

# **Generation Z i arbetslivet: utmaningar och möjligheter för dig som är ledare**



I den här artikeln får du som är ledare och chef veta mer hur Generation Z (Gen Z) ser på ledarskap, vad som motiverar dem och hur de vill bli ledda. Några röster från Gen Z på PwC har tillsammans med ledarskapskonsulter gjort en genomlysning av hur Gen Z - den senaste generationen på arbetsmarknaden - ser på ledarskap utifrån forskning, populärvetenskap och PwC:s egen data. Gen Z kommer alltmer att representeras på arbetsmarknaden, därför behöver dagens ledare ta generationen i beaktande om de önskar utföra ett gott och effektivt ledarskap. Utan att förstå vikten av situationsanpassat ledarskap riskerar ledaren inte bara ett svagt ledarskap utan också missförstånd, förlorad potential och högre personalomsättning.

## Gen Z

Personer födda mellan 1997 (ibland 1995) och 2012

### Vilka är Gen Z och vad skiljer dem från andra generationer?

En vedertagen definition av Gen Z inkluderar personer födda mellan 1997 och 2012, men även spannet 1995 och 2012 erkänns. Enligt det sistnämnda spannet finns det i Sverige ungefär två miljoner Gen Z, där många redan etablerat sig på arbetsmarknaden.

Att förstå generationsskillnader är viktigt eftersom varje generation har unika erfarenheter och perspektiv som påverkar deras inställning till arbete och idéer om hur arbetslivet ska se ut. Enligt PwC:s studie *Hopes and Fears* finner Gen Z mindre värde i ett uppfyllande arbete jämfört med andra generationer (66 % av Gen Z kontra 80 % av Millennials, Generation X och Baby Boomers tillsammans, se appendix sidan 7). Anpassning av ledarskapet efter olika generationers behov kan förbättra motivation, engagemang och prestationer på arbetsplatsen, vilket är särskilt viktigt för Gen Z som värderar anpassat ledarskap.

Trots skillnader mellan generationerna finns även gemensamma drag; till exempel värdesätter både Generation X och

Gen Z balans mellan arbete och privatliv. Generation X föredrar en ledare som stöder denna balans, medan Gen Z ställer nya krav och ifrågasätter arbetslivet mer aktivt. Denna skillnad markerar en strukturell förändring mellan generationerna.

Emellertid misslyckas mer än en fjärdedel av seniora ledare idag att bemöta och värdera Gen Z:s perspektiv, enligt PwC:s studie *Hopes and Fears*. Till skillnad från tidigare generationer som efterfrågar tydliga instruktioner, coachning och frihet under ansvar, söker Gen Z samarbete och vill inkluderas. När Gen Z ifrågasätter eller frågar "varför?" bör det betraktas som ett initiativ och en vilja att bidra till gemensamt värdeskapande.

I denna artikel har vi valt ut tre viktiga områden som beskriver svenska Gen Z:s tankar och värderingar, som du som ledare bör känna till för att både stärka ditt ledarskap, men också få ut mer av Gen Z:s potential.



### Flexibilitet sticker ut som en nyckelfaktor för Gen Z

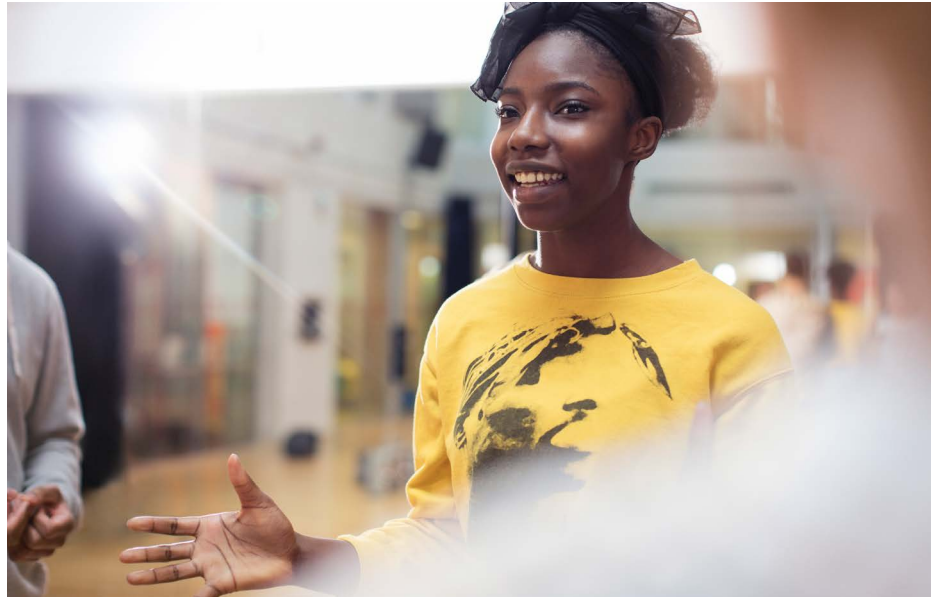
Som ledare är det viktigt att förstå att flexibilitet är en nyckelfaktor för Gen Z. I PwC:s studie *Hopes and Fears* sticker Gen Z ut som den generation där flest anser att flexibelt arbete är mycket viktigt, tätt följd av Millennials. Därmed prioriterar Gen Z i högre grad ledighets- och arbetstidsförmåner för att bättre kunna styra och forma sina arbetsdagar, vilket inkluderar möjligheten till distansarbete. Studien *Ungdomsfokus*, där de tillfrågade är mellan åldrarna 13-30, pekar på ett liknande resultat, där möjlighet till balans mellan arbetsliv och fritid kom på tredje plats av de faktorer som var viktigast i val av arbetsgivare, medan flexibel arbetstid hamnade på femte plats. De andra topprankade faktorerna var hög lön, trevlig arbetsmiljö och kollegor samt personlig utveckling.

