Fafo

Rolf K. Andersen og Sissel C. Trygstad

Ledelsesbarometeret 2025

Fafo-rapport 2025:35

Ledelsesbarometeret 2025

Forbundet Lederne har tradisjoner for å ta temperaturen på sin medlemsmasse.

I perioden 2008 til 2019 ble det gjennomført jevnlige målinger. Så var det et opphold, men i 2024 ønsket forbundet nok en gang bred informasjon om hvordan hverdagen ser ut for de i underkant av 16 000 medlemmene.

I denne rapporten presenterer vi funn fra 2025-årgangen av Ledelsesbarometeret. I årets utgave retter vi et særskilt blikk mot hjemmekontor og fjernledelse, men vi presenterer også medlemmenes synspunkter og erfaringer knyttet til blant annet lønn, arbeidstid, endringer, tidsbruk, innflytelse og tillit.

Fafo-rapport 2025:35
ISBN 978-82-324-0790-3
ISSN 2387-6859
ID-nr.: 20949

© Fafo 2025

Innhold

Forord **2**

1 Innledning **3**
1.1 En urolig tid 3
1.2 Den norske arbeidslivsmodellen 4
1.3 Gjennomføring og metode 5
1.4 Gangen i rapporten 8

2 Lønns- og bonussystemer og jobbskifter **9**
2.1 Bonusordninger 12
2.2 Jobbskifter 15
2.3 Oppsummering 16

3 Arbeidstid **18**
3.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene på grunn av ledende eller særskilt uavhengig stilling 18
3.2 Retten til å koble fra 20
3.3 Oppsummering 22

4 Endringer på jobben **24**
4.1 Omstillinger 24
4.2 Forventede endringer 29
4.3 Oppsummering 30

5 Hjemmekontor og fjernledelse **32**
5.1 Bruk av hjemmekontor 32
5.2 Fjernledelse 33
Oppsummering 35

6 Tidsbruk og arbeidsoppgaver **36**
6.1 Kontroll, rapportering og oppfølging 36
6.2 Arbeidssituasjonen til Ledernes medlemmer 40
6.3 Oppsummering 43

7 Autonomi, innflytelse og tillit **44**
7.1 Kan medlemmene påvirke sin arbeidssituasjon? 44
7.2 Innflytelse 45
7.3 Tillit 48
7.4 Hva styrker og svekker tilliten? 50
7.5 Oppsummering 52

Litteratur **53**

Forord

I denne rapporten presenterer vi hovedfunn fra Ledelsesbarometeret 2025. Resultatene gir et godt innblikk i hvordan medlemmer i forbundet Lederne har det på jobben. Vi ser på temaer som lønn, arbeidstid, endringer, hjemmekontor, tidsbruk samt innflytelse og tillit. Flere av spørsmålene som stilles, ble også stilt i 2024, og vi ser ingen indikasjoner på store endringer.

Vi vil benytte anledningen til å takke våre oppdragsgivere, og i særdeleshet Audun Ingvartsen (forbundsleder), Inger Kringlebotten (Seksjonsleder), Jørn Henning Lien (politisk rådgiver), Frøydis Vandvik Løvdal (Seksjonsleder), Stein Zander (Generalsekretær) for konstruktive samtaler og diskusjoner.

En stor takk rettes også til forbundets medlemmer, som har tatt seg tid til å besvare spørreundersøkelsen i en hektisk hverdag. Uten dere, ikke noe barometer.

På Fafo skal Kaja Reegård, som har kvalitetssikret innholdet, og Sofie Steensnæs Engedal, som har gjort denne rapporten leservennlig, ha stor takk.

Feil og mangler står for forfatternes regning.

Oslo, desember 2025

Rolf K. Andersen & Sissel C. Trygstad

1 Innledning

I denne rapporten presenterer vi hvordan medlemmer i fagforbundet Lederne vurderer ulike sider av sitt arbeidsforhold, og hva de forventer av endringer framover. Lederne har tradisjoner for å ta temperaturen på sin medlemsmasse. I perioden 2008 til 2019 var det jevnlige målinger. Så var det et opphold, men i 2024 ønsket forbundet nok en gang bred informasjon om hvordan hverdagen ser ut for de i underkant av 16 000 medlemmene. I denne utgaven av Ledelsesbarometeret bygger vi videre på barometeret fra 2024, herunder spørsmål om lønn, vurdering av egen innflytelse og medlemmenes vurderinger av toppledelsen samt tillit mellom ledere og ansatte. Nytt for året er temaet fjernledelse og hjemmekontor. I tillegg borrer vi litt dypere når det gjelder teknologiske og digitale endringer samt tidsbruk. Noen av resultatene fra årets barometer er publisert i to faktaflak: «Hjemmekontor og fjernledelse» (Andersen, 2025) og «Digitalisering og ny teknologi» (Trygstad, 2025).

1.1 En urolig tid

Sett fra Norge, framstår verden som mer usikker enn på lenge. Krig i Europa og nye signaler fra USA og EU i form av høye tollsatser påvirker samfunnet, norske virksomheter og arbeidsmarkedene direkte og indirekte. En ny sikkerhetssituasjon fører blant annet til at vesentlig mer ressurser kanaliseres til forsvar og sikkerhet, på bekostning av andre deler av offentlig sektor. Høye tollsatser vil påvirke konkurransesituasjonen til norske virksomheter, som igjen vil kunne få betydning for sysselsettingen. Like fullt omtales gjerne Norge som et omstillingsdyktig samfunn. I tillegg til de ovennevnte forholdene, er det også andre drivkrefter i sving som vil få betydning. Dette er blant annet knapphet på arbeidskraft, digitalisering, rettferdig og grønn omstilling, migrasjon og flukt samt en aldrende befolkning (særlig i distriktene). Drivkreftene er ikke nye, men treffer oss kanskje med større kraft og hastighet enn tidligere.

Hvilke konsekvenser drivkreftene får, i samspill med krig og endret internasjonal handelspolitikk, vet vi ikke. Men vi vet at digitalisering vil bringe med seg endring av arbeidsoppgaver og jobbinnhold, og det vil også kunne endre strukturen i arbeidsmarkedene, der for eksempel tilknytningsformer som avviker fra tradisjonelle ansettelsesforhold øker i omfang (Alsos, 2024; Steen & Svalund, 2024). Hvor omfattende dette blir, vil trolig også være farget av de utfordringene som Regjeringens perspektivmelding løfter fram som utfordringer som møter Norge fram mot 2060. Kampen om arbeidskraften og behov for omstilling vil ha direkte relevans for arbeidslivet (Meld. St. 31, 2024, s. 5). De to utfordringene henger tett sammen. Hard konkurranse om hoder og hender vil føre til et press på å finne stadig smartere og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. Det samme gjelder behovet for omstilling som følge av klima- og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet, som øker behovet for å bruke våre ressurser på en smart og god måte. I den forbindelse kan det også tilføyes at den sammenpressede lønnsstrukturen som kjennetegner Norge, gjør at det er attraktivt å ta i bruk ny teknologi og/eller digitale løsninger med intensjon om å effektivisere driften. Norsk fagbevegelse omtales også gjerne som teknologi- og omstillingsvennlige (Alsos & Dølvik, 2021). For

norske arbeidstakere, og for Ledernes medlemmer, vil dette imidlertid innebære en rekke større eller mindre endringer og omorganiseringer der de jobber.

I dette utviklingsscenariet får Ledernes medlemmer sentrale roller. Som ledere på ulike nivåer eller som fagspesialister, skal noen drive prosessene strategisk fremover, definere hovedutfordringene og ta veivalg, mens andre må sikre at ansatte får nødvendig informasjon og kompetanse for å gjennomføre beslutninger. En tredje gruppe har ansvar for faglig utvikling, innovasjon og praktisk implementering. Forbundet må derfor ha god innsikt i medlemmenes arbeidshverdag og hvordan den endrer seg over tid. Det er bare med slik kunnskap at Ledernes bistand kan være relevant og treffsikker.

Samtidig er det viktig å se omstilling som en mulighet, ikke bare som en utfordring. Teknologi og grønn omstilling kan skape nye roller, jobber og kompetansebehov. For eksempel viser Navs omverdensanalyser så langt at nettoeffekten av store teknologiske endringer på antall arbeidsplasser har vært positiv (Navs omverdensanalyse 2023–25, 2023, s. 29).[1] Ledernes medlemmer kan bidra til å bygge bro mellom strategiske mål og praktiske løsninger. Et sterkt partssamarbeid og kontinuerlig kompetanseutvikling blir nøkkelen til å lykkes.

1.2 Den norske arbeidslivsmodellen

Norske arbeidstakere trives på jobben. Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt, STAMI gjelder dette om lag åtte av ti arbeidstakere.[2] Forklaringene er selvsagt flere, men trygge jobber, gode muligheter for å påvirke sin arbeidssituasjon, gode utviklingsmuligheter og et lite hierarkisk arbeidsliv er blant disse (Trygstad et al., 2021). I Norge som i resten av Norden har demokratiske ordninger som skal sikre de ansatte rettferdig behandling og autonomi, vokst fram innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett. Arbeidsmiljøloven fra 1977 skal ivareta arbeidsmiljøet i vid forstand, mens hovedavtalene skal sikre tillitsvalgte og ansatte innflytelse i beslutningsprosesser. Samlet gir ordningene ulike kanaler og fora for deltakelse, innflytelse og partssamarbeid. Det er en antakelse om at ordningene bidrar til «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Trygstad & Jensen, 2023; Engelstad, 1999).

Norsk og nordisk arbeidsliv er også preget av tillit. Tilliten mellom ansatte og ledelsen og til hverandre er høyere i Norge og Norden enn i resten av Europa (Brandl, 2019). Men tillit som fenomen er sårbar overfor endringer. Den kan øke eller minske som et resultat av eksempelvis store endringsprosesser og/eller innføring av ny teknologi, nye konsepter for organisasjon og ledelse eller en økende todeling av arbeidsmarkedet i form av et A- og et B-lag, der A-laget tilbys gode, trygge og utviklende jobber, mens B-laget preges av usikre lønns- og arbeidsvilkår (Andersen & Trygstad, 2024). I en tid der endringene står i kø og omstillingspresset er høyt, har vi derfor også i år rettet oppmerksomhet mot grad av tillit blant Ledernes medlemmer. I 2024 fant Fafo at tilliten mellom medlemmene og nærmeste leder var høy (Andersen & Trygstad, 2024). Samtidig er det også en

[1] https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/navs-omverdensanalyse-20232035

[2] https://noa.stami.no/

sterk sammenheng mellom vurderinger av egen innflytelse og tillit. Jo større innflytelsen vurderes å være, jo større er tilliten.

I tillegg inneholder denne utgaven av barometeret en rekke andre spørsmål og det er resultatene fra spørreundersøkelsen som her presenteres.

