

AFT-konferansen

28.05.2026

# Generasjon Z - late og utfordrende å lede?

**Millennials**

Gen X

1965–1980

**Generasjon X**

Gen Y

1981–1996

**Generasjon Z**

Boomers

Stille generasjon

1997–2012

Zoomers

**Baby Boomers**

**Generasjon Alpha**

1946–1964

Alpha

ET UTVALG FRA DEBATTEN

# Sagt om Gen Z ...

Norske medier, januar 2025 – april 2026

NHO · 8. JAN 2025

**2 av 3 ledere: Gen Z er vanskelig å lede**

VG · 18. JAN 2025

**Malene (18) er Gen Z: – Vi er nok mer hårsåre**

VG · 20. JAN 2025

**Generasjon Z er ikke rustet for arbeidslivet**

VG · 21. JAN 2025

**Næringslivstopp om Gen Z: – Vi trenger dere!**

BI / DN · 27. JAN 2025

**Hvordan skal vi lede generasjon Z?**

TRØNDERDEBATT · 3. FEB 2025

**Velkommen til arbeidslivet, generasjon Z!**

F-B · 8. FEB 2025

**Generasjon Z: Dårlig arbeidsmoral eller misforstått?**

SIMPLOYER · 11. FEB 2025

**Trenger vi virkelig en ny lederstil for Gen Z?**

ATEA · 13. FEB 2025

**Er generasjon Z virkelig vanskeligere å lede?**

NETTAVISEN · MARS 2025

**Norske ledere slakter «generasjon Z»: – De er litt skjøre**

THE AC · 4. MARS 2025

**Glem mytene om Gen Z – gjør dette i stedet**

NETTAVISEN · 7. MARS 2025

**Det er ikke Gen Z som må tilpasse seg arbeidslivet**

DAGSAVISEN · 17. MARS 2025

**Gen Z er ikke egoistiske og late**

HR NORGE · 25. MARS 2025

**Kan vi forvente et lite ungdomsopprør?**

FORSKNING.NO · MAI 2025

**Har vi misforstått generasjon Z?**

NORDNORSK DEBATT · MAI 2025

**GenZ – en ressurs for fremtidens arbeidsliv**

DIGI.NO · 4. NOV 2025

**Gen Z og KI kan gi et smartere arbeidsliv**

RANDSTAD · 27. NOV 2025

**Har vi et arbeidsliv som ikke er rigget for Gen Z?**

SARPSBORG AB · 21. FEB 2026

**Arbeidslivet må også tilpasse seg generasjon Z**

JEFFERSON WELLS · 29. APR 2026

**2 av 3 i Gen Z er på aktivt jobbsøk**



# Det handler ikke om generasjon

Min påstand:

Debatten har bommet.

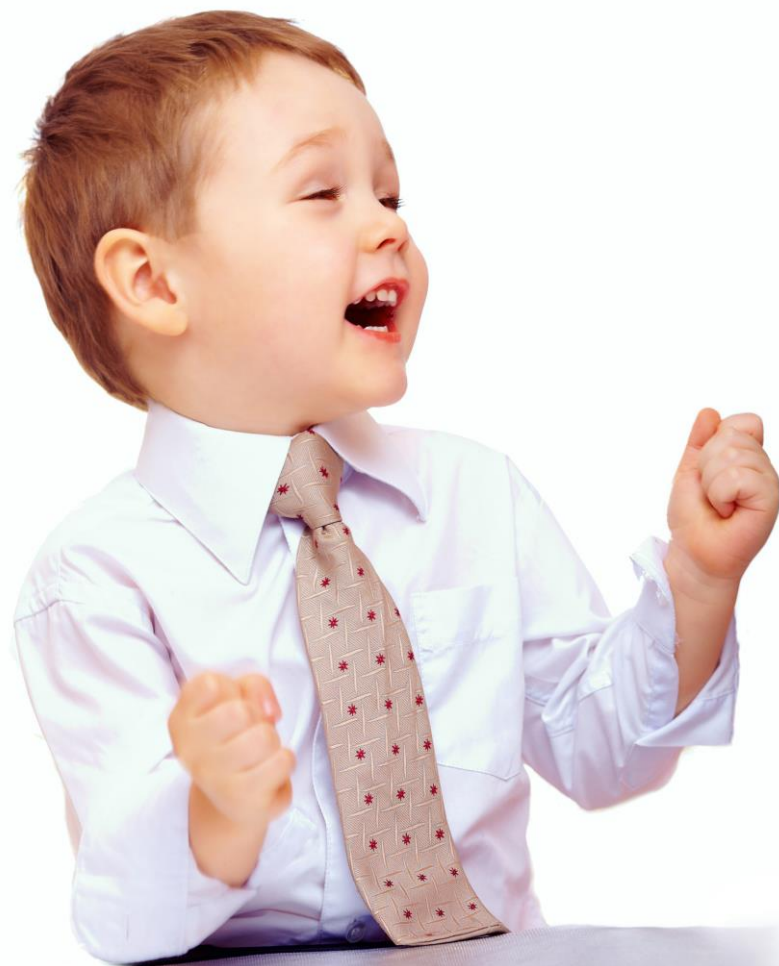
Det handler ikke om generasjon — det handler om at alle som er nye i arbeidslivet mangler erfaring.

