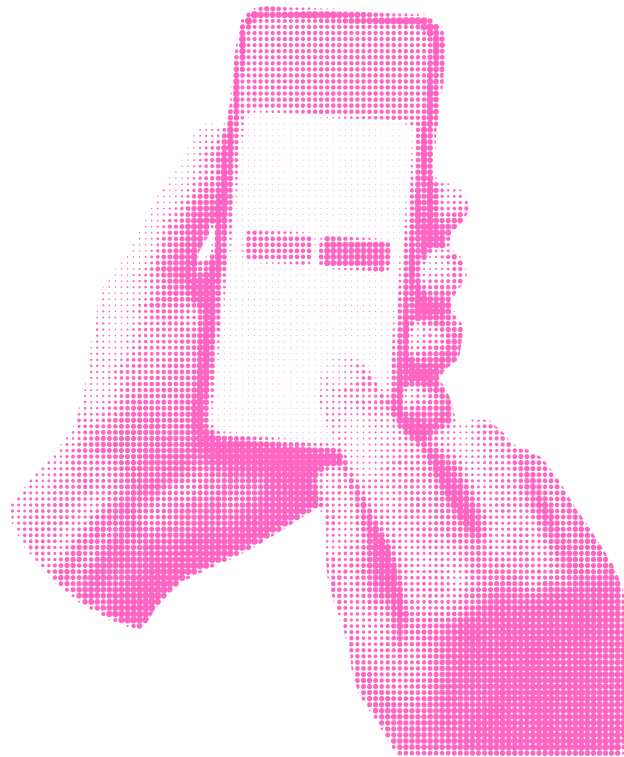


Mer om å være en brobyggende leder



Gen Z sitt digitale panser

La meg starte med et enkelt spørsmål: Når ringte du sist noen, bare for å prate? For mange i min generasjon er svaret: «Jeg husker ikke.»

Vi har vokst opp med meldinger, Snap, Teams og Slack. Vi skriver, vi scroller, vi sender emojis. Men stemmen, den levende, menneskelige stemmen, har vi nesten sluttet å bruke. Det er ironisk, egentlig. For aldri før har vi hatt så mange måter å kommunisere på. Likevel føler mange seg mer usikre enn noen gang når de faktisk må møte et menneske ansikt til ansikt, eller høre en ekte stemme i den andre enden av telefonen.

Og jeg kjenner det selv. Selv om jeg har trent på kommunikasjon som gründer – pitchet foran investorer, holdt foredrag, snakket i intervjuer så finnes det situasjoner der jeg blir 100 % Gen Z: mobil i hånda, AirPods i øret, blikket festet ned i skjermen. Et godt eksempel er Arendalsuka.

For deg som aldri har vært der: Tenk en kombinasjon av festival, politisk verksted og PR-sirkus. Alle er der. Kjendiser, politikere, næringslivstopper. Og så var det meg, midt i mengden. Hjertet dunket, munnen var knusktørr. Rundt meg gikk folk jeg hadde sett på TV. Jeg hadde lyst til å si «hei». Starte en samtale. Men hva gjorde jeg? Jeg ble stående som en saltstøtte, med mobilen i hånda, scrollet som om hele verdens skjebne lå i feeden min. Jeg hadde til og med en AirPods i øret med musikk på, så jeg kunne late som jeg var opptatt og unngå blikkontakt. Mobilen ble skjoldet mitt.

Innerst inne følte jeg meg som en bedrager. «Hva gjør jeg egentlig her? Hører jeg hjemme i dette rommet?» Jeg hadde lyst til å smelte inn i gulvet. Likevel presset jeg meg til å mingle. Jeg tvang meg selv til å starte små samtaler, lytte, være «på». Og det gikk. Men prisen var høy: Da jeg kom hjem, føltes kroppen som om jeg hadde vært på nachspiel i tre døgn – uten å ha drukket en dråpe. Jeg vet jeg ikke er alene. Det er en klassisk Gen Z-reaksjon: Vi tyr til mobilen, vi lukker oss inn i musikken, vi gjemmer oss bak skjerm og unngår blick. Ikke fordi vi ikke vil væresosiale, men fordi det føles tryggere.