1.3 Gjennomføring og metode

Fagforeningen Lederne organiserer ledere og fagspesialister, og de har medlemmer på tvers av bransjer og stillingsnivåer, både i privat og offentlig sektor. Ledelsesbarometeret 2025 bygger på en webbasert spørreundersøkelse som ble gjennomført i mars blant yrkesaktive medlemmer i fagforeningen. Undersøkelsen ble sendt ut per e-post til medlemmene. Det ble gjennomført tre purringer, hvorav én av disse var via SMS. Av de totalt 15 104 yrkesaktive medlemmene, fikk vi svar fra 2947. Dette gir en svarprosent på 20.

I tabell 1.1 ser vi hvordan Ledernes medlemmer fordeler seg langs noen sentrale demografiske variabler i spørreundersøkelsen og i populasjonen, det vil si medlemsregisteret.

Tabell 1.1 fordeling på kjønn, alder og bransje i spørreundersøkelsen og i populasjonen, 2025. Prosent

	Fordeling utvalg	Fordeling populasjon/medlemsregister
Kjønn		
Mann	56	65
Kvinne	42	35
Alder		
35 år eller yngre	12	7
36–49 år	32	29
50–60 år	43	49
Eldre enn 60 år	14	15
Bransje		
Arbeid og inkludering	6	5
Bank, finans, forsikring og rådgivning	1	1
Barnehager	6	5
Bemanning, service, sikkerhet og reiseliv	4	4
Bryggeri og næringsmiddel	2	2
Bygg, eiendom, håndverk, anlegg og bergverk	4	3

	Fordeling utvalg	Fordeling populasjon/medlems-register
Energi og elektro	2	2
Fiskeri og havbruk	2	2
Helse og omsorg	3	2
Kommunikasjon, media og trykkeri	1	1
Kunnskap og teknologi	2	2
Logistikk, transport, bil og maskin	3	3
Luftfart	2	2
Offentlig sektor	12	7
Olje, gass og rederi	21	28
Organisasjon, kultur og under-visning	6	4
Papir- og treindustri	1	1
Produksjon og engrossalg til næringsliv	1	1
Skipsverft og mekanisk industri/tekniske og kjemiske virksomheter	11	13
Varehandel	8	9
Mangler registrering	4	6

Som det framgår av tabell 1.1, har vi en viss overrepresentasjon av kvinner i utvalget: 42 prosent mot 35 i medlemsmassen. Det er også en svak overrepresentasjon av medlemmer under 50 år i utvalget sammenlignet med medlemsmassen som helhet. Mellom ulike bransjer er det ikke store skjevheter, bortsett fra at vi har litt for mange i utvalget fra offentlig sektor og noe lavere andel fra olje, gass og rederi enn det som er fordelingen i medlemsmassen.

Lederansvar: Ikke alle medlemmene i Lederne er ledere med personalansvar. I vårt utvalg er 19 prosent av medlemmene en del av toppledelsen, 39 prosent er mellomledere med personalansvar, 24 prosent er ledere uten personalansvar og 19 prosent er medlemmer uten direkte lederansvar, men jobber i stillinger med særlig ansvar.

Analyser

I rapporten benytter vi både enkle framstillinger av frekvenser og bivariate sammenhenger så vel som multivariate analyser i form av regresjoner. I en regresjonsanalyse vil vi kunne få fram den effekten en variabel, for eksempel alder, har på den avhengige variabelen, for eksempel lønn. Det betyr at dersom vi finner at økende alder fører til høyere lønn, er det den isolerte effekten av alder vi sitter igjen med, fordi vi har kontrollert

for alle de andre variablene i modellen. Når vi benytter regresjonsmodeller, benytter vi både enkeltvariabler og sammensatte mål, eller indekser som avhengige variabler. Basismodellen består av et sett uavhengige variabler som er kodet på følgende måte:

Basis *Uavhengige variabler:* I regresjonsmodellene benyttes stort sett de samme variablene.

- Kjønn: 0 = kvinne, 1 = mann.
- Alder: Alder 40 år eller yngre, 41-55 år, Eldre enn 55 år. De som er 40 år eller yngre er i referansegruppen.
- Utdanning: til og med videregående utdanning, utdanning på høgskolenivå (inntil 4 år), utdanning på universitetsnivå (mer enn 4 år). Utdanning på inntil videregående nivå er referansegruppen.
- Medlemmenes rolle er operasjonalisert som tre dummyvariabler: del av toppledelsen, mellomleder med personalansvar, medlemmer i stillinger med særlig ansvar. Del av toppledelsen er referansegruppen.
- Verv som tillitsvalgt er en dikotom variabel, der 0 = har ikke verv, 1 = har verv.
- Bransjekategori er dummyvariabler: Kommunal/interkommunal/fylkeskommunal sektor, Statlig sektor inkludert helseforetak og fristilte, Privat sektor og Offshore. Kommunal/interkommunal/fylkeskommunal sektor er referansekategori.
- Omorganiseringer 0= har vært gjennom omorganisering siste to årene, 1 = har ikke vært gjennom omorganiseringer siste to årene.
- Antall ansatte: Under 20, 20–50, 51–199 og 200 eller flere. Under 20 er referansekategori.
- I noen tilfeller benyttes også om virksomheten er del av en større virksomhet eller et konsern: 0 = nei, 1= ja. Denne variabelen er så høyt korrelert med antall ansatte at de to variablene ikke benyttes samtidig i regresjonen. Større virksomhet/konsern benyttes først og fremst i de tilfeller der denne variabelen gir bedre modelltilpasning enn antall ansatte.

Følgende indekser brukes:

- Innflytelse består av åtte variabler som måler hvor lite eller mye innflytelse medlemmene vurderer å ha over: overordnede mål og strategier, driftsresultater, faglige mål, produktivitetsmål, valg av arbeidsmetoder, utvikling av virksomheten/enheten, bemanning og arbeidsmiljø. Verdiene er 1 = svært mye, 5 = svært lite og 6 = usikker. Variablene lader på en faktor, og Cronbach's Alpha = 0,9.
- Arbeidsintensitet består av tre variabler som måler om økonomiske resultatkrav, arbeidstempo og overholdelse av tidsfrister er endret. Variabelen har fire verdier, der 1 = har avtatt, 2 = som før, 3 = har økt og 4 = vet ikke. Cronbach's Alpha = 0,64.

- Tidsbruk til rapportering består av ni variabler. Variablene har seks verdier. Verdiene er 1 = svært mye, 2 = ganske mye, 3 = verken mye eller lite, 4 = ganske lite, 5 = svært lite, 6 = ingen tid.

Når vi i rapporten viser til forskjeller mellom ulike grupper, er disse forskjellene signifikanstestet, og det kommenteres kun forskjeller som har et signifikansnivå på minimum 5 prosent.

1.4 Gangen i rapporten

Årets presentasjon av Ledelsesbarometeret rommer sju kapitler. I det påfølgende kapittel 2 retter vi blikket mot lønn, bonuser og jobbskifter. Her spør vi blant annet om hvor riktig medlemmene synes egen lønn er. I kapittel 3 ser vi nærmere på arbeidstid og unntak fra arbeidstidsbestemmelsene. Vi undersøker også hvor ofte medlemmene svarer på jobbhenvendelser på fritiden, og om dette er forventet av dem. Omstillinger og endringer i kjølvannet av ny teknologi er tema i kapittel fire. Spørsmål som undersøkes er blant annet hvilke konsekvenser ny teknologi eller nye digitale løsninger har for arbeidsorganisering og tidsbruk. I kapittel 5 er bruk av hjemmekontor i sentrum, og vi spør hvordan medlemmer med personalansvar synes det er å lede medlemmer via digitale flater. Medlemmenes tidsbruk er tema for kapittel 6. Her undersøker vi blant annet hvor mye tid medlemmene bruker på ulike former for rapportering, og om de synes at dette er fornuftig tidsbruk. I rapportens siste kapittel, kapittel 7, er vi opptatt av om medlemmene kan påvirke sin egen arbeidssituasjon. Vi ser også på det som gjerne omtales som limet i arbeidslivsmodellen og samfunnet vårt: tillit.

2 Lønns- og bonussystemer og jobbskifter

Vi skal nå se nærmere på lønns- og bonussystemer. Jobbskifter kan ha en sammenheng med lønn og presenteres derfor i dette kapittelet. Vi ser på følgende spørsmål:

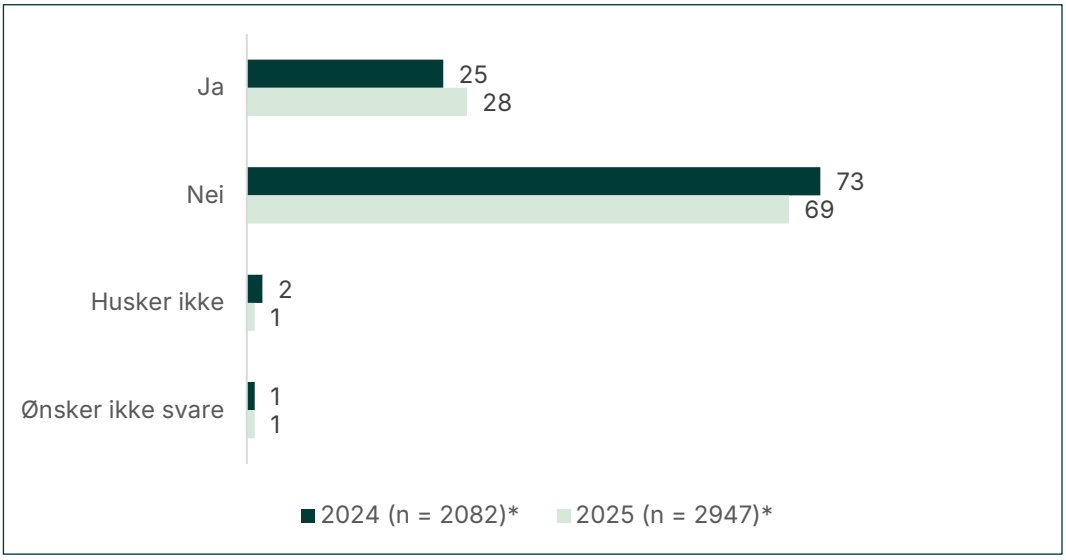
- Hvilket lønnsnivå har medlemmene, hvilke lønnsskiller finner vi i medlemsmassen og hvordan fastsettes lønnen?
- Har medlemmene et system med bonuslønn, hvem omfattes av bonusordningen i virksomheten og hvordan fastsettes bonusen?
- Hvor riktig mener medlemmene eget lønnsnivå er?
- Hvor mange har skiftet jobb i løpet av de siste to årene og hva var begrunnelsen for jobbskiftet?