### Tips till dig som ledare



Se över möjligheterna att implementera flexibla arbetstidsförmåner och möjligheter till distansarbete för att möta Gen Z:s behov av flexibilitet och balans mellan arbetsliv och fritid. Genom att inleda dialoger för att förstå hur de vill styra och forma sina arbetsdagar, kan du säkerställa att rätt alternativ erbjuds. Genom att aktivt lyssna till Gen Z:s önskemål och erbjuda flexibilitet i din organisation, förbättrar du inte bara arbetsmiljön, utan du ökar även motivation och långsiktig lojalitet hos dina medarbetare.

Se över möjligheterna att implementera flexibla arbetstidsförmåner och möjligheter till distansarbete för att möta Gen Z:s behov av flexibilitet och balans mellan arbetsliv och fritid.



### Bygg trygghet för Gen Z med mentorskapsprogram och kompetensutveckling

Gen Z: s uppväxt har till stor del formats av teknik, men även av ekonomisk oro, pandemi och krig. Kostnader för levnadsvanor har ökat och bostadsmarknaden har blivit allt svårare att ta sig in på. Deras uppväxt i en orolig omvärld har gjort trygghet till en viktig faktor i deras val av sysselsättning. Det finns ett starkt intresse hos Gen Z att framtidssäkra sig själva, vilket gör att arbetsplatser som erbjuder möjligheter till kompetensutveckling och coachning prioriteras. Trygghet handlar om mer än en säker arbetsplats eller yrkesval, det handlar om att bygga en personlig profil som står sig över tidens gång. Därför är möjligheten till personlig utveckling en nyckel för att motivera Gen Z, eftersom de ser färdigheter som stabila byggklossar i karriärstegen. I mätningar som *YouGov* genomfört klassar Gen Z "kompetensutvecklande förmåner" högre än andra generationer. Samtidigt visar PwC:s

studie *Hopes and Fears* att mer än en fjärdedel av svenska Gen Z upplever att de inte erbjuds bra möjligheter för att lära sig färdigheter som hjälper deras karriär framåt.

#### Tips till dig som ledare



Som ledare bör du prata med Gen Z om utveckling och ambitioner. Det bygger förtroende, tillit, och stärker en vilja hos Gen Z att göra ett bra arbete i utbyte. Du som ledare kan visa autenticitet genom att gå till handling och erbjuda Gen Z mentorer. Enligt *stiftelsen för ungt ledarskap* vill 65% ha en mentor men bara 9-10% erbjuds det.

# 65%

vill ha en mentor, men bara 9-10 procent erbjuds det.



# 48%

ansåg att hög lön var den viktigaste faktorn när det gäller att välja arbete.

