Nästa generations ledare

KONUNGENS STIFTELSE
UNGT LEDARSKAP

Rasmussen
ANALYS



UNGDOMS-FOKUS 2026

Varmt välkommen till 2026 års Ungdomsfokusrapport!

Ungdomsfokus är undersökningen som varje år kartlägger 15–29 åringars liv, framtidsdrömmar, drivkrafter och syn på arbetslivet. Undersökningen har genomförts sedan 2015 och är den tionde i ordningen.

I årets rapport riktar vi blicken mot ledarskapet. Hur stort är intresset för att leda? Vad lockar och vad får unga att tveka? Och vilken sorts ledare vill nästa generation själv sträva efter att vara?

Svaren är viktiga för alla organisationer som behöver attrahera, utveckla och behålla framtidens ledare. För intresset finns. Många unga vill ta ansvar, påverka och leda andra. Den avgörande frågan blir därför hur vi förvaltar detta engagemang, och skapar chefs- och ledaruppdrag och arbetsmiljöer som gör att unga både vill ta steget och stanna kvar.

I årets rapport finns också en större berättelse. Parallellt med det starka intresset för ledarskap finns nämligen en djup kritik mot många av de ledare unga ser omkring sig. När unga själva får beskriva vad som saknas handlar kritiken sällan om mer handlingskraft eller större expertkunskap. I stället efterfrågas trovärdighet, medmänsklighet och ledare som drivs av något större än makt, status och den egna karriären.

Med den här rapporten vill vi ge dagens ledare, arbetsgivare och organisationer bättre kunskap om vad nästa generation förväntar sig av både ledarskapet och villkoren runt omkring det. Att säkra Sveriges framtida ledarförsörjning handlar till stor del om att skapa förutsättningar för den potential och det engagemang som redan finns. Årets rapport visar att rätt förutsättningar enligt unga bland annat är att ge utrymme för ett mer mänskligt, värderingsdrivet och långsiktigt hållbart ledarskap.

Vi hoppas att rapporten väcker både tankar och samtal. Trevlig läsning!



IDA HENNERDAL,
Verksamhetschef,
Konungens Stiftelse Ungt Ledarskap



SOFIA RASMUSSEN,
VD, Rasmussen Analys

Innehåll

Sammanfattning 4

Om studien 5

KAPITEL 1

Nästa generations ledare 6

KAPITEL 2

Unga 2026 – trygghet, ansvar och framtidstro 23

Vi som står bakom rapporten 31



Sammanfattning

Unga vill leda – men inte till vilket pris som helst. Tre av fyra unga kan tänka sig, eller har som mål, att bli chef eller ledare någon gång under yrkeslivet. Intresset har dessutom legat på en relativt stabil nivå under det senaste decenniet. Samtidigt har andelen som helt väljer bort ledarskap ökat bland unga kvinnor. 31 procent av de 15–29 åriga kvinnorna kan i dag inte tänka sig en ledarroll, jämfört med 21 procent 2023.

Ledarskapets ansvar både lockar och avskräcker. Unga som vill leda lockas av möjligheten att påverka, utvecklas, ta ansvar och skapa förändring. För dem som väljer bort ledarskap är däremot för mycket ansvar, tillsammans med stress och hög arbetsbelastning, de främsta hindren. Även bland dem som vill bli chefer är stress den vanligaste tveksamheten.

Nästa generation vill leda på ett annat sätt. I det egna ledarskapsidealet prioriterar unga hållbara medarbetare, respekt för olika perspektiv och en öppen kultur där människor vågar uttrycka sina åsikter. Samtidigt kan nästan hälften inte nämna en enda ledare de ser upp till. Kritiken mot dagens ledarskap handlar framför allt om själviska drivkrafter, bristande medmänsklighet och låg trovärdighet.

Psykologiska förutsättningar har svagare samband med ledarskapsvilja än individuella värderingar. Forskning som lyfts i rapporten visar att yngre chefer bedömer sitt eget ledarskap mer kritiskt än äldre, samtidigt som deras medarbetare anser att de är lika bra eller bättre ledare. Att unga ledare ofta har mindre erfarenhet än äldre betyder alltså inte automatiskt att de är sämre chefer. Ungdomsfokus visar dessutom bara svaga samband mellan ledarskapsvilja och individuella psykologiska förutsättningar. Större betydelse för ungas ledarskapsvilja har ungas värderingar i arbetslivet.

Det är hög tid att skifta fokus från individuella färdigheter till förutsättningarna för ledarskapet. Arbetsgivare och organisationer behöver både sänka trösklarna för unga som inte ser sig själva som ledare och skapa bättre villkor för dem som redan vill ta steget. Tydliga mandat, stöd från andra, successiva vägar in i ledarskapet och chefsroller som går att förena med ett hållbart arbetsliv är centrala för framtidens ledarförsörjning.

Årets resultat säger samtidigt något bredare om den generation som nu etablerar sig i arbetslivet. Trygghet och balans värderas högt, men det betyder inte att unga ryggar för ansvar. *Polis är för första gången det vanligaste drömjobbet*, och en stor majoritet uppger också att de kan tänka sig att bidra till att samhället fungerar i ett försämrat säkerhetsläge eller vid ett militärt angrepp. Framtidstron fortsätter dessutom att stärkas, trots att psykisk sårbarhet och självtvivel fortfarande är vanligt.

Ungdomsfokus 2026 visar en generation som vill utvecklas, påverka och ta ansvar men som också ställer tydliga krav på villkoren. För arbetsgivare och organisationer blir utmaningen att skapa ledarroller där unga både vill ta steget och får rätt förutsättningar för att lyckas. I rapporten presenterar vi några konkreta verktyg för att lyckas med just detta.

Om studien

Analysföretaget **Rasmussen Analys AB** har tillsammans med **Konungens Stiftelse Ungt Ledarskap** genomfört en enkätundersökning under maj 2026.

1332 fullständiga svar samlades in via webbpaneler. 1058 av dessa var från personer i ålderskategorin 15–29 år. För att möjliggöra jämförelser med andra åldersgrupper har vi även samlat in 274 fullständiga svar från personer i ålderskategorin 30–75 år. Bland de svarande som tillhör den unga målgruppen (15–29 år) är 50 procent kvinnor, 49 procent män och 1 procent tillhör gruppen som valt svarsalternativet ”annat” eller ”vill ej svara”. I rapporten inkluderas diagram där mäns och kvinnors svar jämförs. Gruppen ”annat” finns inte med som jämförelsegrupp på grund av att andelen som tillhör gruppen i den här undersökningen är för liten för att vi ska kunna dra slutsatser om den.

40 procent av de unga respondenterna bor i Stockholm, Göteborg eller Malmö, 16 procent bor i en annan stor stad med över 100 000 invånare. 23 procent bor i en mindre stad med 20 000–100 000 invånare, 13 procent bor i en småstad med 1000 till 20 000 invånare och 8 procent bor på landsbygden.

21 procent av de unga svarande har utländsk bakgrund, det vill säga att de själva är födda utanför Sverige eller att båda föräldrarna är det.

15 procent av de unga respondenterna identifierar sig som HBTQI+ -person (Homosexuell, Bisexuell, Transperson, Queer, Intersexperson). 4 procent svarar att de ”kanske” identifierar sig som HBTQI+ -person. Sammantaget svarar 19 procent av de unga att de helt säkert eller kanske identifierar sig som HBTQI+ -person.

Nästa generations ledare

Vilka är nästa generations ledare och vad krävs för att de ska vilja ta steget? Ungdomsfokus har följt ungas intresse för ledarskap sedan 2015. I årets rapport går vi djupare och undersöker inte bara viljan att leda, utan också vad som lockar och avskräcker, vilken sorts ledare unga själva vill vara och vilka förutsättningar som kan avgöra om ledarskapsambitionen faktiskt blir verklighet.

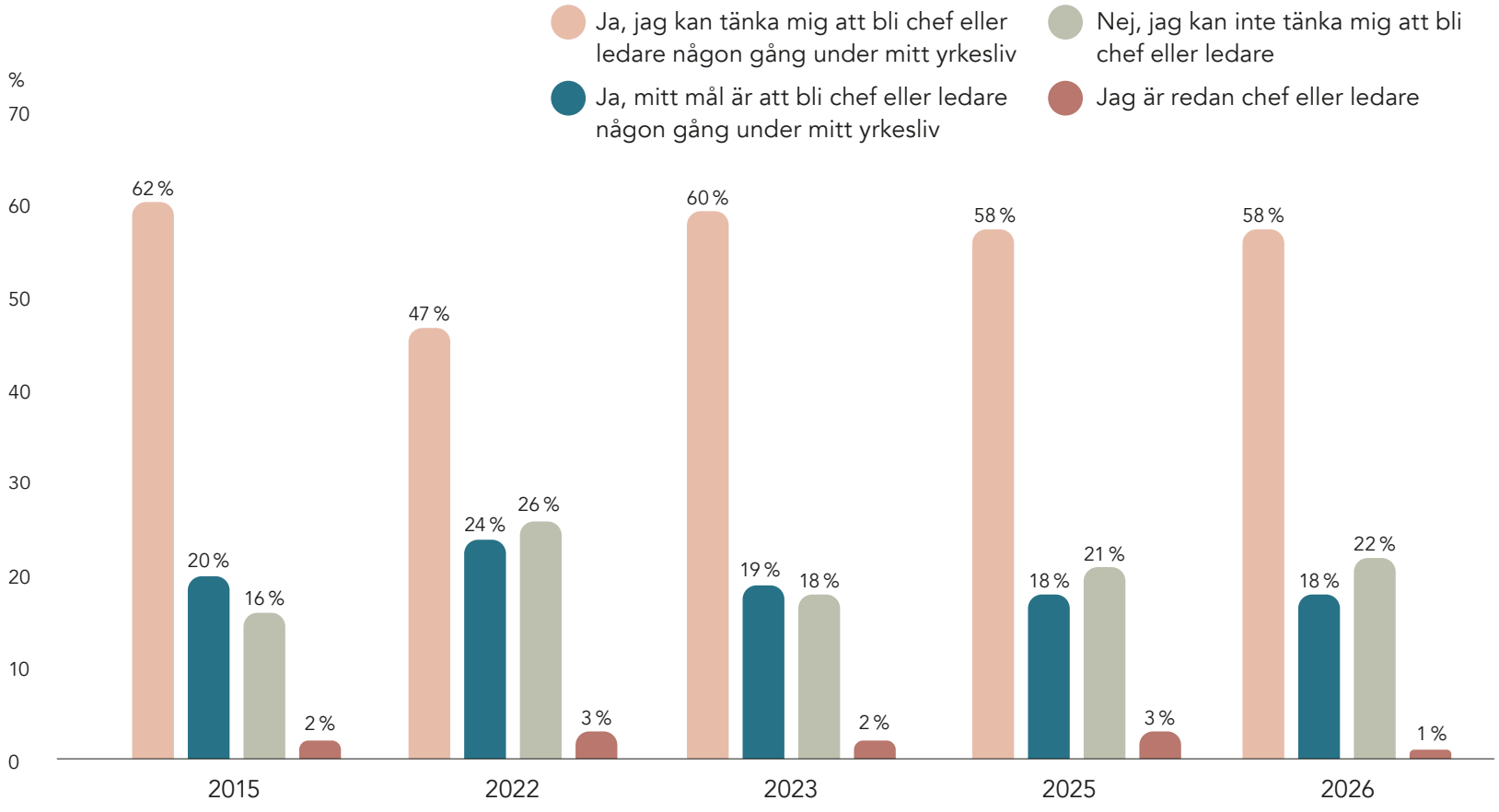
Ledarskapsviljan består: tre av fyra unga vill leda