Selv om lønn kan være et følsomt tema, forsøker vi Ledelsesbarometeret å kartlegge medlemmenes brutto årslønn. De aller fleste (94 prosent) har valgt å svare på spørsmålet. Når vi ser på lønnsspredningen, er gjennomsnittlig bruttolønn blant medlemmene i 2024 på 989 804 kroner. Gjennomsnittslønnen i 2023 var 939 258 kroner som gir en gjennomsnittlig lønnsøkning på 5,4 prosent. Dette er omtrent på samme nivå som for arbeidsmarkedet sett under ett, som hadde en lønnsøkning på 5,3 prosent mellom 2023 og 2024.[3] Medianlønnen i 2024 er 860 000 kroner, det vil si den summen som deler fordelingen i to like deler. Dette er ofte et bedre mål på lønnsspredningen innenfor en mindre gruppe enn gjennomsnittet, siden svært høy lønn hos noen få kan trekke gjennomsnittslønnen mye opp. Gjennomsnittslønn kan da skjule at flertallet ligger under gjennomsnittet.

I en del virksomheter med individuell lønnsfastsettelse, for alle eller deler av de ansatte, velger noen å gjennomføre lønnssamtaler mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I disse samtalene avklares hvilke forventninger arbeidstakerne har til lønnen for den neste perioden. I figur 2.1 ser vi nærmere på andelen som gjennomførte lønnssamtale i forbindelse med lønnsoppgjøret i 2024 sammenlignet med 2023.

[3] Kilde: https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn/artikler/manedslonnen-okte-med-3-000-kr

Figur 2.1 Andel som gjennomførte lønnssamtale ved lønnsoppgjøret i 2023 og 2024. Prosent



* Undersøkelsen er gjennomført i 2024 og 2025, men det ble spurt om lønnssamtaler det foregående året, altså 2023 og 2024.

Vi ser at majoriteten av medlemmene ikke gjennomførte lønnssamtale ved lønnsoppgjøret i 2024 eller 2023. 28 prosent oppga at de gjennomførte en lønnssamtale i 2024. Det er en noe høyere andel enn det vi fant i 2023. Men forskjellen er liten, så det er for tidlig å si om det er en økende trend at flere medlemmer gjennomfører lønnssamtaler.

I analysene finner vi at menn i noe større grad enn kvinner oppgir at de har hatt lønnssamtale i 2024. Det er også mer vanlig for de med høyre utdanning enn blant de som har grunnskole eller videregående utdanning som høyeste fullførte utdanningsnivå. Bransjemessig er det særlig medlemmer ansatt i offshore som oppgir at de har hatt slike samtaler. Videre finner vi at de som har verv som tillitsvalgte i større grad enn andre har hatt lønnssamtale. Dette kan skyldes at de tillitsvalgte har større bevissthet om dette, siden mange vil være involvert i de ordinære lønnsforhandlingene i virksomhetene. Vi la også til et nytt spørsmål til de som hadde hatt lønnssamtale om hva som ble resultatet av samtalen (figur 2.2).

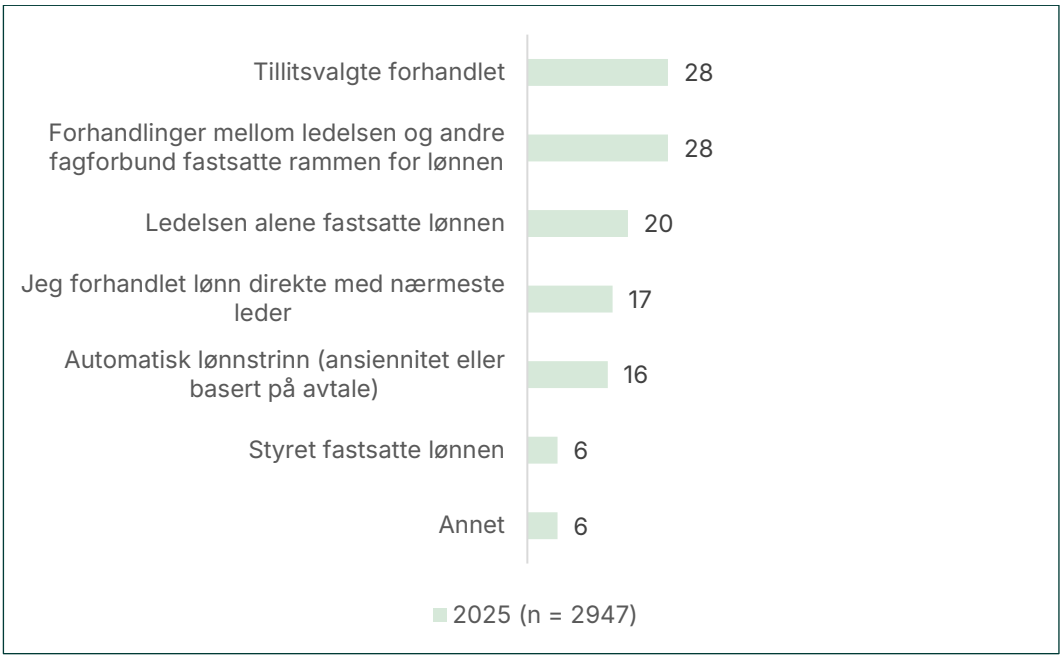
Figur 2.2 Hva ble resultatet av lønnsamtalen i 2024? (n = 830) Prosent

35 prosent av de som hadde en lønnssamtale fikk den lønnsøkningen de ba om, og 34 prosent fikk en økning, men ikke like mye som de ba om. Det var også noen, 16 prosent, som fikk vesentlig mindre enn de ba om. Ni prosent oppga at de ikke fikk noen økning i lønnen i 2024.

De som er 40 år eller yngre fikk i mindre grad den lønnsøkningen de ba om sammenlignet med de som er eldre. Vi kan imidlertid ikke si noe om kravenes størrelse varierer mellom ulike aldersgrupper, noe som kan tenkes å påvirke utfallet av en lønnssamtale. Vi finner også at sektor har betydning. Medlemmer i privat sektor oppgir i større grad enn medlemmer i andre sektorer at de fikk det de ba om, mens de i kommunal sektor og i offshore i større grad fikk lønnsøkning, men mindre enn det som de i utgangspunktet ba om. Det er også klart flere toppledere som fikk den lønnen de ba om.

Videre spurte vi medlemmene om hvordan lønnen ble fastsatt. Spørsmålet gikk til alle medlemmer og svarene er vist i figur 2.3.

Figur 2.3 Hvordan ble lønnen fastsatt, 2025. Flere svar mulig. (n = 2947) Prosent



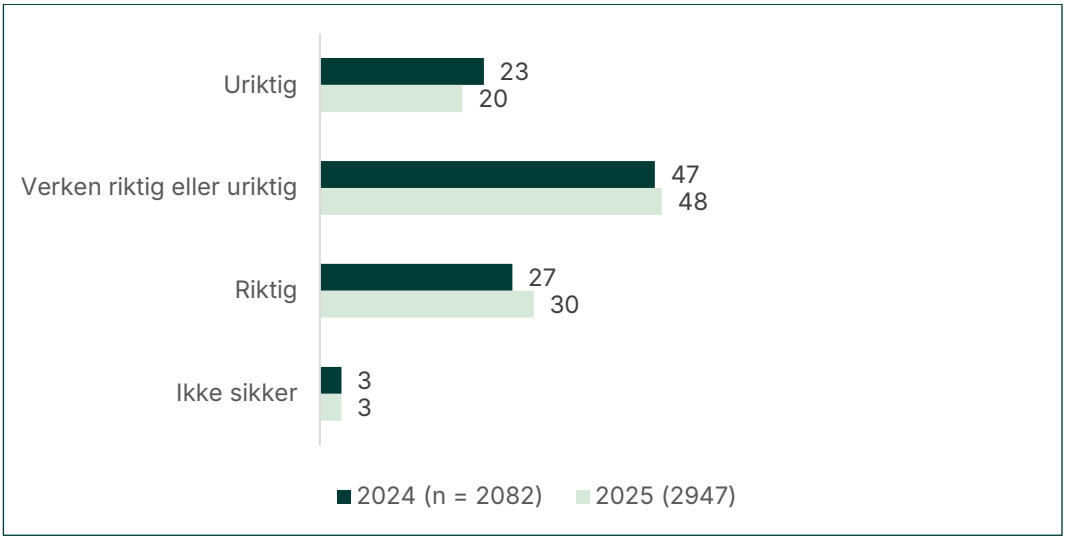
De fleste svarer at lønnen enten ble fastsatt i forhandlinger mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, enten egne tillitsvalgte (28 prosent) eller tillitsvalgte i andre foreninger (28 prosent). Men det er også en god del som svarer at lønnen ble fastsatt av ledelsen alene, at de selv forhandlet direkte med nærmeste leder eller at det ble gitt automatisk lønnstrinn ut fra ansiennitet eller basert på foreliggende avtale.

At tillitsvalgte forhandlet lønnen for medlemmene, er mindre vanlig for de med høy utdanning enn de som har utdanning på grunnskole eller videregående skolenivå. Det er også mer vanlig i kommunal sektor enn i statlig sektor, privat sektor samt i offshore. Videre er andelen som svarer at tillitsvalgte forhandlet mer vanlig i virksomheter med flere enn 50 ansatte enn de som har færre ansatte. Til slutt finner vi også at de som selv er tillitsvalgte i større grad oppgir at lønnen fastsettes ved at tillitsvalgte forhandler med arbeidsgiver.

Analysene viser også at andelen som svarer at forhandlinger mellom ledelsen og andre forbund fastsatte lønnen er større blant medlemmer med mer enn fire års utdanning. Det er også mest vanlig for medlemmer i offshore. Videre oppgir mellomledere med personalansvar i større grad enn øvrige medlemmer at andre forbunds forhandlinger var med på å fastsette deres lønn. At ledelsen alene fastsatte lønnen, er også noe mer vanlig for de som er mellomledere med personalansvar.

I figur 2.4 ser vi om medlemmene vurderer sitt eget lønnsnivå som riktig eller uriktig.

Figur 2.4 Hvor riktig oppfatter medlemmene at deres eget lønnsnivå er? (n = 2947) Prosent

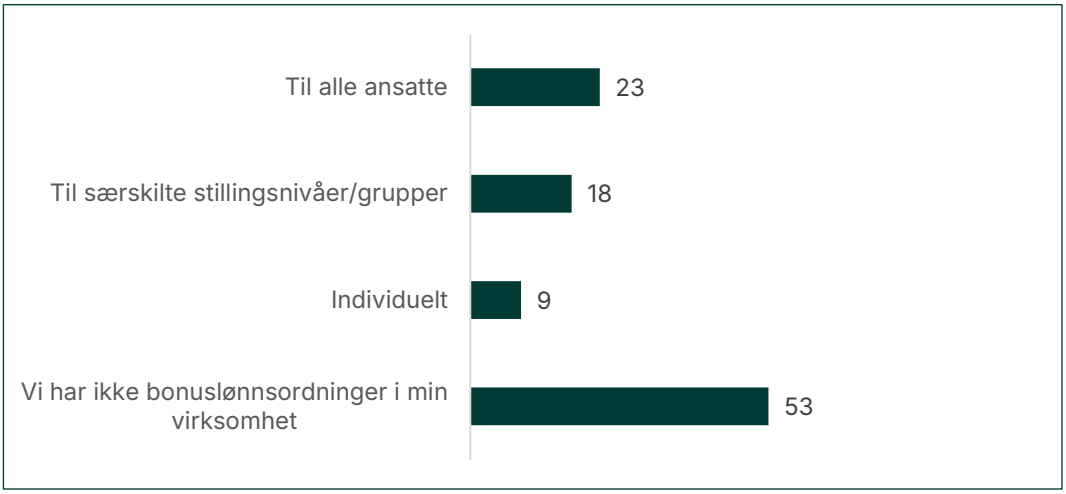


I 2025 svarer tre av ti at eget lønnsnivå er riktig, mens nær to av ti svarer at de selv mener dette er uriktig. Rundt halvparten svarer at det verken er riktig eller uriktig. Det er ingen statistisk signifikant endring i svarene på dette spørsmålet mellom 2024 og 2025. Om vi ser på andelen som svarer at eget lønnsnivå er uriktig, finner vi at kvinner i større grad mener lønnen er uriktig. Det samme gjør mellomledere med personalansvar.