## Gen Z söker en upplevelse av rättvisa där alla är vinnare

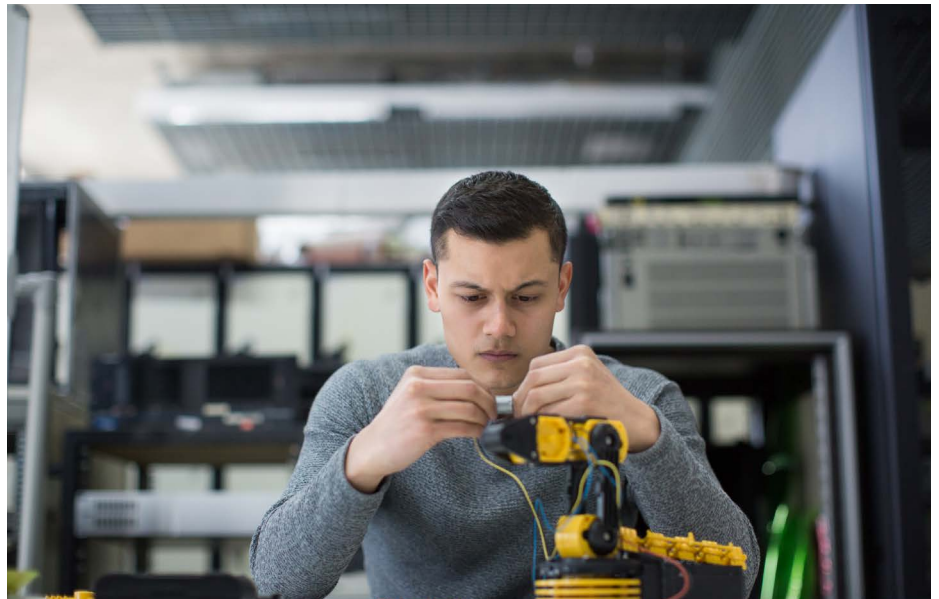
Studien *Ungdomsfokus av Konungens stiftelse Ungt Ledarskap och Rasmussen Analys* visade att 48% ansåg att hög lön var den viktigaste faktorn när det gäller att välja arbete. På samma sätt beskriver PwC:s studie *Hopes and Fears* just lön som den mest avgörande faktorn för Gen Z. I denna studie låg fokus däremot på rättvist betalt arbete, (hela 71% av Gen Z säger att rättvist betalt arbete är mycket viktigt). Detta visar på att Gen Z har en individualistisk inställning där det är viktigt med konkreta fördelar för dem själva, samtidigt som det finns en reflektion kring vad som är 'rättvist'. Gen Z:s rättvisetänk förklarar varför de söker en dynamisk 'ge-och-ta'-relation med sin ledare. Gen Z vill veta vad de får ut av den energi och tid de lägger på sitt arbete. Som ledare bör du därmed tydliggöra 'ge och ta'-relationen, genom att förklara vad de bör ge för att få ut

personligt värde i form av till exempel monetär ersättning. Dessutom kan kompetensutveckling eller ledighet användas som incitament.

### Tips till dig som ledare



Som ledare för Gen Z är det viktigt att tydliggöra hur medarbetarnas insatser direkt kopplas till de belöningar de kan förvänta sig. Genom att erbjuda möjligheter att delta i meningsfulla projekt där de får ta ägandeskap, kan du förklara att den personliga utvecklingen är en av fördelarna, även om det innebär mer tid och ansvar. Detta engagemang kan öka motivationen och tillfredsställelsen hos Gen Z, eftersom de ser hur deras hårda arbete konkret belönas.



### Kommer mellanchefer att försvinna i framtiden?

Vi befinner oss i en dynamisk tid där Gen Z utmanar etablerade arbetsstrukturer och ledarskapsmodeller, vilket bidrar till att omforma traditionella arbetsstrukturer. En trendspaning vi ser idag är **‘unbossing’**, där Gen Z tydligt visar motvilja att ta på sig den traditionella mellancheferrollen. Detta har resulterat i en minskning av antalet mellanchefer, eftersom denna roll ofta bedöms innehålla mindre autonomi och mer stress, samtidigt som det ger lite värde. Fördelen med att få ta mer ansvar, förminskas av mindre möjligheter till kompetensutveckling. Ur Gen Z:s perspektiv framstår den traditionella mellancheferrollen därför som mindre attraktiv i dess nuvarande form.

Framöver står vi inför frågan om vad som kommer att hända med mellancheferpositionerna, om Gen Z väljer bort dessa roller. Kommer högre chefer att ha svårt att rekrytera mellanchefer i framtiden? I denna artikel har vi klargjort

att många i Gen Z upplever att deras perspektiv inte beaktas, samtidigt som de kommer med nya krav som formar deras val i arbetslivet. För att möta dessa utmaningar är det avgörande för ledare att i dialog med Gen Z skapa en mellancheferroll som upplevs som attraktiv och meningsfull.

