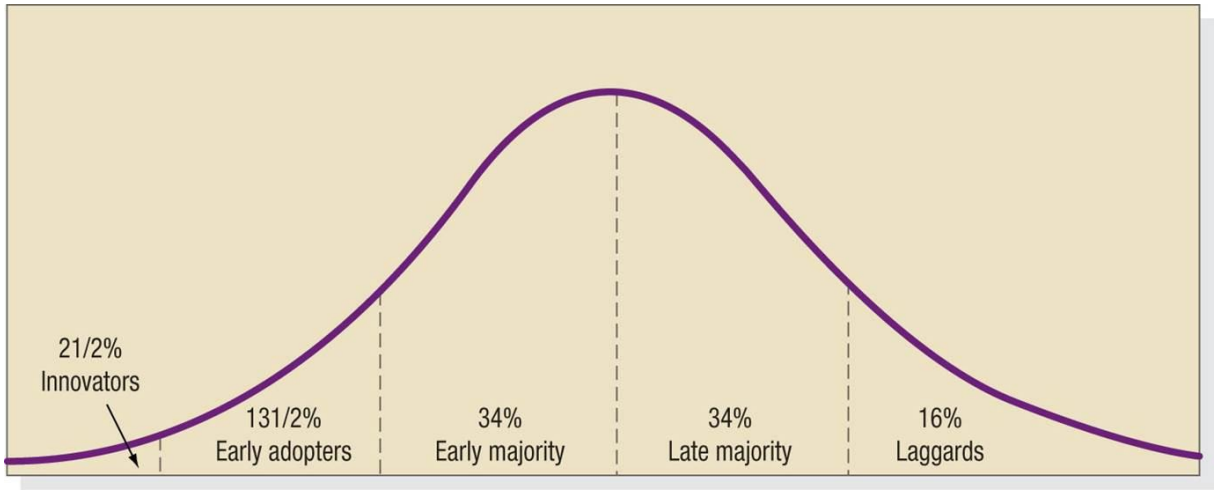
Innledningsvis viste jeg til Marc Prensky (Prensky, 2001), som lanserte teorien om de «digitalt innfødte» i 2001. Sue Bennett (Bennet, 2012), ved Faculty of Education, University of Wollongong i Australia, er en av dem som stiller seg kritisk til bruken av dette begrepet, slik Prensky bruker det. Hun mener det mangler et empirisk grunnlag og at det teoretiske fundamentet også er fraværende hos Prensky. Hun mener at man ikke kan generalisere en hel generasjon på denne måten. Hun sier også at det er for tidlig å si noe sikkert om hvordan eldre mennesker adopterer ny teknologi. Generelt er trenden at online-tilkobling gjennom nye tjenester og enheter også øker blant de eldre generasjonene. Dette vil fremme ytterligere spørsmål til forskere om digitale skiller og digital inkludering på tvers av generasjonene, mener hun.

Bennet er ikke alene, flere andre forskere har også stilt spørsmål ved gyldigheten av en slik generasjonstolkning. De stiller seg kritisk til å klassifisere en hel generasjon på denne måten.

De hevder at de som støtter denne digitale innfødte/innvandrer inndelingen har en tendens til å tildele brede egenskaper (for eksempel en bestemt læringsstil, mengde og type teknologi bruk og / eller sett av læringspreferanser) til en hel generasjon. Samtidig anser de alle unge mennesker som eksperter innen teknologi (Helsper, 2009).

Adopsjon benyttes innen markedsføringen for å beskrive hvordan vi mennesker tilnærmer oss nye produkter eller nye ideer. I en slik adopsjonsprosess viser forskningen at det er veldig stor variasjon i hvor villig man er til å prøve nye produkter. Den foregår i ujevnt tempo, og personlig påvirkning spiller også inn. Det er også kjent at ulike grupper kan være forskjellige med hensyn til innstilling og verdier. Forskjellige grupper kan ha ulike sosiale system som påvirker handlemønster. Kotler (Kotler, 2005) referer til Evrett Rogers som sier at tidligbrukere ofte er yngre personer med høy status og god økonomi. De benytter seg av et større antall mer kosmopolitiske informasjonskilder enn senere adoptører (p. 317).

I undersøkelser viser det seg at man kan dele opp forbrukerne i grupper som figuren her viser:



Figur 3: Diffusion of Innovations (Kotler 2005)

Det spesielle med innovatørene er, foruten at de er tidlige, at de er i stand til å handle uten at noen gjør det før dem. Innovatørene handler uten at andre har gått opp stien for dem. Og de er modeller for andre. De andre er «følgere», tidlige eller senere i forløpet for spredning.

2.2 Ledelse

I hvilken grad vil den unge generasjonen, digitalt innfødte, utfordre måten bedriftene utøver ledelse på? Forskere har naturlig nok vært opptatt av dette spørsmålet i lang tid. Thomas Malnight, professor i strategi og bedriftsledelse ved business-skolen IMD, har sammen med Tracey Keys, leder for Strategy Dynamics Global SA og Kees van der Graaf, forsket på dette.

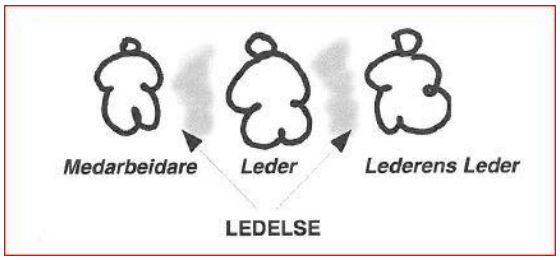
De hevder at spillereglene for bedriftenes virksomhet er i endring. Ledere som fortsetter etter de gamle reglene, vil snart bli spilt ut over sidelinjen. De understreker at gamle tankemåter må legges bort og erstattes med en frisk tilnærming basert på hvordan verden utvikler seg - ikke hvordan den var tidligere. De mener at: «Det handler ikke om å tenke utenfor rammene, men å kaste rammene i sin helhet». I en artikkel i Dagens Næringsliv forteller Line Kaspersen (Kaspersen, 2014) at generasjon Y har hatt helt andre forventninger enn tidligere generasjoner. Nå etterfølges generasjon Y av den mest digitalt integrerte generasjonen noensinne, generasjon Z. For dem finnes det ganske enkelt ingen grenser mellom den fysiske og den virtuelle sfæren.

Trendforskerne har funnet ut at selvrealisering og nye opplevelser er blitt det viktigste for denne generasjonen. Ulrik Schultz Brix, som arbeider ved Senter for Ledelse i Danmark, mener at fremtidens medarbeidere er selvstendige, ressurssterke og mye vanskeligere å lede enn forrige generasjon (Senneset, 2008).

Generasjon Z vil presentere dyptgripende utfordringer for ledere, veiledere, HR-ledere og lærere i hver sektor av arbeidslivet. Det vil bli stadig viktigere å forstå hvor de kommer fra og finne gode strategier for å bringe frem det beste i dem, hevder Tulgan (Tulgan, 2013). Bruce Tulgan, i RainmakerThinking, har gjennomført dybdeintervjuer av unge arbeidstakere i USA siden 1993. Han hevder at med Generasjon Z kommer det største generasjonsskifte næringslivet noensinne har sett. Dagens 16 til 23 åringer utgjør allerede mer enn 11 millioner (nesten 7 %) av den nordamerikanske arbeidsstokken, og dette tallet vil vokse dramatisk de neste årene. I 2015 vil de være 20 millioner og 25 millioner innen 2017. I 2019 vil det 30 millioner som tilhører denne generasjonen. I samme 7 årsperiode vil omtrent 30 millioner «Baby Boomers» fratre arbeidslivet. (Tulgan, 2013). I følge Statistisk sentralbyrå vil vi få en enda større utskifting av arbeidsstokken, som en følge av de store etterkrigskullene av «Baby Boomers». Andel pensjonister vil øke fra dagens 13 % til 17 % de neste 15 årene (Statistisk sentralbyrå, 2014).

2.2.1 Ulike lederstiler og teorier

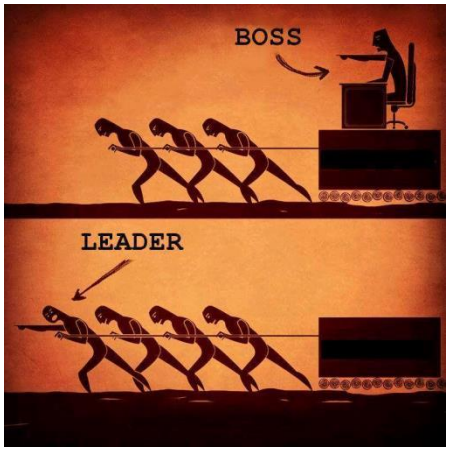
Det er ulike definisjoner på hva ledelse er. Kaufmann beskriver det slik: *Ledelse utøves når man igjennom sosial innflytelse organiserer et arbeid slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål. Lederens viktigeste oppgaver er å motivere til innsats, og å sørge for at arbeidet blir samordnet og organisert på en slik måte at målet for arbeidet oppnås* (Kaufmann, 2005, p. 310). Ledelse kan også defineres som den kvaliteten som finnes i «rommet» mellom leder og medarbeider, eller lederens leder og lederen. Gjennom denne relasjonen oppstår en gjensidig binding av forventinger. Dette er en binding som begge deler ansvaret for. (Sewerin, 2009)



Figur 4 En plass i stolen (Sewerin 1996,159

Innledningsvis har vi sett hvordan samfunnet har endret seg fra å være et industrisamfunn til dagens kunnskapssamfunn. I takt med denne utviklingen har også ledelsesfokus endret seg. I denne oppgaven vil jeg legge vekt på lederstiler som er utviklet i nyere tid. Vi skal kun kort beskrive to av de mest klassiske lederstilene som fortsatt benyttes.

Klassiske ledelsesteorier har gjennom bruk av kontroll hatt fokus på bruk av hierarkiske strukturer som styringsverktøy. I den industrielle barndommen var *transaksjonsledelse* den vanligste ledelsesformen. Den bygger på at det foregår et bytteforhold, basert på en ytelse og en motytelse. Lederen var sjefen som passet på at arbeidet ble gjort skikkelig. Senere kom *Transformasjonsledelsen,* som også er en gren innen moderne ledelsesteori. Den legger mer vekt på indre motivering, ved å inspirere sine medarbeidere til innsats, og vekt på god lagånd og iboende entusiasme og optimisme. Slike ledere passer også hele tiden på å trekke medarbeiderne med i et demokratisk samspill når det gjelder utforming og gjennomføring av visjoner for arbeidet i gruppen eller virksomheten. Ved å fokusere mer på hensikt, og mindre på kontroll, vil de ansatte få større entusiasme og interesse for å nå bedriftens mål. Den enkelte medarbeider kan dermed i større grad lede seg selv innenfor sitt fagområde. Igjennom å gi utfordringer og å oppmuntre til å arbeide selvstendig, vil transformasjonslederen stimulere til kreativitet og nye måter å løse problemene på. (Kaufmann, 2005)



Den ene ledelsesformen trenger ikke å utelukke den andre. Det vil alltid være arbeidsoppgaver som er best tjent med transaksjonsledelse, der incentiver og ytre motivasjon virker best på ytelsen. I kompetansebedrifter vil lederrollen bli annerledes enn i den tradisjonelle industribedriften hvor lederne i større grad kunne gi ordre og instruere.

Gjennom overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet står vi overfor nye utfordringer. Globaliseringen av markeder har bidratt til økt kompleksitet og intensitet i markedet, noe som igjen gir nytt fokus på ledelse. Ledelsesteoriene har nå gått over til å ha større fokus på blant annet kreativitet, fleksibilitet og ikke minst førstelinjen. I denne overgangen har det utviklet seg et konkurranselandskap som er av en helt annen karakter enn tidligere. Kunnskap har fremstått som virksomhetenes viktigste ressurs. Det er ikke lenger mulig å utøve ledelse gjennom hierarkiske strukturer og byråkrati. Nye typer organisering og andre måter å lede på danner grunnlag for mer selvorganisering. En gjennomgang av forskjellige aspekter ved kunnskapssamfunnet baner veien for en tilnærming til ledelse som blir omtalt som positivt lederskap. Her blir det lagt vekt på selvledelse. Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som individer kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger (Olsen, 2008).

2.2.2 Selvledelse

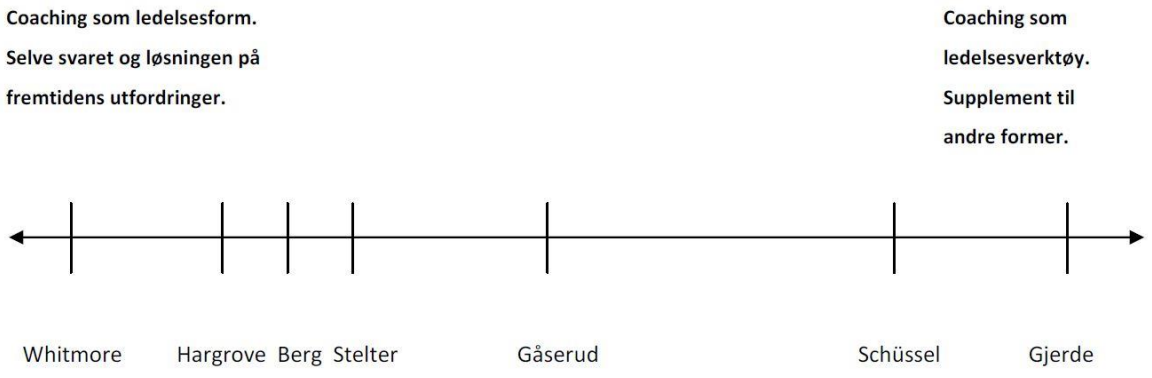
Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre. I følge Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) er selvledelse basert på mestring. Mestring forutsetter en positiv forestillingsevne, som igjen fremmer optimisme. Denne optimismen fremmer vår positive intuisjon, som igjen forsterker vår mestring. Psykologene C. C. Manz og H. P. Sims Jr. har fremmet et lederutviklingsprogram som de kaller for «Superledelse». Denne form for selvledelse betinger høy kompetanse hos den enkelte medarbeider. For denne gruppen kan større selvråderett og ansvar for egne mål være motiverende. En superleder fungerer mer som en tilrettelegger og Coach, der det meste av ansvaret overlates til den enkelte. I stedet for oppsatte incentiver overlates det til hver enkelt å fremme belønningsmåter ved egen måloppnåelse (Kaufmann, 2005). Jan Spurkeland (Spurkeland, 2009) hevder at det er mye som tyder på at ledere i framtida må mestre coaching, veiledning og såkalt superledelse (p. 79).

«Coaching er å utfordre og støtte, gjennom spørsmål, tilbakemelding og forslag, et individ eller et team til å utvikle sitt tenke-, følelses-, være- og lærerepertoar, for å nå viktige personlige og/eller organisasjonsmessige mål.» (Berg, 2006, p. 69).

Ann Elin Schüssel sier at coaching er: *«Prosesser for å frigjøre og utvikle enkeltmenneskets potensial.»* (Schüssel, 2000, p. 15). Andre definisjoner sier at: «*Coaching er kunsten å tilrettelegge for prestasjon, læring og utvikling av en annen.*» (Whitmore). «*Coaching, forstår du, er ikke å fortelle folk hva de skal gjøre; det er å gi dem en mulighet til å undersøke hva det er de gjør i lys av deres intensjoner.*» (Flaherty). (Gjerde, 2010)

Spurkeland (Spurkeland, 2009) hevder at coaching kommer til å bli populært i ledelsesutvikling, nettopp fordi coaching bidrar til å utvikle de ansatte til selvstendighet. Han mener også at dersom superledelse skal befeste seg som dette århundrets ledelsesfilosofi, må den dialogen som preger coaching, være med.

Erik Simensen (Simensen, 2008) har i sin masteroppgave foretatt en kritisk analyse av Coaching som ledelsesform. Han fant at det var store ulikheter på forfatternes hovedsyn på hva som er en *coachende lederstil*. For å illustrere dette plasserte han hver forfatters hovedsyn på en tenkt skala. I den ene enden av skalaen betraktes coaching som en helhetlig ledelsesform. Denne ledelsesformen er selve løsningen på alle de utfordringer dagens og morgendagens ledere står ovenfor. I den andre enden av skalaen betraktes coaching som ett av flere verktøy ledere kan ty til. Verktøyet har sine klare fordeler, men også potensielle begrensninger og ulemper.



Figur 5 Grafisk fremstilling av forfatternes ledelsessyn (Simensen, 2008)

Vi ser at det er forholdsvis stort sprik mellom de ulike forfatterne forståelse av coaching som en ledelsesform. Simensen plasserer Berg (2006) blant de som fremmer coaching som en fremtidig ledelsesform. (Simensen, 2008, p. 133).

2.2.3 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse bygger på et humanistisk menneskesyn, og handler om å påvirke medarbeidere gjennom relasjoner basert på tillitt og dialog. I relasjonsledelse må man, i følge Spurkeland, være i stand til å påvirke ut i fra en god relasjon uten å måtte ty til sin posisjon som leder. Jan Spurkeland (Spurkeland, 2009) har skrevet en bok om denne ledelsesfilosofien, og han drar en parallell til fotballen. Når fotballtreneren ikke lenger kan påvirke laget sitt til å nå sine mål, er han ikke lenger en leder. Han skiller klart mellom posisjon og relasjon. Den dagen du har fått lederjobben er den dagen det begynner, da må du vise at du fortjener tittelen leder. Du må konsentrere deg om hvordan du ved hjelp av relasjoner kan utvikle medarbeiderne dine.

