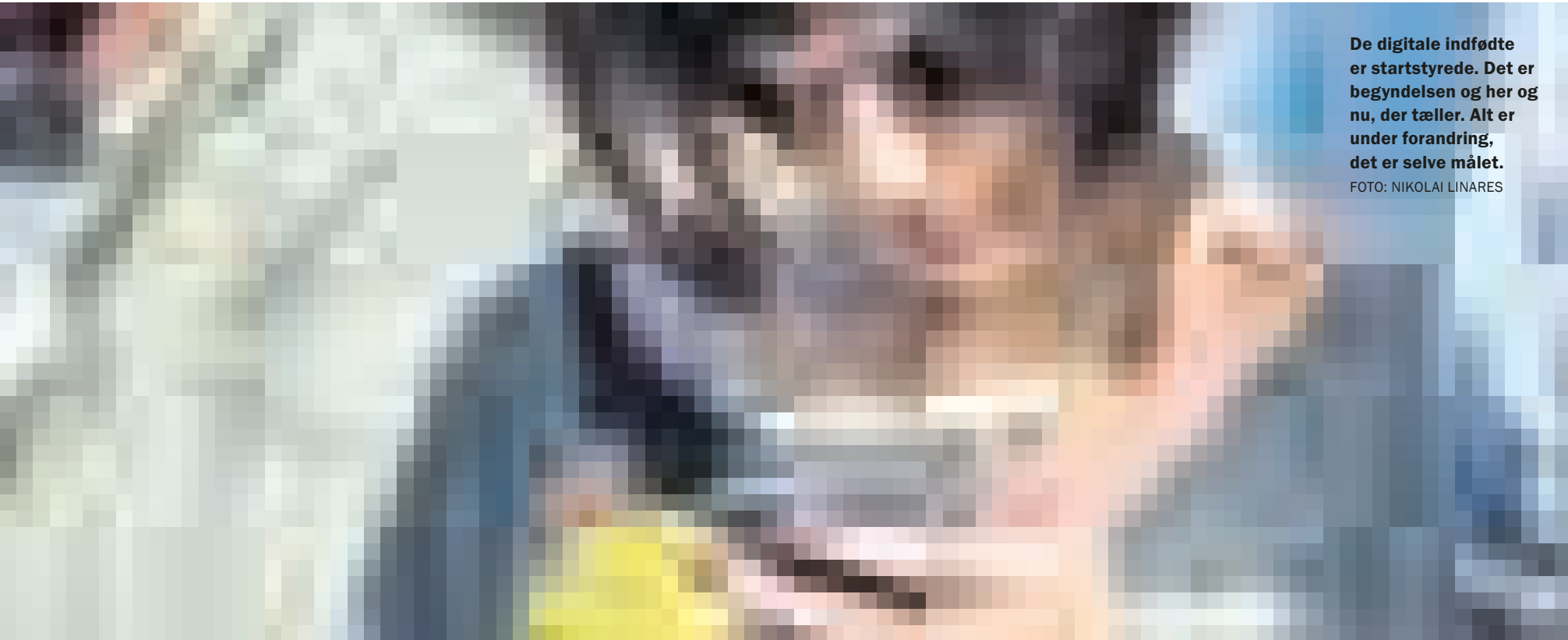




De digitale indfødte er startstyrede. Det er begyndelsen og her og nu, der tæller. Alt er under forandring, det er selve målet.
FOTO: NIKOLAI LINARES

Digitale indfødte. For dem er forandringer forudsætningen, og ustabilitet er standard. De forventer umiddelbar belønning og har brug for en ny generation af ledere på arbejdspladsen.