Hva vi mister

Problemet er at når vi velger skjermen fremfor stemmen, mister vi mer enn vi tror. Stemmen bærer nyanser som tekst aldri kan gjengi: tonefall, pauser, den lille latteren som gjør at ordene lander mykere.

Forskning viser at korte telefonsamtaler faktisk styrker følelsen av nærhet og robusthet. Bare å snakke åtte minutter sammen kan redusere stress og gi opplevelse av tilhørighet (Hall, 2021). Likevel opplever mange unge telefonsamtaler som en av de mest ubehagelige sosiale handlingene i hverdagen.

Daniel Kahneman har skrevet om støy hvordan variasjon i vurderinger og tolkninger kan skape store misforståelser (Kahneman et al., 2021). Når vi kutter ut stemmen, øker støyen. En kort SMS kan tolkes på hundre måter. En telefonsamtale? Den avklarer nyanser på sekunder.

Den norske koden

Dette forsterkes av norsk kultur. Vi er lært opp til å «ikke ta for mye plass». Ikke være brysom. Ikke stikke oss ut. Det er jantelov i praksis. Når vi kombinerer denne kulturelle koden med en digital generasjon som allerede bruker mobilen som trygghetsskjold, blir det en dobbel barriere. Det føles nesten forbudt å gå bort til en fremmed, hilse, ta ordet. Vi velger stillhet eller skjermen. Her blir det alvor. For arbeidslivet krever kommunikasjon. Intervjuer. Kundemøter. Småprat ved kaffemaskinen. Nettverksarenaer som Arendalsuka.

Det er her vi merker kontrasten mest: Når Gen Z møter arbeidslivet, tar vi med oss digitale vaner inn i analoge rom. Mange av oss foretrekker å sende en melding fremfor å ringe en kunde. Vi holder oss stille i møter, ikke fordi vi ikke har meninger, men fordi vi er redde for å virke dumme. Vi unngår small talk, ikke fordi vi ikke liker folk, men fordi vi ikke har trent nok på den sosiale mikrosamtalen, den lille praten som for mange virker ubetydelig, men som faktisk er limet i relasjoner.

Det handler ikke om manglende kompetanse. Mange unge har imponerende ferdigheter: analytisk evne, teknologisk innsikt, evne til å tenke nytt. Men vi har vokst opp i en digital boble der stemmen har vært sekundær. I arbeidslivet er den fortsatt primær. Der handler det ikke bare om hva du kan levere, men hvordan du kommuniserer det. Jeg skal være ærlig: Jeg tror dette panseret er både selvforsvar og byrde. Selvforsvar, fordi mobilen eller AirPods gir oss kontroll i ubehagelige rom. Byrde, fordi vi mister øyeblikkene som bygger nettverk, tillit og karrieremuligheter.

Mer om å være en brobyggende leder

Når stillheten tolkes feil

I arbeidslivet tolkes stillhet. En leder kan se en ung medarbeider sitte taus i møtet og tenke: «Hun er uinteressert.» Eller en kunde kan oppleve det som at du ikke er trygg på produktet du selger. Men ofte handler stillheten om noe helt annet – om uro, usikkerhet eller vanen med å gjemme seg bak tastaturet. Kahneman skriver om *støy* (2021) – variasjon i hvordan vi tolker andres handlinger. Og nettopp her oppstår støyen mellom generasjoner. En leder fra en eldre generasjon kan tolke en stille Gen Z som uengasjert. Gen Z selv tolker det som en strategi for å unngå å si noe dumt. Resultatet? Begge parter mister tillit.