2.1 Bonusordninger

I tillegg til å kartlegge bruttolønn har vi også kartlagt om medlemmene er ansatt i en virksomhet med en bonuslønnsordning. Dette er vist i figur 2.5.

Figur 2.5 Har virksomheten bonuslønnsordning, og hvordan fordeles eventuelt bonusen, 2025. (n = 2947) Prosent



Nær halvparten av medlemmene er i en virksomhet der det er bonuslønnsordninger. Nær én av fire svarer at bonusen fordeles på samtlige ansatte, 18 prosent at det går til særskilte grupper, mens 9 prosent svarer at de har individuelle bonuser. Siden en virksomhet kan ha flere samtidige ordninger er ikke de ulike bonusvariantene gjensidig utelukkende.

Fordelingen mellom de som er i en virksomhet med bonus og de ulike variantene av bonuser er på samme nivå som det vi så i 2024. Blant de som kun svarer at det er bonus til særskilte grupper eller individuelle bonuser er, det fullt mulig å ikke være omfattet av ordningen. Vi finner total sett at 34 prosent av medlemmene er omfattet av en bonusordning, enten i form av at det er en bonus for alle eller at de er omfattet av ordninger til særskilte grupper eller individuelle ordninger.

Bonus til alle ansatte

Analysene viser at de som har høy utdanning i mindre grad enn de med grunnskole eller videregående skole oppgir at virksomheten har en bonusordning til alle ansatte. Ikke overraskende er bonus til alle ansatte mest vanlig i privat sektor. Mellomledere med personalansvar svarer i mindre grad at de har bonusordninger som omfatter alle ansatte. Det er også en sammenheng med virksomhetsstørrelse der de som er i virksomheter med 200 eller flere ansatte i større grad svarer at de har en bonusordning som omfatter alle som er ansatt.

Bonus til særskilte stillingsnivåer/grupper av ansatte

Når vi ser nærmere på de med bonusordninger som går til særskilte stillingsnivåer/grupper er også dette mer vanlig i privat enn i offentlig sektor. Mellomledere med personalansvar oppgir også dette i større grad enn andre medlemmer. Det samme gjør de som jobber i virksomheter med mer enn 200 ansatte.

Individuelle bonusordninger

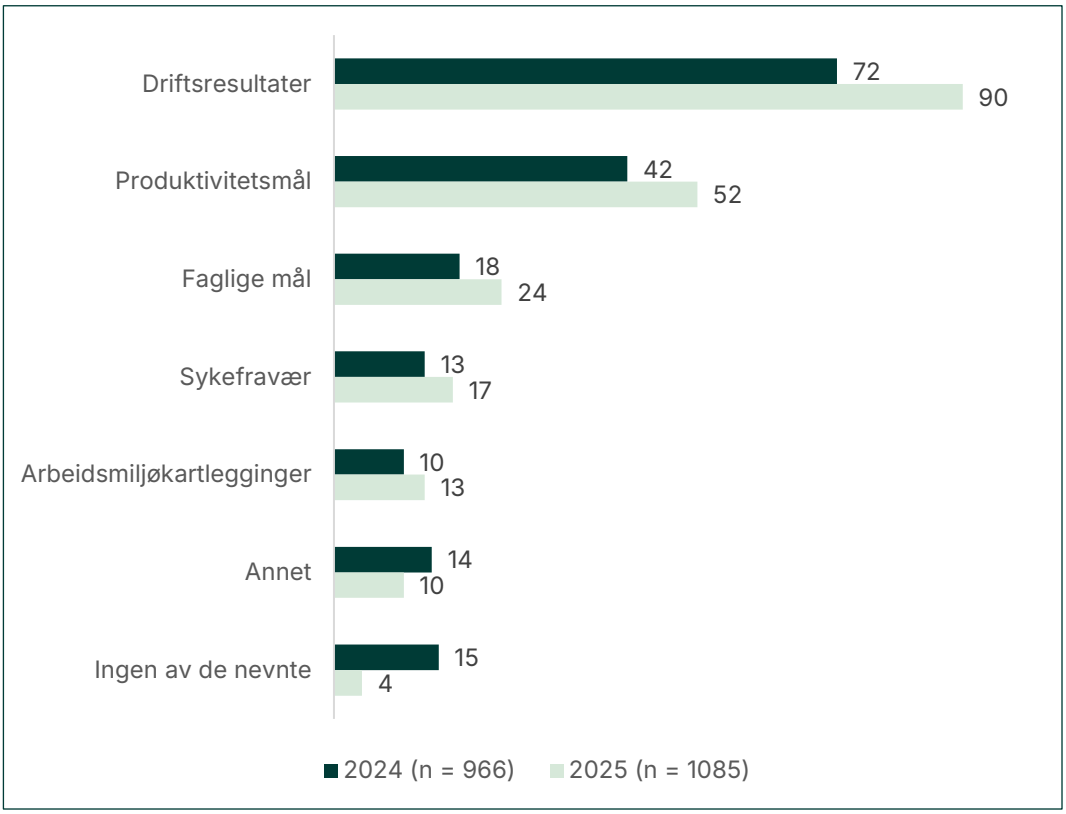
Individuelle bonusordninger er mer vanlig for menn enn for kvinner. Det er også mer vanlig for de som er over 40 år enn for de som er 40 år eller yngre. Det er også en

sektoreffekt der de som er i privat sektor, unntatt de som er offshore, oppgir at de har individuelle bonusordninger.

Ikke overraskende finner vi at bonusordninger er mer utbredt i privat enn i offentlig sektor. Dette skyldes at bonusordninger, kollektive eller individuelle, ikke er særlig utbredt i noen deler av offentlig sektor. De som er i virksomheter med 200 eller flere ansatte er også mer tilbøyelige til å oppgi at de har en bonusordning.

De medlemmene som selv var omfattet av en bonusordning fikk et oppfølgingsspørsmål om hvordan størrelsen på bonusen ble bestemt. Dette presenteres i figur 2.6.

Figur 2.6 Er bonuslønnen avhengig av noe av det følgende? Flere svar mulig. (n = 966) Prosent



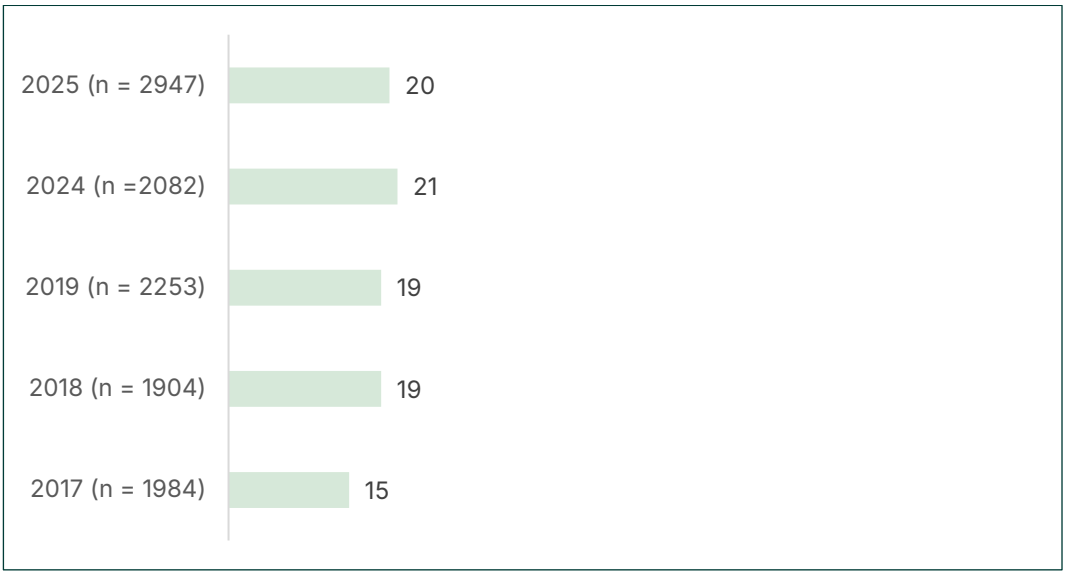
De fleste svarer at de har en bonusordning som er avhengig av driftsresultat. Hele 90 prosent oppgir dette i 2025, noe som er en vesentlig økning fra 2024. Et flertall oppgir også at produktivitetsmål ligger til grunn for størrelsen på bonusen. For produktivitetsmål har det også vært en klar økning sammenlignet med 2024. En av fire oppgir at faglige mål er en del av bonusgrunnlaget, mens noe færre oppgir sykefravær, arbeidsmiljøkartlegginger og andre forhold.

Vi finner ikke mange systematiske sammenhenger med bakgrunnsvariablene når det gjelder de ulike kriteriene for bonusutbetaling. Men vi finner at det er flere menn enn kvinner som svarer at de har bonus for produktivitetsmål. Det samme gjelder de som har mer enn fire års høyere utdanning, de som jobber offshore og de som er i virksomheter med 200 eller flere ansatte.