Målrettet uden mål

AF SØREN SCHULTZ HANSEN
Erhvervsforsker og forfatter

Disse år bevæger en særlig generation af mennesker og medarbejdere sig ind i voksenalivet og ud på arbejdsmarkedet: de digitale indfødte. Det er de første voksne, som har levet hele deres liv med internet, mobiltelefoner og sociale medier. De kom til verden samtidig med World Wide Web og voksede sig store og stærke sammen med mobiltelefonen. Og de er foreløbig den eneste generation, der er gået igennem hele den identitetsskabende ungdom med sociale medier inde på livet. De seneste syv år har jeg via kvalitative studier fulgt de digitale indfødte på nettet, i deres familier, med deres venner og på deres vej ud på job. Jeg har undersøgt deres opfattelse af verden, deres måder at være sammen med andre og at være sig selv på – og deres krav til arbejdsliv og ledelse. Og jeg har talt med deres ledere, lærere og forældre. Senest har jeg fra september 2012 til juni 2014 gennemført gruppe- og enkeltinterview med unge ansatte og studerende mellem 18 og 28 år og med deres ledere i et projekt, som handler om digitale indfødte på job.

I kraft af deres opvækst i det digitale netværks-samfund har de en enestående og livslang erfaring med de store forandringer, der er sket i løbet af netop deres levetid, og som udfordrer vores måder at indrette vores liv, vores samvær og vores forretninger på. De har på en række områder en anden rationel tilgang og til tider en stik modsat logik end ældre generationer. En logik, som giver mening, selvom den ofte vender vores opfattelse på hovedet og rokker ved sammenhænge, vi anser som universelle. For eksempel hører man tit en bekymring om, at digitale indfødte er overfladiske og mangler viden og kendskab til deres fortid og historie. Men i denne bekymring risikerer man at overse det, der faktisk er mere karakteristisk for digitale indfødte: At de er endnu mindre fokuserede på deres fremtid. De unge, jeg mødte i mine studier, var målrettede og ambitiøse. De var næsten urealistisk, ungdommeligt optimistiske og forventede sig meget af deres muligheder og karriere, som det sig hør og bør blandt unge

med mod på livet og fremtiden. Men der var alligevel noget særligt ved deres målrettethed: Den var uden mål! For det første var de optaget af, at der ikke skal være ét, men mange mål: Jobbet eller uddannelsen må ikke lukke sig om sig selv, begge dele skal åbne for adgangen til tidens mange muligheder. For det andet var de principielt ikke målstyrede i det hele taget. De stillede ikke skarpt på ét mål og styrede derefter. Forklaringen på det tilsyneladende paradoks er, at digitale indfødte ikke kun er vokset op med mobilen og det moderne internet. De har også levet hele livet med forandring som et vilkår. Netop den medieteknologiske udvikling driver mere end noget andet den grundlæggende betingelse, at forandringer er forudsætningen, og ustabilitet er standard. I sådan en verden har fortiden mindre forklaringskraft, når tingene forandrer sig snarere end gentager sig. Men fremtiden i form af et konkret mål og klare planer bliver også problematisk: Jo hurtigere og jo mere konstant tingene forandrer sig, jo dårligere kan det betale sig at forberede og forudsige alting. At vælge og blive ved med at vælge er derimod en måde at udvikle sig på, mens det at tage ét valg og fokusere på én mulighed er det samme som at stå i stampe, hævdede de digitale indfødte i mine studier. Det konstante valg og omvalg er en bevidst strategi, hvor valg og valgmuligheder er et tegn på udvikling. Jo flere og jo mere åbne, jo bedre. I en kompleks og foranderlig verden er der ikke bare blevet mere at vælge imellem og derfor sværere at vælge rigtigt. Det rigtige valg er netop ikke at vælge. Eller rettere: Det rigtige er at vælge valget. At vælge én gang og holde fast i dette valg er omvendt et fravalg af de mange valgmuligheder, som er et af det moderne samfunds vigtigste og mest positive karakteristika. Sociologen Anthony Giddens, som i sine vigtigste værker har beskrevet det foranderlige, postmoderne samfund, foreslår netop den strategi til at tackle mangfoldigheden af forandring og muligheder: »Vi har ikke andet valg end at vælge,« konkluderer han i værket *Modernitet og selvidentitet*. Og man skulle tro, at Giddens havde talt med de samme unge som jeg, for det var næsten, som om de paraphraserede den