Tre av fyra unga kan tänka sig, eller har som mål, att bli chef eller ledare någon gång under sitt yrkesliv. Trots stora förändringar i både arbetsliv och omvärld har ledarskapsviljan legat på en relativt stabil nivå under det senaste decenniet.

Att vilja leda betyder dock inte nödvändigtvis att vilja bli chef i traditionell bemärkelse. Bland de unga som är intresserade av ledarskap kan över hälften tänka sig en formell chefs- eller ledarroll i en organisation. 39 procent kan tänka sig att bli egenföretagare med ledaransvar och 28 procent lockas av en projektledar- eller samordnarroll. Intresset för att leda inom idrott, föreningsliv eller ideell verksamhet är något lägre och ligger på omkring en femtedel.

Det råder alltså ingen brist på ledarskapsvilja bland unga. Frågan är snarare vad som krävs för att viljan också ska omsättas i faktiska chefs- och ledarroller.

Kan du tänka dig att bli chef eller ledare?



Unga kvinnor och män lockas av delvis olika ledarroller

Det finns en tydlig könsskillnad i det generella intresset för ledarskap. 68 procent av de unga kvinnorna kan tänka sig, eller har som mål, att bli chef eller ledare någon gång under yrkeslivet. Bland unga män är motsvarande andel hela 86 procent.

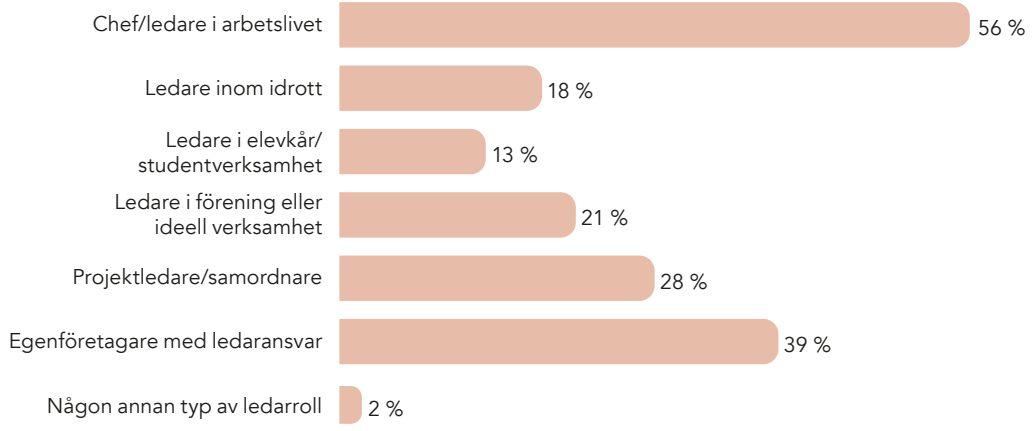
När vi ser närmare på de unga som uppger att de är intresserade av någon form av ledarskap blir bilden av könsskillnaderna dock mer nyanserad. Bland dessa kvinnor är det vanligare än bland motsvarande män att vilja leda just i arbetslivet. 60 procent av de ledarskapsintresserade kvinnorna kan tänka sig att bli chef eller ledare i en organisation, jämfört med 52 procent av männen. Kvinnorna är också mer intresserade av projektledar- och samordnarroller: 33 procent jämfört med 24 procent.

En del av männens större generella ledarskapsintresse tycks alltså riktas mot andra arenor. Skillnaden är särskilt tydlig inom idrotten, där 23 procent av de ledarskapsintresserade männen kan tänka sig en ledarroll, jämfört med 12 procent av kvinnorna. Däremot är intresset för att bli egenföretagare med ledaransvar i stort sett lika stort bland kvinnor och män, 38 respektive 40 procent. Även ledarskap inom föreningsliv och ideell verksamhet lockar ungefär lika stora andelar.

För arbetsgivare är detta en viktig nyansering. Kvinnors lägre generella ledarskapsintresse ska inte likställas med ett särskilt lågt intresse för chefskap i arbetslivet. Tvärtom: bland de kvinnor som över huvud taget kan tänka sig att leda är den formella chefsrollen mer attraktiv än den är bland motsvarande grupp män.

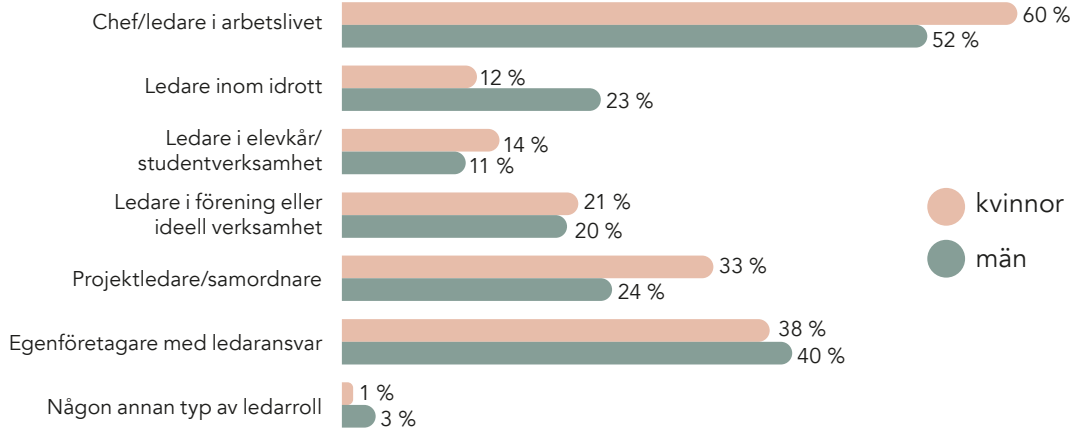
Vilken typ av ledarskap skulle du kunna tänka dig?

Frågan har ställts till de som kan tänka sig att bli chef eller ledare. 15–29 år.



Vilken typ av ledarskap skulle du kunna tänka dig?

Uppdelat på kön.



Intresset för ledarskap bland unga kvinnor har minskat

Samtidigt ser vi en utveckling som delvis går åt motsatt håll. Andelen unga som inte alls kan tänka sig att bli chef eller ledare har ökat något, från 16 procent 2023 till 22 procent 2026. Det kan tyckas vara en odramatisk ökning sett till helheten men förändringen är särskilt tydlig bland unga kvinnor. Där har andelen som inte kan tänka sig en ledarroll ökat med hela tio procentenheter, från 21 till 31 procent. Bland unga män är motsvarande andel betydligt lägre, 13 procent.

Det stora intresset för ledarskap består alltså bland unga, men gruppen som helt väljer bort ledarskap har samtidigt vuxit och framför allt bland kvinnor. Det väcker en viktig fråga: vad är det som händer med ungas, och särskilt unga kvinnors, vilja att leda?

Frågan blir särskilt relevant i ett land som redan har få unga chefer. En rapport från fackförbundet Ledarna visar att omkring en fjärdedel av Sveriges chefer är under 40 år, vilket är en låg andel jämfört med många andra EU-länder. De yngre chefer som finns återfinns främst i branscher där vägen till en chefsroll ofta är kortare, framför allt inom bygg, handel samt hotell och restaurang. Varför Sverige har så få unga chefer har sannolikt flera förklaringar. Ledarnas rapport pekar bland annat på höga utbildningskrav, arbetsmarknadens struktur och normer kring när i livet man förväntas bli chef. Men forskningen riktar också uppmärksamheten mot själva chefsuppdragets villkor. Unga har en förhållandevis realistisk bild av chefskapet. De ser möjligheterna att påverka, utveckla verksamheten och leda andra, men också hög arbetsbelastning, stress, långa arbetsdagar och svåra beslut.[1)]