Spurkeland sier videre at «emosjonell intelligens» er noe av svaret på hvorfor ledere lykkes i å lede andre. Gode ledere kjenner eget og andres følelsesregister, slik at de vet hvilke strenger de spiller på. (Spurkeland, 2009, pp. 16-17). Et interessant perspektiv er det Spurkeland kaller for «24-timers-mennesket». Han mener at ingen greier å legge bort alle bekymringer eller utfordringer man kan ha ellers i livet mens man er på jobben. Derfor er det viktig at sjefen har forståelse for hele mennesket, innbefattet hva den enkelte kan streve med av personlige ting. Det er en sammenheng, og effektiviteten på jobben er svært avhengig av de nære relasjonene i hjemmet. (Spurkeland, 2009). I boken «Ledelse på godt og vondt» skriver Guttorm Fløistad at:

> *Personlige emosjonelle relasjoner betyr ikke at man skal legge seg opp i andre menneskers privatliv. Det har vi vanligvis ikke noe med. På en arbeidsplass betyr det bare at vi må bry oss om hvordan andre har det. Vi lever alle i en rekke relasjoner, både privat og på jobben. Det er ikke til å unngå at vi alle av og til sliter. Da er det godt å ha en arbeidsplass hvor man føler at man blir tatt imot og føler seg velkommen* (Einarsen, 2002, p. 404).

2.2.4 Fremtidstrender

Vi har sett hvordan den teknologiske utviklingen har gjort hverdagen vår mer kompleks. Samtidig er verden blitt mindre og de ulike arenaene i livet smelter stadig mer sammen. Dette påvirker også lederens hverdag og krever på mange måter en helt ny form for kompetanse. Vi

har nå belyst noen ledelsesteorier som berører nettopp dette. Johannessen og Olsen skriver at lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har.

For å lykkes i dette, er det avgjørende at ledere har sosial og emosjonell kompetanse. De peker på at grensene mellom bedriften og omgivelsene blir stadig mer uklare. Dette stiller krav om evner til samhandling utover vanlig erfaringsoverføring, kommunikasjon og påvirkning. Emosjonell kompetanse handler om å ha evne til å forstå og ta kontroll over egne og andres følelsesmessige reaksjonstilstander. De peker også på at vår sosiale og emosjonelle kompetanse også relaterer til hvordan vi evner å håndtere konflikter. (Olsen, 2008) Den moderne lederen er mer enn bare en sjef og motivator, en leder må i fremtiden også evne til å bry seg om hele mennesket.

2.2.4.1 Økt fokus på førstelinjen

Tidligere SAS- sjef Janne Carlzon blir ofte sitert av foredragsholdere innen ledelse. Han hadde som mål "å rive pyramidene" og desentralisere ansvar og myndighet. Han hadde et sterkt fokus på førstelinjen, dem som var i direkte kontakt med kundene. Dette er en strategi som har blitt mer og mer aktualisert i takt med at medarbeidernes kompetanse øker. Olsen og Johannessen mener at førstelinjefokus er en av de viktigste faktorene for å lykkes i fremtiden. Kompetanse, kreativitet og innovasjon i førstelinjen er avgjørende for verdiskaping i kunnskapssamfunnet. Virksomheter som klarer å bygge opp organisering og arbeidsform koplet til ny teknologi for å kundetilpasse sine produkter/tjenester, vil være i front (Olsen, 2008).

2.2.4.2 Selvorganisering

De sier videre at i det moderne kunnskapssamfunnet må vi lære å leve med forstyrrelser som skaper brudd i stabile strukturer. Kunnskapsøkonomien setter krav til at man lærer å takle usikkerhet, tvetydighet og kaotiske endringsprosesser. Ledelse i et kunnskapssamfunn kan sammenlignes med en fugleflokk. En slik flokk reagerer som en helhetlig organisme, samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som selvstendige, kreative og innovative individer. Flokken styres av visse grunnleggende prinsipper der den enkelte fugl hele tiden forholder seg til fuglen som er nærmest. De hevder at det er tre grunnleggende prinsipper som styrer en slik «flokking»; *respekt*, *ansvar* og *verdighet*. En fugleflokk beveger seg rask over landskapet og opererer som et helhetlig system. Den svinger, endrer retning, og oppfører seg som en enhet.

Det er ingen synlig leder i en slik flokk som styrer utviklingen av formasjonen som flokken danner.

En slik selvorganisering er basert på selvledelse, hvor man ut fra disse grunnleggende prinsippene baserer seg på tilbakemeldinger. Tilbakemeldingen kommer fra leder, kolleger og kunder. Den enkelte ansatte bør være forpliktet på kjerneverdiene og på å tilpasse seg tilbakemeldingen i relasjon til kjerneverdiene. Videre hevdes det at alle levende systemer er avhengige av tilbakemelding. Noen ganger må den være øyeblikkelig, andre ganger skjer det ved planlagte møtepunkt (Olsen, 2008).

2.3 Kommunikasjon

Helt grunnleggende handler kommunikasjon om at det er personer som sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere (kanaler) for å oppnå en ønsket virkning. Med andre ord hvem (personer) som sender hva (budskap) over hvilke kanaler (informasjonsbærere) og med hvilken virkning (virkning) (Olsen, 2008, p. 159).

I alle sosiale system finnes det medium som budskap kan sendes gjennom, satt sammen av kommunikasjonskanal, kommunikasjonskontekst og det kulturelle rammeverk som omgir selve kommunikasjonen. Uansett hvor dyktig du er til å kommunisere, bør du spørre deg selv i enhver kommunikasjon, personlig eller faglig: Hva ønsker jeg å oppnå? De hevder at det er vesentlig at man utformer en kommunikasjonsstrategi hvis man ønsker å oppnå noe med kommunikasjonen (Olsen, 2008).

«De siste 25 årene har internett og ny teknologi gitt oss flere og raskere måter å kommunisere på. Dette har en enorm påvirkning på norske bedrifter, men er organisasjonene klare for dette?» spør Hilde Fredheim Høgberg (Høgberg, 2014), Kommunikasjonsrådgiver & gründer av Alle tiders kommunikasjon AS. Hun sier videre at hennes oppfatning er at mange bedriftsledere ikke tar den interne kommunikasjonen tilstrekkelig på alvor». Hun siterer også Jan Ketil Arnulf, førsteamanuensis v/Handelshøyskolen BI som sier at: «Uten kommunikasjon kan ikke ledelse finne sted. Ledelse og kommunikasjon er så tett sammenvevd at ledelse kan sies å være en egen form for kommunikasjon».

I sin artikkel påpeker Høgberg at det dessverre virker som bedriftene ikke har tatt like mye inn over seg hvordan samfunnsmessige endringer også påvirker kommunikasjon internt i organisasjonen. Mens verden rundt oss er blitt mer humanistisk og styrt av relasjoner, ser det ut til at bedriftene fortsatt i stor grad holder på de gamle prinsippene med tradisjonell og

funksjonalistisk informasjonsstyring internt. Og dette skjer til tross for at det har skjedd et enormt skifte i organisasjonskommunikasjonen de senere årene. Den har forandret seg fra å være en forpliktelse til å bli et grunnleggende trekk ved organisasjonslivet. Hun siterer Geelmuyden Kiese som sier; «Bedrifter og organisasjoner må gå fra en lukket informasjonsstruktur til en åpen kommunikasjonskultur». Høgberg hevder at lederskap er kommunikasjon. Hun sier at intern kommunikasjon i en organisasjon fyller flere behov enn informasjon i form av ren kunnskapsoverføring (Høgberg, 2014).

Bente Erlien (Erlien, 1997) definerer intern kommunikasjon på følgende måte: *Informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen* (p. 15). Intern kommunikasjon ikke bare har som mål å sørge for informasjon, men at den og har en sosial funksjon, i tillegg til en usikkerhetsreduserende funksjon. I dag bruker organisasjoner og bedrifter i større og større grad elektroniske hjelpemiddel, f.eks. e-mail, intranett, osv. som informasjonskanaler. Erlien mener at dette ikke bare er positivt. Tilgangen på informasjon blir mye enklere, noe som kan føre til at ansatte får for mye informasjon å forholde seg til. For mye informasjon kan være like skadelig som for lite informasjon. Resultatet vil igjen ofte være stress, at man tar dårlige beslutninger og lavere produktivitet. (Erlien, 1997)

Siri Løvstad (Løvstad, 2012) sier at fremtidens kommunikatører må beherske den tradisjonelle biten av faget som språk og retorikk, men kunnskap om digitale plattformer og digital produksjon blir det viktigste. Hun referer til en undersøkelse der drøyt 1000 medlemmer av Kommunikasjonsforeningen gir på spørsmålet om hvilken kunnskap og kompetanse som blir viktig for kommunikatører de kommende 3-5 år. Det er de unge som leder an, og det må topp- og mellomlederne være bevisste på. Utviklingen med digitale kanaler de siste årene gir nye kompetansekrav. Det betyr at de erfarne lederne må lære av de yngre og ikke minst knytte til seg dyktige medarbeidere, sier styreleder i Kommunikasjonsforeningen, Astrid Bugge Mjærum. Som digitalt innfødte har de unge i bransjen kanskje allerede et forsprang på sine eldre kolleger.

Utviklingen går imidlertid fort. En undersøkelse som er gjort i USA, blant annet fra Accenture, hvor 400 respondenter mellom 14 og 27 år deltok (2008), viser at den digitale bruken endrer seg fra de eldste til de yngste i denne målgruppen. E-post er på vei ut blant de

yngste. De eldste innen Generasjon Y bruker 9,5 timer i uken på e-post, mens de yngste bruker mindre enn to timer (Kaspersen, 2014).

Løvstad (Løvstad, 2012) er også inne på dette i det hun sier at de tradisjonelle kanalene fortsatt dominerer når det gjelder måten ledelsen kommuniserer med sine ansatte på. Møter, muntlige beskjeder, e-post og internett er viktige kanaler for internkommunikasjon. Nyere kanaler som chatverktøy, internblogger, storskjermer og mobile enheter brukes i svært liten grad. Samtidig viser undersøkelsen at internmagasiner og nyhetsbrev ikke brukes i særlig utstrekning av ledelsen til ansatte.

2.4 Kompetanse- og kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er en aktivitet der kunnskap deles. Slik kunnskap kan være ren informasjon, men også egne ferdigheter eller kompetanse. I en bedrift eller organisasjon er kunnskap en verdifull immateriell eiendel som bidrar til å skape eller opprettholde konkurransefortrinn. Det er mange faktorer som kan påvirke slik kunnskapsdeling i en bedrift eller i en organisasjon. Eksempler på slike faktorer er kommunikasjon, ledelse, organisasjonskultur, tillit og insentiver.

I den samme undersøkelsen, gjort blant Kommunikasjonsforeningen medlemmer, er det ingen som mener sosiale medier er uviktig. En sammenligning med en tilsvarende undersøkelse i 2007, illustrerer hvor viktig sosiale medier har blitt som kommunikasjonskanal. For fem år siden svarte sju prosent at de brukte «nye nettplattformer» som kommunikasjonskanal til eksterne målgrupper. I 2012 vurderer 84 prosent kanalene som en ganske eller svært viktig (Løvstad, 2012).

SINTEF-forsker Petter Brandtzæg mener at det å kunne betjene PC og internett snart er like viktig som å kunne lese. Derfor er digital kompetanse nedfelt som en grunnleggende ferdighet i norske læreplaner. De nye mediene gir adgang til store mengder informasjon og gjør det enkelt å delta i samfunnsdebatten. Men ikke alle benytter seg av denne muligheten. Vi bruker mediene forskjellig, dermed oppstår det informasjonskløfter og digitale skiller mellom generasjoner, verdensdeler og mennesker med ulik kulturell kapital, sier han (ndla.no, 2014).

Den enkelte medarbeiders kompetanse og relasjoner synes å bli stadig viktigere for bedrifters verdiskapning. Kunnskapsdeling handler om å utnytte den kunnskapen som er i organisasjonen, men det handler også om at de ansatte gjør hverandre gode ved å dele sin kunnskap og får mulighet til å reflektere og videreutvikle kunnskapen. Filstad sier:

«*Kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon er helt avgjørende for innovasjon og organisatorisk suksess*» (Filstad, 2010, p. 111). Han påpeker videre at kunnskap ofte er en taus dimensjon som bare har nytte når den deles. En forutsetning for at dette kan skje er at medarbeiderne er i direkte relasjon til hverandre. Organisasjonen må skape grobunn for positive sosiale relasjoner og samtidig etablere en felles forståelse for hvilken kunnskap som er viktig i organisasjonen. Kunnskapsdeling kan altså være avgjørende for en organisasjons konkurransefortrinn, men også for hvor attraktiv virksomheten fremstår som arbeidsplass.

I en dansk undersøkelse om unge kompetansearbeidstakere i aldersgruppen 22-29 år, er det muligheten for personlig selvutvikling som rangeres høyest. Blant de avgjørende faktorer for valg av virksomhet er i hvilken grad virksomhetene har et miljø som oppleves som stimulerende og utfordrende, slik at den enkelte medarbeider utvikles. Verdier de vektlegger, er å kunne utfolde og utvikle sine evner i nært samarbeid med kolleger og en engasjert sjef. (Høydal, 2008)

2.5 Samhandling og sosialisering

Samhandling eller interaksjon er den dynamikken som oppstår når to eller flere objekter har en effekt på hverandre. Setter vi dette inn i et mellommenneskelig forhold, kan en slik samhandling være basert på kjærlighet, solidaritet, vanlige forretningsinteraksjoner, eller en annen type av sosialt engasjement. I følge Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) er samhandlingskompetanse din *evne til å mestre grunnleggende sosiale mekanismer igjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring* (p. 155).

Sosialisering defineres som våre evner til å tolke de ulike sosiale rollene vi har og hvordan vi samhandler med andre mennesker. Dette skjer på bakgrunn av de normer og verdier vi som individer har. Sosialisering er en kontinuerlig prosess av læring fra vi fødes til vi dør, og er til enhver tid summen av den påvirkning vi har fått fra mennesker, det vi har lest, hørt og sett. Denne prosessen er viktig for at vi skal kunne tilpasse oss de regler og verdier som det forventes at man skal følge i sosiale lag, også på en arbeidsplass (http://no.wikipedia.org/wiki/Sosialisering).

Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) sier at samhandlingskompetanse har en bestemt funksjon: *å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger* (p. 157). Funn fra IFF, (Institutt for fremtidsforskning) i Danmark, viser at

fremtidens arbeidsplass er fleksibel og stedsuavhengig. Folk bryter med etablerte vaner, jobber mer i nettverk og kommuniserer på tvers av kompetanser, bransjer og fag. Arbeidsmiljøet kjennetegnes i stor grad av balanse mellom arbeidsliv og privatliv. I tillegg til dette viser trendene at morgendagens arbeidstakere ønsker større fokus på resultat fremfor arbeidstid, og at det forventes store teknologiske fremskritt. Det forventes at yngre mennesker blir kreative individualister, og at det blir stort fokus på «det gode liv», velvære og trening. En mangelvare i fremtiden blir tid, ro, oppmerksomhet, plass, miljø og trygghet. Samtidig blir det mer fokus på immaterielle goder, livsstil, miljø, kultur, opplevelser og selvrealisering. *(Kilde: Infuture.no, Fremtidens arbeidsliv, 2009)*

Hvordan skal man greie å skape samhandling blant medarbeidere med slike verdier? Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) sier at dette er knyttet til lederens evne til å utvikle både samhandlingskompetanse, sosial og emosjonell kompetanse.

Det blir sagt at denne digitale generasjonen ikke er gode til å lytte og at de har alvorlig mangel på mellommenneskelige ferdigheter. Siden de bruker internett så mye, er det mange som tviler på hvordan de da kan fungere i sosiale samlinger. Den australske barnepsykologen Andrew Fuller hevder at Z-generasjonen blir oppdratt til å være små voksne. Barndommen forsvinner i alt mas om kunnskap. Det blir også sagt at de vil bli den best utdannede og mest kunnskapsrike generasjonen i historien. Men det er også noe som går tapt, når det blir mindre tid for «barnet» når de skal være barn. (Manocha, 2013)

2.5.1 En generasjon med høye forventninger

Wayne Hochwarter, som er professor i ledelse ved Florida State University`s College of Business, så i en undersøkelse blant 400 business studenter i 2008, at studentene har høye forventninger til arbeidslivet. En stor majoritet av studentene ønsket å betale ned gjelden sin innen fem år, og de ønsket ikke å starte på bunnen og arbeide seg oppover. En av Hochwarter sine venner, president for en av Jacksonvilles største matfirmaer uttalte det slik; «Dagens ferdigutdannede unge ønsker nøkkelen til kongedømmet på sin første arbeidsdag» (Tapscott, 2009, p. 151). Politisk redaktør i VG, Hanne Skartveit (Skartveit, 2014) kaller dem for «generasjon prestasjon». De unge måler seg selv og hverandre mer etter hva de får til enn etter hvem de er. Det er ikke så merkelig. De har ofte vokst opp med voksne som roser barna for det de gjør, for prestasjonene. Fra tidlig i livet måles og veies barn, både ute og hjemme. Det er mentorsamtaler og tester, helt fra skolestart. Det er hard konkurranse om skoleplasser og studieplasser, skriver hun.

Tulgan (Tulgan, 2013) peker på at vi vil se et voksende gap mellom de svært dyktige og de ufaglærte. De unges inntog i arbeidslivet vil gi dem et fortrinn når det gjelder tekniske ferdigheter, men det er ikke på dette feltet utfordringene blir størst, hevder Tulgan. Det er de mer humane «ikke-tekniske» ferdighetene som vil bli de mest krevende, overførbare ferdigheter som arbeidsvaner, mellommenneskelig kommunikasjon og kritisk tenkning.