2.2 Jobbskifter

Jobbskifter er ganske vanlig i det norske arbeidsmarkedet, og det er anslått at 17 prosent skifter jobb per år (Isaksen et al., 2022). Lederne har kartlagt jobbskifter blant sine medlemmer siden 2017, og også her er jobbskifter relativt vanlig (figur 2.7)

Figur 2.7 Andel som har skiftet jobb i løpet av de to siste årene 2017–2025. Prosent



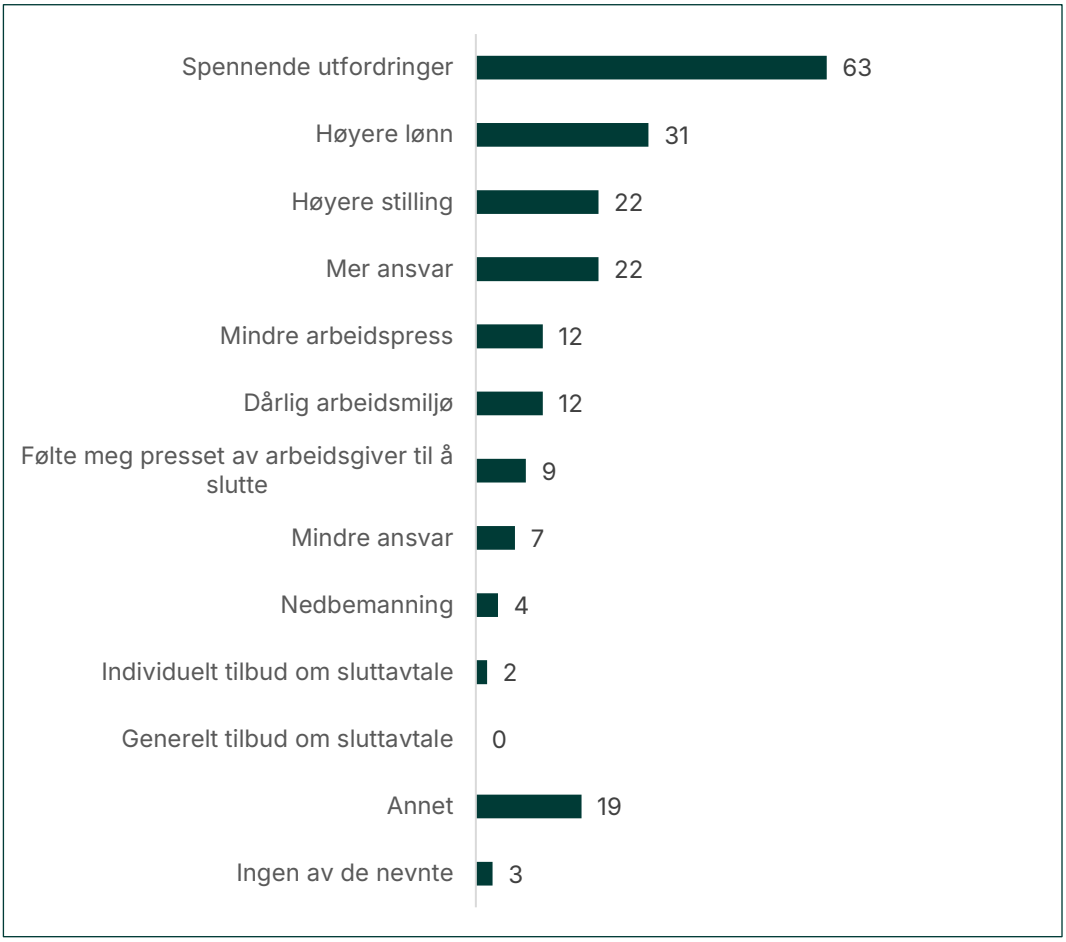
Andelen som har skiftet jobb de siste to årene har ligget stabilt rundt 20 prosent siden 2018. I 2025 svarer 20 prosent at de har skiftet jobb. Vi finner at jobbskifter synker med stigende alder og øker med stigende utdanning, som også reflekterer funn fra det øvrige arbeidsmarkedet. Det er også en sektoreffekt der medlemmer i privat sektor og offshore i mindre grad skifter jobb. Mellomledere med personalansvar er mindre tilbøyelige enn andre medlemmer til å skifte jobb.

De som svarte at de hadde skiftet jobb, ble fulgt opp med et spørsmål om dette var et internt jobbskifte i den samme virksomheten, om det var bytte til en arbeidsgiver i samme bransje eller om de gikk til en ny arbeidsgiver i en annen bransje. Snaut 40 prosent oppga at de skiftet til en ny jobb i samme virksomhet. 28 prosent skiftet til en ny jobb i samme bransje, mens såpass mange som 34 prosent oppga at de gikk til en ny jobb i en annen bransje.

De som har skiftet jobb ble også fulgt opp med et spørsmål om hva som var de viktigste årsakene til jobbskiftet. Svarene var prekodet, og medlemmene kunne oppgi inntil tre av de viktigste årsakene (figur 2.8).[4]

[4] Svaralternativene og grensen for antall svar er endret fra undersøkelsen i 2024. Svarene kan derfor ikke sammenlignes direkte.

Figur 2.8 Hva var de viktigste årsakene til jobbskiftet? (n = 584) Prosent



Spennende utfordringer, høyere lønn og høyere stilling og mer ansvar er de viktigste årsakene. Vi så mye av det samme i 2024, men mer ansvar scorer høyere i 2025 enn i 2024. Vi ser også at det er et betydelig mindretall som svarer at de har skiftet jobb på grunn av dårlig arbeidsmiljø (12 prosent) og fordi de følte seg presset til å slutte av arbeidsgiver (9 prosent). Spennende utfordringer blir mindre viktig med stigende alder. Samtidig finner vi at de som er en del av toppledelsen i større grad enn andre oppgir spennende utfordringer som årsak til jobbskifte. For en god del av disse vil sikkert også selve jobbskiftet ha innebåret at de har gått inn som en del av toppledelsen. Høyere lønn er mindre viktig for de som er over 55 som motivasjon for et jobbskifte. Det er imidlertid en positiv sammenheng å angi høyere lønn som en viktig årsak for jobbskifte for de som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar.

2.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett på lønns- og bonussystemer og jobbskifter og vi finner at:

- Gjennomsnittlig bruttolønn i 2024 var på 989 804 kroner. Dette gir en gjennomsnittlig lønnsøkning på 5,4 prosent sammenlignet med 2023-undersøkelsen. Dette er omtrent på samme nivå som for arbeidsmarkedet sett under ett, som hadde en lønnsøkning på 5,3.
- 28 prosent oppga at de gjennomførte en lønnssamtale i 2024. Det er en høyere andel som svarer at de har gjennomført lønnssamtale i 2024 sammenlignet med 2023.

- 35 prosent av de som hadde en lønnssamtale fikk den lønnsøkningen de ba om, 34 prosent fikk en økning, men ikke like mye som de ba om. Det var også noen, 16 prosent, som fikk vesentlig mindre enn de ba om. Ni prosent oppga at de ikke fikk noen økning i lønnen i 2024.
- De fleste svarer at lønnen enten ble fastsatt i forhandlinger mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, enten egne tillitsvalgte (28 prosent) eller tillitsvalgte i andre foreninger (28 prosent).
- Nær 20 prosent svarer at de selv mener eget lønnsnivå er uriktig, mens snaut halvparten mener det verken er riktig eller uriktig. Det er ingen statistisk signifikant endring i svarene på dette spørsmålet mellom 2024 og 2025.
- Nær halvparten av medlemmene er i en virksomhet der det er bonuslønnsordninger. Nær en av fire svarer at bonusen fordeles på samtlige ansatte, 18 prosent at det går til særskilte grupper, mens 9 prosent svarer at de har individuelle bonuser.
- Total sett er 34 prosent av medlemmene omfattet av en bonusordning, enten i form av at det er en bonus for alle eller at de er omfattet av ordninger til særskiltgrupper eller individuelle ordninger.
- De fleste svarer at de har en bonusordning som er avhengig av driftsresultat. Hele 90 prosent oppgir dette i 2025, noe som er en vesentlig økning fra 2024. Et flertall oppgir også at produktivitetsmål ligger til grunn for størrelsen på bonusen. Det har vært en vesentlig økning fra 2024 til 2025 i andelen som oppgir at driftsresultat og produktivitetsmål er en del av grunnlaget for bonusutbetaling
- Andel som har skiftet jobb de siste to årene har ligget stabilt rundt 20 prosent siden 2018. Spennende utfordringer, høyere lønn og høyere stilling med mer ansvar er de viktigste årsakene.

3 Arbeidstid

I dette kapittelet skal vi se nærmere på unntak fra arbeidstidsbestemmelsene og retten til å koble fra når man har fri. Vi ser på

- hvor mange som har unntak fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser
- hvor unntakene fra arbeidstidsbestemmelsene er nedfelt
- hvordan medlemmer med unntak vurderer ulike sider ved sin egen selvstendighet i forhold til andre medarbeidere og i forhold til selvbestemmelse over jobben og arbeidstiden
- hvor ofte medlemmene svarer på jobbhenvendelser i fritiden
- om det er forventet at de skal svare på jobbhenvendelser i fritiden
- om det å kunne svare på jobbhenvendelser i fritiden anses å være et gode eller en ulempe

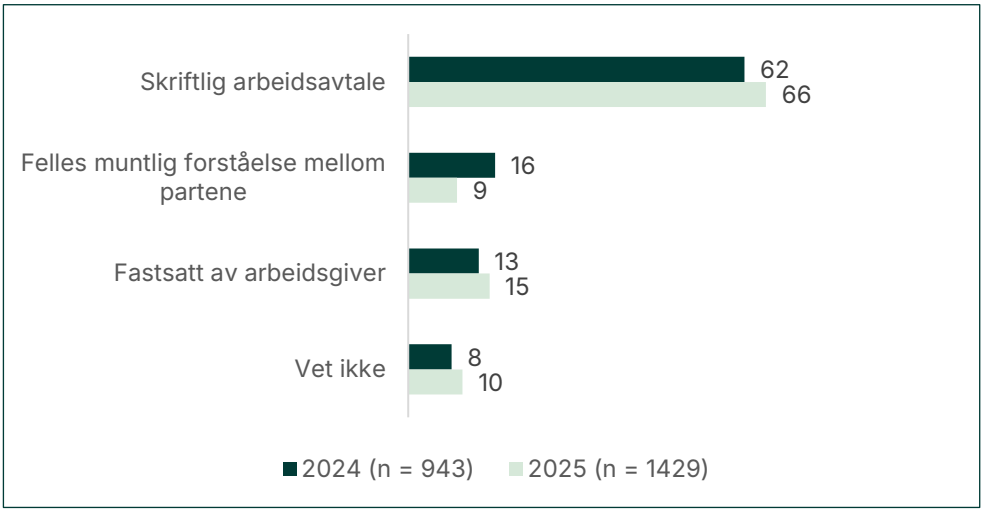
3.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene på grunn av ledende eller særskilt uavhengig stilling

Ansatte som har en ledende eller særskilt uavhengig stilling, kan unntas fra arbeidsmiljølovens krav om arbeidstid (se aml. § 10-12 første og andre ledd). Det er imidlertid strenge regler for hvem som kan unntas fra arbeidstidsbestemmelsene på dette grunnlaget, og Arbeidstilsynet har laget en egen veileder for hvordan disse unntakene skal forstås.[5] Unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene innebærer at disse stillingene ikke har overtidsbetaling og ordinær avspasering/fleksitid, men det kompenseres normalt med høyere lønn. Det innebærer også at grensene for antall arbeidstimer per arbeidsdag og -uke ikke gjelder. Samtidig presiseres det i loven (aml. 10-2 første og andre ledd) at også arbeidstakere i ledende og særskilt selvstendige stillinger ikke skal utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger, slik at sikkerhetshensyn blir ivaretatt. Det kan også gis unntak for nattarbeid.