På PwC anser vi inte att mellancheferpositionerna kommer att försvinna; någon måste utföra dessa uppgifter. Däremot ser vi att om ingenting görs för att omforma rollen, kommer högre chefer sannolikt möta svårigheter i att rekrytera mellanchefer från Gen Z. Som ledare är det viktigt att inse att **‘unbossing’** är en del av hur Gen Z utmanar det traditionella arbetslivet och befintliga ledarskapsstrukturer. Därför är det avgörande att vara lyhörd för dina Gen Z-medarbetares behov, inte bara för att effektivt leda dem, utan även för att aktivt anpassa sig till och bemöta de nya trender som omformar arbetslivet.

## Appendix

En överblick av de generationer som tillsammans med Gen Z utgör arbetsmarknaden:

| Generation                          | Uppväxt                                                                                                                                                                             | Kännetecken                                                                                        | Motivation                                                                                                                                                     | Önskad ledarskapsstil                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Baby Boomers<br/>(1946-1964)</b> | Uppväxt under en tid av ekonomiskt välstånd och stabilitet.                                                                                                                         | Stark arbetsmoral, lojalitet mot arbetsgivare.                                                     | Position och auktoritet, möjligheter att mentorerar yngre generationer, utmaningar och erkännande för deras insatser.                                          | Hierarkisk och auktoritativ. De uppskattar tydliga instruktioner och struktur samt en ledare som visar på erfarenhet och beslutsamhet.                                                                                                            |
| <b>Generation X<br/>(1965-1980)</b> | Snabba samhällsförändringar och teknologisk utveckling. De upplevde den digitala revolutionen som vuxna och var med om övergången till datorer och internet.                        | Familjeorienterad. Balans mellan arbete och fritid.                                                | Självständighet och flexibilitet. Motiveras av konkreta belöningar.                                                                                            | Inlyssnande och stödjande ledarskap. Värdesätter en ledare som ger dem frihet att utföra sina uppgifter och som stödjer deras balans mellan arbete och privatliv.                                                                                 |
| <b>Millennials<br/>(1981-1996)</b>  | Snabb teknologisk utveckling och den första generation som haft tillgång till internet, datorer och mobiltelefoner från tidig ålder.                                                | Viktigt med utbildning, personlig utveckling, flexibilitet och mångfald.                           | Meningsfullt arbete med möjligheter till personlig och professionell utveckling. Går emot status quo.                                                          | Coachande och utvecklande ledarskap. De uppskattar frekvent feedback, meningsfullt arbete och en ledare som uppmuntrar personlig och professionell utveckling.                                                                                    |
| <b>Gen Z<br/>(1997-2012)</b>        | Första generationen som är födda med internet, sociala medier och digitala plattformar. De är även den första generationen som förväntas få det sämre ekonomiskt än sina föräldrar. | Entreprenöriella men trygghetssökande. De har en förmåga att snabbt anpassa sig till ny teknologi. | Tydliga och samarbetande arbetsuppgifter och värderar starkt tillit som en motivationsfaktor. Vill ha inflytande och veta varför de ska genomföra uppgifterna. | Visionärt och transformativt ledarskap som är autentiskt, tydligt och transparent. De värdesätter ledare som är ärliga, engagerade och som rättvist belönar den faktiska insatsen. Gen Z vill att relationen ledare-medarbetare är ett samarbete. |