2.6 Oppsummering

Vi har nå sett at helt siden tidlig på 1990-tallet har forskere vært opptatt av hvilke konsekvenser digitaliseringen har for oss mennesker. Internett og ny IT-teknologi har gjort verden stadig mindre, og man er bare et tastetrykk i fra enhver form av kunnskap. Mange mener at dette skaper et digitalt skille mellom generasjonene, hvor den unge digitaliserte generasjonen forholder seg annerledes til blant annet læring, kommunikasjon og sosiale verdier. De bruker 6 ganger mer tid på videospill og TV-titting enn på lesning. De foretrekker heller «Just in time learning» fremfor å lagre kunnskap for fremtiden. Vi har også sett at den digitale revolusjonen har gitt helt nye muligheter for kommunikasjon og samhandling. Gjennomgående er de yngste dyktigere til å bruke ny teknologi og å gjøre den til en del av sin hverdag og sitt sosiale liv.

Videre har vi sett på hvilke utfordringer forskerne tror bedriftene står ovenfor i fremtiden. Det er et faktum at den teknologiske utviklingen har gjort hverdagen vår mer kompleks. Verden har blitt mindre og de ulike arenaene i livet smelter stadig mer sammen. Dette påvirker også lederens hverdag og krever på mange måter en helt ny form for kompetanse, blant annet innen ledelse, samhandling, kompetansedeling og kommunikasjon.

3 METODE

I dette kapittelet begrunner jeg mitt valg av metode og redegjør for hvilke kriterier jeg har lagt til grunn for mine valg. Deretter gir jeg et innblikk i hva som kjennetegner et godt forskningsdesign og det kvalitative intervjuet. Jeg vil også utdype hva som menes med en hermeneutisk tilnærming. Videre redegjør jeg for prosessen, fra problemstilling til valg av informanter. Med informanter mener jeg dem jeg har intervjuet i min studie. Jeg tar også med litt om etikken i en undersøkelse. Til sist viser jeg til analyse og tolkning av resultater.

Forskning dreier seg om å lete frem kunnskaper som belyser en sak slik at vi kan forstå den bedre, sier Knut Kjelstadli (Kjeldstadli, 1999, p. 15). Forskning er også evnen til å stille gode spørsmål. Hvis vi ikke begynner med et spørsmål, vet vi ikke hva vi skal finne.

Valg av metode er viktig for å kunne gjøre problemstillingen vår forskbar. Den viser oss veien fra teori til empiri. Vi foretar ulike undersøkelser i den hensikt å forsøke å forstå det som skjer i den virkelige verden. Problemstillingen vi har med oss inn i forskingen var bygger på antakelser av denne virkeligheten, mens metoden skal hjelpe oss til å gi en beskrivelse av denne virkeligheten. Er det virkelig slik vi tror det er, er dette empirisk? *Empiri* stammer fra det greske ordet *empeirikós* som betyr «erfaringsmessig», som igjen er avledet av *empeiría;* «erfaring». Jakobsen (Jakobsen, 2005) poengterer at enhver empirisk konklusjon er basert på sanselig erfaring. Utfordringen ligger i at det kan finnes en grunnleggende uenighet om hva virkelighet eller sannhet er. Derfor må enhver empirisk metode tilfredsstille to vesentlige krav. For det første må den vise *validitet*, igjennom å være gyldig og relevant. Dernest må den også være *reliabel*, pålitelig og troverdig. Valid i den forstand at man er sikker på at man spør om det man skal spørre om, eller hvor godt man klarer å måle det man har sagt at man skal måle. Konklusjoner som bygger på usanne premisser har med andre ord ingen validitet. Reliabilitet forteller noe om hvor troverdig det man måler er. Dersom alle i en undersøkelse svarer det samme, uavhengig av hverandre, vil svaret være mer pålitelig.

3.1 Forskningsdesign

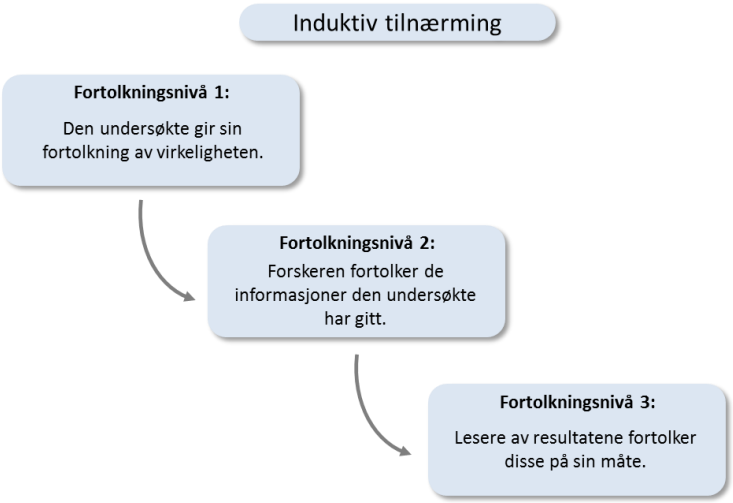
Norman Blaikie (Blaikie, 2009) sier at forskningsdesign handler om prosessen som kobler forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjonene sammen. Det viser forskerens plan, struktur og strategi for undersøkelsen. På denne måten blir valget av forskningsdesign svært avgjørende for resultatet.

Jeg ønsker å finne ut om det finnes en målbar forskjell i holdninger og atferd mellom ulike generasjoner. Ettersom hvert individ er unikt og særegent, kan man ikke beskrive dette som lovmessige sannheter. Det finnes ingen generelle lover som kan forklare slike variasjoner. Det man kan gjøre er å undersøke hvordan mennesker *oppfatter* virkeligheten. I følge Jakobsen leder dette oss inn i mot en hermeneutisk metode (Jakobsen, 2005, p. 32). Hermeneutikken handler både om å tenke igjennom hva som skal til for å forstå det vi studerer og om hvilke metoder vi kan bruke for å få tak i dens betydning.

Ordet «hermeneutikk» er opprinnelig gresk og i følge Henriksen (Henriksen, 2007) finnes det ikke noen entydig forklaring på hva ordet først har betydd. Men de fleste forskere mener ordet går tilbake på den greske guden Hermes, budbringerguden. Hermes kunne sette tegn, som i seg selv så meningsløse ut, sammen til en enhetlig helhet. Virksomheten hans var preget nettopp av å meddele, forklare, oversette eller tyde budskapet fra gudene. Alle disse betydningene spiller med i ordet hermeneutikk, men de får ulik vekt alt etter hvem som bruker ordet. Hermeneutikk som tolkning er altså noe mer enn bare å oversette fra ett språk til et annet. I ordets betydning ligger blant annet å tolke det som er skjult eller uklart, og å formidle det som ikke når frem til mottakeren på egen hånd.

Dette innebærer at man må gjøre selvstendige vurderinger for hvordan man tilnærmer seg den virkeligheten som man ønsker å si noe om. Utgangspunktet for min problemstilling er min egen tolkning av de ulikheter jeg har observert i vårt eget hjem. Spørsmålet er om det går an å si noe generelt ut i fra de erfaringer jeg selv har gjort?

Igjennom en hermeneutisk tilnærming legger man til grunn at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. Denne kunnskapen er lokal og unik. For å få tak i denne kunnskapen er det avgjørende at informantene selv får lov til å tolke denne virkeligheten først. Min oppgave blir å tolke sammenhengen i den informasjonen



Figur 6: De ulike fortolkningsnivå ved en induktiv tilnærming. (Jakobsen, 2005, p. 37)

som gjøres tilgjengelig for meg, i møte med informantene. Ved å la informantene tolke virkeligheten går man fra *empiri* til *teori*. Dette kalles for en *induktiv* tilnærming. Jakobsen (Jakobsen, 2005, p. 28) sier at tilhengere av denne strategien hevder at den beste fremgangsmåten er og først skape noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest gå ut og samle inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Igjennom en slik empirisk undersøkelse gis man en mulighet til å si noe om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, mener han. Dette er akkurat det jeg opplever er utgangspunktet for min egen undersøkelse. Jeg har skapt noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut igjennom min beskrivelse innledningsvis. Nå ønsker jeg å se om dette stemmer igjennom å foreta en empirisk undersøkelse.

Ettersom jeg ikke kan tallfeste noen data vil en **kvalitativ metode** være best egnet i denne undersøkelsen. Kunnskapen vi skal måle, må anses som både lokal og unik. Den kan dermed ikke tallfestes, men den kan tolkes og gjengis som den enkelte informants egen virkelighetsoppfatning. Jakobsen siterer Ian Dey på dette. Han sier: «*Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger*» (Jakobsen, 2005, p. 126).

3.2 Utvalg av intervjuobjekter

Det første man må avklare, var hvor mange informanter man skal intervjue. I forskningsnotatet mitt har jeg anslått fem ledere. Antall intervjuobjekter kan reguleres naturlig, og det er mange nok når man har fått tilstrekkelig informasjon om det man ønsker å undersøke. Det finnes et ”metningspunkt” på hvor mange informanter som er hensiktsmessig å ta med. Da jeg skulle plukke ut de informantene jeg ønsket å bruke, forsøkte jeg å dekke en viss variasjon. Takket være et godt nettverk hadde jeg tilgang på flere aktuelle kandidater. Jeg endte opp med seks ulike toppledere, som alle er ledere innen kompetansebedrifter. Om nødvendig hadde jeg flere navn på blokka.

Aldersmessig er det en spredning fra 37 til 53 år. Det er også spredning i forhold til bakgrunn. Den yngste er topputdannet, med utdannelse fra både USA og Japan. Han stod på listen over Norges 100 største ledertalenter i 2009, ifølge E24s kåring «Ledertalentene 2009». En annen er i dag leder for en av de største og mest anerkjente mediabedrifter i Norge. Han startet som gründer innen IT og ble så oppdaget som et ledertalent. En annen har gått gradene innen banknæringen og er i dag toppsjef i en av Skandinavias største banker. En informant startet på

gutterommet og endte opp som daglig leder i et utviklingsselskap innen IT-tjenester. Informantene har dermed en variert bakgrunn, noen topputdannet og andre er gründere.

3.3 Problemstilling

Å formulere en god problemstilling er en stor utfordring. De første utkastene hadde følgende problemstilling: «Hvordan skal bedriftene rekruttere, beholde og lede generasjon Z?» Senere ble denne endret til: «I hvilken grad vil GenZ påvirke områder som ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?» I samtale med veileder endret jeg problemstillingen til: «I hvilken grad vil GenZ utfordre områder som ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?». Etter at jeg fikk større oversikt over tema, innså jeg at det ville være mer presist å kalle denne gruppen for de digitalt innfødte, ettersom denne gruppen omtales både som generasjon Y og Z. Fellesnevner for dem alle er at de er født inn i en digital verden.

En annen vesentlig oppdagelse jeg hadde underveis, var at lanseringen av smarttelefonen i 2007 hadde trolig enda større innvirkning på denne generasjonens hverdag enn lanseringen av internett. Jeg stod da igjen med denne problemstillingen: *På hvilke måter kan den digitale generasjonen utfordre ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?*

En problemstilling har fire kriterier for å regnes som god. Den må være mulig å svare på, den må være uttrykkelig og presis. Det medfører at begrepene må være klare og tydelige. Samtidig er det viktig at spørsmålet er åpent. Det vil si at ikke forsker har konklusjonen på forhånd. Sist, men ikke minst skal den på en eller annen måte være nyttig for samfunnet (Kjeldstadli, 1999, p. 47). Jeg anser at denne problemstillingen innfrir alle disse kravene.

En annen fare er at problemstillingen blir for vid. Dette kan gjøre at man aldri kommer i havn med prosjektet. Derfor er det viktig å avgrense problemstillingen. Jeg har avgrenset min problemstilling til å gjelde seks ledere, alle innen kompetansebedrifter. Jeg har valgt kompetansebedrifter fordi jeg tror at det er på dette feltet forskjellene er tydeligst. De eldste digitalt innfødte er allerede etablert i arbeidslivet, og det er derfor interessant å få vite hvordan disse har utfordret dagens ledere og bedrifter.

3.3.1 Forskningsspørsmål

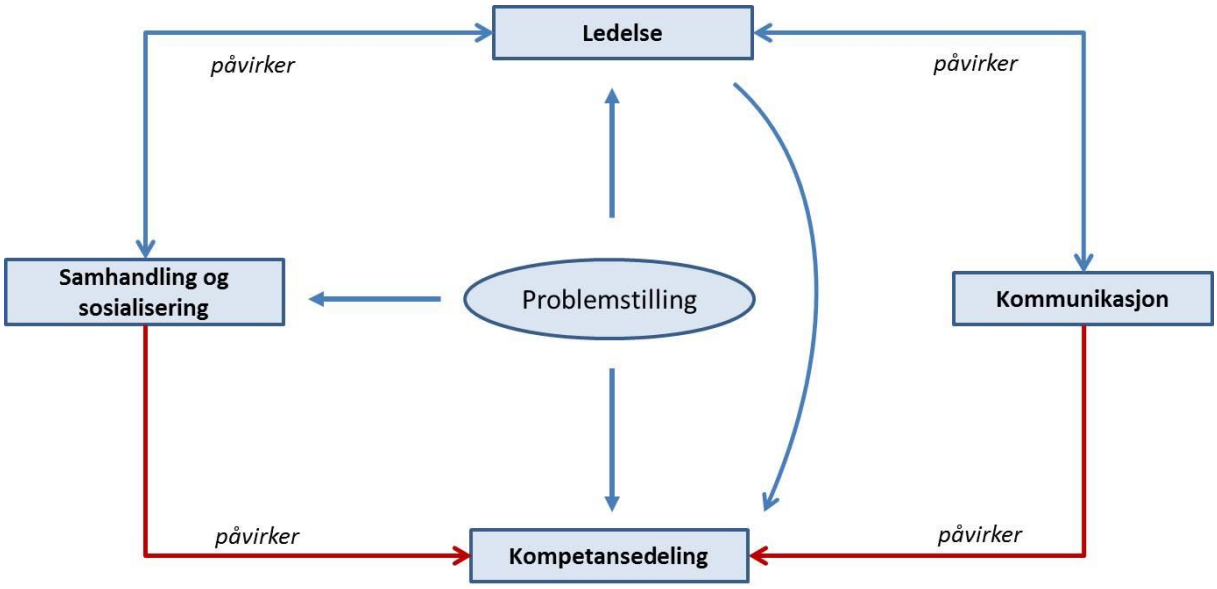
Min problemstilling reiser følgende spørsmål:

På hvilke måter kan den digitale generasjonen utfordre ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?

Jeg startet med å lage en konseptuell modell av problemstillingen min. Dette for å få hjelp til å strukturere forskningsspørsmålene mine. Det hjalp med til å se samspillet og sammenhengen mellom de ulike områdene som problemstillingen berører. For å kunne svare på problemstillingen må jeg først klargjøre hva som ligger i fenomenet «digitalt innfødte». Dette gjøres i teoridelen. Videre spør jeg i hvilken grad disse utfordrer områder som *ledelse*, *Samhandling* og *Kompetansedeling* i bedriftene. Her måtte jeg foreta en begrepsavklaring.

1. *Ledelse* er et klart definert område som kan forklares ut i fra teorier og forskning.
2. *Samhandling* forklares som den interaksjon og den dynamikken som oppstår når to eller flere objekter har en effekt på hverandre. Setter vi dette inn i et mellommenneskelig forhold kan en slik samhandling være basert på kjærlighet, solidaritet, vanlige forretningsinteraksjoner, eller en annen type av sosialt engasjement. I følge Johannessen og Olsen er samhandlingskompetansen din «evne til å mestre grunnleggende sosiale mekanismer igjennom kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring» (Olsen, 2008, p. 155). I lys av dette mener jeg det er mest hensiktsmessig i denne konteksten å knytte samhandling og sosialisering sammen.
3. *Kompetansedeling.* For at kompetansedeling kan skje må det foregå en kommunikasjon og en kunnskapsoverføring. Litteraturer peker på flere faktorer som kan påvirke slik kunnskapsdeling i en bedrift eller i en organisasjon. Eksempler på slike faktorer er kommunikasjon, ledelse, organisasjonskultur, tillit og insentiver. Vi ser at dette begrepet er vevd inn i alle de andre faktorene vi spør etter. Dermed anser jeg det mer hensiktsmessig å fokusere på kommunikasjon i intervjuene. Sammen med ledelse, samhandling og sosialisering vil kommunikasjon kunne forklare hvordan kompetansedeling i skjer i bedriften.

Problemstillingen spør konkret om ledelse, samhandling og kompetansedeling. Modellen viser at måten en bedrift ledes på har effekt på alle områder. Samtidig påvirkes også ledelsen av faktorer som kommunikasjon, organisasjonskultur og tillit. Dette har gjort meg sikker på at kommunikasjon er en faktor som må belyses for å kunne svare godt på problemstillingen. Jeg har dermed kommet frem til følgende modell:



Figur 7 Konseptuell modell basert på forskningsspørsmålene

1. Ledelse

A. Hvordan foregår ledelse hos dere i dag?

B. Hvilken filosofi ligger bak ditt eget valg av lederstil?

C. På hvilken måte har de yngste medarbeiderne endret ditt syn på ledelse?

D. Hva har du/dere gjort for å lykkes, med tanke på å bygge team, samhandling og kompetansedeling?

E. Hva oppleves som den største utfordringen på dette området?

F. Finnes det noen grunnleggende forskjeller mellom generasjonene i bedriften?

2. Kommunikasjon

A. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere?