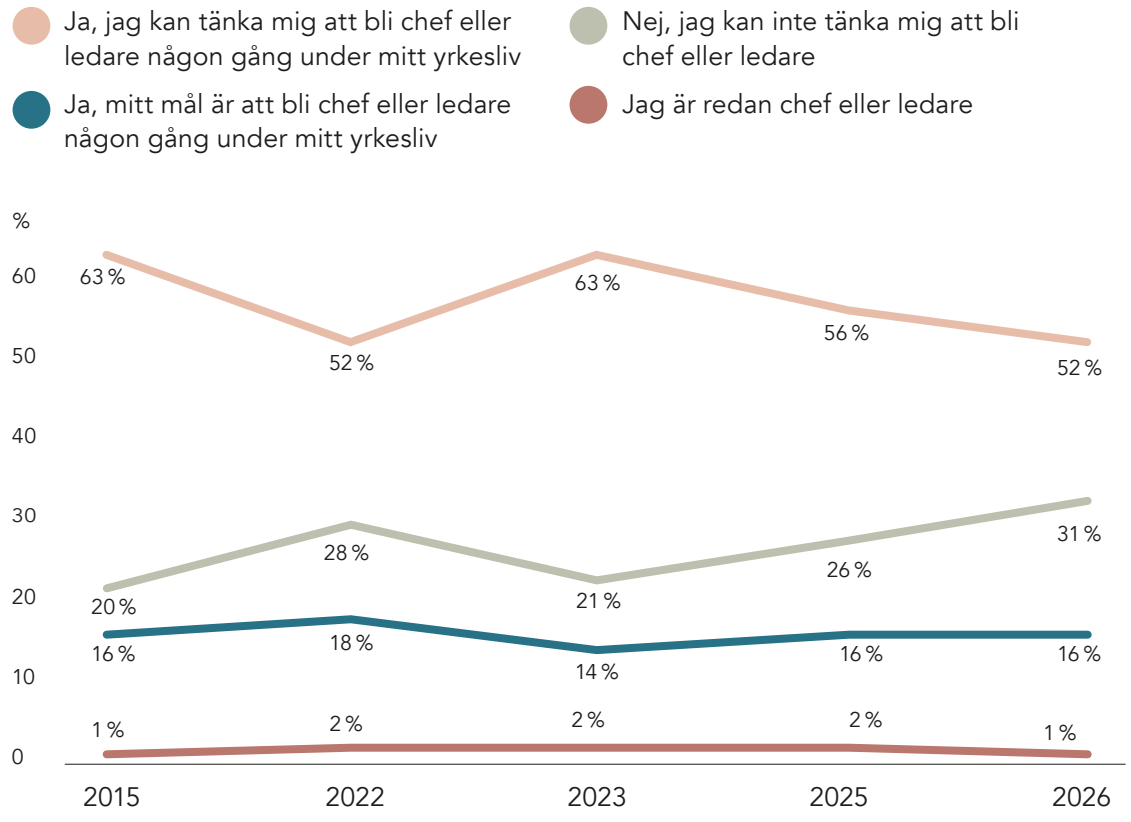
Med insikterna från årets Ungdomsfokus blir det tydligt att det inte räcker att konstatera att unga har ambitionen och viljan att leda. Det avgörande är vad som händer med den viljan när den möter villkoren för det faktiska chefsuppdraget. Att Sverige har relativt få unga chefer samtidigt som det finns en stor grupp unga som kan tänka sig att leda pekar på en potential som arbetsgivare ännu inte fullt ut lyckats omsätta i praktiken.

Så om viljan finns, *vad är det då i ledarskapet som lockar och vad är det som får vissa att tveka?*

[1)] Ledarna (2025). Varför så få unga chefer? – Hur unga ställer sig till ett framtida chefskap och hur unga som redan är chefer upplever sitt uppdrag. www.ledarna.se/4909d0/globalassets/dokument/varfor-sa-fa-unga-chefer-ledarna.pdf

Kan du tänka dig att bli chef eller ledare?

Unga kvinnors ledarskapsvilja över tid. Kvinnor 15–29 år.

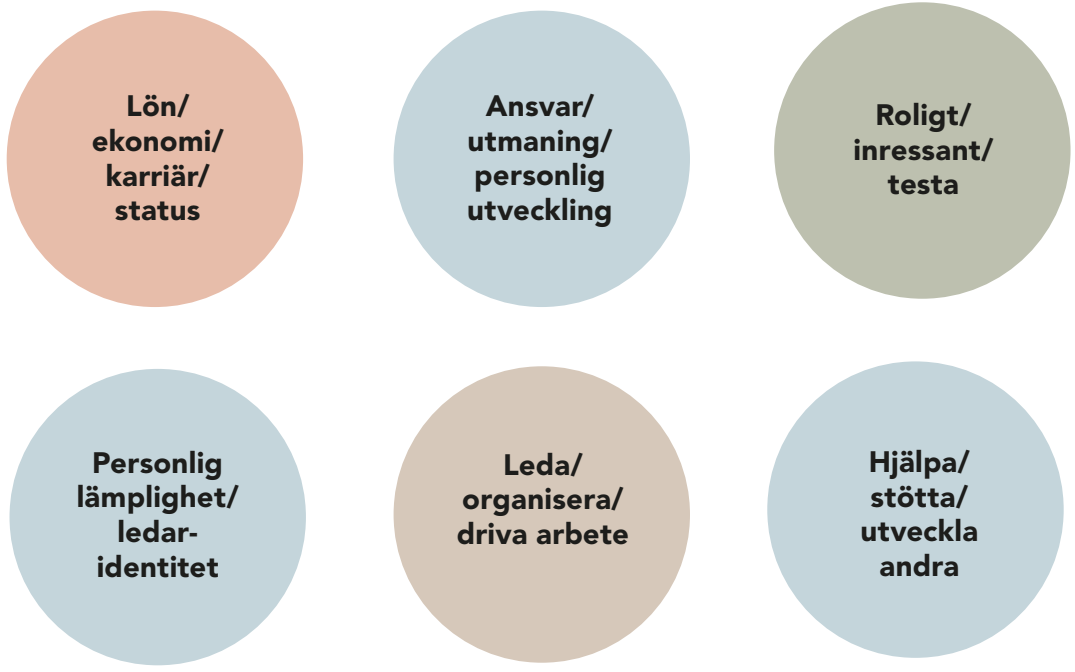


Ansvar, karriär och inflytande lockar unga till ledarskapet

För att förstå både potentialen och hindren behöver vi veta vad det faktiskt är i ledarskapet som unga attraheras av. När de som kan tänka sig att bli chef eller ledare med egna ord får beskriva varför, framträder ingen enskild drivkraft. Ledarskapets attraktionskraft består snarare av flera olika delar.

Det är vanligt med svar som på olika sätt berör lön och karriär, men nästan aldrig som enda drivkraft. I de öppna svaren kombineras de ofta med andra värden: möjligheten att få större ansvar, utmanas och utvecklas eller få mandat att leda, organisera och driva en verksamhet framåt. För andra står möjligheten att påverka och förbättra i centrum, liksom självständighet, att hjälpa och utveckla människor eller att kunna förverkliga egna idéer. Ledarskapet tycks alltså locka genom en kombination av vad rollen kan ge den egna karriären och vad den ger möjlighet att åstadkomma.

Vanliga drivkrafter hos unga som lockas av chefs- och ledarskap. Olika drivkrafter kombineras ofta med varandra.



”Varför vill du bli chef eller ledare/vad är det som lockar dig med rollen som chef eller ledare?”,

Exempel på svar, 15–29 år:

”Ansvaret och chansen att förändra”

”Titeln spelar inte så stor roll det är makten att faktiskt få saker gjort som känns lockande”

”Jag vill inspirera och vägleda andra att nå sina mål och bidra till en positiv arbetsmiljö”

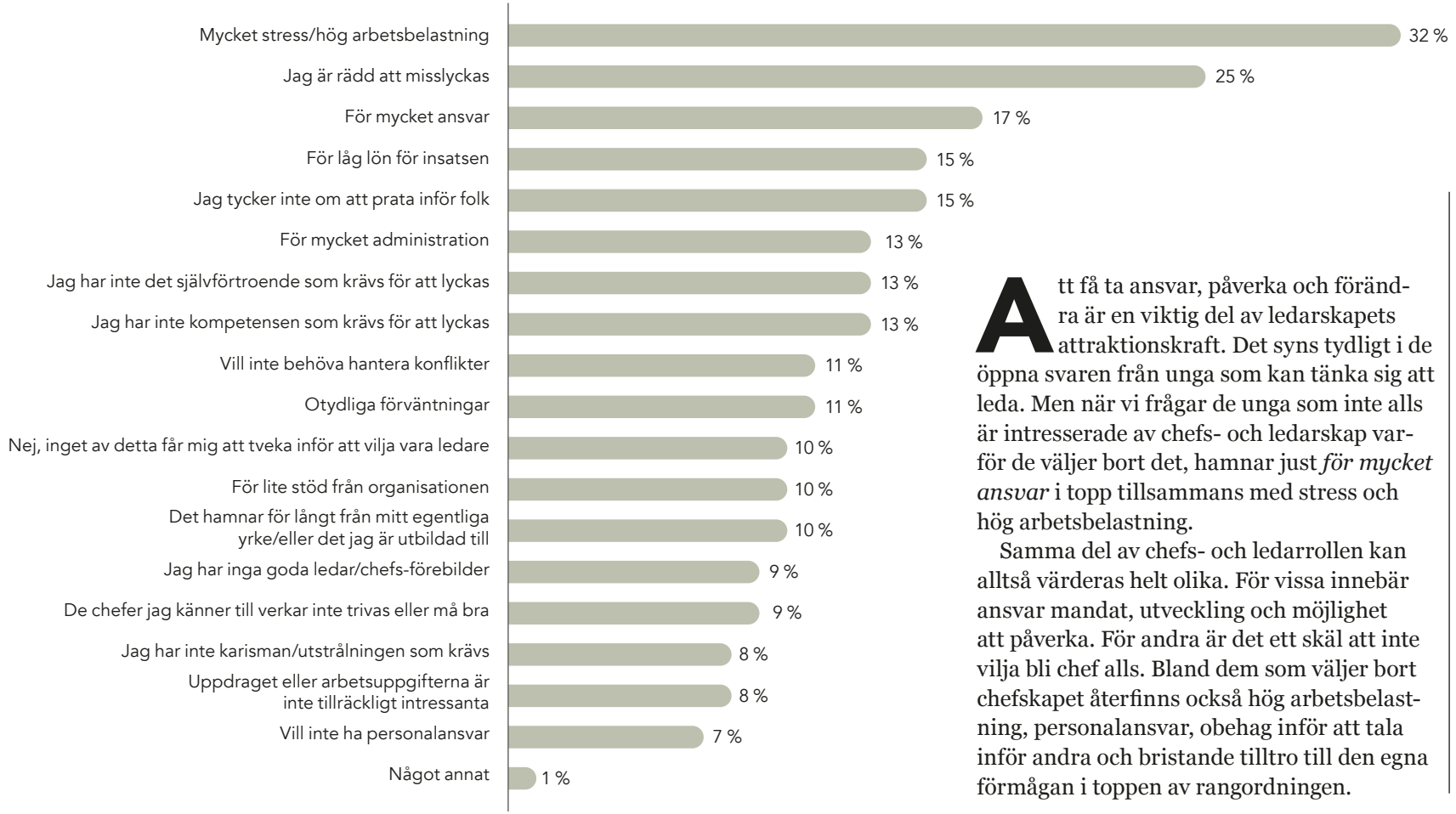
”Är ett bevis på att man är bra på sitt jobb och har ett stort intresse för det”

”Kunna göra skillnad på riktigt. Påverka arbetsmiljön och skapa en mer human miljö för de anställda”

Ansvar lockar och avskräcker på samma gång

Finns det något som gör att *du tvekar* inför att bli chef eller ledare?