## Referenslista

- Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9-26.
- Benify. (2024-01-05). De fem förmåner Generation Z vill ha på arbetsplatsen. Hämtad från <https://blog.benify.se/de-fem-formaner-generation-z-vill-ha-pa-arbetsplatsen>
- Chef. (2024-08-20). Lika men ändå olika: Så motiveras Gen Z och millennials på jobbet. Hämtad från <https://chef.se/artiklar/likamen-anda-olika-sa-motiveras-gen-z-och-millennials-pa-jobbet>
- Chef. (2024-03-19). Hör talas om klantacceptans? Så leder du Gen Z. Hämtad från <https://chef.se/artiklar/hort-talas-om-klantacceptans-sa-leder-du-gen-z>
- DN. (2024-12-14). Generation Z på jobbet: Ska gå snabbt att tjäna pengar. Hämtad från <https://www.dn.se/ekonomi/generation-z-pa-jobbet-ska-ga-snabbt-att-tjana-pengar/>
- DN. (2024-12-15). TikTok-profilen Wulf tog uppsägningen med en klackspark. Hämtad från <https://www.dn.se/ekonomi/tiktok-profilen-wulf-tog-uppsagningen-med-en-klackspark/>
- DN. (2025-01-12). Unga behöver återhämtning: Har för höga krav på sig själva. Hämtad från <https://www.dn.se/ekonomi/unga-behoover-aterhamtning-har-for-hoga-krav-pa-sig-sjalva/>
- EGN. (2024-07-10). Hur leder du nästa generation? Hämtad från <https://egn.com/se/hur-leder-du-nasta-generation/>
- EURES. (2023-03-02). Millennials and Gen Z workplace similarities and differences. Hämtad från [https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02\\_sv](https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_sv)
- Forbes. (2018-03-30). All you need to know to motivate millennials. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/30/all-you-need-to-know-to-motivate-millennials/>
- Företagande. (2018-09-06). Knäck millennialkoden: 5 hemligheter för att utöva bättre ledarskap över Generation Y. Hämtad från <https://foretagande.se/ledarskap/knack-millennialkoden-5-hemligheter-for-att-utova-battre-ledarskap-over-generation-y>
- Grönberg, A., & Youhana, C. (2024-12-14). Generation Z på jobbet: Ska gå snabbt att tjäna pengar. Hämtad från <https://www.dn.se/ekonomi/generation-z-pa-jobbet-ska-ga-snabbt-att-tjana-pengar/>
- Jönköpings universitet. (2023). Hantering av olika generationer på arbetsplatser: En kvalitativ studie från managements perspektiv. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1771647/FULLTEXT01.pdf>

Konungens Stiftelse Ungt Ledarskap & Rasmussen Analys. (2023). Ungdomsfokus 2023. Hämtad från <https://www.ungtledarskap.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2023/10/Ungdomsfokus-2023.pdf>

Luleå tekniska universitet. (2023). Ledarskap över generationsgränser. Hämtad från <https://ltu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1810751/FULLTEXT01.pdf>

Michael Berglund. (2023-10-30). Så leder du olika generationer på arbetsplatsen. Hämtad från <https://michaelberglund.se/artiklar/sa-leder-du-olika-generationer-pa-arbetsplatsen/>

Maklarsamfundet. (2024-12-12). Så mycket svårare är det för Generation Z att köpa bostad. Hämtad från <https://www.maklarsamfundet.se/nyheter/dn-sa-mycket-svarare-ar-det-generation-z-att-kopa-bostad>

Mälardalens högskola. (2014). Generation X och Y: Deras behov av ledarskap i arbetslivet. Hämtad från <https://mdu.diva-portal.org/smash/get/diva2:718333/FULLTEXT01.pdf>

NE. (2024-03-08). Generationer genom historien: Från den förlorade till Alfa. Hämtad från <https://www.ne.se/info/privat/generationer-genom-historien-fran-den-forlorade-till-alfa/>

Pontefract, D. (2024-09-28). Conscious unbossing, why Gen Z is steering clear of middle management. Hämtad från <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2024/09/28/conscious-unbossing-why-gen-z-is-steering-clear-of-middle-management/>

PwC. (2025). CEO Survey 2025.

PwC. (2024). Gen Z unwrapped. Hämtad från <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/holiday-outlook-trends.html#gen-z-unwrapped>

PwC. (2024). Hopes and Fears 2024.

PwC. (u.å.). Next Gen: A global generational study. Hämtad från <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

Regent University. (2019). Millennial and Generation Z's perspective on leadership effectiveness. Hämtad från <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/gen-z-generation-z-leadership/>

Svensk Handel. (2023-05-12). Så kan handeln möta Generation Z. Hämtad från <https://www.svenskhandel.se/nyheter/nyhet/sa-kan-handeln-mota-generation-z>

## Kontakt



**Fanny Olsson**  
fanny.andersdotter@pwc.com



**Adam Agerbrink**  
adam.agerbrink@pwc.com



**Bonnie Nord**  
bonnie.nord@pwc.com

På PwC hjälper vi våra kunder att bygga förtroende och ställa om sin verksamhet för att öka konkurrenskraften. Vi är ledande inom skatt, revision och rådgivning och är en del av ett globalt nätverk med 370 000 medarbetare i 149 länder. Genom att kombinera vår expertis och erfarenhet med den senaste tekniken, hjälper vi våra kunder att bli effektivare, anpassa sig till förändringar och alltid ligga steget före.

PwC Sverige är en självständig och oberoende juridisk enhet med 3 200 medarbetare runt om i landet. Vill du veta mer om PwC? Besök oss på [pwc.se](https://www.pwc.se) eller LinkedIn.