B. I Hvilken grad har kommunikasjonen endret seg i møte den generelle samfunnsutviklingen?

C. Hva oppleves som den største utfordringen på dette området?

3. Samhandling og sosialisering

A. Hvordan har samhandlingen tradisjonelt foregått i bedriften?

B. Har den generelle samfunnsutviklingen påvirket måten dette skjer på i dag?

C. Hvordan greier de yngre medarbeiderne å tilpasse seg bedriftens normer og verdier for sosialisering?

D. Hva har vært din største utfordring som leder på dette området?

4. Kompetansedeling

A. Hvordan har kunnskapsdelingen tradisjonelt skjedd i deres bedrift?

B. Er det områder der de yngre kan gi bedriften konkurransefortrinn?

C. Om man ser inn i «glasskula»; i hvordan og i hvilken grad vil denne generasjonen endre bedriften, samfunnet, verden …?

3.4 Intervjuguide

Utfordringen ligger i å stille åpne spørsmål og la informantene selv få avgjøre hva som var viktig å få frem. Jeg tenkte intervjuene som ulike sirkler, fra det generelle inn mot det personlige. Dette hjalp meg til å føre en lett samtale som gradvis gjorde informanten mer fortrolig. Jeg hadde noen fokusområder som var til god hjelp, samtidig spilte jeg litt videre på gode poeng de første informantene frembrakte under intervjuet. Jeg tok også utgangspunkt i dagsaktuelle situasjoner som bidro til å skape en ramme rundt tema. Mine forskningsspørsmål ble dermed ikke helt førende for samtalen, men de hjalp meg med å holde breddefokus.

3.5 Datainnhentingsmetode

Ved å bruke intervju som metode, håper jeg å få vite hvordan ledere ser på de utfordringene min problemstilling reiser. Kvalitative forskningsintervju er en metode for å skape data, basert på menneskers subjektive og levde erfaringer. Det er nettopp den enkelte leders subjektive meninger jeg er ute etter. Jeg mener derfor at det kvalitative intervjuet vil være best egnet til dette. Formålet med et kvalitativt intervju er å kunne beskrive og tolke temaer som er hentet i fra intervjupersonens livsverden. Livsverden er et filosofisk og sosiologisk begrep som betegner den konkrete levde verden som hver av oss lever i. Livsverden er noe vi tar for gitt, og ofte ikke er bevisst. Det er en naturlig, ureflektert del av hvem vi er, og hvordan vi er i verden. Livsverden er den hverdagslige verden som vi daglig møter og forholder oss til, som vi er uatskillelige fra og som vi deler med andre. Vi kan ikke fri oss fra vår egen kroppslig levde erfaring, og vi opplever og fortolker våre omgivelser og opplevelser ut i fra vår egen livsverden. Livsverden er også historisk betinget. Det vil si at den enkeltes fortolkning av verden preger den subjektive livserfaringen, historien og kulturen man lever i (Bull, 2006).

Jakobsen (Jakobsen, 2005) skiller mellom fire ulike metoder for å samle inn kvalitative data på. Den mest vanlige formen er det *Individuelle, åpne intervjuet*. De tre andre metodene er; *Gruppeintervju, Observasjon og Dokumentundersøkelse.* I mitt tilfelle vil det være naturlig å benytte individuelle, åpne intervju. Jakobsen sier at denne formen egner seg godt til å få frem enkeltindividers fortolkning.

I mitt tilfelle må de fleste intervjuene gjennomføres pr telefon. Dette kan i noen tilfeller være utfordrende. I følge Jakobsen ser det ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema ansikt-til-ansikt. Spørsmålet blir hvordan dette vil påvirke min undersøkelse. Hvor følsomt er dette tema, og i hvilken grad må jeg gå i dybden for å få de svarene jeg er ute etter? Blaikie (Blaikie, 2009) beskriver dybdeintervju som en samtale og samspill der man søker å få et innblikk i informantenes livsverden. Et intervju søker dypere enn en vanlig samtale, der målet er å bli kjent med intervjupersonens tanker, følelser og holdninger i forhold til valgte tema. Ved en slik kvalitativ undersøkelse søker man informasjon om noe spesifikt. Man ønsker å gå i dybden og få frem beskrivelser som kan være med på å forklare problemstillingen. Kvalitative undersøkelser beskrives gjerne som begreps- og teoriutviklende, der sosiale prosesser står i fokus. I utgangspunktet anser jeg ikke min undersøkelse som så sensitiv at telefonintervju vil påvirke resultatet. Mitt utgangspunkt er at informantene skal beskrive et fenomen, et fenomen de også selv iakttar som ledere. Ettersom jeg kjenner alle mine informanter fra før, vil nødvendig fortrolighet være ivaretatt.

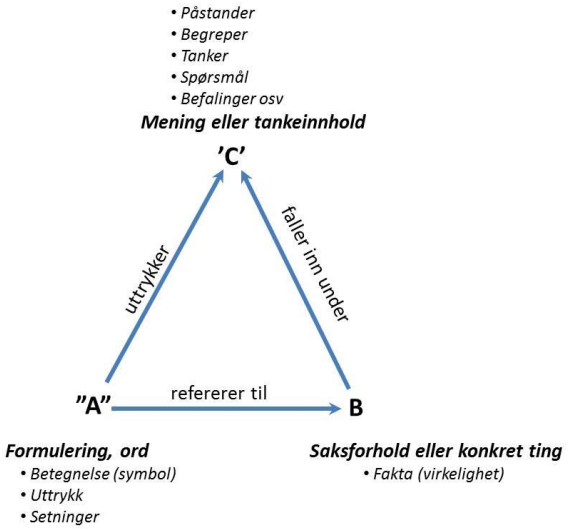
3.6 Teorigrunnlag

Mitt neste valg gikk på hvilken teori som var relevant for min oppgave. Et gjennomgående problem når man skriver oppgaver er manglende sammenheng mellom teori og empiri. Jeg arbeidet mye med å finne aktuell teori som kunne belyse problemstillingen og forskningsfeltet mitt. Med empiri mener jeg vitenskapelige studier av virkeligheten. Her fikk jeg god hjelp av den tenkning jeg hadde gjort rundt forskningsspørsmålene og utviklingen av en konseptuell modell. Selv om den ikke er hundre prosent dekkende og korrekt gav denne modellen likevel god veiledning i hvilken teori som måtte belyses. Jeg valgte dermed å struktere oppgaven etter disse hovedområdene.

3.7 Etiske vurderinger og feiltolkninger

Vi har allerede beskrevet hvordan kvalitativ forskning studerer menneskelige handlinger og språklige ytringer. En slik kvalitativ studie gir muligheter for flere gyldige alternative tolkninger samtidig. Det er viktig å huske at det finnes ingen ”nøytral” eller ”objektiv” tolkning av menneskelige handlinger og ytringer, men det finnes enkelte fallgruver en forsker bør unngå.

Kvale påpeker at i det intervjueren forsøker å formulere det den intervjuede selv oppfatter som meningen med sine uttalelser, skjer det en fortolkning. Tolkningen kan stille seg kritisk til det som blir sagt, og den kan velge å fokusere på uttalelsens innhold eller på personen som står bak (Kvale, 1997). Gilje og Grimen sier at «meningsfulle fenomener er bare forståelige i den sammenheng eller kontekst de forekommer i» (Grimen, 1993, p. 152). Hvert individ har sitt eget bilde av omverdenen og bygger sine vurderinger, holdninger og sin atferd på hvordan de ser at verden fungerer. Vi kan oppfatte det samme på forskjellige måter. Ogdens trekant eller tegntrekant[1] viser at når man lager egne formuleringer skjer det på bakgrunn av vår egen oppfatning av virkeligheten og de fakta man får presentert.



Figur 8: Egen tegning av Ogdens "tegn-trekant"

John M. Steinberg (Steinberg, 1997) forklarer dette med at vi mennesker ser verden fra ulike ståsted. Om man setter Norge i sentrum på verdenskartet vil det se annerledes ut enn om man setter USA i sentrum. Det vil gi helt forskjellig "verdensbilder". Far og sønn sitter og ser nyhetene sammen. Tommy er en ungdom som er mitt i sitt lille ungdomsopprør. Han sitter og ser nyhets reportasjer i fra opptøyene i hovedstaden natt til 1. mai. Da utbryter faren: *Se de kaster stein på Politiet!* Da Tommy ser det samme utbryter han forskrekket: *Se politiet slår demonstrantene med køllene sine!* Dette kalles i psykologien for «selektiv persepsjon». Persepsjon skjer ved hjelp av egne meninger, begreper, referanser, erfaringer osv. Våre formuleringer står dermed i fare for å bli mer subjektive enn objektive. En induktiv metode betinger at intervjueren er seg dette bevisst, og går inn i intervjusituasjonen med et åpent sinn.

De nasjonale forskningsetiske komiteene påpeker at handlingene og ytringene til de personene som studeres må inngå i en kontekst som forskeren må kunne gjøre rede for. I dette

[1] *Handouts av professor Peder Gravem - Exfac – Kritisk tenking - «UTSEGNSTYPAR» ved Menighetsfakultetet 2008*

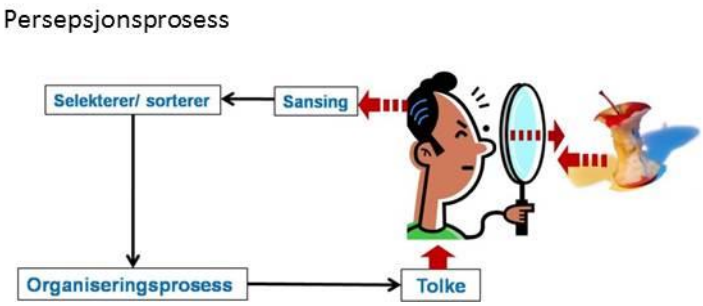
studiet er det en fare for at fortolkningsprosessen og intervjusituasjonen vil kunne bli preget av kulturelle, sosiale og språklige forskjeller generasjonene i mellom. Forskerens verdier, fordommer og forutsetninger vil kunne farge både den måten forskeren framskaffer og tolker sine forskningsdata på, også måten informantene blir møtt på har betydning.

Informantene vil på sin side også være fortolkere, i den forstand at de forsøker å forstå bakgrunnen for de spørsmålene som blir stilt dem. Dersom forskeren ikke er seg bevisst disse forholdene, vil det kunne føre til feil, eller inadekvat, fortolkning av forskningsdataene. Det kan dreie seg om særskilte trekk ved en kultur som gir en viss type atferd, eller visse ytringer, en annen mening enn de ville hatt innen en annen kultur, eller det kan dreie seg om språklig sjargong som gir ordene spesiell mening. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010) *2010*).

I mitt forskningsprosjekt har jeg forsøkt å følge alle de rådene som fremkommer her. Alle informantene fikk skriftlig informasjon som forsikret dem på at all informasjon ville bli anonymisert og underlagt taushetsplikt, men mindre de selv godkjente noe annet. Intervjuene ble tatt opp og jeg tilbød også samtlige informanter innsyn i det transkriberte intervjuet.

Selektiv persepsjon

Det er alltid stor fare for at det oppstår feiltolkninger ettersom det avgjørende er hva som *høres* av mottaker og ikke hva som blir *sagt* av avsender. Denne dekodingen bør derfor sjekkes opp av intervjueren igjennom kontrollspørsmål. Forstår jeg deg rett når du sier…, Mener du med dette at… osv. Under samtalen vil da intervjueren få større klarhet i hva som formidles og hva informanten faktisk ønsker å si. Det vil også bidra til større trygghet når informanten forstår at det som formidles når frem og blir forstått. Dette forsøkte jeg å være bevisst på under intervjuet.



Figur 9 Egen tegning av persepsjonsprossesen

3.8 Analysemetode

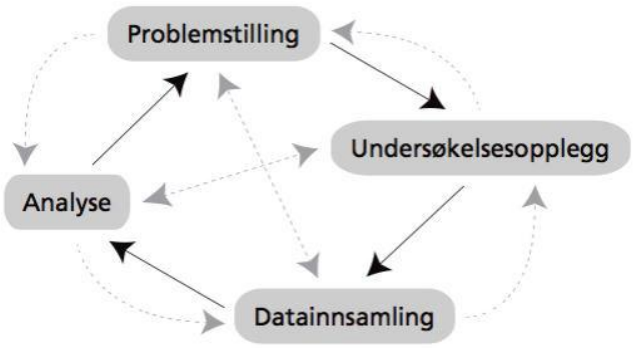
Analysen vil i utgangspunktet være organisert etter de hovedtema som er adressert under redegjørelsen av problemstillingen. Ved bruk av en hermeneutisk tilnærmelig er det viktig å ha høy bevissthet rundt sin egen og objektets selvforståelse. Selv om jeg kjenner mine informanter på det personlige plan er jeg ikke så godt kjent med deres arbeidssituasjon. Dette

gjør at jeg går til analysen med et åpent sinn. I denne sammenheng snakker Kvale (Kvale, 1997) om seks mulige trinn i en slik analyse:

1 Intervjupersonen beskriver sin livsverden og forteller spontant hva hun/han opplever, føler og gjør i forhold til et emne. (Lite tolkning og forklaring).
2 Intervjupersonen ser selv nye forhold, sammenhenger eller betydninger i løpet av intervjuingen uten at intervjuer tolker dette videre.
3 Intervjueren lager konsentrerte gjengivelser og tolkninger av meningen med det intervjupersonen sier, og sender det tilbake. Dette kan medføre en kontinuerlig tolkning med mulighet for umiddelbar avkreftelse eller bekreftelse av intervjuers tolkninger. Resultatet kan da bli et ”selv-korrigerende” intervju.
4 Det transkriberte intervjuet blir tolket av intervjuer, enten alene eller sammen med andre forskere. Denne analysen kan deles i tre deler. A. Transkribering, B. Klargjøring av materialet, for eksempel ved å eliminere overflødig og uvesentlig materiale. C. Den egentlige analysen, der intervjuets mening utvikles.
5 Gjenintervjuing. Tolkningene gis tilbake til intervjupersonen som får en mulighet til å kommentere tolkningene, samt til å utdype sine opprinnelige uttalelser.
6 Handling. Intervjupersonen begynner å handle på bakgrunn av ny innsikt

Jeg har forsøkt å følge dette under bearbeidelsen mitt materiale og påfølgende analyse. I ett tilfelle ringte jeg tilbake for å forsikre meg om at jeg hadde forstått informanten rett.

Den kvalitative tilnærming er ifølge Jakobsen (Jakobsen, 2005) som en interaktiv prosess. Den legger få begrensninger på de svar en respondent eller informant kan gi. For å forebygge generaliseringsproblemer er derfor åpenhet av stor betydning. Åpenhet i den forstand at undersøker ikke er låst på forhånd til hva han eller hun leter etter. Igjennom åpenhet kan dataene forskeren får tak i bli svært nyanserte. Den enkelte informant gir sine egne fortolkninger og meninger av et forhold. Prosessen kan dermed bli interaktiv, noe som betyr at man kan gå tilbake og endre problemstillingen etter hvert som man får større innsikt og kunnskap.



Figur 10 Den kvalitative tilnærming som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2005; 129)

I transkriberingen spilte jeg av lydfilen, samtidig som jeg brukte mine notater fra intervjuene. Jeg hadde samlet stikkord og de refleksjonene jeg hadde underveis. Dette kalles å strukturere intervjuinnholdet. Når materialet struktureres i tekstform, blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen. Analysen begynner under intervjuet. Ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis, for å klargjøre intervjuerens forståelse og bekrefte eller avkrefte informantens mening, er analysen allerede i gang (Kvale, 1997).

3.9 Overføringsverdi

Ettersom denne studie begrenser til noen få utvalgte bedrifter, vil det ikke være mulig å si noe som vil være allmenne sannheter. Ved bruk av induktiv metode håper jeg likevel at det går an å påvise noen trender som er så tydelige at de i seg selv har overføringsverdi.

3.10 Oppsummering

For å kunne svare på problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ undersøkelse, som vektlegger den virkelighetsoppfatning mine informanter har. Igjennom en induktiv tilnærming vil jeg forsøke å trekke konklusjoner som kan belyse de spørsmål problemstillingen reiser. I dette kapitlet har jeg kommet frem til en konseptuell modell for mine forskningsspørsmål som viser at ledelse står helt sentralt i problemstillingen ettersom det påvirker alle de andre områdene. Jeg har derfor valgt å undersøke hvordan ledere i noen utvalgte kompetansebedrifter opplever de utfordringene problemstillingen reiser spørsmål om.

Jeg har reflektert rundt ulike fallgruver og dilemma en slik undersøkelse kan føre med seg. Dette er knyttet til utformingen av selve problemstillingen, utvalg av informanter og teori. I tillegg står min egen forforståelse av tema sentralt. Hvor objektiv har jeg klart å være? Igjennom disse ulike refleksjonene har jeg fått en økt bevissthet rundt egen forskning. Jeg har også innsett hvor viktig et slikt metodekapittel er for et godt sluttprodukt.

4 ANALYSE OG DRØFTING AV FUNN

I dette kapittelet vil jeg analysere og drøfte mine funn opp mot litteraturen. Ettersom begrepene «digitalt innfødt og digitale immigranter» har fått en sentral plass i denne oppgaven er det naturlig å starte med en analyse av disse begrepene. Videre vil jeg drøfte de ulike områdene som problemstillingen reiser spørsmål rundt. Her vil jeg følge den konseptuelle modellen som jeg redegjorde for i metodekapitlet pkt. 3.3.1.

4.1 Digitalt innfødt vs. Digital immigrant

Prensky (Prensky, 2001) påstår at det er en vesentlig forskjell mellom de «digitalt innfødte» og «digitale immigranter». I sine to populærvitenskapelige artikler var han med på å skape disse begrepene. Han argumenterte med at når man skal lære et nytt språk, som voksen, brukes en annen del av hjernen enn hva som er tilfelle ved første innlæring som barn. Dette vil gi en «aksent», hevder han, som i mer eller mindre grad vil røpe at man er immigrant. Han påstod dermed at den generasjonen som er født inn i den digitale verden vil opptre annerledes enn de som tilhører de eldre generasjonene. Senere er det flere som har angrepet denne påstanden og hevdet at den ikke er empirisk fundamentert. En av de som har forsket på dette er Sue Bennett (Bennet, 2012). Hun konkluderer med at man ikke har empirisk belegg for å bruke begrepet «digitalt innfødte» på en hel generasjon. Det kan sikkert passe på en mindre gruppe i populasjonen, men ikke på alle, sier hun.