berømte britiske sociolog. I hvert fald var det præcis samme strategi, de unge digitale indfødte gav udtryk for. Konkret så jeg den manglende målstyring tydeligt i mine studier i form af et næsten demonstrativt fokus på, at arbejdet hele tiden skal udvikle sig. De unge beskæftigede sig ikke særligt meget med, hvad deres arbejde eller uddannelse var nu og her, men faktisk beskæftigede de sig endnu mindre med, hvad de skulle blive til. Trods deres fokus på udvikling havde de interessant nok stort set ingen konkrete planer for, hvad arbejdet skulle udvikle sig til. Altså ud over at det skulle udvikle sig og udvikle sig til noget andet – hele tiden. Udviklingen er målet i sig selv, men der er intet mål for udviklingen. Digitale indfødte er ikke målstyrede. De er startstyrede. STARTSTYRING betyder, at mening skabes ved dens start via klare og præcise rammer for påbegyndelsen, ikke ved dens afslutning eller via klare og præcise rammer for mål og målopfyldelse. Ud fra et filosofisk perspektiv hænger det smukt sammen med den virkelighed, digitale indfødte oplever hver dag og har levet i hele deres liv: Når noget bliver ved med at ændre sig og derfor aldrig kan siges at være afsluttet, kan meningen logisk set heller ikke være afhængig af afslutningen. Hvis mening kræver en begyndelse, midte og slutning, og slutningen aldrig eksisterer, fordi den amorfe masse af konstante forandringer i globale netværk ingen ende har – eller mere konkret fordi digitale indfødte fraskriver sig endemål som brugbare styringsredskaber – vil der i ægte postmodernistisk forstand være tale om en opløsning af mening. Faktisk vil det betyde en principiel opløsning af en narratologisk tilgang til meningsdannelse – altså at mening skabes via fortællinger, og at et narrativ altid har en begyndelse og defineres ved dets afslutning. Som ægte børn af denne postmodernitet indsætter digitale indfødte et andet afgørende parameter end slutningen i meningsdannelsens ligning: starten. Og derfor skal mening defineres fra starten og ikke ved slutningen som i målstyring. Det bliver lidt abstrakt, og selvfølgelig kommer det ikke sådan til udtryk i mine studier, men derimod på et meget praktisk og pragma-

tisk niveau: Her betyder den manglende målstyring helt konkret, at det er problematisk, hvis en leder stiller sin dygtige, unge medarbejder et nok så ambitiøst, realistisk og konkret, men langsigtet mål i udsigt i et forsøg på at motivere og fastholde hende. Det kunne være en plan om at blive leder i virksomheden om nogle år, for eksempel ved at tilbyde hende et kursus om et halvt år, stille en teamlederstilling i udsigt om halvandet og have som mål, at hun skal være afdelingsleder om tre. Det er problematisk af en meget praktisk grund: Digitale indfødte er som udgangspunkt ikke medarbejdere det samme sted særligt længe. For de unge, jeg interviewede, var det et helt åbent led i deres karriere, at de ikke planlagde at blive længe i deres nuværende virksomhed. Tilbyder man en belønning, som først bliver udløst om halvandet år, til en medarbejder, der ikke planlægger at være i virksomheden så længe, er det det samme som at signalere, at vedkommende ikke får belønningen. Derfor skaber man det modsatte af loyalitet og fastholdelse, hvis man bruger disse traditionelle virkemidler. Det risikerer på et meget konkret plan at virke meningsløst for unge ansatte at håndtere en evigt foranderlig verden med en på forhånd og nøje fastlagt plan. Digitale indfødte har levet hele livet i konstant forandring, og de kræver hastighed, frekvens og kvantitet på en række områder: i menneskelige relationer, i anerkendelsen og feedbacken fra ledere og kolleger og i deres indbyrdes tilgængelighed og interaktion. De kræver øjeblikkelig tilfredsstillelse (*instant gratification*) i alle disse forhold. Men det er ikke bare et udtryk for barnlig utålmodighed og et umodent krav om at få tilfredsstillet ethvert behov, så snart det opstår. Klassisk protestantisk behovsudskydelse er ganske enkelt ikke en gangbar valuta i det digitale netværkssamfunds cyberhimmel. En belønning, man ikke får med det samme, får man simpelthen ikke. Når målet aldrig nås, og alt godt forsvinder for den, der venter, er startstyring og *instant gratification* den eneste rationelle strategi. Søren Schultz Hansen er forfatter til bogen »Digitale indfødte på job«, som netop er udkommet på Gyldendal Business.