Når vi spør medlemmene om de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene på grunn av ledende eller særskilt uavhengig stilling, svarer 49 prosent at de har et slikt unntak. Det er noen flere som oppgir dette i 2025 (48 prosent) enn det vi fant i 2024 (45 prosent). Endringen er imidlertid ikke særlig stor selv om den er statistisk signifikant. Det er ikke hensikten å kartlegge om unntakene er rimelige eller ikke. Hensikten er først og fremst å se hvordan de med unntak påvirkes av det. I figur 3.1 ser vi hvor unntakene fra arbeidstidsbestemmelsen er nedfelt.

[5] Se: https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidstid-og-organisering/arbeidstid/ledende-og-sarlig-uavhengige-stillinger/

Figur 3.1 Hvor er unntaket fra arbeidstidsbestemmelsen nedfelt? Prosent

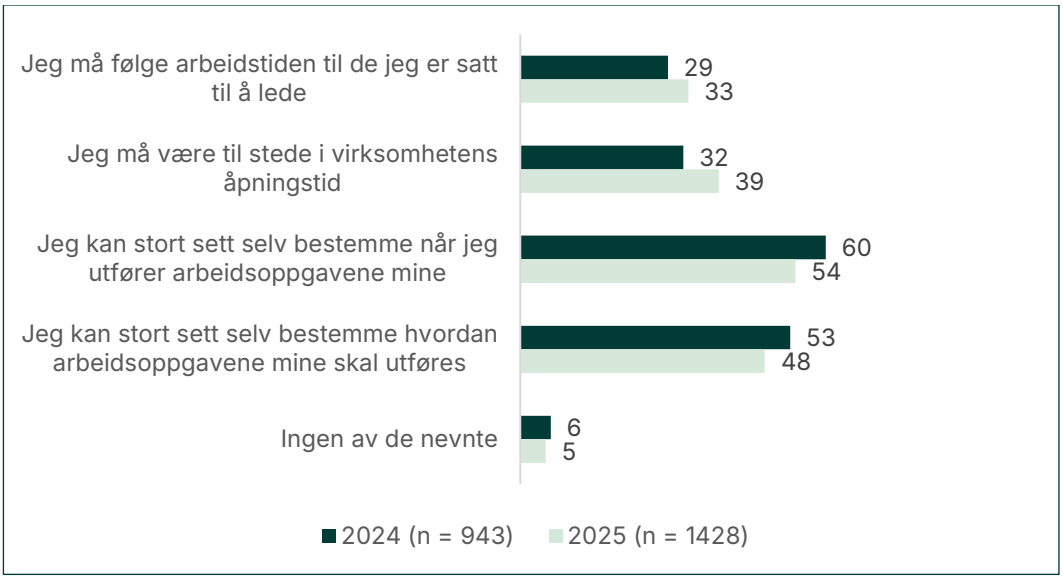


To av tre svarer i 2025 at unntaket er skriftlig nedfelt i arbeidskontrakten. Dette er noe høyere andel enn det vi fant i 2024. Det er noe færre som oppgir at unntaket er på bakgrunn av en felles muntlig forståelse mellom partene, mens det ikke er noen endring i andelen som oppgir at unntaket er fastsatt av arbeidsgiver.

Analysene viser at andelen som oppgir at unntaket er nedfelt i en skriftlig arbeidsavtale er lavere blant de som er over 40 år enn blant dem som er 40 år eller yngre. Det er mer vanlig at medlemmer med høyere utdanning oppgir at unntaket er nedfelt i skriftlig arbeidsavtale enn de som har grunnskole eller videregående skole. Medlemmer i privat sektor, unntatt offshore, oppgir også i større grad at avtalen er skriftlig enn medlemmer i andre sektorer. Vi finner også at mellomledere i mindre grad enn andre medlemmer svarer at de har en skriftlig arbeidsavtale hvor unntakene er regulert.

Vi ba de som svarte at de var unntatt arbeidstidsregelen om å vurdere ulike sider ved sin egen selvstendighet i forhold til andre medarbeidere og i forhold til selvbestemmelse over jobben og arbeidstiden (figur 3.2).

Figur 3.2 Hvilke av følgende utsagn føler du at passer for din stilling? Flere svar mulig. Prosent



Det er en noe større andel i 2025 som svarer at de må tilpasse arbeidstiden til åpningstider og når de som de er satt til å lede er på jobb, enn det vi fant i 2024. I 2025 svarer en av tre at de må følge arbeidstiden til de som de er satt til å lede, mens nær 40 prosent svarer at de må være til stede i virksomhetens åpningstid. Samtidig er det noen færre i 2025 enn det vi så i 2024 som svarer at de stort sett selv bestemmer når de utfører arbeidsoppgavene (54 prosent) eller at de stor sett selv kan bestemme hvordan arbeidsoppgavene utføres (48 prosent).

Mellomledere med personalansvar og de som jobber offshore svarer i større grad enn andre at de må følge arbeidstiden til dem de er satt til å lede. Det er også en aldersseffekt der de som er over 40 år i mindre grad enn de som er under svarer at de må følge arbeidstiden til dem de leder. Menn svarer i mindre grad at de må være til stede i virksomhetens åpningstid. Det samme gjelder de som er over 40 år og de som er mellomleder med personalansvar.

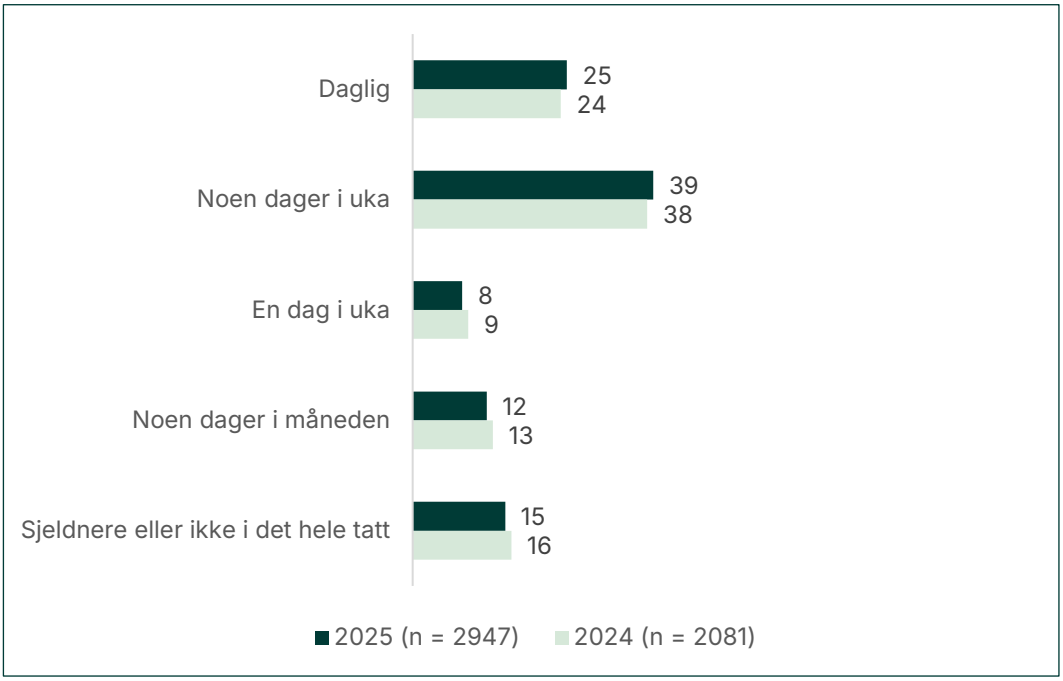
Vi finner også at det er en større andel menn enn kvinner som svarer at de stort sett kan bestemme når de utfører arbeidsoppgavene. De med høy utdanning svarer også dette i større grad enn de med grunnskole eller videregående opplæring. Ikke overraskende svarer de som jobber offshore at de i mindre grad selv kan bestemme når de skal utføre en arbeidsoppgave. Det samme gjelder mellomledere med personalansvar.

Når vi spør hvordan medlemmene som er unntatt arbeidstidsbestemmelsene kompenseres for dette, svarer drøyt halvparten at de ikke mottar noen særskilt kompensasjon. En av tre svarer at de mottar en slik kompensasjon. Dette er på samme nivå som i 2024. Blant de som motter kompensasjonen, er ekstra fridager den vanligste, og drøyt halvparten (54 prosent) oppgir dette. 44 prosent svarer at kompensasjonen er innarbeidet i lønnen, mens en av tre svarer at de kan få mulighet til å avspasere.

3.2 Retten til å koble fra

I 2024 så vi at det å svare på jobbhenvendelser når man egentlig hadde fri var utbredt blant medlemmene. Vi finner det samme når vi gjentar dette spørsmålet i 2025 (figur 3.3).

Figur 3.3 Andel medlemmer som i løpet av de siste 4 ukene har svart på jobbhenvendelser i fritiden. Prosent



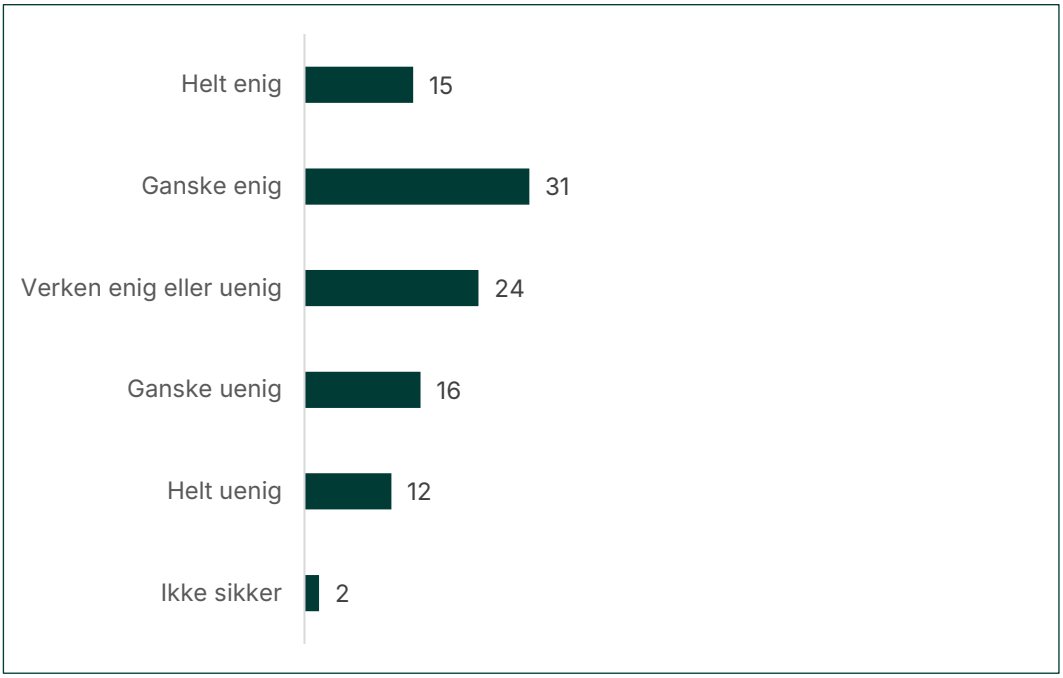
En av fire svarer at de daglig svarer på jobbhenvendelser i fritiden, mens snaut 40 prosent oppgir at de gjør dette noen ganger i uka. Andelen som ofte svarer på henvendelser (daglig eller noen ganger i uka) er vesentlig høyere enn de vi finner i arbeidsmarkedet som helhet. I arbeidsmarkeder som helhet svarer 31 prosent at de svarer på henvendelser på fritiden (Bråten et al., 2025), mens andelen blant medlemmene er omtrent dobbelt så høy, 64 prosent. Det er relativt få medlemmer (16) prosent som svarer at de sjelden eller aldri svarer på jobbhenvendelser når de har fri.