Kan man i det hele tatt gruppere en hel generasjon på bakgrunn av atferd og holdninger? Jeg tror ikke det. Ifølge Jakobsen (Jakobsen, 2005) finnes det ingen generelle lover som kan forklare slike variasjoner i en hel populasjon. Ettersom hvert enkelt individ er unikt og særegent, er det vanskelig å beskrive slike fenomen som lovmessige sannheter. Litteraturgjennomgangen viser også at det er ulike oppfatninger av virkeligheten. Empiri er bygget på sanselig erfaring, og det kan derfor være en grunnleggende uenighet om hva denne virkeligheten består i. Knut Kjelstadli (Kjeldstadli, 1999) sier at forskning dreier seg om å lete frem opplysninger som belyser en sak slik at vi kan forstå den bedre.

Vi har nå funnet ut at vi ikke kan tolke begrepet «digitalt innfødte» som spesifikke egenskaper som er gjeldende for en hel generasjon. Ogdens tegntrekant[2] viser at når man lager egne formuleringer skjer det på bakgrunn av vår egen oppfatning av virkeligheten og de fakta

[2] *Handouts av professor Peder Gravem - Exfac – Kritisk tenking - «UTSEGNSTYPAR» ved Menighetsfakultetet 2008*

man får presentert. Det er derfor viktig å avklare hva man legger i et slikt begrep. Vi forstår «digitalt innfødte» som en benevnelse på den generasjonen som er født inn i den digitale tidsalderen. Ut i fra dette vil vi forsøke å finne ut av er om de som er født inn i den digitale tidsalderen fremmer andre holdninger og atferd enn tidligere generasjoner.
Innen samfunnsvitenskapelig forskning heter det at: «meningsfulle fenomener bare er forståelige i den sammenheng eller kontekst de forekommer i» (Grimen, 1993, p. 152). I denne oppgaven kan vi derfor bare si noe sikkert om hvordan dette oppleves i de bedriftene som omfattes av undersøkelsen. I denne oppgaven har jeg valgt en induktiv tilnærmelig til spørsmålene jeg reiser. Det vil si at man ikke går ut for å teste om en sannhet er holdbar, men for å søke etter sannheten. Jeg skal nå analysere og drøfte det jeg har funnet i litteraturen opp i mot den virkeligheten lederne jeg intervjuet beskriver. Håpet er at dette kan kaste nytt lys over de spørsmålene problemstillingen reiser.

Vi har innledningsvis vist til at det til alle tider har oppstått former for generasjonsforskjeller, på bakgrunn av ulike levekår og samfunnsutviklingen generelt. Det vi er interessert i å finne ut er om de «digitalt innfødte» har en fordel som tidligere generasjoner, kalt «digitale immigranter» ikke har. Vi har allerede tatt høyde for at det vil være naturlige forskjeller i en populasjon, noe avgrensningen av problemstillingen begrunner.

Å skulle lære seg nye ting i voksen aldre kan være utfordrende. Vi kan spøkefullt si at det er lett å snakke norsk, jeg selv lærte det i tre-fireårsalderen. De som skal lære norsk som voksne sier at det er vanskelig språk å lære. Bakgrunnen for denne oppgaven var min egen iakttagelse av hvordan de som er født inn i den digitale verden lærte seg å omgå digitale verktøy på en naturlig måte. Det var som å lære å snakke, innlæringen gikk stort sett av seg selv. På bakgrunn av dette var det nærliggende å anta at denne generasjonen har en fordel, en fordel som det er vanskelig for oss som er født før den digitale tidsalderen og utlikne. I 2013 regnet Seniornett ut, på bakgrunn av fra Statistisk Sentralbyrå, at dess eldre du er dess større sjanse er det for at du ikke bruker internett på en gjennomsnittsdag. For dem som er over 67, var det under halvparten som brukte internett i det daglige. 400.000 nordmenn mellom 55 og 79 år er aldri på internett (Fagbladet, 2013).

Bennet (Bennet, 2012) på sin side mener at det er for tidlig å si noe sikkert om hvordan eldre mennesker adopterer ny teknologi. Kanskje har hun rett? Innovasjoner er ikke noe nytt fenomen. I etterkrigstiden har Norge opplevd en formidabel teknologisk utvikling. Vi ser at de generasjonene som opplevde dette har adoptert og tatt i bruk de nyvinningene som dette

har først med seg. Phillip Kotler (Kotler, 2005) forklarer at adopsjon er en mental prosess som enkeltindivider går igjennom, fra vedkommende hører om innovasjonen til den tas i bruk. Adopsjon trenger ikke bare være produkter, men det kan også være ideer og holdninger. Folk er veldig forskjellig når det det gjelder hvor villig man er til å prøve noe nytt, hevder han.

Under intervjuet spør jeg en av informantene(4) om hvordan han opplever dette: «*De unge vil adoptere dette mye raskere enn oss andre (…) Eldre kommer ofte med mye «i sekken» og er ikke like raske til å ta nye ting*». Samtidig sier han også: «*Tilgjengeligheten og forenklingene vil gjøre at eldre mennesker vil være i stand til ta del i dette*». Dette er i samsvar med teoriene som adopsjonsprosessen bygger på.

Diffusjon betyr hvordan et nytt produkt eller en ny ide sprer seg til en befolkningsgruppe. Diffusjon er knyttet til adopsjon, der summen av de enkelte individers adopsjon utgjør diffusjonen. Man deler her befolkningen inn i ulike adopsjonsgrupper, der det i vår sammenheng er naturlig å se på den yngre generasjonen som innovatører og tidligbrukere. Vi ser av kurver at det vil alltid ta litt tid for en innovasjon adopteres av majoriteten av befolkningen (Kotler, 2005). Dersom Bennet (Bennet, 2012) har rett i sin antakelse vil de eldre komme etter.

I januar 2014 kunne TV2 fortelle om «Eldreinvasjon på Facebook» (TV2, 2014). Tall fra TNS Gallup viser at mens bare 10,4 prosent av nordmenn over 60 år brukte Facebook daglig i 2009, brukte 41,8 prosent nettstedet ved inngangen til 2014. Altså en firedobling.

Daglig dekning Facebook	2009	2010	2011	2012	2013
Totalt	38,2 %	45,4 %	60,1 %	64,1 %	67,2 %
15-29 år	71,5 %	77,4 %	84,6 %	86,6 %	88,0 %
30-44 år	41,8 %	47,3 %	62,7 %	69,7 %	70,0 %
45-59 år	29,4 %	37,6 %	48,0 %	53,5 %	59,3 %
60+	10,4 %	19,9 %	33,5 %	35,0 %	41,8 %

FLERE ELDRE: Tabellen over viser nordmenns Facebook-vaner. Tallene angir andelen av personene innenfor den gitte aldersgruppen som bruker Facebook hver dag. For eksempel brukte 41,8 prosent av alle nordmenn over 60 år Facebook daglig ved inngangen til 2014. Kilde: TNS Gallup

Figur 11: TNS Gallup (TV2, 2014)

Vi ser at det kan være helt naturlige grunner til at vi akkurat nå ser betydelige generasjonsforskjeller, i forhold til mestring og bruk at digitale medier. Det er samtidig for tidlig å tilbakevise helt påstanden om at de som er digitalt innfødte har et stort fortrinn i den

nye digitaliserte kunnskapsøkonomien. Ut i fra det datamateriale som foreligger i denne undersøkelsen kan vi ikke si noe sikkert om hvor stor denne forskjellen vil være i fremtiden.

Det TNS Gallups undersøkelse ikke sier noe om er hvor godt de eldre befolkningsgruppene *mestrer* de sosiale mediene. Dermed er Prenskys (Prensky, 2001) påstand ikke tilbakevist igjennom at brukerfrekvensen øker. Hans anliggende var at de digitalt innfødte har en mer naturlig innlæring og mestrer dermed bruken av digitale verktøy bedre. Dette er en ferdighet som vil gjøre at de hele tiden ligger foran de digitale immigrantene i utviklingen. Spørsmålet blir da hvordan dette oppleves i arbeidslivet? På hvilken måte vil de digitalt innfødte utfordre områder som ledelse, samhandling og kompetansedeling? Det første vi vil se nærmere på er ledelse.

4.2 Ledelse

Gjennomgående svarer lederne i undersøkelsen at de opplever det som utfordrende å skulle lede denne generasjonen kompetansemedarbeidere. En av dem(2) sier: «*De (unge) tar ting veldig fort, samtidig som de er mer krevende på oppfølging når de trenger det*». I intervjuet sier han at de har ikke tålmodighet til å vente på svar, de vil ha svar med engang. Denne generasjonen er så vant til at alt går så kjapt, at også tilbakemeldinger må skje med engang. Jeg spør hva dette har gjort med ham som leder? «*Jeg har nok endret meg som leder gjennom dette… merker blant* annet *at jeg automatisk har større forventing til de yngste medarbeiderne våre. Rett og slett fordi de er så dyktige. Jeg føler på mange måter at min egen generasjon blir mer like. Vi har felles referanserammer og bakgrunn på en måte. Vi tenker for det meste veldig likt. Her utfordrer de unge på en helt annen måte, med en helt annen driv»* sier han. Dette har ført til at han i en alder av over 50 år har valgt å begynne å studere igjen. «*Den digitaliseringen vi nå opplever krever mer av meg som leder. Derfor setter jeg må skolebenken igjen til høsten, jeg vil ta et masterprogram innen digital kommunikasjon og media»* sier han. Samtalen med denne lederen bekrefter mange av de karakteristika som gis av denne generasjonen. Inntrykket er at de er mere *på* hele tiden, vant til øyeblikkelig aksjon og tilbakemeldinger. De kommuniserer annerledes og kommer inn i arbeidslivet med større kompetanse.

Under samtalen kommer det frem at de digitalt innfødte også utfordrer bedriftens lederfilosofi. Han forteller: «*Lederfilosofien er veldig standardisert. Vi er en stor organisasjon som ikke er så lett å endre. Hadde nok håpet at det kunne gått litt fortere på noen områder. Men vi er en skandinavisk organisasjon som skal samhandle med ulike*

kulturer i våre naboland også». Han erkjenner at dette er en stor utfordring og bekrefter at spillereglene for bedriftenes virksomhet er i endring. Under samtalen opplever jeg at han ser faren som ligger i det Kaspersen (Kaspersen, 2014) sier når hun påpeker at de som fortsetter etter de gamle reglene vil snart bli spilt ut over sidelinjen. Han mener likevel at det ikke er så drastisk at man må «kaste rammene i sin helhet», slik Kaspersen påstår. De andre informantene bekrefter også at den unge generasjonen utfordrer bedriftens måte å tenke ledelse på. Når jeg forsøker å finne ut hva dette konkret handler om stiller jeg følgende spørsmål til en av informantene(4): Hva opplever du som den største forskjellen mellom en medarbeider på 20 og 50 år? «*Utelukkende teknologi, de unge går inn på et annet nivå i forhold til nye verktøy*».

Det inntrykket jeg sitter igjen med er nettopp dette, at de unge har større kompetanse og ferdighet på dette området. De skaper seg et fortrinn igjennom å utnytte de mulighetene som de digitale verden gir i form av raskere kommunikasjonskanaler og tilgjengelighet på kunnskap. De er verdensborgere som også søker kunnskap og inspirasjon globalt. De behersker ofte flere språk og har generelt lav terskel for å lære seg nye verktøy. I møte med ledere som er digitale immigranter har de ofte større kompetanse på dette området. De unge kommer inn i bedriften med en helt annen energi og referanserammer. De har latt seg inspirere av andre kulturer og tenkemåter og skiller dermed ut fra sine eldre kollegaer som ofte fremstår som like, med felles referanserammer og bakgrunn. Om som vår leder uttrykte det; «*Vi tenker for det meste veldig likt. Her utfordrer de unge på en helt annen måte, med en helt annen driv*».

Et tema som stod sentralt i alle intervjuene var lederstil. Hvordan lede den unge generasjonen på best mulig måte? En av dem(4) svarte: «*Vi vil nok se at den yngre generasjonen søker større frihet og fleksibilitet. Frihet betinger større ansvar og større del i bedriftenes visjon og verdier. Skjer det trenger man ikke så mye kontroll*». På spørsmål om hvordan man best kan lede den unge generasjonen svarer en leder(1) slik: «*Jeg har den erfaring at når jeg skal lede unge mennesker så leder jeg dem best ved å frigjøre dem*».

Samtlige ledere i denne undersøkelsen peker på at lederrollen har endret seg. Lederen som den store «sjefen» er på vei ut. En leder (4) forteller: «*Det er ikke så veldig tydelig lenger hvem som er sjefen. Alle lever nesten på samme nivå. Det er mer funksjonsbestemt hvem som snakker med hvem, enn hvem som leder hvem. Såkalt flat lederstruktur*». En annen leder(3)

sier: ««*Selv om ingen er i tvil om det er jeg som er sjefen er det veldig sjelden at det er jeg som har svaret*».

Vi ser at disse lederne i større grad vil lede igjennom sine medarbeidere. Dermed utøver de en lederstil som minner om de prinsippene vi finner innen selvledelse. Større frihet og ansvar for den enkelte medarbeider er grunnleggende tenkning innen selvledelse. Selvledelse innebærer å sette egne mål og å motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre. Ved å frigjøre det potensiale den enkelte medarbeider besitter utøver også det som kalles en Coachende lederstil. Dette er i samsvar med det Ann Elin Schüssel (Schüssel, 2000) sier når beskriver at coaching er «*Prosesser for å frigjøre og utvikle enkeltmenneskets potensial* (p. 15)». Spurkeland (Spurkeland, 2009) mener at mye tyder på at ledere i framtida må mestre områder som coaching, veiledning og såkalt superledelse for å lykkes i fremtiden. En informant(1) sier i denne forbindelsen at: «*Jeg tror lederen blir i mye større grad en fasilitator (...) det er ikke lederen som står for verdiskapingen*». En annen(5) sa at: «*Ingen kan lenger skjule seg på kontoret. Alle er sitt eget sentralbord og de har dermed i langt større grad det man kan kalle et førstelinjeansvar*». Vi ser her at flere peker på utviklingen har ført til en flatere lederstruktur i der egne bedrifter. En av lederne(4) hadde tenkt nøye igjennom dette og kom med følgende resonnement: «*Derfor mener jeg at mellomledere er en skikkelig uting. Dersom du bruker mer tid på å lede andre en på å jobbe så burde du ikke vært der*».

Dette er også Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) opptatt av. De sier at ledelse i et kunnskapssamfunn kan sammenlignes med en fugleflokk. En flokk reagerer som en helhetlig organisme, samtidig som de enkelte individene i flokken agerer som selvstendige, kreative og innovative individer. Flokken styres av visse grunnleggende prinsipper der den enkelte fugl hele tiden forholder seg til fuglen som er nærmest. En slik selvorganisering er basert på selvledelse hevder de. Dette er en karakteristikk som jeg oppfatter passer godt med den forståelsen flere av lederne i min undersøkelse beskriver. Mellomledere er en funksjon som er knyttet til et hierarkisk tankemønster. Vi ser her at med en flatere lederstruktur veltes ledelsespyramiden. Ved å flytte fokus ut til førstelinjen og gi hver enkelt større frihet og ansvar har min informant et godt poeng når han sier; *Dersom du bruker mer tid på å lede andre en på å jobbe så burde du ikke vært der*». Mye tyder på at det er dette som er utviklingen innen kunnskapsbedrifter. Trolig er det dette Kaspersen (Kaspersen, 2014) sikter til når hun sier: «Det handler ikke om å tenke utenfor rammene, men å kaste rammene i sin helhet».

Det har hittil blitt tegnet et bilde av en generasjon unge kompetansemedarbeidere som stormer frem med høy grad av mestringsevne og kompetanse til det meste. Under samtalene slår dette bilde sprekker. En av informantene(3) forklarer: «*Dette er en generasjon som ikke er vant med motstand. Mange har gått igjennom alle årene med skolegang og oppvekst, og frem til etablering, uten noe særlig motgang eller motvind. I intervjuer av kandidater viser det seg ofte at de har liten selvinnsikt. De har hørt hvor flinke de er hele livet og blir ofte ikke korrigert igjennom prøvelser og motgang*».

Den australske barnepsykologen Andrew Fuller påpeker noe av denne ubalansen i denne generasjonen, som han selv kaller for Z-generasjonen. Det blir sagt at de vil bli den best utdannede og mest kunnskapsrike generasjonen i historien, men det er også noe som går tapt. Han mener at barndommen lett forsvinner i alt mas om kunnskap. Det blir mindre tid for «barnet» og han synes det er uheldig at mange blir oppdratt til å være små voksne (Manocha, 2013). Hanne Skartveit (Skartveit, 2014) er inne på det samme i en artikkel i VG nylig. Hun sier at foreldre og medier har fortalt barna at alt er mulig. Alle kan få til det de selv vil. Videre sier hun at de har ofte vokst opp med voksne som roser barna for det de gjør, for prestasjonene. Så fin tegning! Så flink du var på fotballbanen! Så pen du er i den kjolen! «I dag må unge mennesker være gode i alt. De må være blide og greie, positive, oppflasket på at alt er mulig» mener hun.