Det er lett å tro at kommunikasjon først og fremst handler om store møter, viktige presentasjoner eller de avgjørende forhandlingene. Men i praksis formes samarbeidet i det små: i kommentarene som aldri blir sagt, i de korte spørsmålene vi ikke tør å stille, og i øyeblikkene der vi velger å se ned i skjermen i stedet for å møte blikket til en kollega. Norske undersøkelser viser at mange unge opplever nettopp dette som krevende. En studie fra SINTEF/NTNU om hybridarbeid fant at ansatte beskrev en opplevelse av å «forsvinne i stillheten» – de ble passive lyttere heller enn aktive bidragsytere når de deltok digitalt. Som forskerne skriver: «*Å ta ordet i møter ble opplevd som lettere ansikt-til-ansikt enn digitalt. Vi erfarte at fraværet av ikke-verbale signaler gjorde noen mer nølende til å delta i diskusjoner, og mer opptatt av å lytte*» (Tkalich, Smite, Andersen & Moe, 2022).

Internasjonal forskning peker i samme retning. Et eksperiment publisert i *Journal of Experimental Social Psychology* viste at mobilbruk under sosiale situasjoner økte distraksjonen og reduserte hvor mye folk opplevde nærhet og glede i samspillet. Som forskerne konkluderte: «*Når telefoner var til stede (sammenlignet med når de var borte), følte deltakerne seg mer distraheret, noe som reduserte hvor mye de nøt tiden med venner eller familie. [...] Selv om telefoner kan koble oss til mennesker over hele verden, kan de undergrave fordelene vi får fra å samhandle med dem som sitter rett foran oss*» (Dwyer, Kushlev & Dunn, 2018). Jeg husker spesielt stillheten i klasserommet. Den kunne være så intens at du kunne høre en nål falle, selv i en sal fylt med to hundre mennesker. Professoren stilte spørsmål, men blikkene flakket ned i notatbøker eller dataskjermer. Ingen rakk opp hånden. Ingen våget å være den første. Til slutt måtte han tvinge frem svar, nærmest dra ordene ut av oss for å få en samtale i gang. Denne stillheten preger også samarbeidet vårt. Når få våger å ta ordet, blir teamarbeid mer sårbart, og viktige perspektiver forblir usagt. I digitale møter forsterkes dette ytterligere. Daniel Kahneman (2021) beskriver hvordan *støy* oppstår når små variasjoner i hvordan vi tolker signaler gir helt ulike vurderinger. På digitale flater blir denne støyen enda mer fremtredende, fordi nyanser som et nikk, et smil eller et sukk ofte forsvinner i dårlig lyd eller på svarte skjermer. Da blir stillheten ikke bare et fravær av ord, men en kilde til misforståelser og usikkerhet.

Dette skaper en sårbar dynamikk i norske arbeidskulturer, hvor vi allerede er preget av janteloven og en sterk norm om å ikke ta for mye plass. Kombinasjonen av digitalt panser og kulturell tilbakeholdenhet kan føre til at viktige stemmer forblir ubrukte ressurser.

Forskningen bak panseret

Jeg er ikke alene om å se dette. Flere studier viser hvordan mobilen har blitt et slags digitalt panser noe vi holder foran oss i stedet for å være fullt til stede. Phubbing betyr rett og slett å velge mobilen foran menneskene du er sammen med. Det kan være å ta opp telefonen midt i en prat, men også i de stille øyeblikkene der en samtale kunne ha begynt. Du scroller i lunsjen i stedet for å småprate med kollegaene. Du setter på AirPods og blir utilnærmelig selv om du sitter sammen med andre. Du tar opp mobilen så fort det blir stille, for å slippe blikket til den som sitter ved siden av. Ofte bruker vi mobilen nettopp som en utvei fra ubehaget ved å starte en samtale eller ta den første replikken.