Du svarade **att du kan tänka dig** att bli chef. Välj max fem svarsalternativ.



Att få ta ansvar, påverka och förändra är en viktig del av ledarskapets attraktionskraft. Det syns tydligt i de öppna svaren från unga som kan tänka sig att leda. Men när vi frågar de unga som inte alls är intresserade av chefs- och ledarskap varför de väljer bort det, hamnar just *för mycket ansvar* i topp tillsammans med stress och hög arbetsbelastning.

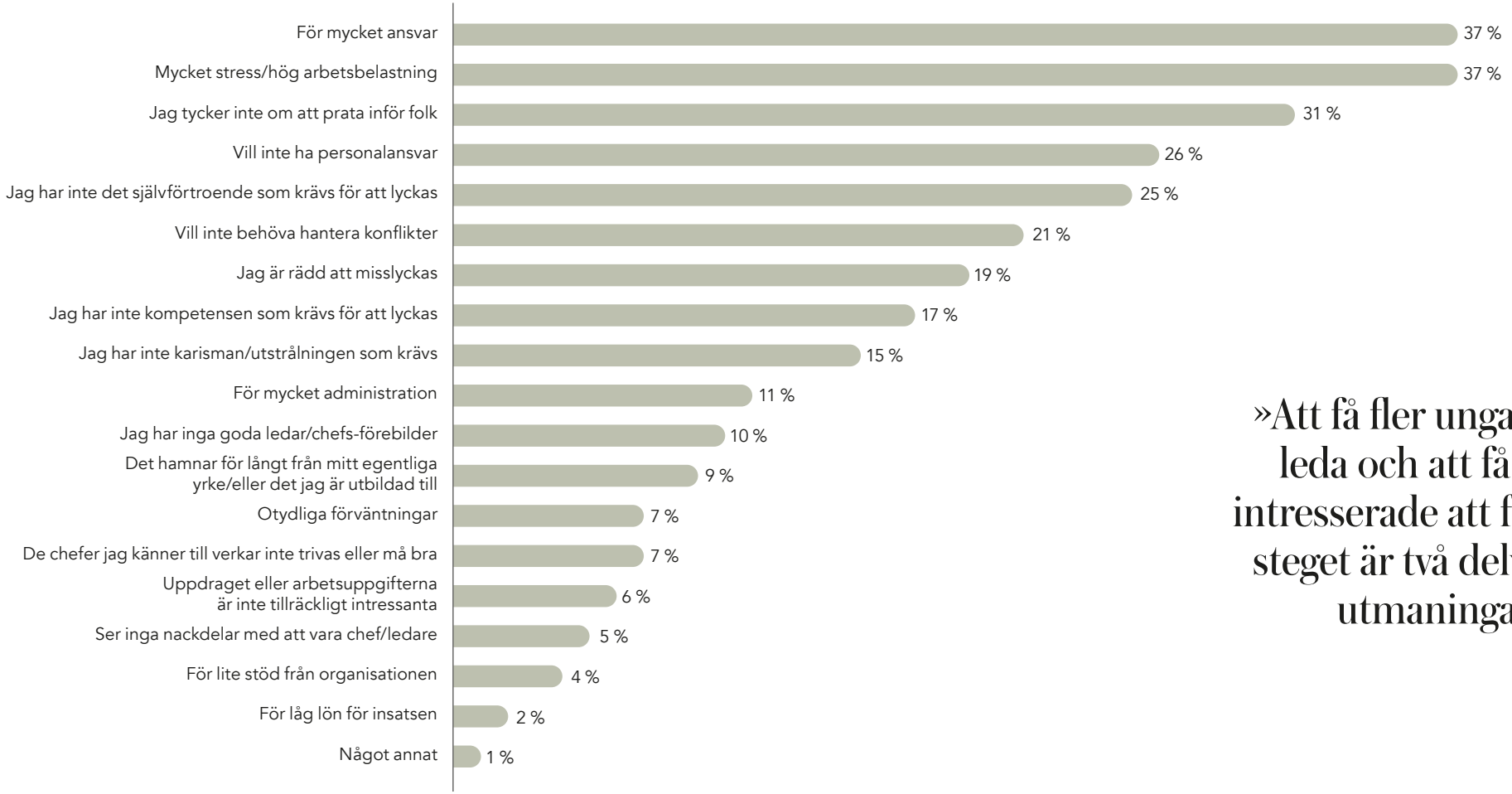
Samma del av chefs- och ledarrollen kan alltså värderas helt olika. För vissa innebär ansvar mandat, utveckling och möjlighet att påverka. För andra är det ett skäl att inte vilja bli chef alls. Bland dem som väljer bort chefskapet återfinns också hög arbetsbelastning, personalansvar, obehag inför att tala inför andra och bristande tilltro till den egna förmågan i toppen av rangordningen.

Även de unga som vill bli chefer och ledare hyser tveksamheter. Här dominerar stress och hög arbetsbelastning, följt av rädsla för att misslyckas. Men andra faktorer får en helt annan tyngd i den här gruppen. 15 procent av de ledarskapsintresserade tvekar exempelvis på grund av att lönen förväntas vara för låg i relation till insatsen. Bland dem som helt väljer bort ledarskapet anger endast 2 procent lönen som skäl

Det finns alltså en viktig skillnad mellan det som får ledarskapsintresserade unga att tveka och det som får andra att välja bort ledarskapet helt. Det innebär också att arbetsgivare står inför två olika utmaningar. Att få fler unga att över huvud taget se ledarskap som ett attraktivt alternativ kräver andra insatser än att få dem som redan är intresserade att faktiskt ta steget. I modellen på sida 13 synliggör vi skillnaden och vad den kan betyda för arbetsgivare.

Vad är det som framförallt gör att *du inte är intresserad* av att bli chef eller ledare?

Du svarade **att du inte är intresserad** av att bli chef eller ledare. Välj max fem svarsalternativ.

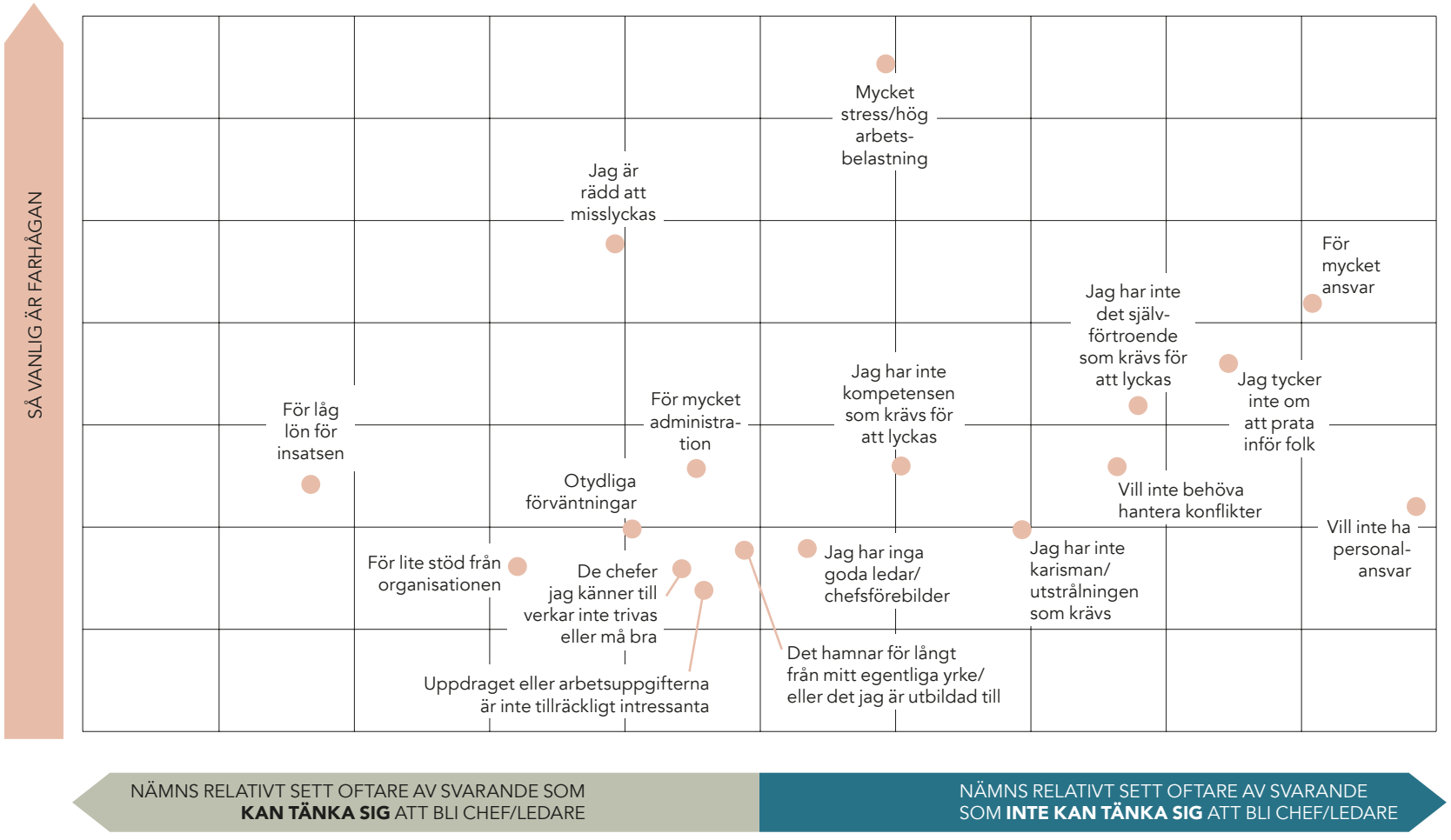


»Att få fler unga att vilja leda och att få redan intresserade att faktiskt ta steget är två delvis olika utmaningar.«

Olika hinder kräver olika lösningar

Vad som får unga att tveka inför eller välja bort en chefs- eller ledarroll?