*«Debatten om generasjon Z er preget av myter, fordommer og ekkokamre. Forskningen viser at de ikke er særlig forskjellige fra tidligere generasjoner.»*

— Bård Kuvaas, professor BI

*Atea, 13.02.2025*

Ved ansettelse



Etter en stund



# Hva skjedde?



# Hva skjedde?

Tilrettelegging

Arbeidsgivers styringsrett

Arbeidstakers medvirkning

Individuelle behov

Oppfølging av medarbeider

Arbeidsgivers styringsplikt

Arbeidstakers underordningsplikt

**Manglende avklaring, avstemming og oppfølging  
av ønsket nivå og forventninger**



# Dette må være på plass

*Uansett generasjon*

1

## Forventnings- avklaring

Ytelsesplikten,  
arbeidsplikt, utvikling,  
muligheter, fleksibilitet

2

## Opplæring

I arbeidslivets spilleregler

3

## Kollektivt arbeidsmiljø

Vs. Individuelle behov

4

## Tydelig ledelse og korrigering

Forventninger og  
oppfølging

# Du har to roller på én gang

I DAG

## Du leder deltakeren

Mens dere er sammen i tiltaket. Du setter rammene, gir tilbakemelding, avklarer forventninger.

SAMTIDIG

## Du forbereder hen på neste leder

Den lederen som tar over når deltakeren går videre. De fire tingene vi skal snakke om, gjelder begge rollene.

# Her bommer mange ledere

## Leder tenker:

- «Alle vet vel at man møter presis»
- «Alle skjønner vel at man svarer»
- «Dette er jo vanlig folkeskikk»
- «Jeg vil ikke virke streng»

## Medarbeider tenker:

- «Ingen har sagt noe»
- «Jeg trodde det var fleksibelt»
- «Jeg visste ikke at det var obligatorisk»
- «Ingen andre gjør det heller»