En informant(1) sier at: «*Samtidig ser jeg at de ønsker sterke ledere som kan være deres forbilder. Ledere med tydelige verdier, integritet og karakter. Dette er ikke verdier som man kan søke opp på Google*». Under samtalene med informantene viser det seg at dette er område som utfordrer dem. På den ene siden har de medarbeidere som er faglig dyktige, har energi og stort pågangsmot, samtidig mangler de en ballast som tidligere generasjoner har hatt med seg inn i voksenlivet. Dette oppleves som en stor ledelsesutfordring. En av dem(4) kommer med følgende betrakting: «*De unges utfordring er at i dag er ikke den sosiale verden bare knyttet til fysiske relasjoner. Vi kan like godt snakke med noen på den andre siden av kloden, som med naboen. Dette øker vår kunnskap, men ikke nødvendigvis vår relasjon til andre*». Han sier videre: «*Unge mennesker har trolig flere overfladiske relasjoner, men de erkjenner nok også at slike overfladiske relasjoner ikke varer over tid. Det er behov for fysisk tilstedeværelse*».

Det fremstår som et paradoks at den generasjonen som mestrer de virtuelle plattformene best, samtidig er de som trenger fysisk tilstedeværelse mest. Man kan sammenligne dette med et tre

som blir gjødslet for hardt. Det vokser fort, men det har ikke fått tid til å utvikle et godt rotsystem. Disse lederne opplever at unge mennesker i dag trenger mer støtte på ikke-tekniske områder enn tidligere. De trenger ledere som ser dem og som står i en form for relasjon til dem.

Mye tyder derfor at Spurkeland har rett når han sier at emosjonell intelligens er noe av svaret på hvorfor noen ledere lykkes bedre enn andre i dagens samfunn (Spurkeland, 2009). Ifølge Spurkeland må ledere være i stand til å påvirke, ut i fra en god relasjon, uten å måtte ty til sin posisjon som leder. Thomas Sewerin (Sewerin, 2009) sier at ledelse er knyttet til den kvaliteten som finnes i «rommet» mellom leder og medarbeider. En av lederne (3) i undersøkelsen er inne på dette når han sier: «*Jeg tror at ledelse skjer i relasjonen mellom to mennesker. (…) Da er mitt fokus å kunne se de inn i øynene og få med meg hele kroppsspråket, så det er lite ledelse igjennom mail*».

Dette er i tråd med Spurkelands teori når han hevder at man må konsentrere deg om hvordan man ved hjelp av relasjoner kan utvikle medarbeiderne sine. Selv om de mestrer digitale verktøy og er teknisk dyktige, trenger de ledere med høyere emosjonell og sosial kompetanse enn tidligere.

Gjennomgående er lederne i denne undersøkelsen opptatt av fleksibilitet og individuell tilrettelegging. En av lederne(3) forteller: «*Vi arbeider nå med nye løsninger ettersom vi skal inn i nye lokaler. Nøkkelbegrep for oss er at vi ønsker å tilrettelegge for flere forskjellige måter å jobbe på. Vi vil ha store langbord der mange kan sitte sammen, små grupperom, steder man kan jobbe alene, sofa man kan legge seg ned på osv. Vi ønsker også å være fleksible, slik at våre ansatte får livet til å gå opp. Henting og bringen av barn gjør at man kanskje har mindre tid på jobben, men man tar heller en økt hjemme på kvelden for å kunne levere*». Tradisjonelt har ledelse ofte vært begrenset til selve arbeidssituasjonen, men trenden i dag er at de ulike arenaene i livet smelter stadig mer sammen. Han forteller videre: «*Vi ønsker også å være fleksible, slik at våre ansatte får livet til å gå opp. Henting og bringen av barn gjør at man kanskje har mindre tid på jobben, men man tar heller en økt hjemme på kvelden for å kunne levere*».

Teorien om relasjonsledelse bygger på at lederen må se hele mennesket, innbefattet hva den enkelte kan streve med av personlige ting. Spurkeland snakker derfor om «24-timers-mennesket» (Spurkeland, 2009). Dette er et tema som også dukket opp i samtalene med de ulike informantene. Ikke alle bedriftene i undersøkelsen hadde kommet like langt i praktisk

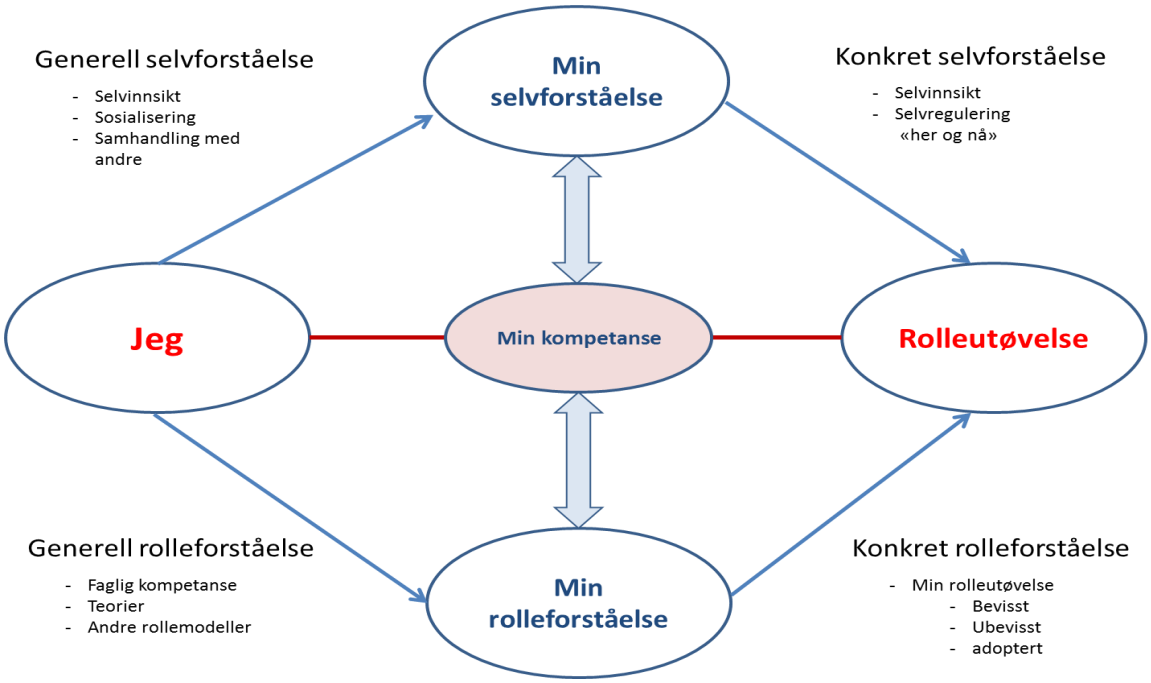
tilrettelegging, men alle beskrev fremtidens arbeidsplasser som mer fleksible. En leder (6) viste til Google sin filosofi. «*De har en veldig uformell tone og er en svært attraktiv arbeidsplass for unge. De tenker litt annerledes. Sakosekker i kantina og tilbud om Smoothie og sunne produkter. De har blant annet gitt alle ansatt mulighet til å bruke 20 % av tiden på egne prosjekter*». Mye tyder på at den nye generasjonen medarbeidere vil utfordre bedrifter på dette området i større grad enn tidligere. Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) peker også på at grensene mellom bedriften og omgivelsene blir stadig mer uklare. Lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har. I de bedriftene som omfattes av denne undersøkelsen bekrefter dette.

Oppsummert kan vi konstatere at lederne i denne undersøkelsen opplever at de digitalt innfødte utfordrer dem som ledere. Vi har sett at dette gjelder områder som ledelsesfilosofi og ledelsesstruktur. Når et gjelder lederstil er tendensen klart i retning av selvledelse og større fokus på førstelinjen. Vi har også sett at ledere i fremtiden utfordres på egen kompetanse. Her pekes det på at sosial og emosjonell kompetanse trolig blir avgjørende for å lykkes som leder i fremtiden.

Min undersøkelse viser at finnes et spenningsfelt som vil kreve slik type kompetanse. Det er ting som tyder på at den yngre generasjonen, av digitalt innfødte, kommer inn i arbeidslivet med en større ubalanse i livet enn vi har sett tidligere. Dette får meg til å tenke tilbake på noe jeg lærte under studietiden på BI. I kurset *Leadership in Action* skulle vi jobbe med vår egen lederplattform. I den forbindelse presenterte Frode Dale en modell som jeg senere har forsøkt å videreutvikle. Den viser at det er to ulike områder som danner basis for egen kompetanse. I arbeidssammenheng er det ofte stort fokus på faglig kompetanse og funksjon, basert på egen *rolleforståelse*. Her har vi sett at informantene opplever at den digitale generasjonen som dyktige. Men det er en annen side ved dette. Den kommer frem når en av informantene(3) forteller følgende: «*Jeg har intervjuer av kandidater som viser at de har ofte har liten selvinnsikt*». Her handler det om noe helt annet, nemlig kandidatens egen *selvforståelse*. Dette er også en ferdighet som påvirker rolleutøvelsen og den jobben man er satt til å gjøre. Slik jeg tolker dette står lederne overfor en generasjon som har høy rolleforståelse, men lav selvforståelse.

Dette vil også påvirke områder som sosialisering og samhandling. Modellen viser at dersom man mangler selvforståelse vil det påvirke rolleutøvelsen blant annet igjennom manglende selvinnsikt. Dette innebærer at samtidig som man faglig sett er vel egnet for selvledelse, vil

man ha behov for ledere som bygger relasjoner og er støttende. Dette funnet støtter opp under de teoriene som Spurkeland (Spurkeland, 2009) og Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) fremmer, der de sier at relasjonsledelse, basert på sosial og emosjonell kompetanse vil være avgjørende for å lykkes som leder i fremtiden.



Figur 12 Egen tegning, basert på Frode Dales modell; BI-studiet; Leadership in Action

4.3 Kommunikasjon

Hilde Fredheim Høgberg (Høgberg, 2014) spør om norske bedrifter evner å omstille seg i møte med nye og raskere kommunikasjonskanaler. Hennes oppfatning er at mange bedriftsledere ikke tar den interne kommunikasjonen tilstrekkelig på alvor. «Mens verden rundt oss er blitt mer humanistisk og styrt av relasjoner, ser det ut til at bedriftene fortsatt i stor grad holder på de gamle prinsippene med tradisjonell og funksjonalistisk informasjonsstyring internt» sier hun. Bente Erlien (Erlien, 1997) hevder at intern kommunikasjon ikke bare har som mål å sørge for informasjon, men at den også har en sosial funksjon.

Lederne svarer svært forskjellig på spørsmålet om hvordan den interne kommunikasjonen foregår i dag. «*Vi er en stor organisasjon som ikke er så lett å endre. Hadde nok håpet at det kunne gått litt fortere på noen områder*» sier en leder(2). Han bekrefter langt på vei Høgbergs oppfatning om at ikke alle bedrifter har greid å endre sin måte å kommunisere på. Spesielt store og tunge organisasjoner, som denne informanten leder, opplever at det tar for lang tid å tilpasse seg og at dette i seg selv er en utfordring. En annen leder(3) forteller at han legger

stor vekt på at den interne kommunikasjonen skal være relasjonsbasert. Han sier at han hos ham er det lite ledelse gjennom mail, og han gir dermed Erlien rett i at den interne kommunikasjonen også har en sosial funksjon. En annen (5) forteller at igjennom digitaliseringen av tjenester har de ansatte blitt mer tilgjengelig og dermed også mer synlig. «*Det nytter ikke lenger å gjemme seg bort på et kontor*» sier han. Man skulle tro at flere virtuelle kommunikasjonsplattformer ville føre til mindre fysisk kontakten, men min undersøkelse viser det motsatte. Det er stort fokus på relasjoner blant de lederne som er intervjuet. En leder(4) sier det slik: «*Selv om vi har fått langt flere kommunikasjonsplattformer har ikke det tatt bort behovet for nærhet*».

Erlien peker også på at den økte informasjonsflyten gir mange nye muligheter, men at den også har sine utfordringer. Tilgangen på informasjon har blitt mye enklere, noe som kan føre til at ansatte får for mye informasjon å forholde seg til.

Intervjuene viser enkelte ledere opplever at den «digitale» generasjonen er flinkere til å skjerme seg enn sine eldre kollegaer. En av dem (6) sier: « *Jeg tror de unge er flinkere til å skjerme seg. Jeg leste nettopp et intervju av lederen for Skagen fondet. Han sa at tidligere var det om å gjøre å få tilgang til mest mulig informasjon. I dag er det om å gjøre og bli skjermet for mest mulig informasjon. De unge ønsker tilgang til det de vil vite når de trenger å vite. Der tror jeg det er stor forskjell mellom generasjonene. De som har vært ansatt i en bedrift i 30 år de har kanskje mer behov for å vite alt til enhver tid. Men med den informasjonsstrømmen vi har i dag lar ikke det seg gjøre*».

Dette støttes av den undersøkelsen Kaspersen (Kaspersen, 2014) viser til. Den viser at den digitale bruken endrer seg fra de eldste til de yngste. E-post er på vei ut blant de yngste. De eldste innen Generasjon Y bruker 9,5 timer i uken på e-post, mens de yngste bruker mindre enn to timer. Løvstad (Løvstad, 2012) sier at de tradisjonelle kanalene fortsatt dominerer når det gjelder måten ledelsen kommuniserer med sine ansatte på. Møter, muntlige beskjeder, e-post og internett er viktige kanaler for internkommunikasjon.

Olsen og Johannessen (Olsen, 2008) sier at i alle sosiale system finnes et rammeverk som omgir selve kommunikasjonen. Uansett hvor dyktig du er til å kommunisere, bør du spørre deg selv i enhver kommunikasjon, personlig eller faglig: Hva ønsker jeg å oppnå? De hevder her at det er vesentlig at man utformer en kommunikasjonsstrategi, hvis man ønsker å oppnå noe med kommunikasjonen. En informant mener at det moderne samfunnet gir oss mulighet til å ramme inn våre sosiale nettverk igjennom mange ulike kanaler. Han mener at flere

kommunikasjonskanaler fremmer dialogen. SINTEF-forsker Petter Brandtzæg hevder på sin side at vi bruker mediene forskjellig, dermed oppstår det informasjonskløfter og digitale skiller mellom generasjoner. Helt konkret sier informanten(4) følgende: *«Jeg tror at det er de du har flest kommunikasjonspunkter med som du har en tettest dialog med. Da blir internett et supplement til SMS, telefon, bil og det å møte hverandre».* Med andre ord, han er ikke sikker på at dette er et generasjonsproblem, men mer en kommunikasjonsutfordring. Han fortsetter: «*Jo mer kommunikasjon det er, jo, bedre kunnskap får vi, og det vil endre oss*».

En leder(5) i byggebransjen forteller at dette også har sine utfordringer. Han sier at nye kommunikasjonskanaler har bidratt til mindre kundekontakt. Programmer har overtatt for hustegnerne og selgerne. «*Kundene overtar mer kontrollen over utforming og valg*» sier han. Han henviser til Ikea som har gått foran i denne utviklingen. I dag kan man sitte hjemme å tegne sitt eget kjøkken og få printet ut en ferdig handleliste. «*Dette er en trend som vil øke i fremtiden. Vi har selv knyttet våre produkter opp i mot slike program*» forteller han. Her er det også en generasjonsforskjell. Han sier at de eldre segmentene fortsatt vil møte en selger og ha hjelp med utformingen.

Trolig har Siri Løvstad (Løvstad, 2012) et poeng når hun sier at fremtidens kommunikatører fortsatt må beherske den tradisjonelle biten av faget, som språk og retorikk, men at kunnskap om digitale plattformer og digital produksjon vil bli det viktigste. Hun hevder at utviklingen med digitale kanaler de siste årene gir nye kompetansekrav. Løvstad hevder at som digitalt innfødte har de unge et forsprang på sine eldre kolleger på dette området. Informantene har ikke problemer med å se dette. Samtidig sier de at her må det være et samspill mellom de unge og de eldre. En informant(6) sier det slik: «*De eldre og yngre trenger hverandre. De eldre trenger den yngre garde for å kunne ta til seg det nye som skjer*». En annen(4) tror at dette gapet kanskje ikke blir så stort som enkelte vil ha det til. «*Tilgjengeligheten og forenklingene vil gjøre at eldre mennesker vil være i stand til ta del i dette (…) De unge vil adoptere dette mye raskere enn oss andre. Men jeg tror at vi vil se en økt forståelse for at det må finnes et aldersmangfold på arbeidsplassen. Erfaring og tyngde vil fortsatt komme med årene. På visse ting vil eldre slite mer, men i en bedrift trenges alle typer kompetanse. Som sagt så har eldre medarbeidere noe som kommer med alder og erfaring. Alt handler om hvilke roller og oppgaver du skal ha».*

Mens mye av litteraturen er opptatt av å polarisere, er flere av lederne i denne undersøkelsen mer opptatt av samhandling mellom generasjonene. Oppsummert ser det ut for at kvaliteten

på den interne kommunikasjonen avhenger av bedriftenes evne til å fremme samhandling mellom generasjonene.

4.4 Samhandling og sosialisering

I teoridelen ble samhandling definert som den dynamikken som oppstår når to eller flere objekter har en effekt på hverandre. Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) sier at samhandlingskompetanse har en bestemt funksjon: *å dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger* (p. 157). Sosialisering ble definert som våre evner til å tolke de ulike sosiale rollene vi har og hvordan vi samhandler med andre mennesker. Dette skjer på bakgrunn av de normer og verdier vi som individer har. Vi har allerede drøftet den ubalansen de digitalt innfødte synes å ha med seg inn i arbeidslivet.