Den horisontella axeln visar vilka hinder som relativt oftare anges av unga som kan respektive inte kan tänka sig en ledarroll.
Den vertikala axeln visar hur vanligt respektive hinder är.



När svaren från de båda grupperna jämförs framträder ett mönster. Ju längre åt vänster i diagrammet en faktor ligger, desto vanligare är den bland unga som kan tänka sig att bli ledare men tvekar. Ju längre åt höger, desto tydligare är kopplingen till att inte vilja bli ledare alls. Höjden visar hur vanligt det är att faktorn nämns totalt sett.

Det gör det möjligt att skilja mellan olika typer av hinder. Till vänster återfinns exempelvis låg lön, bristande stöd och otydliga förväntningar. Det är sådant som relativt oftare får den redan intresserade att tveka, och som i hög grad handlar om villkoren runt chefsuppdraget.

Till höger finns däremot för mycket ansvar, personalansvar, obehag inför att tala inför andra, konflikthantering och bristande självförtroende. Dessa faktorer är förknippade med att inte vilja bli ledare alls. Här handlar tröskla rna mer om vad själva ledarrollen uppfattas kräva av individen.

Stress och hög arbetsbelastning intar en särställning. Det är det överlägset vanligaste problemet, men ligger samtidigt nära mitten av diagrammet. Bilden av ett stressigt ledarskap delas alltså av båda grupperna. För den ena skapar den tvekan inför en roll man ändå vill ha men för den andra bidrar den till att chefskapet väljs bort.

Modellen tydliggör en viktig distinktion för arbetsgivare. Att få fler unga att vilja bli chefer och att få dem som redan vill att faktiskt ta steget är inte samma utmaning och kräver därför inte samma lösningar. I slutet av rapporten presenteras ett antal verktyg för att säkra ledarförsörjningen i en organisation.

Nästa generation ledare sätter hållbarhet först

Vi har sett vad som lockar unga till ledarskap och vad som får dem att tveka. Men vilken sorts ledarskap vill de själva stå för?

De ledaregenskaper som skulle vara viktigast för unga att försöka leva upp till om de var en chef med personalansvar är att motverka stress och skapa hållbara medarbetare, att säkerställa att alla känner sig respekterade och att olika perspektiv värderas samt att skapa en öppenhet i kulturen där alla vågar uttrycka sina åsikter. Det är med andra ord ett hållbart, inkluderande och relationellt ledarskap som unga vill eftersträva där att fokus ligger på människors välmående, delaktighet och psykologiska trygghet.

Betydligt mindre emfas lägger unga på ett ledarskap med fokus på effektivitet och att driva verksamheten framåt. De minst prioriterade ledaregenskaperna är att skapa möjligheter för ledaren att själv kunna fatta beslut snabbt, utan att alltid involvera andra, att ha ett visionärt och inspirerande ledarskap samt att våga fatta djärva beslut och utmana det som tas för givet.

Resultaten ligger endast delvis i linje med hur dagens chefer och ledare ser på den nya tidens ledarskap. I en undersökning bland drygt 1 000 svenska chefer och ledare uppger en majoritet att det ledarbeteende som blivit viktigast i en föränderlig omvärld är att vara autentisk och äkta i sitt ledarskap samt att leda utifrån sina värderingar. Därefter följer förmågan att snabbt anpassa sig till förändrade förhållanden och att kommunicera inspirerande framtidsvisioner.[2)]

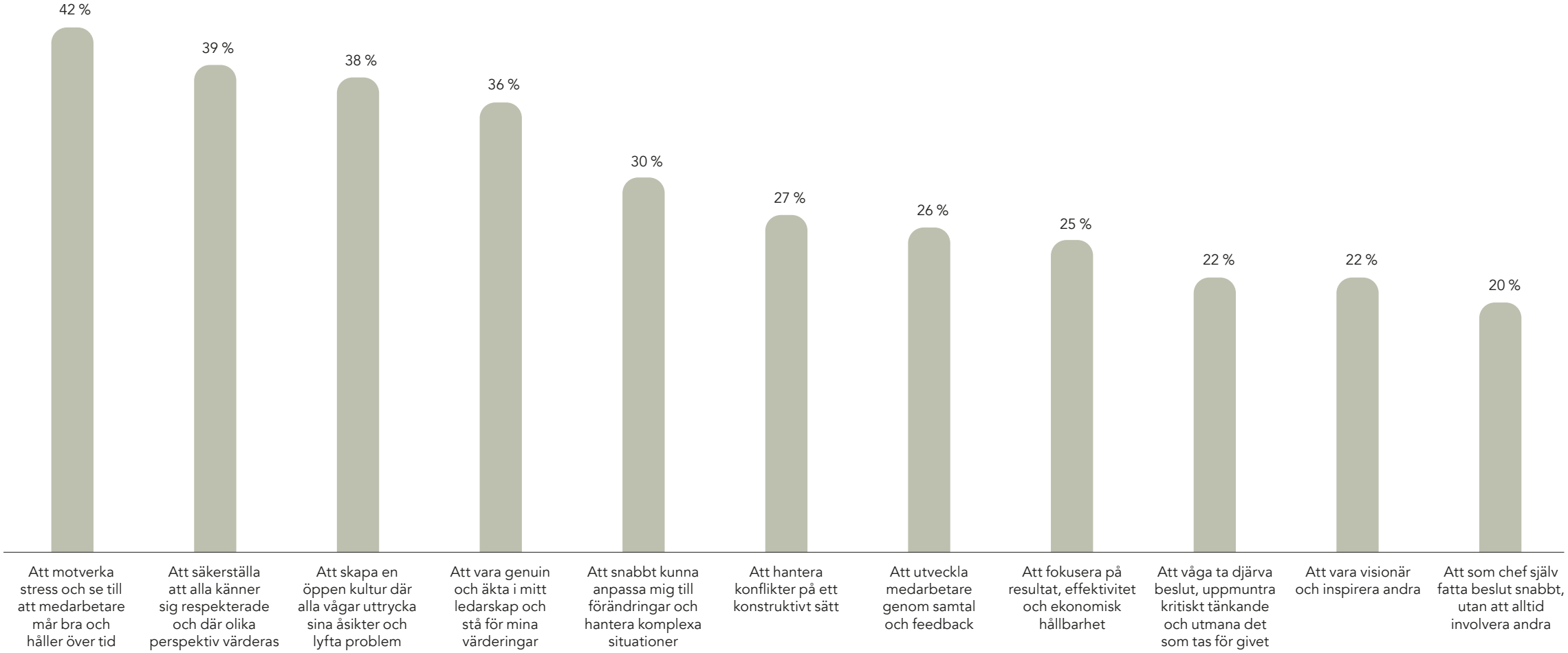
I Ungdomsfokus ser vi att även unga lyfter fram ett ledarskap präglat av tillit och människoorientering, men deras prioriteringar skiljer sig på flera punkter. Medan dagens befintliga ledare betonar anpassningsförmåga, vision och förändringsledning lägger unga större vikt vid att motverka stress, skapa hållbara arbetsmiljöer och säkerställa att medarbetare känner sig sedda, hörda och trygga. Resultaten antyder därmed att nästa generation ledare delar idealet om ett autentiskt ledarskap, men i högre grad kopplar ett gott ledarskap till medarbetares välmående och psykologiska trygghet än till förändringskraft och visionärt ledarskap.



[2)] Michaël Berglunds Ledarskapsrapport 2024. Konsten att leda i nya tider. Rasmussen Analys.

Vilka max 5 av dessa ledaregenskaper skulle vara viktigast för dig att försöka leva upp till?

Tänk dig att du är chef med personalansvar. (Om du redan är chef med personalansvar, svara utifrån din nuvarande chefsroll) 15–29 år.



Enbart hälften har en ledarförebild – och få finns i maktens toppskikt

Ledarskapsideal formas inte bara av vad vi tycker är viktigt, utan också av vilka människor vi ser omkring oss som faktiskt förkroppsligar dem. Men vilka ledare säger sig dagens unga inspireras av?

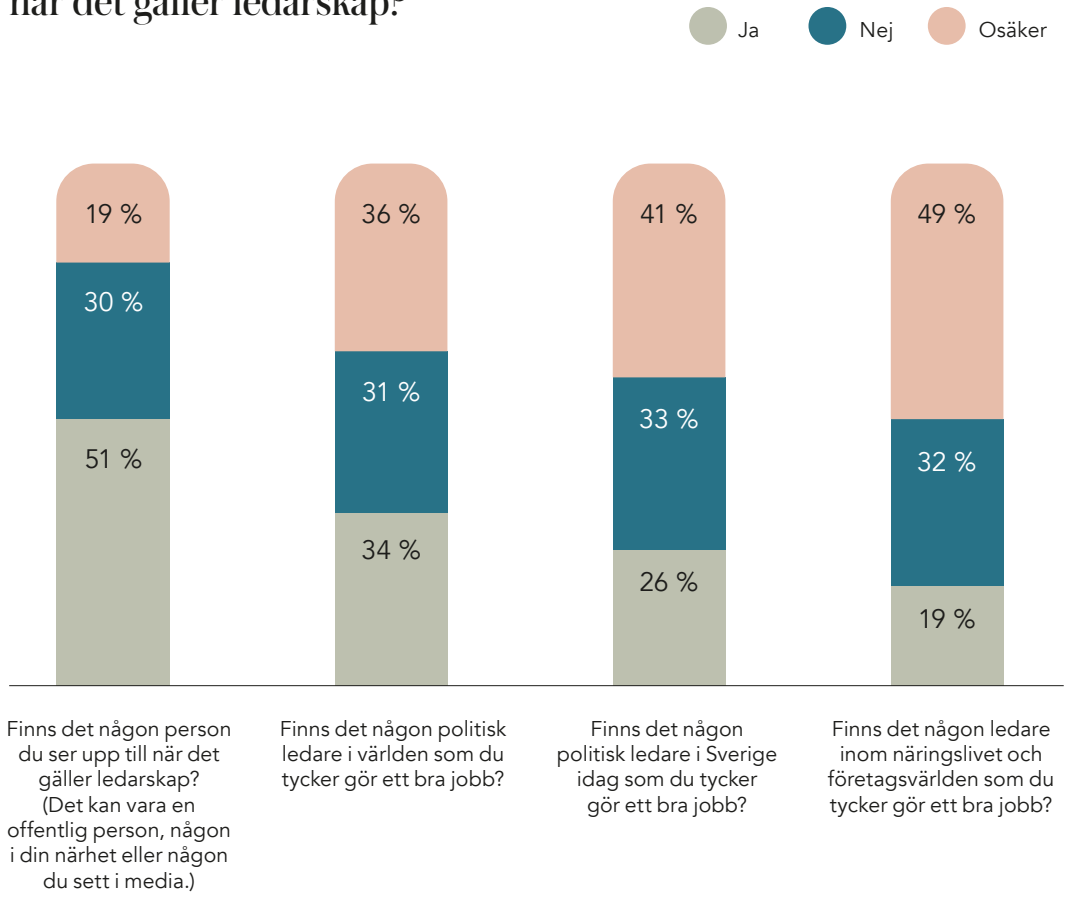
På frågan om det finns någon person som man ser upp till när det gäller ledarskap svarar 51 procent ja. Nästan lika stor andel, 49 procent, svarar nej eller är osäkra.