Når vi ser på de som svarer at de svarer på jobbhenvendelser på fritiden daglig eller flere ganger i uka viser analysene at de som er eldre enn 55 år i mindre grad oppgir at de gjør dette enn de som er yngre. De med høy utdanning svarer i større grad enn de med utdanning på grunn- eller videregående skoles nivå at de svarer noen ganger i uka eller daglig. Vi finner også at de som jobber offshore i mindre grad enn de som jobber i andre sektorer oppgir de svarer daglig eller flere ganger i uka. Så finner vi at mellomledere med personalansvar i større grad svarer daglig eller flere ganger i uka på jobbhenvendelser på fritiden enn andre medlemmer.

Én ting er det å faktisk svare på jobbhenvendelser når man har fri, noe annet er om man er forventet å svare. 60 prosent av medlemmene svarer at det forventes av dem at de skal være tilgjengelige for henvendelser i fritiden, mens 70 prosent opplever at de må løse arbeidsoppgaver også utenfor normal arbeidstid eller i ferier. Dette er på samme nivå som det vi fant i 2024. Kun en av fire av de som svarer at det er forventet at de svarer på henvendelser i fritida oppgir at de har en formell avtale med arbeidsgiver om dette.

Muligheten til å gjøre noen arbeidsoppgaver når man egentlig har fri kan vurderes ulikt fra arbeidstaker til arbeidstaker. Noen vil anse dette som en fleksibilitet som er positiv, mens andre opplever det negativt. Vi spurte derfor medlemmene om hvordan de opplevde muligheten til å jobbe når de har fri (figur 3.4).

Figur 3.4 Andel som er enige eller uenige i påstanden «Muligheten til å jobbe når jeg egentlig har fri gir meg en ønsket fleksibilitet», 2025 (n = 2947). Prosent



Nesten halvparten av medlemmene (46 prosent) er helt eller ganske enige i at det å jobbe på fritiden gir en fleksibilitet som de selv ønsker. Samtidig ser vi også at snaut 30 prosent er ganske eller helt uenige i at dette er en ønsket fleksibilitet. Om vi ser på de som er uenige i påstanden, det vil si de som har svart ganske eller helt uenig, viser analysene at menn i mindre grad enn kvinner er uenige. Mellomledere med personalansvar er i større grad enn andre uenige i påstanden om at jobbing på fritiden er en ønsket fleksibilitet.

3.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at:

- Snaut halvparten av medlemmene svarer at de har unntak fra arbeidstidsbestemmelsene på grunn av ledende eller særskilt uavhengig stilling. Det er noen flere som oppgir dette i 2025 (49 prosent) enn det vi fant i 2024 (45 prosent).
- To av tre svarer i 2025 at unntaket er skriftlig nedfelt i arbeidskontrakten. Dette er en noe høyere andel enn det vi fant i 2024. Det er noe færre som oppgir at unntaket er på bakgrunn av en felles muntlig forståelse mellom partene: 16 prosent i 2025 mot 9 prosent i 2025.
- Det er flere av de som er unntatt arbeidstidsreglene i 2025 som svarer at de må tilpasse arbeidstiden til åpningstider og når dem de er satt til lede er på jobb enn det vi så i 2024. I 2025 svarer en av tre at de må følge arbeidstiden til dem de er satt til å lede, mens nære 40 prosent svarer at de må være til stede i virksomhetens åpningstid.
- Samtidig er det noe færre i 2025 enn det vi så i året før som svarer at de stort sett selv bestemmer når de utfører arbeidsoppgavene (54 prosent) eller at de stor sett selv kan bestemme hvordan arbeidsoppgavene utføres (48 prosent).

- Når vi spør hvordan medlemmene som er unntatt arbeidstidsbestemmelsene kompenseres for dette svarer drøyt halvparten at de ikke mottar noen slik særskilt kompensasjon. En av tre svarer at de mottar en slik kompensasjon. Dette er på samme nivå som i 2024.
- En av fire svarer at de daglig svarer på jobbhenvendelser i fritiden, mens snaut 40 prosent oppgir at de gjør dette noen ganger i uka. Det er relativt få (16) prosent som svarer at de sjelden eller aldri svarer på jobbhenvendelser når de har fri.
- 60 prosent av medlemmene svarer at det forventes av dem at de skal være tilgjengelig for hevendelser i fritiden, mens 70 prosent opplever at de må løse arbeidsoppgaver også utenfor normal arbeidstid eller i ferier. Dette er på samme nivå som det vi fant i 2024.
- Nesten halvparten av medlemmene (46 prosent) er helt eller ganske enige i at det å jobbe på fritiden gir en fleksibilitet som de selv ønsker. Samtidig ser vi også at snaut 30 prosent er ganske eller helt uenige i at dette er en ønsket fleksibilitet.

4 Endringer på jobben

I dette kapittelet retter vi blikket mot ulike former for omstillinger og endringer i kjølvannet av ny teknologi og nye digitale løsninger. Som omtalt i kapittel 1, har vi i denne utgaven av barometeret noen nye spørsmål knyttet til ny teknologi og digitalisering, herunder hvilke konsekvenser dette har for arbeidsorganisering og tidsbruk.

Vi reiser følgende spørsmål:

- Hvilke typer omstillinger har Ledernes medlemmer vært gjennom?
- Hvilke konsekvenser har ny teknologi eller nye digitale løsninger i virksomheten brakt med seg?
- Hva tenker medlemmene om framtida?

Der spørsmålene er identiske med de vi stilte i 2024, sammenlikner vi svarene og identifiserer mulige endringer.

4.1 Omstillinger

Norske arbeidstakere er vant med å omstille seg. I kapittel 1 omtalte vi ulike endringsdrivere. Det kan være knapphet på arbeidskraft, omlegging av driften grunnet ny teknologi eller digitalisering, det kan være endrede markedsbetingelser, overgang til en mer miljøvennlig drift eller produksjon, behov for innsparing og eller arbeidskraftbehov, eller behov for ny kompetanse (Meld. St. 31, 2024, s. 5; Almenningen et al., 2024; Alsos & Dølvik, 2021).

Omorganiseringer kan være mer eller mindre omfattende og kan bety endrede arbeidsoppgaver og arbeidsmåter, endringer i organisasjonens struktur, eller endringer med hensyn til hvem man jobber med, og hvem man jobber for. Omstillinger vil gjerne ha ulike konsekvenser for dem som omfattes. Det kan være at man får nye arbeidsoppgaver som oppleves som inspirerende eller at avdelingen man jobber i blir bedre organisert enn tidligere. Men omorganiseringer kan også ha negative konsekvenser. Almenningen og medforfattere (2024) viser i en kunnskapsoppsummering gjennomført av Quinlan og Bohle (2009), at omorganiseringer ofte fører til at de ansatte opplever økt arbeidsmengde, større uforutsigbarhet, redusert selvbestemmelse og autonomi og økt jobbusikkerhet.[6]

I 2024 svarte en drøy halvpart av Ledernes medlemmer at de hadde vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene. Blant dem som hadde erfart omorganiseringer, var det flest som svarte at endringen besto i at virksomheten ble organisert på en ny måte, men det var også 14 prosent som hadde erfart nedbemanning.

Fordelingen i 2025 er nesten identisk med fordelingen i 2024. Derfor presenterer vi her kun 2025-fordelingen. Andelen som svarer at de ikke har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, er nesten identisk med hva Almenningen og medforfattere

[6] https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/organisatoriske-endringer/omorgansiering/

(2024) finner i sine analyser av det norske arbeidsmarkedet, der andelen er på 48 prosent.[7]

Figur 4.1 Om man har vært gjennom omorganisering de siste to årene, 2025 (n = 2947). Prosent

Blant ledernes medlemmer som har vært gjennom større omorganiseringer (om lag halvparten) er det også i 2025 flest som svarer at arbeidsplassen ble organisert på en ny måte. Dernest svarer 13 prosent at de har erfart nedbemanning etterfulgt av medlemmer som svarer oppbemanning. Ellers er det få som har blitt skilt ut eller outsourcet, mens det er noen flere som svarer at de fikk nye eiere, og at arbeidsplassen ble slått sammen med en annen enhet eller avdeling. Som det framgår av figur 4.1, har noen medlemmer erfart flere typer omorganiseringer i løpet av de siste to årene. Analyser viser at to av ti medlemmer som har vært gjennom omorganiseringer svarer at de har erfart to eller flere av de nevnte endringene i figur 4.1.

Dersom vi ser på andelen som svarer at de har erfart omorganiseringer, er det noen sektorvise forskjeller. Det er flest medlemmer i kommunal og statlig sektor som svarer at de har vært gjennom omorganiseringer, og færrest i offshore.

Ny teknologi og nye digitale løsninger

Innføring av ny teknologi eller nye digitale løsninger er også et eksempel på endringer som vil berøre jobbene våre og hverdagen på ulike måter, alt ettersom hvor omseggripende de er. Dette er et tema vi forfølger nærmere i årets barometer.

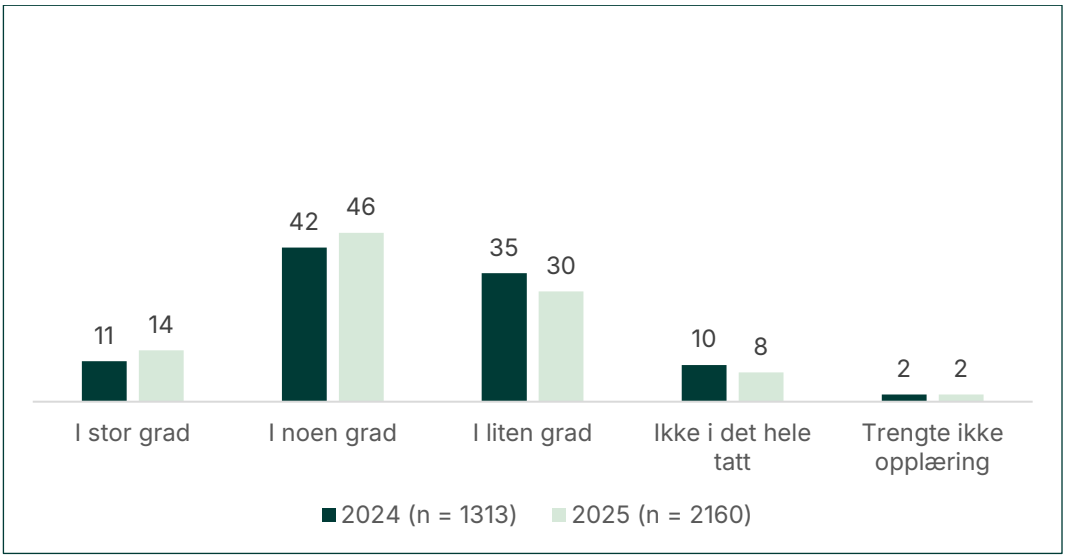
Har de selv tatt i bruk ny teknologi?