Vi har sett at Ulrik Schultz Brix mener at fremtidens medarbeidere er selvstendige, ressurssterke, samtidig hevder han at de kommer blir mye vanskeligere å lede enn forrige generasjon (Senneset, 2008). Dette var tema da en av informantene(3) sier følgende: «*Unge i dag har noen utfordringer. De har ofte en holdning til arbeidslivet som kan være krevende å møte. De kan ikke vente på noe. Det er et utrykk som beskriver dette; «Instant gratification», et behov for umiddelbar tilfredstillelse. Dette er noe av den utålmodigheten som kan ligge i unge mennesker. Man vet hva man har lyst på og man vil ha det nå. Det slår inn på alle nivåer egentlig. Det er få som tenker at jeg skal få det så fint som jeg kan ha det om 20 - 25 år, og man kan begynne i det små og pusse opp litt etter litt. Nei, man vil ha det nå! Derfor kjøper de helt nyoppusset, og hus som gjenspeiler det livet man vil ha. Det samme gjelder f.eks. musikk. Jeg vil høre den siste sangen av en artist, da vil jeg ikke vente, men jeg vil høre den nå. Det kan Spotify levere til deg. Har du den type holdninger med deg inn i arbeidslivet også, så har du ikke tid til å vente på lønnsvekst eller vente på nye oppgaver og lære deg jobben litt etter litt. Når man kommer nyutdannet vil man ha alt nå*». Dette samsvarer med det Wayne Hochwarter hevder når han sier: «Dagens ferdigutdannede unge ønsker nøkkelen til kongedømmet på sin første arbeidsdag» (Tapscott, 2009, p. 151).

Et enkelt søk på Google på «Instant Gratification Generation» gav 14 800 treff, og dermed er dette begrepet et godt adressert fenomen. Behovet for «Instant Gratification» eller «Øyeblikkelig tilfredstillelse» er vel strengt tatt ikke noe nytt. Behovet for å få tilfredsstilt våre behov og lyster er en grunnleggende drivkraft hos oss mennesker, noe som også Maslows motivasjonsteori viser (Jfr. 1.3).

Trendwatching (Trendwatching, 2009) er et nettsted som tar pulsen på ulike trender og her skriver de om en trend de kaller for «Nowism». «Nowism» beskriver forbrukeres behov for å få behovene tilfredsstilt med en gang; «nå» – hvor som helst, når som helst. De forteller at de ulike digitale løsningene gir oss mulighet til å gjøre det meste med engang, noe som markedsførere vet å utnytte. Dermed har vi fått et forbrukersamfunn som kan tilfredsstille de fleste behov med en gang. Du trenger ikke å spare til noe, nei, alt er tilrettelagt for at du kan få det du vil her og nå.

Min informant (3) sier at de unge ofte har en holdning til arbeidslivet som kan være krevende å møte. Fra teorien vet vi at holdninger ikke er medfødte, men innlærte etter fødselen. Kaufmann & Kaufmann (Kaufmann, 2005) sier at læring av holdninger inngår som en del av den enkeltes «sosialiseringsprosess». Igjennom sosialiseringsprosessen overtar vi samfunnets verdier, holdninger og normer. De sier videre at hver gruppe i et samfunn kan ha sine egne holdninger, verdier og normer. Kaufmann & Kaufmann sier at «inntreden i arbeidslivet og i organisasjoner innebærer at man blir utsatt for et visst sosialiseringspress om å tilpasse seg gjeldende verdier, holdninger osv.» (2005, p. 211).

Informanten som forteller dette, er leder for et av de største reklameforetakene i Norge. De er som bedrift eksponenter for det forbrukersamfunnet vi har i dag. I lys av dette er det interessant å merke seg hva som skjer i møte med den generasjonen som aller mest speiler forbrukersamfunnets holdninger. Den digitalt innfødte generasjonen er sosialisert i et forbrukersamfunn som er med å definere hva som er det gode liv. Tidligere generasjoners normer og verdier er i ferd med å drukne og bli borte. Tidligere het det at «nøysomhet er en dyd». Igjennom et nøkternt liv bygget man opp sin formue frem mot pensjonistalderen. I dag assosieres antagelig nøysomhet med gammeldags, gjerrig eller lite livsglad. Kanskje møter denne informanten seg selv i døra? Som eksponent for forbrukersamfunnet bidrar bedriften han leder til å forme en generasjon de selv ikke ønsker å ansette.

Vi ser at de digitalt innfødte igjennom sin personlige sosialiseringsprosess kan utfordre bedriftenes egne normer og verdier. Det er viktig å understreke at denne generasjonen ikke er født annerledes, men den er formet annerledes. Det digitaliserte forbrukersamfunnet de har vokst opp i har skapt holdninger som; «Tid er mer begrensende enn penger», «alt er mulig», «enhver er sin egen lykkes smed» og at økonomisk frihet er viktigere enn å bygge formue. Man vil og kan få alt nå!

En annen av informant (1) beskriver dette som en generasjon som «*vil ha frihet til å dyrke seg selv, som en individualist*». Undersøkelser viser at de unge er opptatt av å ta personlige valg. De er blant annet opptatt av å ta kontroll over sin egen tid. Kaspersen (Kaspersen, 2014), som har forsket på Generasjon Y og Z, skriver at den digitale bruken endrer seg fra de eldste til de yngste. Dette bekreftes også i min undersøkelse. Under intervjuet sier en av informantene(6) følgende: «*… Jeg tror dette er noe som kjennetegner den unge generasjonen. Jeg er jo ikke blant de yngste (red. merk 37 år), men jeg har nesten ikke sett på Dagsnytt på 7 – 8 år. Grunnen er ikke at jeg ikke vil ha informasjon, men jeg vil velge selv hva jeg vil se*». Informant(2) sier at: «*De unge er mye mer selektive. De ser jo ikke på TV og følger ikke med på live-TV som vi eldre gjør. De søker til streamingstjenester og andre mediaplattformer*». Informant (3), som leder en mediebedrift sa det slik: «*Unge mennesker etterspør andre ting i dag. De er ikke så opptatt av NRK-lisenser, men de søker andre arena som Netflix og andre digitale løsninger for å få tilgang til innhold*». Dette viser igjen at de har høy kompetanse i bruken av digitale medier. De er ikke vant til å måtte følge tidsskjemaer på samme måte som tidligere generasjoner.

Mens jeg skriver på denne oppgaven, legger jeg bedre merke til hvor fort denne utviklingen går. Yngstemann i huset ser snart ikke et eneste program i sanntid på TV. Han bruker kanalenes streamingtjenester og PVR (opptaksbokser). Da kan han styre alt som han selv vil. Dette er ikke noe som bare skjer i blant de yngste, men også jeg selv har endret mine TV-vaner. Det er likevel interessant å observere at mine informanter registrerer en kvalitetsforskjell mellom de digitalt innfødte og de som er født tidligere. De mener å se at de yngste er flinkere til å skjerme seg fra unødig informasjon og flinkere til å ta kontroll over de ulike digitale mediene. Dermed har de også bedre kontroll over sin egen tidsbruk. En av informantene (3) forklarer dette på følgende måte; «*De som har vært ansatt i en bedrift i 30 år, de har kanskje mer behov for å vite alt til enhver tid. Men med den informasjonsstrømmen vi har i dag, lar ikke det seg gjøre*».

Spørsmålet er hvilke utfordringer dette skaper i en arbeidssammenheng? Umiddelbart kan man tenke seg at det også har positive konsekvenser for samhandling. Løvstad (Løvstad, 2012) viser til Astrid Bugge Mjærum, i Kommunikasjonsforeningen, som sier at utviklingen med digitale kanaler de siste årene gir nye kompetansekrav. Dette betyr at de mer erfarne lederne må lære av de yngre. Erlien (Erlien, 1997) peker også på en annen side når han påpeker at for mye informasjon kan være like skadelig og i seg selv kan føre til økt stress, dårlige beslutninger og lavere produktivitet. Her har bedriftene åpenbart noe å hente ved å

bruke de unges evne til å bruke digitale medier mer effektivt. Trolig har Tulgan (Tulgan, 2013) et poeng når han hevder at det vil bli stadig viktigere å finne gode strategier for å bringe frem det beste i den yngste generasjonen. Utfordringen for ledere i fremtiden blir å utnytte denne individualistiske siden hos de digitalt innfødte til å utvikle bedriftens samhandlingskompetanse.

Oppsummert kan jeg konstatere at flere av mine funn viser at de digitalt innfødte trolig har større ubalanse i sin egen kompetanse enn vi har sett tidligere. Dette vil uten tvil utfordre områder som samhandling og sosialisering. Dersom denne gruppen mangler tilstrekkelig selvinnsikt vil det kunne innvirke på samhandlingen internt i bedriften. Det vil også kunne påvirke bedriftskulturen dersom de fremmer andre holdninger og verdien enn bedriftens egne. En av lederne virket bevisst på dette punktet. Han (4) uttalte at det var viktig at de unge fikk del i bedriftenes visjon og verdier. I forhold til den interne sosialiseringsprosessen vil det være viktig at ledelsen viser tydelighet. Skal de lykkes tror jeg dette må skje relasjonelt. Denne undersøkelsen går ikke nok i dybden til å finne ut om lederne som har deltatt i undersøkelsen, ser dette. Flere er inne på at det er viktig med et godt samspill mellom generasjonene, og dette i seg selv vil fremme en egen sosialiseringsprosess. Mitt inntrykk er at de fleste lederne ser den kompetansen de eldre medarbeiderne har som like viktig som den de yngre har med seg. Sett i lys av den påståtte ubalansen, kan det virke som de ulike generasjonene har fordeler på hver sin banehalvdel. De digitalt innfødte kan bidra til å heve de eldre medarbeidernes tekniske nivå, mens de eldre kan hjelpe de yngre i forhold til å øke deres selvforståelse. Dette er også en form for kompetansedeling.

4.5 Kompetansedeling

I følge Filstad er kunnskapsdeling mellom ansatte i en organisasjon helt avgjørende for innovasjon og organisatorisk suksess (Filstad, 2010, p. 111). Vi har allerede sett at i en bedrift eller organisasjon er kunnskap en verdifull immateriell eiendel som bidrar til å skape eller opprettholde konkurransefortrinn. Det er mange faktorer som kan påvirke slik kunnskapsdeling i en bedrift eller i en organisasjon. Eksempler på slike faktorer er kommunikasjon, ledelse, organisasjonskultur. Vi har allerede sett på dette om våre funn viser at bedriftene trolig har noe å vinne på å ha ulik alderssammensetning og dermed bredere kompetanse innad i bedriften.

Undersøkelsen viser at det er større ulikheter mellom generasjonene enn tidligere når det gjelder ferdigheter og måten å jobbe på. De digitalt innfødte utfordrer dermed bedriftene til å

tenke nytt rundt hvordan kompetansedeling skal foregå. Det kommer frem at de unge har større tekniske ferdigheter, mens de eldre har større «ikke-tekniske» ferdigheter. Lederne utfordres i større grad enn tidligere til å utvikle sin egen sosiale og emosjonelle kompetanse og dermed kunne bidra til å fremme kompetansedeling.

På spørsmål om dette svarer en av informantene at det alltid vil være behov for fysisk tilstedeværelse. Paradokset i denne utviklingen er at samtidig som muligheten for fleksibilitet øker, øker også behovet for nærhet. Dette begrunner nevnte informant (4) på denne måten: «*Det er ikke slik at unge mennesker ikke søker fysiske relasjoner (…) Unge mennesker har trolig flere overfladiske relasjoner, men de erkjenner nok også at slike overfladiske relasjoner ikke varer over tid. Det er behov for fysisk tilstedeværelse*».

Lederne i min undersøkelse er enige i at kunnskapsmedarbeideres arbeidsinnsats i fremtiden vil i større grad bli målt på resultat, og ikke på hvor og når arbeidet blir utført. Dette innebærer mindre kontroll og større fleksibilitet. En av dem sier (3): «*Vi har sluttet for lenge siden å måle effektivitet gjennom fysisk tilstedeværelse. Vi måler på resultat og tilgjengelighet. Dersom dette skjer i for liten grad, tar vi dette opp og forsøker å finne løsninger på det*».

Dette samsvarer med de som funn Institutt for fremtidsforskning, i Danmark, viser til når de sier at fremtidens arbeidsplass er både fleksible og stedsuavhengige. De mener at arbeidsmiljøet vil kjennetegnes i stor grad av balanse mellom arbeidsliv og privatliv, at morgendagens arbeidstakere ønsker større fokus på resultat fremfor arbeidstid. *(Kilde: Infuture.no, Fremtidens arbeidsliv, 2009.)*

Min undersøkelse viser at det finnes ikke like sterke skillelinjer mellom privat- og arbeidsliv som tidligere. Det forventes at lederen ser og forstår helheten. Spurkeland s «24-timersmenneske» er aktualisert for meg personlig på en ny måte (Spurkeland, 2009). Vi kan derfor konstatere at ledere i fremtiden vil utfordres i sterkere grad enn tidligere på å skape gode arenaer for samhandling i bedriften. På bakgrunn av de funn som fremkommer i min undersøkelse vil det være et feilgrep og bare satse på digitale løsninger for slik kunnskapsdeling. Dette bekreftes for så vidt av en informant (4) som når han sier: «*Det er ikke slik at unge mennesker ikke søker fysiske relasjoner, men jeg tror at vi har en tendens til å snakke mer med dem vi har relasjon med. Det betyr at vi bruker flere kanaler i dag enn tidligere*».

Vi har også allerede sett at ledelse i den nye kunnskapsøkonomien stimulerer til økt bruk av relasjonsledelse. Også i fremtiden vil den «tause kunnskapen», som finnes i bedriften, kreve nærhet for å kunne deles. Erfaringsoverføring krever også at det finnes et samspill med de ulike medarbeiderne i bedriften. Vi har allerede sett at Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) mener sosial og emosjonell kompetanse vil bli viktige verktøy for ledere i fremtiden, nettopp for å stimulere til økt samhandlingskompetanse. Vi har også sette at Astrid Bugge Mjærum mener at de erfarne lederne må lære av de yngre (Løvstad, 2012). Dessuten er det ingen av de som ser for seg at teknologi vil erstatte behovet for det sosiale nærværet.

Tulgan (Tulgan, 2013) hevder at de unges inntog i arbeidslivet riktignok vil gi dem et fortrinn når det gjelder tekniske ferdigheter, men det er ikke på dette feltet utfordringene blir størst. Det er de mer humane «ikke-tekniske» ferdighetene som vil bli de mest krevende. Overførbare ferdigheter som arbeidsvaner, mellommenneskelig kommunikasjon og kritisk tenkning er viktig kompetanse som må kunne deles. Mine informanter er veldig klare på at de ulike generasjonene trenger hverandre. Og nettopp på dette området trenger de unge den påvirkning og erfaring de eldre kan gi dem. En leder (1) sier at det i fremtiden vil kreves større evne til å se de ulike behovene hos de unge. «*De vil ha frihet og dyrke seg selv som en individualist, samtidig som de ønsker å bli inspirert av en leder de kan identifisere seg med og se opp til. På den ene siden vil de jobbe selvstendig, samtidig som de jobber i team*».

Igjen ser det ut for at Johannessen og Olsen (Olsen, 2008) har rett når de vektlegger betydningen av sosial og emosjonell kompetanse som grunnlag for lederens samhandlingskompetanse i fremtiden.

Jeg har nå drøftet de ulike spørsmålene som problemstillingen reiser og mine funn viser at det er flere områder som kan utfordre bedriftene i fremtiden. Denne gjennomgangen har gitt meg ny innsikt og forståelse for tema. Det har også vært spennende å se hvordan de forskjellige fagene jeg har hatt tidligere har begynt å spille opp under analysen. I neste kapittel vil jeg oppsummere noen av de viktigste funnene.

5 KONKLUSJONER

I dette kapittelet vil jeg oppsummere de viktigste funnene og vise hvordan de knyttes opp mot problemstillingen. Jeg vil også identifisere implikasjonene ved oppgaven, og vurdere hva som er interessant å forske videre på.

Analysen viser at det kan være helt naturlige grunner til at vi i dag ser betydelige generasjonsforskjeller, når det gjelder mestring og bruk at digitale medier. Adopsjonsprosessen kan gi en plausibel forklaring på at digitale verktøy adopteres ulikt. Dette i seg selv er ikke nok til å fastslå at det ikke finnes en forskjell mellom digitalt innfødte og immigranter. Diffusjonsprosessen sier ingenting om hvor godt immigrantene mestrer disse verktøyene, sammenlignet med de som er født digitalt. På den andre siden finnes det ikke empirisk belegg for å bruke begrepet «digitalt innfødte» som et fenomen som gjelder en hel generasjon. Ettersom hvert enkelt individ er unikt og særegent, er det vanskelig å beskrive slike fenomen som lovmessige sannheter på et slikt nivå. Man kan ikke gruppere en hel generasjon på bakgrunn av atferd og holdninger. Ettersom holdninger er innlært, og ikke medfødt, er den påvirkningen denne generasjonen er eksponert for forklaringen på eventuelle ulikheter.

Konklusjonen på dette spørsmålet er at i den grad det er forskjell, er den innlært og det finnes ikke empirisk grunnlag for å generalisere en slik forskjell. Funnene i denne undersøkelsen kan bare si nor sikkert om hvordan dette oppleves i de bedriftene som omfattes av undersøkelsen.

5.1 Mine hovedfunn

Før jeg går konkret inn på hvert enkelt ledd i problemstillingen, vil jeg først presentere mine hovedfunn.

5.1.1 En generasjon med manglende selvforståelse

Informantene viser til at den unge digitale generasjonen mangler selvinnsikt (jfr. 4.2). De har ofte overdrevne forventinger og de ønsker «nøkkelen til kongedømmet på sin første arbeidsdag». Samtidig kommer de inn i arbeidslivet med høy utdannelse, med god faglig kompetanse og tekniske ferdigheter. Dette innebærer at de kan ha god rolleforståelse, men manglende selvforståelse (se figur 12). Denne ubalansen kan bli utfordrende for bedriftene i fremtiden. Dette gir støtte til forskere som hevder at sosial og emosjonell kompetanse vil være avgjørende for å lykkes som leder i fremtiden.