Varannan ung person har alltså inte en enda person som de ser upp till när det gäller ledarskap. De förebilder som trots allt finns visar sig ofta finnas på betydligt närmare håll än man kanske skulle tro. I de öppna svaren återkommer familjemedlemmar, vänner och nuvarande eller tidigare chefer. Förebilderna hämtas alltså oftare ur den egna vardagen än bland välkända makthavare och offentliga ledare.

När vi frågar specifikt om några av samhällets traditionella maktsfärer blir bristen på förebilder ännu tydligare. Endast 26 procent anser att det finns någon politisk ledare i Sverige som gör ett bra jobb och 34 procent kan säga detsamma om någon politisk ledare i världen. Inom näringslivet är andelen ännu lägre: 19 procent anser att det finns någon företagsledare som gör ett bra jobb.

Sammantaget framträder en påfallande brist på ledare som unga ser upp till och kan inspireras av.

Finns det någon person du ser upp till när det gäller ledarskap?



Unga kritiserar ledarnas självviskhet och brist på medmänsklighet

Vad är det då unga saknar hos dagens ledare? I de öppna svaren framträder ett tydligt mönster. Den vanligaste kritiken handlar om ledarnas drivkrafter. Många uppfattar att makt, pengar, status och den egna karriären får väga tyngre än viljan att utveckla människor, verksamheter eller samhället. Därefter följer kritik mot bristande medmänsklighet och empati, låg trovärdighet och en upplevelse av att ledarskapet inte förmår åstadkomma tillräckliga resultat.

Minst lika intressant är vad som nästan *inte* alls förekommer i svaren. Få efterfrågar till exempel mer handlingskraft, hårdare tag eller större expertkunskap. Kritiken handlar i stället framför allt om vem ledarskapet upplevs tjäna och hur ledare använder sin position. Unga efterfrågar ledare som lyssnar, inger förtroende, står för det de säger och använder sitt inflytande för något större än den egna vinningen. Det pekar mot en förtroendefråga snarare än en ren kompetensfråga.

”Varför anser du att det saknas ledare som gör ett bra jobb?”

Frågan ställdes enbart till de unga som svarat nej på frågan om de har någon de ser upp till vad gäller ledarskap. Exempel på svar:

”För många ledare bryr sig mer om sin egen karriär än om att utveckla andra.”

”De glömmer att lyssna och skapa förtroende.”

”Det saknas medmänsklighet.”

”Ingen är hundra procent ärlig mot sina målgrupper.”

”Det mesta har gått åt fel håll de senaste åren.”



Unga chefer tvivlar mer på sig själva – men bedöms inte som sämre



Ungdomsfokus har under många år följt ungas psykiska välmående. Resultaten har bland annat visat en hög förekomst av självtvivel och stress bland unga samt en relativt hög andel unga som söker professionell hjälp för psykiska besvär. I Ungdomsfokus 2025 såg vi dessutom att unga själva beskrev sin generation som lättstressad och känslig i arbetslivet. Det väcker en relevant fråga i en rapport om framtidens ledarskap: kan en del av hindren för att bli chef helt enkelt ligga i ungas tilltro till den egna förmågan att klara ett krävande uppdrag?

Forskning om unga chefer ger ett intressant perspektiv på den frågan. I en studie av 7 743 svenska chefer, med svar insamlade 2017–2019 framträdde ett tydligt åldersmönster: de yngsta cheferna bedömde genomgående sitt eget ledarskap mindre positivt än de äldre. De skattade sitt utvecklande ledarskap lägre, liksom sin uppgifts- och managementrelaterade kompetens, sociala kompetens, stresshantering och resultaten av det egna ledarskapet.[3)]

Men vad händer om man i stället frågar dem som faktiskt leds av cheferna? I en annan studie analyserades ett ännu större material: 10 869 chefer och 97 943 medarbetare. Den här gången fick medarbetarna bedöma sina chefer. Då förändrades bilden. Chefer över 51 år bedömdes använda mindre utvecklande ledarskap och mer negativa ledarbeteenden än yngre chefer. Yngre och medelålders chefer fick minst lika positiva, och i flera avseenden mer positiva, bedömningar än sina äldre motsvarigheter.

Yngre chefer bedömer alltså sitt eget ledarskap mindre positivt, men deras medarbetare gör inte samma bedömning. Det finns således inget stöd här för att ungas större osäkerhet skulle motsvaras av sämre ledarskap. Tilltro till den egna ledarförmågan och hur ledarskapet faktiskt uppfattas av andra är inte samma sak.[4)]

[3)] Larsson, G. & Björklund, C. (2021). "Age and leadership: Comparisons of age groups in different kinds of work environment." Management Research Review, 44(5),
[4)] Larsson, et al. (2023). "Leadership through the subordinates' eye: Perceptions of leader behaviors in relation to age and gender." Leadership & Organization Development Journal, 44(1), 18–33.

Psykologiska förutsättningar förklarar bara en del av viljan att leda

En fråga vi ville undersöka närmare i år var vilken betydelse ungas psykologiska förutsättningar har för viljan att leda. I resultaten undersöktes därför sambandet mellan ledarskapsviljan och fyra olika faktorer: trygghet i att fatta egna beslut även när andra inte håller med, upplevelsen av eget ansvar för att lyckas i livet, tillgång till människor att luta sig mot och strategier för att hantera svåra känslor.

Resultaten visar att det finns ett samband mellan ledarskapsviljan och dessa psykologiska förutsättningar, men att det är förhållandevis svagt. Betydligt större skillnader i ledarskapsvilja framträder när vi i stället ser till vad unga prioriterar i arbetslivet. Unga som värderar balans mellan arbete och privatliv, trevliga kollegor och möjligheten att arbeta på distans är mindre benägna att vilja bli chefer. Ledarskapsviljan är däremot högre bland dem som prioriterar ansvar, status och internationella karriärmöjligheter.

Resultaten i Ungdomsfokus ger därmed inget stöd för en enkel berättelse om att unga avstår från ledarskap därför att de saknar den psykologiska styrkan för att klara rollen. Större skillnader handlar om vilket arbetsliv man vill ha och hur väl chefsrollen uppfattas passa in i det livet.

Samtidigt visar forskning att känslor av stress, osäkerhet och otillräcklighet också kan skapas av de situationer människor förväntas kliva in i. Att vara ny i en kvalificerad roll är ett tydligt exempel. I rapporten *Nyhetens obehag* följdes nyanställda under deras första 13 veckor i arbetslivet och resultaten visade att framförallt tre erfarenheter återkom: att känna sig överbelastad, otillräcklig och ensam. De nyanställda behövde ta in stora mängder ny information och snabbt bli produktiva, samtidigt som de skulle bygga relationer och hitta sin plats i organisationen. Osäkerheten handlade inte bara om arbetsmängden utan också om rädsla för att göra fel, känslan av att inte räcka till och tvekan inför att störa mer erfarna kollegor med frågor. Studien handlar inte specifikt om chefer men som perspektiv på resultaten ovan är den intressant.

En ung chef kan samtidigt vara relativt ny i arbetslivet, ny som chef och förväntas bygga legitimitet i en roll med stort ansvar. Lägre självskattningar behöver därför inte betyda lägre potential.



Flytta fokus från individ till förutsättningar

Så var bör organisationerna lägga sitt fokus när det gäller att attrahera, utveckla och behålla den nya generationens chefer? Arbetsgivare kan inte styra vilka värden unga prioriterar i livet. Men de kan påverka vad ett chefsuppdrag faktiskt kräver av den som tar det. De kan påverka arbetsbelastning, mandat, stöd, resurser och vägarna in i rollen och därmed också om ledarskap går att förena med det arbetsliv unga efterfrågar.

Forskning visar att organisationer som vill behålla unga chefer ofta riktar stödinsatser mot att utveckla individens kompetens och förmåga att själv hantera chefsrollen, trots att det som egentligen har störst betydelse är arbetsmiljön och de organisatoriska förutsättningarna runt chefen.[5)]

Det perspektivskiftet är centralt. Om unga chefer möter hög belastning, otydliga roller, otillräckliga resurser eller bristande stöd går det inte att lösa hela problemet genom ytterligare individuell ledarskapsträning. Frågan är inte bara hur unga ska rustas för chefsuppdraget, utan hur chefsuppdraget behöver utformas för att unga ska kunna lyckas i det.



[5)] Tafvelin, S. (2018–2023). Unga chefers förutsättningar: Att leda med och mot god arbetsmiljö och hälsa [Forskningsprojekt]. Institutionen för psykologi, Umeå universitet. Finansierat av Afa Försäkring.