Forskningen er tydelig: phubbing reduserer opplevelsen av nærhet, svekker tilliten og får oss til å føle oss mindre betydningsfulle i relasjonen. Over tid kan dette til og med øke sosial angst (Al-Saggaf & O'Donnell, 2019; Nazir, 2025; Atmaja & Alvin, 2023). Unge beskriver det som et hinder for ekte kontakt, en følelse av å måtte konkurrere med skjermen om oppmerksomheten. Og når mobilen vinner, trekker mange seg unna heller enn å prøve å bygge en dypere relasjon. Dette henger sammen med et annet mønster: frykten for å gå glipp av noe, ofte kalt fear of missing out (FoMO). For Gen Z, som lever tett koblet til digitale flater, kan denne frykten føre til mer stress og lavere velvære. Samtidig viser forskningen at sosial støtte, gode relasjoner og trygge rammer kan dempe effekten, det er altså ikke teknologien alene, men hvordan vi møtes som mennesker, som avgjør (Dwidienawati et al., 2025).

Når FoMO og phubbing får slippe til i arbeidslivet, merkes det i samarbeidet. En studie viser at konstant press om å være tilgjengelig på sosiale medier eller mobilen ikke bare svekker arbeidsgleden, men også kreativiteten, relasjonene til kolleger og kvaliteten på kommunikasjonen. Resultatet er flere misforståelser, lavere motivasjon og mer utmattelse (Tandon et al., 2022). Kort sagt: dette er ikke bare mine erfaringer. Det er et mønster. Et panser som beskytter oss mot ubehag i øyeblikket, men som samtidig hindrer oss i å bygge den nærheten vi egentlig lengter etter.

Mer om å være en brobyggende leder

Så hva betyr dette for deg som leder?

Her er noen refleksjoner og takeaways:

1. **Normaliser uroen.** Snakk høyt om at det er vanlig å grue seg for å ringe eller å ta ordet i møter. Når det blir ufarliggjort, fjerner du skammen.
2. **Inviter aktivt.** Ikke vent at unge medarbeidere rekker opp hånden. Gi dem plass, still åpne spørsmål, og møt bidragene med nysgjerrighet fremfor vurdering.
3. **Bygg mikroarenaer.** Trening i det små virker best: korte presentasjoner, runder med to minutters oppdatering i teammøter, eller øvelser der man ringer hverandre i stedet for å chatte. Små skritt bygger sosial kondisjon.
4. **Se initiativet.** Gi anerkjennelse for selve handlingen – ikke bare for det perfekte svaret. «Takk for at du tok ordet» kan være starten på mer deltakelse.
5. **Skap sosial støtte.** Bygg fellesskap rundt unge ansatte. En kultur der kolleger heier på hverandre reduserer frykten for å dumme seg ut.

Referanseliste

- Al-Saggaf, Y., & O'Donnell, S. B. (2019). Phubbing: Perceptions, reasons behind, predictors, and impacts. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 1(2), 132–140. <https://doi.org/10.1002/hbe2.137>
- Atmaja, B. S. D., & Alvin, S. (2023). Phubbing by Gen-Z and Gen-Y: Exploring smartphone usage and its implications on interpersonal communication in the workplace. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(8), 908–919. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i8.665>
- Dwidienawati, D., Pradipto, Y., Indrawati, L., & Gandasari, D. (2025). Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC Public Health*, 25(1584), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>
- Dwyer, R. J., Kushlev, K., & Dunn, E. W. (2018). Smartphone use undermines enjoyment of face-to-face social interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 78, 233–239. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.10.007>
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. William Collins.
- Nazir, T. (2025). Phubbing in the digital age: Understanding and mitigating the impact on social interactions and relationships. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 9(3), 273–292. <https://doi.org/10.34056/aujef.1672999>
- Singh, S. M., & Young, M. A. (2020). Executive functioning and emotion regulation contributions to social interaction and communication. *Psychological Studies*, 65(2), 214–222. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00546-7>
- Tandon, A., Dhir, A., Talwar, S., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2022). Social media induced fear of missing out (FoMO) and phubbing: Behavioural, relational and psychological outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121149. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121149>
- Tkalic, A., Smite, D., Andersen, N. H., & Moe, N. B. (2022). What happens to psychological safety when going remote? *arXiv preprint arXiv:2208.12454*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.12454>