Når jeg startet på denne oppgaven hadde jeg en forståelse av at den unge digitale generasjonen var de eldre totalt overlegne. Denne undersøkelsen har imidlertid vist meg noe annet. Et tre som vokser for fort står i fare for å ha få et underutviklet rotsystem. Når vinden tar tak kan det ende i rotvelt. Mye tyder på at den digitale generasjonens behov for «instant gratification» kan bidra til en slik ubalanse mellom de synlige og de mer skjulte kvalitetene som vi mennesker har. Flere av informantene peker på at de eldste medarbeiderne har en kompetanse de yngste trenger å få del i. De mener at de unge og de eldre trenger hverandre. Kompetansedeling må derfor ha et videre fokus enn bare faglig kunnskapsdeling. Bedriftene bør ha et bevisst forhold til den sosialiseringsprosess og erfaringsoverføring som skjer mellom generasjonene i bedriften. Forskere har lenge påpekt at relasjoner, samt sosial og emosjonell kompetanse kan bli helt avgjørende for å lykkes i fremtiden. Dette bekreftes i denne undersøkelsen.

I problemstillingen søkte vi svar på følgende spørsmål: *På hvilke måter kan den digitale generasjonen utfordre ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene?*

5.2 Konklusjon; ledelse

Ledelse er et sentralt tema i denne oppgaven, ettersom det berører og påvirker alle de andre delspørsmålene. Undersøkelsen viser at den digitale generasjonen utfordrer ledelse på flere ulike områder. De utfordrer områder som bedriftens lederfilosofi, ledelsesstruktur og den enkeltes lederstil.

Et av de viktigste funnene i undersøkelsen er den ubalansen som synes å prege denne generasjonen kompetansemedarbeidere. Vi har sett at de unge digitalt fødte kommer inn i bedriften med høy faglig kompetanse, samtidig som de kan mangle selvinnsikt og selvforståelse. I drøftingen kommer det frem at denne gruppen forventer høy grad av selvledelse, samtidig som de har behov for nærhet og støtte. Undersøkelsen viser at sosial og emosjonell kompetanse trolig vil være en avgjørende faktor for å kunne lykkes som leder i fremtiden. Dette utfordrer bedriftenes måte å tenke ledelse på. På den ene siden må de motivere sine kompetansemedarbeidere igjennom redusert kontroll og selvledelse. Samtidig har vi sett at den digitale generasjonen har behov for ledere som ser og bekrefter dem. De er individualister, samtidig som de trenger tette relasjoner.

Informantene sier at bedriftens lederfilosofi utfordres i møte med den unge digitale generasjonen. Spesielt store og tunge organisasjoner kjenner på denne utfordringen. De bedriftene som deltok i undersøkelsen sier de har fått et økt førstelinjefokus, noe som har ført

til at de i dag en flatere lederstruktur enn tidligere. Informantene forklarer denne utviklingen med at de den unge digitale generasjonen ledes best ved mindre kontroll og større ansvar.

Lederne i denne undersøkelsen forteller at de som ledere utfordres stadig oftere av forhold som ligger utenfor selve arbeidssituasjonen. Et eksempel på dette er økt tilrettelegging for å få «livet til å gå opp», som en leder uttrykte det. Slik individuell tilpasning og oppfølging krever at lederen har både sosial og emosjonell kompetanse. Flere påpeker at den økte kompleksiteten i arbeidsforholdet har endret deres lederstil.

Konklusjonen på dette spørsmålet er at den unge digitale generasjonen utfordrer ledelse på flere ulike områder.

5.3 Konklusjon; samhandling

På hvilke måter kan den digitale generasjonen utfordre samhandlingen i bedriftene? Samhandling er nært knyttet til kommunikasjon og hvordan den enkelte evner å tolke sin egen sosiale rolle i samhandling med de andre medarbeiderne i bedriften. Analysen viser at de unges sosialiseringsprosess kan utfordre bedriftens egne holdninger og verdier. Den yngste generasjonens holdninger og verdier preges ofte av det forbrukersamfunnet de er vokst opp i, og de er vant til å få sine behov dekket med en gang. Informantene sier at dette kan oppleves utfordrende for samhandlingen. Den unge generasjonen vil ha frihet til å dyrke seg selv og de er opptatt av å ta personlige valg. De er ofte selektive i forhold til den interne informasjonsstrømmen og de ønsker å skjerme seg for unødvendig informasjon. De ønsker også raske tilbakemeldinger og beslutninger. Undersøkelsen viser at kvaliteten på den interne kommunikasjonen avhenger av bedriftenes evne til å fremme samhandling mellom generasjonene. Her utfordrer den yngste generasjonen postitivt bedriftene til å få en mer effektiv samhandling og kommunikasjon.

Den økende fleksibiliteten og bruk av hjemmekontor utfordrer også bedriftene til å se «hele mennesket» for å kunne sikre gode samhandlingsprosesser. Undersøkelsen viser at lederne er opptatt av å skape nye arenaer for samhandling internt i bedriften.

Konklusjonen er at bedriftene har noe å lære av den unge digitale generasjonen for å sikre kvaliteten på den interne kommunikasjonen. På en annen side kan de digitalt innfødte utfordre bedriftenes egne normer og verdier på bakgrunn av sin egen personlige sosialiseringsprosess. Behovet for individuell tilrettelegning av arbeidstid kan også true samhandlingen.

5.4 Konklusjon; kompetansedeling

Undersøkelsen viser at kunnskapsdeling, eller kompetansedeling, mellom ansatte i en organisasjon helt avgjørende for innovasjon og organisatorisk suksess. Analysen viser at det er større ulikheter mellom generasjonene nå enn tidligere, når det gjelder ferdigheter og måten de jobber på. Den unge digitale generasjonen utfordrer dermed bedriftene til å tenke nytt rundt hvordan kompetansedeling skal foregå.

Informantene er klare på at de ulike generasjonene trenger hverandre. De unges inntog i arbeidslivet gir dem et fortrinn når det gjelder tekniske ferdigheter, men det er ikke på dette feltet utfordringene blir størst. Det er de mer humane «ikke-tekniske» ferdighetene som vil bli de mest krevende. Overførbare ferdigheter som arbeidsvaner, mellommenneskelig kommunikasjon og kritisk tenkning er viktig kompetanse som må kunne deles. Og nettopp på dette området trenger de unge den påvirkning og erfaring de eldre kan gi dem.

Konklusjonen er at den unge digitale generasjonene utfordrer bedriftene til å tenke nytt rundt spørsmålet om hvordan kompetansedeling skal foregå. Kunnskap en verdifull immateriell eiendel som bidrar til å skape eller opprettholde bedriftens konkurransefortrinn. Analysen viser at bedriftene trolig har noe å vinne på å ha ulik alderssammensetning og dermed bredere kompetanse innad i bedriften.

5.5 Oppsummering

Konklusjonene viser at den unge digitale generasjonen mest sannsynlig kommer til å utfordre bedriftene på en rekke områder i fremtiden. Vi har sett at det digitaliserte velstandssamfunnet har bidratt til at denne generasjonen har utviklet høy digital kompetanse, samtidig som deres egen sosialiseringsprosess utfordrer dem i forhold til egen selvforståelse. Dette anser jeg som et av de mest betydningsfulle funnene i denne undersøkelsen. Den forklarer mye av den utfordringen bedriftene har i forhold til ledelse og samhandling internt i bedriften. Et annet viktig funn, som også baserer seg på denne ubalansen i deres egen kompetanse, er at de eldre generasjonene er en viktig ressurs i bedriftene på dette området.

5.6 Teoretiske implikasjoner

Litteratursøket viser at mye av forskningen på den digitale generasjonen, som er gjort tilgjengelig for meg, er knyttet til skole og undervisningssektoren. Det finnes mange populærvitenskapelige artikler som belyser ulike sider ved tema. I denne undersøkelsen har dette vært en viktig kilde til innsikt. En annen viktig kilde til innsikt er den lærdom alle

forelesningene og gruppearbeid som jeg har deltatt i under studietiden. Jeg mener å ha funnet støtte i litteraturen for de funn jeg har fremmet i denne undersøkelsen. Det har også vært litteratur som har korrigert min egen oppfatning av ulike spørsmål.

5.7 Praktiske implikasjoner

Jeg opplever at noen av mine funn kan anvendes i den pågående debatt om pensjonsalder og de eldre sin betydning for verdiskapningen. Dette har gitt meg personlig større forståelse for betydningen av økt samhandling mellom generasjonene. Den digitale generasjonen trenger åpenbart de eldre, og motsatt.

5.8 Veien videre

Dette studiet har gitt meg ny forståelse, og min nysgjerrighet har ikke blitt mindre. Denne undersøkelsen har avdekket en vesentlig ubalanse i den kompetansen de unge har med seg inn i arbeidslivet. Etter min mening er dette et område det bør forskes mer på.

Det andre som står klart for meg er hvordan de ulike livsarenaene er i endring. Ordet «privatliv» er i ferd med å få et annet innhold. Dette er også et område senere forskning bør være oppmerksom på.

Bibliografi

Aftenposten, 2013. *http://www.aftenposten.no/.* [Internett]
Available at: http://www.aftenposten.no/okonomi/Vi-bytter-mobilen-annethvert-ar-7181837.html
[Funnet 28 september 2014].

Amdam, G. H. S., 2005. *Markedsøkonomiens utvikling.* s.l.:Fagbokforlaget.

Apple, 2014. *Apple.com.* [Internett]
Available at: https://itunes.apple.com/us/app/wip-world-in-your-pocket/id591634558?mt=8
[Funnet 28 september 2014].

Bennet, S., 2012. *http://ro.uow.edu.au/.* [Internett]
Available at: http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2364&context=edupapers&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.no%2Fscholar_url%3Fhl%3Dno%26q%3Dhttp%3A%2F%2Fro.uow.edu.au%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%253Farticle%253D2364%2526context%253Dedupapers%26sa
[Funnet 18 oktober 2014].

Berg, M. E., 2006. *Coaching, Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes.* s.l.:Universitetsforlaget.

Blaikie, N., 2009. *Designing Social Research. The Logic of Anticipation.* Cambridge: Polity Press.

Bull, H., 2006. *https://www.duo.uio.no.* [Internett]
Available at: https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/28541/hovedfag_Helen_Bull.pdf?sequence=1
[Funnet 20 mars 2014].

De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010. *De nasjonale forskningsetiske komiteene.* [Internett]
Available at: https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/8-Fortolkning-og-analyse-/
[Funnet 22 mars 2014].

Einarsen, A. S. o. S., 2002. *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel.* Bergen: Fagbokforlaget.

Erlien, B., 1997. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging.* Bokhylla.no red. s.l.:Tano Ascheoug.

Fagbladet, 2013. *Digitale sprang, temahefte.* [Internett]
Available at: http://www.fbdesken.com/fagbladet/PDF/TEMA/Temahefte-32.pdf
[Funnet 14 november 2014].

Filstad, C., 2010. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse.* Bergen: Fagbokforlaget.

Gasser, J. P. a. U., 2008. *Born digital : understanding the first generation of digital natives.* New York: Basic Books.

Gjerde, S., 2010. *Coaching; hva - hvorfor - hvordan.* s.l.:Fagbokforlaget.

Grimen, N. G. o. H., 1993. *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger - Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi.* s.l.:Universitetsforlaget AS.

Helsper, E. o. E. R., 2009. Digital natives: where is the evidence?. *British educational research journal.*, pp. 1-18.

Henriksen, J.-O., 2007. *Tegn, tekst og tolk.* s.l.:Universitetsforlaget.

Høgberg, H. F., 2014. *https://www.linkedin.com.* [Internett]
Available at: https://www.linkedin.com/today/post/article/20140509204331-14081505-hvorfor-bedrifter-b%C3%B8r-fokusere-mer-p%C3%A5-sin-interne-kommunikasjonsstrategi
[Funnet 15 oktober 2014].

Høydal, R., 2008. *Kompetansearbeidstakeren,* Stavanger: Stavangerregionen Næringsutvikling.

Jakobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre underøkelser?.* opplag 2 red. s.l.:Høyskoleforlaget.

Kaspersen, L., 2014. *http://www.dn.no.* [Internett]
Available at: http://www.dn.no/talent/2013/10/02/disse-spillereglene-ma-fremtidens-sjefer-

forsta
[Funnet 18 februar 2014].

Kaufmann, K., 2005. *Psykologi i organisasjon og ledelse.* s.l.:Fagbokforlaget.

Kjeldstadli, K., 1999. *Fortida er ikke hva den en gang var: En innføring i historiefaget.* Oslo: Universitetsforlaget.

Kotler, P., 2005. *Markedsføringsledelse.* 11th edition, 3. red. s.l.:Gyldendal forlag AS,.

Kunnskapsdepartementet, 2004. *St.meld. nr. 20 (2004-2005),* s.l.: Kunnskapsdepartementet.

Kvale, S., 1997. *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo : Gyldendal.

Løvstad, S., 2012. *http://www.kommunikasjon.no.* [Internett]
Available at: http://www.kommunikasjon.no/bransjen/tall-og-fakta/slik-blir-du-en-kommunikasjonsvinner
[Funnet 15 oktober 2014].

Manocha, D. R., 2013. *Andrew Fuller - Resilience in young people.* s.l.: http://vimeo.com/.

Mobil.no, K. L., 2013. *http://www.mobilen.no/.* [Internett]
Available at: http://www.mobilen.no/artikler/norge-i-verdenstoppen-pa-bruk-av-smartmobiler/116802
[Funnet 28 september 2014].

ndla.no, 2014. *http://ndla.no.* [Internett]
Available at: http://ndla.no/nb/node/91434
[Funnet 15 oktober 2014].

NOU 2013: 2, 2013. *http://www.regjeringen.no/.* [Internett]
Available at: http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/nouer/2013/nou-2013-2/8.html?id=711068
[Funnet 22 oktober 2014].

Olsen, J., 2008. *Positivt lederskap - Jakten på de postive kreftene.* s.l.:Fagbokforlaget.

Prensky, M., 2001. *http://www.marcprensky.com/.* [Internett]
Available at: http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-

%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf
[Funnet 20 september 2014].

Schiffman, L. G. &. K. L. L., 2007. *Consumer behavior.* 9. red. s.l.:Prentice Hall.

Schüssel, A. E., 2000. *Coaching - Effektfull ledelse: Nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst.* s.l.:Grafisk forlag as.

Senneset, E., 2008. *http://www.forskning.no/.* [Internett]
Available at: http://www.forskning.no/artikler/2008/oktober/198525
[Funnet 18 ferbruar 2014].

Sewerin, T., 2009. *Teams Lesdership and Coaching.* s.l.:Terrulia books.

Simensen, E., 2008. *Coaching som ledelsesform – en kritisk analyse (Masteroppgave),* Grimstad: Universitetet i Agder, Institutt for arbeidsliv og innovasjon, Grimstad.

Skartveit, H., 2014. *http://www.vg.no.* [Internett]
Available at: http://www.vg.no/nyheter/meninger/skole-og-utdanning/det-tause-opproeret/a/23299595/
[Funnet 20 september 2014].

Sosialdepartementet, A.-. o., 2004. *NOU 2004.* s.l.:Arbeids- og Sosialdepartementet: http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2004/nou-2004-13/7/2.html?id=150080.

Spurkeland, J., 2009. *Relasjonsledelse.* 3. utgave red. Oslo: Universitetsforlaget..

Statistisk sentralbyrå, 2014. *Statistisk sentralbyrå.* [Internett]
Available at: https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/188232?_ts=1475e7ac938
[Funnet 25 september 2014].

Steinberg, J. M., 1997. *Positiv påvirkning.* Norsk utgave red. Namsos: Pedagogisk Psykologisk Forlag.

Tapscott, D., 2009. *Grown up digital, how the net generation is changing your world.* New York: McGraw Hill.

Trendwatching, 2009. *http://trendwatching.com/.* [Internett]
Available at: http://trendwatching.com/trends/nowism/
[Funnet 17 november 2014].

Tulgan, B., 2013. *http://rainmakerthinking.com/.* [Internett]
Available at: http://rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf
[Funnet 5 september 2014].

TV2, 2014. *Eldreinvasjon på Facebook.* [Internett]
Available at: http://www.tv2.no/a/5248530
[Funnet 14 november 2014].

Undheim, T. A. (., 2009. *Leadership from below, How the Internet Generation Redefines the workplace.* s.l.:www.leadershipfrombelow.com.

Bildetekstliste

Figur 1: Maslows behovshierarki, skjematisk fremstilt (Kaufmann, 2005)..... 3
Figur 2: Egen grafisk fremstilling; lansering av smarttelefonen..... 8
Figur 3: Diffusion of Innovations (Kotler 2005)..... 9
Figur 4 En plass i stolen (Sewerin 1996,159..... 11
Figur 5 Grafisk fremstilling av forfatternes ledelsessyn (Simensen, 2008)..... 13
Figur 6: De ulike fortolkningsnivå ved en induktiv tilnærming. (Jakobsen, 2005, p. 37) 23
Figur 7 Konseptuell modell basert på forskningsspørsmålene..... 27
Figur 8: Egen tegning av Ogdens "tegn-trekant" 30
Figur 9 Egen tegning av persepsjonsprossesen..... 31
Figur 10 Den kvalitative tilnærming som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2005; 129) 32
Figur 11: TNS Gallup (TV2, 2014)..... 36
Figur 12 Egen tegning, basert på Frode Dales modell; BI-studiet; Leadership in Action 43