Verktyg för arbetsgivare

Det för oss tillbaka till en av rapportens tidigare frågor: Vad får unga att tveka inför eller helt välja bort en ledarroll? Nu kan resultaten läsas i ett större sammanhang.

Bland unga som inte kan tänka sig att bli chefer är stort ansvar, personalansvar, konflikter, att tala inför andra och osäkerhet på den egna förmågan mer framträdande hinder. Bland dem som redan är intresserade av ledarskap handlar tvekan i högre grad om villkoren runt uppdraget, exempelvis lön och organisatoriska förutsättningar. Stress och hög arbetsbelastning är däremot en stark farhåga i båda grupperna.

Det pekar mot två olika uppgifter för arbetsgivare. Den ena är att bredda gruppen som över huvud taget kan föreställa sig själva som ledare. Den andra är att skapa sådana villkor att de som redan vill leda också är beredda att ta steget. De två utmaningarna hänger ihop – men de kräver inte samma lösningar.

Om du vill *bredda gruppen* som kan tänka sig att leda

Här behöver arbetsgivaren framför allt *sänka trösklarna till själva chefsrollen.*

1 **Gör det stora ansvaret mindre svartvitt.** Visa konkret vilket stöd en ledare har, vilka beslut som delas med andra och när HR, den egna chefen eller andra funktioner kliver in. Personalansvar behöver inte betyda att stå ensam med människors svåraste problem.

2 **Skapa mindre steg in i ledarskapet.** Projektledning, teamledarroller, tillfälliga ledaruppdrag och delat ansvar kan ge unga möjlighet att pröva på ledarskap innan de tar fullt personalansvar.

3 **Gör det träningsbara synligt.** Konflikthantering, svåra samtal och att tala inför grupper är färdigheter som går att utveckla och inte egenskaper man måste ha från början.

4 **Bredda bilden av vem som kan bli chef.** Om unga tror att chefs- och ledarskap kräver en viss personlighet, karisma eller självsäkerhet riskerar organisationer att förlora personer som skulle kunna bli utmärkta ledare.

5 **Låt unga möta ledarskapet på nära håll.** Årets resultat visar hur betydelsefulla förebilder i den egna närheten är. Låt därför unga följa chefer och ledare, delta i ledningsarbete eller få en erfaren chef som mentor innan de själva behöver bestämma sig.

Om du vill få *fler redan intresserade* att faktiskt ta steget

Här är utmaningen delvis en annan. För att intresset ska omsättas i ett faktiskt steg mot chefs- och ledarskap behöver *villkoren runt uppdraget upplevas som rimliga.*

1 **Designa chefsroller som går att växa i.** Fullt ansvar behöver inte komma första dagen. Dimensionera uppdraget efter erfarenhet: hur många medarbetare är det rimligt att en ny chef ansvarar för? Vilka beslut kan tas självständigt från början och vilka bör förankras? Om möjligt kan både mandat och personalansvar öka i takt med erfarenheten.

2 **Gör stödet till en del av jobbet – inte en räddningsinsats.** Den som tvekar av rädsla för att misslyckas ska inte behöva vara osäker på om hjälp finns när något går fel. Bygg in stödet från början. Det kan handla om en erfaren ledare att regelbundet bolla beslut med, chefskollegier eller forum där komplexa personalfrågor diskuteras innan beslut fattas. Stöd ska inte vara något ledaren söker först när situationen blivit ohållbar.

3 **Var konkret med vad som räknas som ett bra första år.** ”Lyckas som chef” är ett närmast obegränsat uppdrag. Definiera därför vilka resultat som faktiskt ska prioriteras under det första året, vilka frågor den nya chefen äger själv och vilka som ska förankras. Var också tydlig med vad som inte förväntas ännu. Det minskar risken att nya chefer försöker lyckas med allt samtidigt.

4 **Visa vad ledaruppdraget ger tillbaka.** När unga tvekar därför att lönen upplevs låg i relation till insatsen räcker det inte alltid att svara med en högre månadslön, inte minst i verksamheter med begränsat löneutrymme. Gör i stället hela erbjudandet synligt: vilken kompetens bygger rollen, vilka möjligheter ger rollen att påverka hela verksamheten, vilka karriärvägar öppnar den och hur kan ansvar och ersättning utvecklas över tid?

Unga 2026 – trygghet, ansvar och framtidstro

Ledarskapsresultaten ger oss många insikter om den generation som ska forma framtidens arbetsliv och samhälle. I årets Ungdomsfokus framträder unga som värnar trygghet och balans, men som samtidigt vill utvecklas, ta ansvar och bidra. I rapportens avslutande del sätter vi därför ledarskapet i ett större sammanhang och ser närmare på några av de värderingar och framtidsbilder som präglar unga 2026.

Från krisreaktion till nytt normalläge

De krav som unga ställer på ett attraktivt chefs- och ledaruppdrag behöver förstås som en del av deras syn på arbetslivet i stort. Ungdomsfokus har under tio års tid kartlagt vad unga anser är viktigast i valet av arbetsgivare. Under många år låg trevlig miljö och trevliga kollegor på förstaplatsen, men 2023 skedde ett tydligt skifte när hög lön för första gången blev viktigast.

Tre år senare är rangordningen närmast oförändrad. Hög lön toppar listan över vad unga värdesätter när de väljer arbetsgivare, följt av en trevlig arbetsmiljö och bra kollegor, balans mellan arbete och privatliv, personlig utveckling samt flexibel arbetstid.

Det som 2023 kunde tolkas som en reaktion på inflation, stigande levnadskostnader och ekonomisk osäkerhet ser tre år senare snarare ut som ett nytt normalläge i ungas syn på arbetslivet. Samtidigt är det missvisande att beskriva utvecklingen som en enkel rörelse mot trygghet och bekvämlighet. Personlig utveckling och möjligheten att växa som människa finns fortfarande bland de fem viktigaste faktorerna, och på andra håll i studien ser vi en tydlig vilja att både ta ansvar och göra skillnad. Det som framträder är snarare en generation som tycks vilja ha båda delarna: en trygg grund och möjligheten att utvecklas, påverka och bidra.



Om du hade möjligheten att välja, vad skulle vara viktigast för dig när du väljer var du vill jobba?

Välj upp till fem alternativ. 15–29 år.



Polis tar över förstaplatsen bland årets drömjobb

Sedan 2019 har egenföretagare eller entreprenör varit det vanligaste svaret när unga med egna ord fått ange sitt drömjobb. Det har varit ett intressant och återkommande resultat, men också ett som behöver tolkas med viss försiktighet. Att egenföretagare toppat listan betyder inte att en majoritet av unga drömmer om entreprenörskap. Svaren är spridda över en mycket stor mängd yrken, och bland de vanligaste återfinns år efter år många etablerade professioner inom bland annat vård, skola och andra samhällsbärande verksamheter.

2026 bryts mönstret. För första gången går polis om egenföretagare och blir det vanligaste drömjobbet bland unga. Polisyrket toppar även de unga kvinnornas lista, medan det kommer på tredje plats bland unga män. Bland männen ligger egenföretagare fortfarande etta, följt av idrottare eller tränare.

Förändringen är särskilt intressant mot bakgrund av de arbetslivsvärderingar som framträder i årets studie. I 2026 års undersökning frågade vi inte varför respondenterna valde just sitt drömyrke, men det gjorde vi 2025, då polis låg på andra plats. Det vanligaste motivet bland dem som drömde om att bli polis var då möjligheten att hjälpa andra och göra skillnad. Unga beskrev en vilja att bidra till samhället, hjälpa människor och göra världen bättre. Ett annat tydligt tema var spänning, variation och utmaning: ett fysiskt och omväxlande arbete där ingen dag är den andra lik. I svaren förekom också trygghet, bland annat genom formuleringen ”fysiskt aktivt arbete med en stabil anställning”.



Trygghet och samhällsnytta går hand i hand

Polisens förstaplats går därför att läsa som en intressant pusselbit i den större bilden av ungas syn på arbete. Trygghet tycks inte stå i motsats till ambition, utmaning eller vilja att bidra. Polisyrket förenar flera av dessa värden: ett tydligt samhällsuppdrag och stort ansvar, men också en etablerad yrkesroll och en förhållandevis tydlig väg in i arbetslivet. Det ligger nära ett mönster som återkommer på årets topplista. Läkare, djurskötare, sjuksköterska och lärare är andra högt placerade yrken där arbetet på olika sätt innebär att göra något för andra.

Samtidigt ska utvecklingen inte överdrivas. Egenföretagare ligger fortfarande på andra plats och flera högstatusyrken, som läkare, pilot, ingenjör och advokat, finns kvar bland de tio främsta. Det är alltså ingen entydig förskjutning från självförverkligande till trygghet som listan visar utan snarare hur flera drivkrafter existerar sida vid sida: trygghet och utveckling, individuell ambition och samhällsnytta.

Detta är en förändring värd att notera. Chef eller ledare klättrar tillbaka in på topp tio och placerar sig på femte plats 2026. Yrkesrollen fanns med på listan 2019 och 2023, försvann ur topp tio 2025 och återkommer nu högt upp.