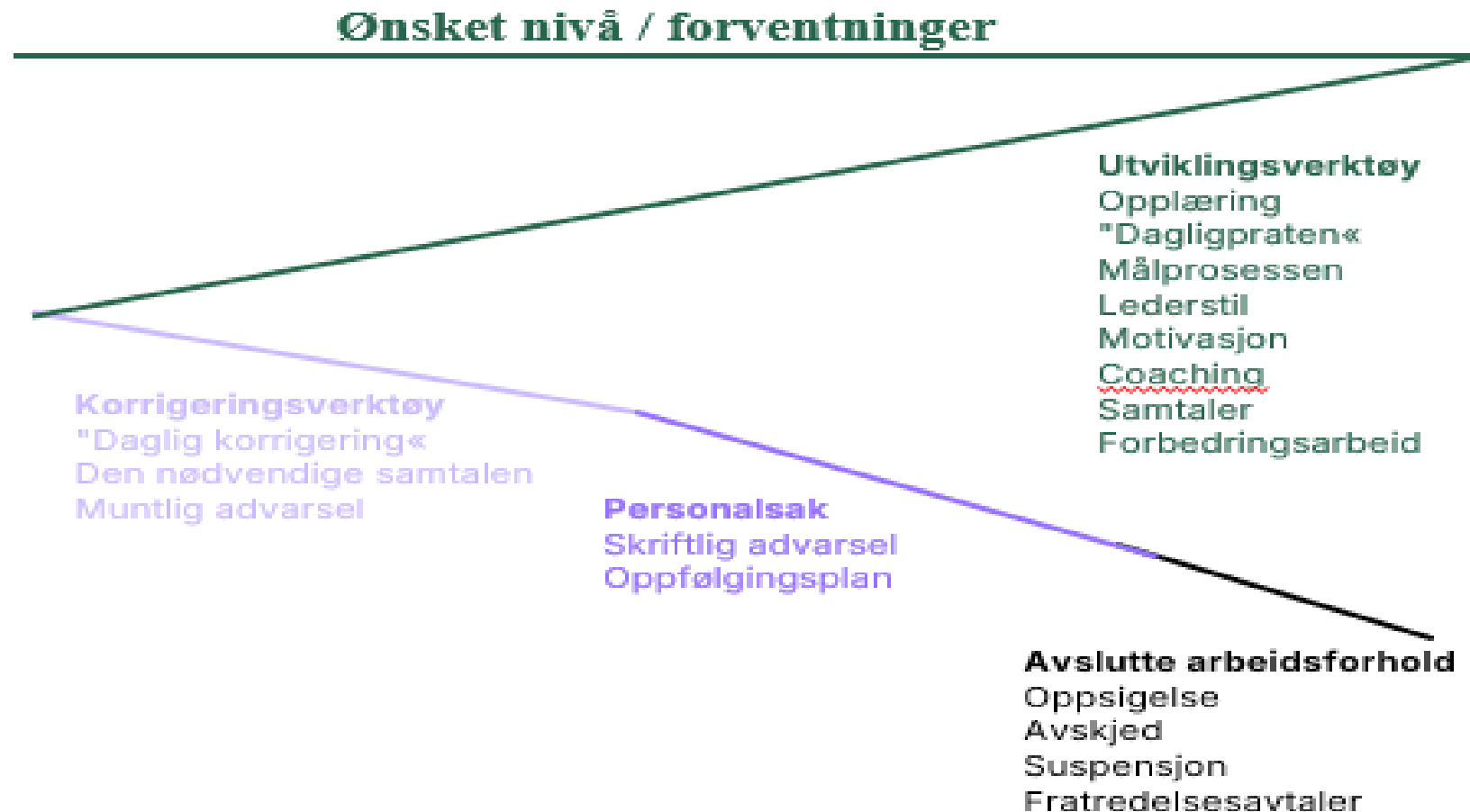
*Det som er åpenbart for deg,  
er ikke nødvendigvis åpenbart for andre.*

“

***Det du ikke sier tydelig,  
blir tolket fritt.***

# Forventningsavklaring er et arbeidsgiveransvar

*Men arbeidstaker må medvirke*



# Når forventning ikke er tydelig

Arbeidsgiver forventer	Ansatt tror	Konsekvens
Møte presis	Fleksibilitet	Frustrasjon
Svare leder	Kan vente	Irritasjon
Bidra sosialt	<i>«Jeg er introvert»</i>	Avstand
Tåle korrigerer	<i>«Leder er negativ»</i>	Konflikt
Selvstendighet	<i>«Jeg får lite oppfølging»</i>	Usikkerhet

# Arbeidslivets spilleregler



*«Man lærer ikke arbeidslivets spilleregler på skolen, sosiale medier eller rundt middagsbordet»*

## Møte til avtalt tid

Utføre arbeidsoppgaver

Arbeids- og ytelseplikt

## Si i fra hvis du blir syk

Informasjon om forhold som kan få betydning for fravær/nærvær

Aktivt bidra til å forebygge

Aktivt bidra i oppfølging

## Akseptere tilbakemelding

Korrigerer ligger til styringsretten og styringsplikten

## Arbeidstid er arbeidsgivers tid

Gjensidig avtale: «kjøper» og «selger»

Fri, når det er grunnlag for det eller det er mulig å få til



# Individuelle behov vs. fellesskap og drift

*«Jeg liker ikke telefon»*

*«Jeg fungerer best hjemme»*

*«Jeg vil helst jobbe kveld»*

*«Jeg kan ikke jobbe natt»*

*«God ledelse er alltid tilpasset individet. Mennesker er forskjellige, og en god leder forstår hva hver enkelt medarbeider trenger for å lykkes. God ledelse er å være åpen om muligheter, men også tydelig på begrensninger.»*

# Har du hørt om arbeidstakeren som ønsket en utydelig leder?

## Utydelig ledelse:

- ulik praksis
- frustrasjon
- konflikter
- usikkerhet
- manglende korrigerings

## Tydlig ledelse:

- klare forventninger
- forutsigbarhet
- oppfølging
- tilbakemeldinger
- trygghet

*«Tydelighet betyr ikke autoritet, men forutsigbarhet og trygghet.»*

— Atea (13.02.2025)

# Det som ikke er sagt – blir tolket

Et utvalg fra hverdagen

## Møtet starter 08.00. Hun jobber bedre fra 09.00.

**Arbeidstaker:** «Så lenge jobben blir gjort.» «Det møtet er vel ikke så farlig»

**Leder:** «Hva om alle lager egne avtaler?» «Kan jeg kreve oppmøte?» «Alle vet jo at det møtet er obligatorisk.»

## Får nei på fri – ringer inn syk fredag morgen.

**Arbeidstaker:** «Lederen skjønnte vel hvorfor.» «Egenmelding er vel greit å bruke»

**Leder:** «Dette virker rart ... men kan jeg ta det opp?»

## Møter ikke til medarbeidersamtale.

**Arbeidstaker:** «Jeg trodde det var frivillig.»

**Leder:** «Hvor tydelig kan jeg være uten å virke streng?»

## Ønsker hjemmekontor 4 dager i uka.

**Arbeidstaker:** «Fleksibilitet burde være greit.»

**Leder:** «Det er viktig for arbeidsmiljøet, drift og samarbeid, at vi sitter her som den klare hovedregel»

## Får tilbakemelding på manglende levering.

**Arbeidstaker:** «Jeg ble hengt ut.»

**Leder:** «Jeg ga jo en helt vanlig tilbakemelding.»

## Svarer ikke når leder ringer flere ganger.

**Arbeidstaker:** «Jeg hadde fri.»

**Leder:** «Kan jeg kreve at arbeidstaker er tilgjengelig når fri?» Er det urimelig å forvente svar?»

## Deltar aldri på lunsj eller felles aktiviteter.

**Arbeidstaker:** «Ingen har sagt at jeg må. Jeg er ikke så sosial av meg» «Har lyst, men tiden strekker ikke til»

**Leder:** «Det sosiale er viktig for teamfølelsen» «Pause, lunsj er jo viktig for avbrekk» «Burde jeg si noe – eller virker jeg da streng?»

## Leverer flere oppgaver for sent over tid.

**Arbeidstaker:** «Hadde det vært et problem, hadde vel noen sagt fra.»

**Leder:** «Jeg har jo hintet mange ganger.»

## Får aldri tilbakemelding på innsats.

**Arbeidstaker:** «Stusser på at leder ikke sier noe – er det ikke bra nok?»

**Leder:** «Er ikke en sånn kompliment-type» «Hun ser jo at det går bra, trenger jeg å si det?»



Nei, vi trenger ikke finne opp arbeidslivet på nytt.  
Arbeidslivet er nytt for alle nye.  
Akkurat nå er det «Gen z» som er «de nye».

*Hva er det viktigste din neste deltaker trenger å lære om arbeidslivet — som du kanskje har tatt for gitt at hen allerede vet?*

# Dette må vi ha fremme i panna

## Tydelige forventninger

– Man lærer ikke arbeidslivets spilleregler på skolen, i sosiale medier eller rundt middagsbordet.

For nye i arbeidslivet. For ledere. For alle.



### ✓ Vi snakker om forventninger – jevnlig

Ikke bare i stillingsannonsen eller på første arbeidsdag.



### ✓ Vi er åpne om muligheter – og begrensninger

Arbeidsgiver skal legge til rette, men ikke alle ønsker kan alltid innfris.



### ✓ Vi er tydelige på hva som forventes

Arbeidstid, møter, leveranser og samarbeid må avklares – ikke antas.



### ✓ Fellesskapet gjelder alle

Individuelle behov må balanseres mot kolleger, drift og arbeidsmiljø.



### ✓ Frihet krever ansvar

Fleksibilitet fungerer bare når ansatte tar ansvar for oppgaver, tid og fellesskapet.



### ✓ Tilbakemeldinger er en naturlig del av arbeidslivet

Korrigerer handler ikke om å «ta» noen – men om utvikling, samarbeid og tydelighet.



### ✓ Arbeidslivet må læres

Ingen er født ferdig arbeidstaker. Spilleregler må forklares, trenes på og følges opp.



### ✓ Utydelighet skaper misforståelser

Tydlig ledelse handler ikke om strenghet. Det handler om trygghet og forutsigbarhet.

Spør hvis du er usikker. Si ifra tidlig. Sammen finner vi løsninger!



Det grunnleggende virker fortsatt



Tydligheit



Oppfølging



Forventninger



Samarbeid

# Takk for meg!



[Karoline Dystebakken](#)

[simployer.no](https://simployer.no)

Hør mer hos Simployer