Topp tio-listan, drömjobben enligt unga 2019–2026:

2019

1 Egenföretagare
2 Läkare
3 Polis
4 Lärare
5 Psykolog
6 Chef/ledare
7 Veterinär
8 Musiker/musikproducent
9 Forskare/professor
10 Skådespelare

2023

1 Egenföretagare
2 Polis
3 Läkare
4 Chef/ledare
5 Veterinär
6 Psykolog
7 Sjuksköterska
8 Djurskötare
9 Ingenjör
10 Ekonom

2025

1 Egenföretagare
2 Polis
3 Läkare
4 Lärare
5 Djurskötare
6 Psykolog
7 Sjuksköterska
8 Advokat
9 IT-specialist
10 Förskolelärare

2026

1 Polis
2 Egenföretagare
3 Läkare
4 Pilot
5 Chef/ledare
6 Ingenjör
7 Djurskötare
8 Sjuksköterska
9 Advokat
10 Lärare

Unga kvinnor

2026

1 Polis
2 Läkare
3 Sjuksköterska
4 Djurskötare
5 Psykolog
6 Egenföretagare
7 Barnmorska
8 Vård och omsorg
9 Veterinär
10 Advokat

Unga män

2026

1 Egenföretagare
2 Idrottare/tränare
3 Polis
4 Pilot
5 Ingenjör
6 Läkare
7 Chef/ledare
8 IT-specialist
9 Lärare
10 Advokat

Beredda att bidra när samhället behöver dem

När vi vidgar perspektivet till viljan att ta ansvar även utanför arbetslivet förstärks ett mönster som redan framträtt i rapporten. För andra året i rad ställde vi frågan: ”Vad kan du tänka dig att göra för att bidra till det svenska totalförsvaret och hjälpa samhället att fungera i olika situationer?” Frågan omfattar betydligt mer än militärt försvar. Det handlar om allt från att motverka informationspåverkan och utbilda sig i krisberedskap till att engagera sig frivilligt, hjälpa människor i sin närhet och ställa upp för militär tjänstgöring. Respondenterna fick dessutom ange under vilka omständigheter de kunde tänka sig att bidra: om de gör det redan idag, om säkerhetsläget försämras, först vid ett militärt angrepp mot Sverige, eller inte alls.

Resultaten visar en omfattande beredskap att bidra. Som exempel svarar enbart 29 procent av unga att de absolut inte skulle kunna tänka sig att ställa upp för militär tjänstgöring. Resterande 71 procent uppger att de redan gör det alternativt kan tänka sig att göra det om säkerhetsläget försämras eller om Sverige utsätts för ett militärt angrepp. För flera civila former av engagemang är andelarna ännu högre. 86 procent kan tänka sig att ställa upp som volontär inom sjukvård, räddningstjänst eller sociala insatser och 84 procent att utbilda sig inom krisberedskap. 78 procent skulle kunna tänka sig att engagera sig i en frivillig försvarsorganisation, exempelvis Hemvärnet.

En stabil vilja att ta samhällsansvar

Stabiliteten i resultaten är intressant. Samma fråga ställdes i 2025 års Ungdomsfokus och förändringarna är mycket små. Trots ytterligare ett år präglat av ett allvarligt säkerhetsläge ser vi alltså varken någon tydlig mobilisering eller någon tillbakagång i ungas beredskap att bidra. Nivåerna ligger i stort sett kvar.

Unga med utländsk bakgrund och unga utan utländsk bakgrund uppvisar i stort sett samma beredskap att bidra till totalförsvaret och till att samhället ska fortsätta fungera i en kris.

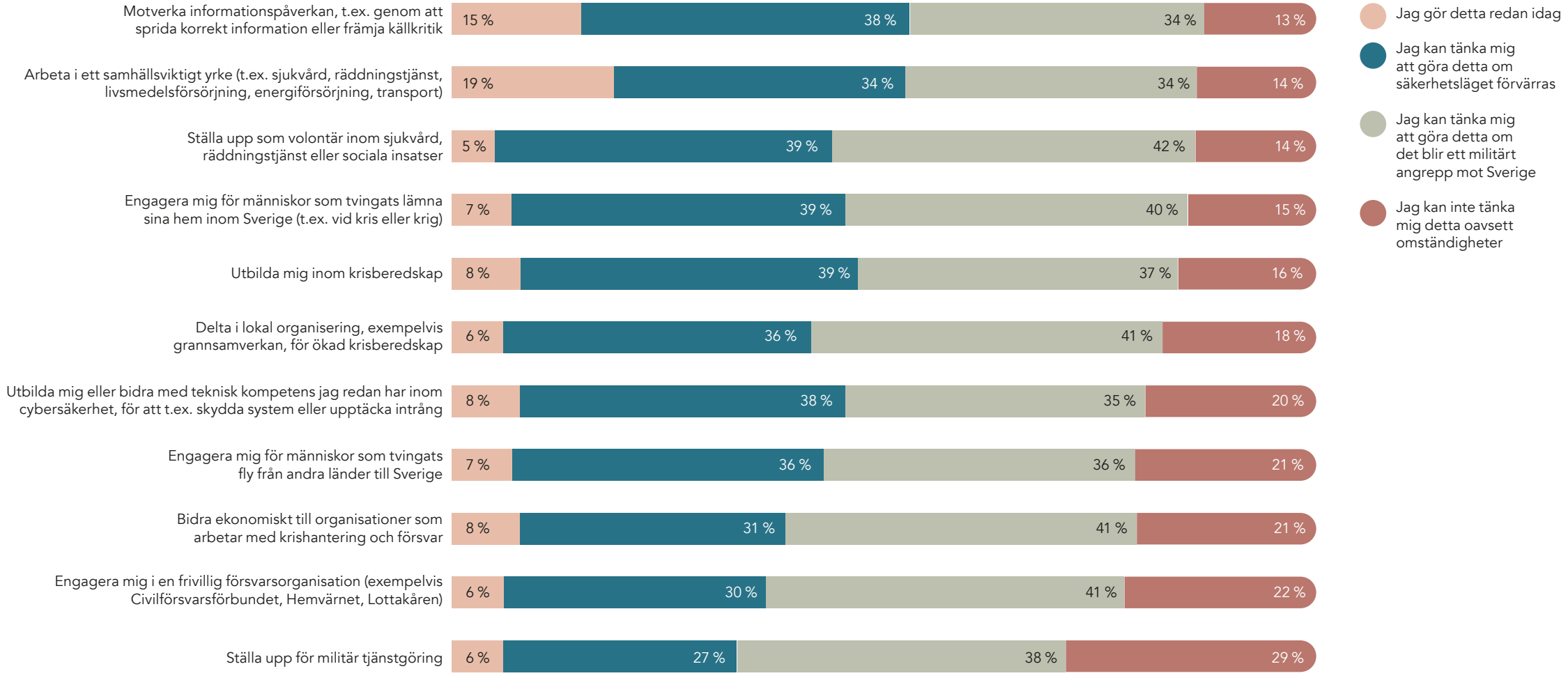
Hur försvarsvilja mäts påverkar den bild som framträder. Att till exempel fråga om någon är beredd att dö för sitt land fångar en yttersta och starkt symboliskt laddad form av uppoffring. I den här undersökningen konkretiseras försvarsviljan i stället genom olika militära och civila handlingar. Resultaten säger därmed något bredare om ungas beredskap att agera när samhället behöver dem.

Sammantaget nyanserar resultaten bilden av en generation som ibland beskrivs som starkt individualistisk, känslig för stress och obenägen att göra uppoffringar. Unga värderar sina egna gränser och sin livskvalitet högt, men det är inte samma sak som att vilja slippa ansvar. När situationen upplevs kräva det finns en bred beredskap att bidra, genom den egna kompetensen, praktiska insatser, engagemang i lokalsamhället och, för många, även genom militär tjänstgöring.



Det finns många olika sätt att bidra till det svenska totalförsvaret och att hjälpa samhället att fungera i olika situationer.

Vad gör du redan idag, och vad skulle du kunna tänka dig att göra i olika lägen? Svara för vart och ett av alternativen nedan.



En generation med växande framtidstro – trots fortsatt psykisk sårbarhet

Mitt i en orolig omvärld går ungas framtidstro åt motsatt håll. Den fortsätter att stärkas och ligger nu på den högsta nivån sedan mätningarna inleddes 2018. 47 procent tror att deras generation kommer att få det bättre än föräldragenerationen. 61 procent uppger att de ofta njuter av livet, också det den högsta nivån sedan vi började mäta frågan, och andelen som känner inre harmoni har ökat jämfört med tidigare år.

Samtidigt finns den psykiska sårbarheten kvar. Sex av tio har någon gång sökt professionell hjälp för psykiska besvär och 56 procent upplever självtvivel kring sin prestation varje vecka eller oftare. Parallellt uppger 60 procent att de har en stark tro på sin egen förmåga.

Det är just dessa parallella bilder som kanske bäst sammanfattar den generation vi möter i årets Ungdomsfokus. Unga kan tvivla på sina prestationer och samtidigt tro på sin förmåga. De kan värdera trygghet och balans högt och samtidigt vilja utvecklas, ta ansvar och bidra. De kan leva med erfarenheter av psykiska besvär och samtidigt njuta av livet och se allt ljusare på framtiden.

Årets resultat tecknar därmed inte bilden av en generation som saknar ambition eller vilja att ta ansvar. Snarare möter vi unga som ställer tydligare krav på villkoren för sitt engagemang men som, när rätt förutsättningar finns, både vill och tror på sin förmåga att bidra.

47%
tror att deras generation kommer få det bättre än föräldragenerationen – den högsta andelen sedan 2018.

61%
uppger att de ofta njuter av livet – den högsta nivån sedan mätningarna startade.

60%
har någon gång sökt professionell hjälp för psykiska besvär.

60%
har en stark tro på sin egen förmåga.

OM KONUNGENS STIFTELSE UNGT LEDARSKAP

Konungens Stiftelse Ungt Ledarskap verkar för att stärka och främja ungt, värdebaserat ledarskap i Sverige. Med mod, omtanke och handlingskraft som vägledande principer identifierar, uppmärksammar och utvecklar stiftelsen unga ledare som tar ansvar och bidrar till en positiv samhällsutveckling. Genom utbildningar, ledarskapsseminarier, rapporter, mötesplatser och stipendier skapar stiftelsen förutsättningar för unga att växa in i ledande roller och bidra till en bättre värld.
www.ungtledarskap.se

OM RASMUSSEN ANALYS

Rasmussen Analys hjälper företag och organisationer att få insikter om sin omvärld och sina medarbetare för att stärka konkurrenskraften som arbetsgivare, utveckla ledarskapet och förstå framtiden. Företaget erbjuder skräddarsydda kvantitativa och kvalitativa undersökningar, kunskapsbaserade förändringsprojekt, omvärlds- och målgruppsanalyser, föreläsningar och workshops. Grundaren och vd:n Sofia Rasmussen är en flitigt anlitad föreläsare på teman som ledarskap, den unga generationens arbetslivsvärderingar och framtidens arbetsmarknad.
www.rasmussenanalys.se





Tack!

Kontakta oss gärna:
sofia@rasmussenanalys.se
ida.hennerdal@ungtledarskap.se