Som omtalt over, kan innføring av ny teknologi eller digitale løsninger bringe med seg større eller mindre endringer. I 2024 svarte sju av ti medlemmer at de hadde tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer de siste tolv månedene. Andelen i 2025 er nesten lik (73 prosent). Medlemmer i statlig sektor svarer i mindre grad bekreftende på dette, sammenliknet med medlemmer i kommunal og privat sektor samt offshore.

[7] https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/organisatoriske-endringer/omorgansiering/

De medlemmene som svarer bekreftende på at de har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer, har fått oppfølgingsspørsmål om blant annet opplæring. I 2024 var det en ganske stor andel som svarte at de ikke hadde fått nødvendig opplæring i den nye teknologien eller de nye administrative systemene som var tatt i bruk. Den tilsvarende andelen i 2025 er noe lavere. Det framgår av figur 4.2.

Figur 4.2 Om medlemmene fikk den nødvendige opplæringen i den nye teknologien / de nye administrative systemene, 2024 og 2025. (n = 2947). Prosent



Mens det var 45 prosent i 2024 som svarte at de i liten grad eller ikke i det hele tatt hadde fått opplæring, er den tilsvarende andelen i 2025 på 38 prosent. Det er imidlertid ganske store sektorvise forskjeller i 2025 (ikke vist). Mens 71 prosent av medlemmene i kommunal sektor svarer at de i stor eller ganske stor grad har fått tilstrekkelig med opplæring, er andelen i offshore kun på 43 prosent, og 17 prosent svarer «ikke i det hele tatt». Sektorforskjellene bekreftes i en regresjonsanalyse. I regresjonsanalysen finner vi at følgende har betydning:

- Kvinner svarer i større grad enn menn at de har fått opplæring.
- Medlemmer med personalansvar og de som inngår i toppledelsen svarer i større grad enn andre at de har fått opplæring.
- Medlemmer i stat og kommune svarer i større grad enn andre at de har fått nødvendig opplæring.
- Medlemmer som jobber i en virksomhet som er del av en større enhet svarer i mindre grad at de har fått nødvendig opplæring. Det samme gjelder for medlemmer som jobber i virksomheter med mer enn 50 ansatte.

Alder eller utdanning har imidlertid ingen særskilt betydning for om medlemmene har fått nødvendig opplæring eller ikke.

Ny teknologi og nye administrative systemer kan oppfattes som nyttige og tidsbesparende, men de kan også generere nye gjøremål som «stjeler» tid fra det man oppfatter som kjerneoppgaver.

Vi har spurt medlemmene om de opplever den nye teknologien eller de administrative systemene som nyttige for dem i jobben. Og, i likhet med 2024, svarer majoriteten, åtte

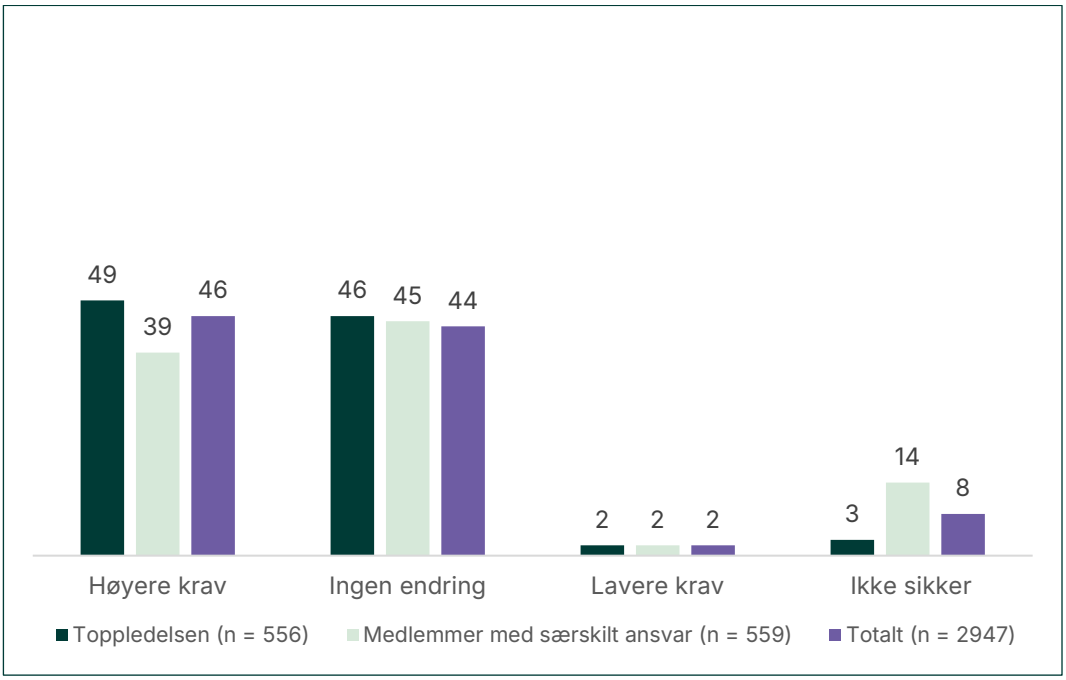
av ti, at de nye verktøyene i stor eller noen grad er nyttige. Vi finner at medlemmer i offshore skiller seg ut ved at de i mindre grad svarer dette. I den forbindelse er det interessant at det også er en sammenheng mellom opplæring og vurderinger av nytte. De som svarer at de har fått nødvendig opplæring, svarer i klart større grad at den nye teknologien eller de nye administrative systemene er nyttige i jobben, enn medlemmer som svarer at de ikke har fått den nødvendige opplæringen.[8]

Konsekvenser av ny teknologi og nye digitale løsninger på virksomhetsnivå

Det er en pågående diskusjon knyttet til om ny teknologi og nye digitale løsninger vil føre til at ansatte blir overflødige. Vi har spurt medlemmene om det har blitt flere eller færre ansatte i løpet av de siste to årene som følge av ny teknologi eller nye digitale løsninger. Majoriteten, 66 prosent, svarer ingen endring, mens 16 prosent svarer at det har blitt flere. 10 prosent svarer færre ansatte. De resterende 8 prosentene er usikre. Fordelingen er omtrent den samme som vi fant i 2024. Det er ingen systematiske forskjeller mellom bransjer.

Samtidig er det en ganske stor andel som svarer at kravene til kompetanse er endret. Det er en ganske stor andel som svarer at denne har økt. Vi finner imidlertid ingen særlige forskjeller fra hva vi fant i 2024. Vi finner heller ingen systematiske forskjeller mellom medlemmer i ulike bransjer. Men, som figur 4.3 viser, vurderer medlemmer som inngår i toppledelsen dette forskjellig fra hvordan medlemmer uten lederansvar gjør. I figur 4.3 sammenlikner vi svarene til disse to medlemsgruppene, samtidig som vi også presenterer fordelingen for hele utvalget sett under ett.

Figur 4.3 Om kravene til kompetanse er endret som følge av ny teknologi / nye digitale løsninger de siste to årene, 2025. Prosent



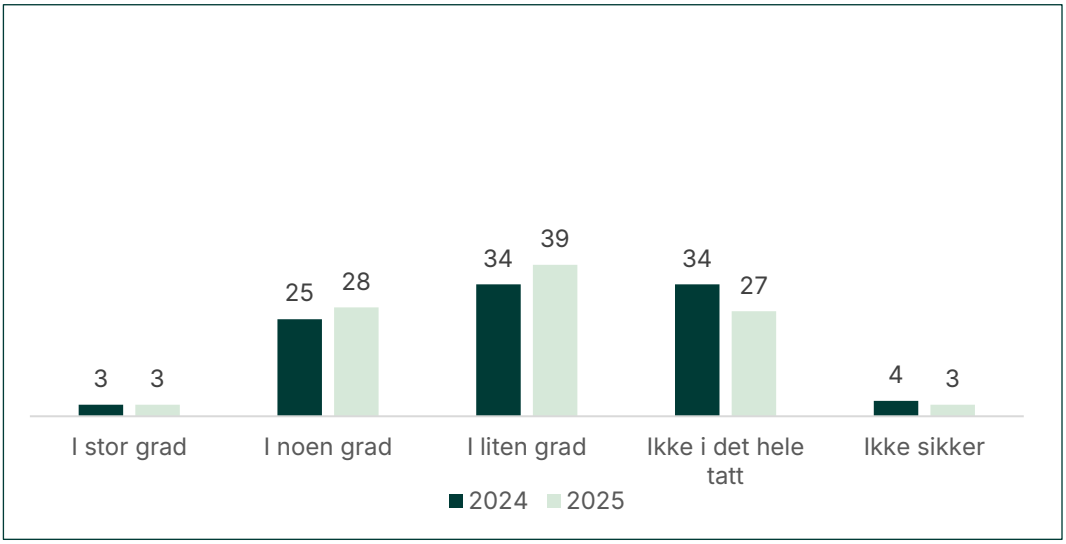
Så godt som ingen svarer at kravene har blitt lavere. Men, medlemmer som er toppledere eller er en del av toppledelsen svarer i større grad at kravene har blitt høyere,

[8] Pearsons korrelasjonskoeffisient: 0.36.

sammenliknet med medlemmer uten et slikt ansvar. Forskjellene som framtrer her, og i spørsmålet knyttet til bemanning, kan skyldes at medlemmer i en lederposisjon har større oversikt over helheten og derfor også rapporterer om større endringer enn hva medlemmer i stillinger med særlig ansvar gjør.

Vi omtalte over at medlemmer som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer svarer at disse har vært nyttige for dem i jobben. Når vi spør mer generelt om ny teknologi eller nye digitale løsninger i løpet av de siste to årene har frigjort tid til kjerneoppgaver, ser vi imidlertid at flertallet er skeptiske. I både 2024 og i 2025 er det en ganske stor andel som svarer i liten grad eller ikke i det hele tatt. Det framgår av figur 4.4.

Figur 4.4 Om ny teknologi / nye digitale løsninger har frigjort tid til utførelsen av kjerneoppgavene i løpet av de siste to årene, 2024 og 2025. Prosent



Det er ikke store forskjeller mellom de to målepunktene, men det er noen færre som i 2025 svarer «ikke i det hele tatt», samtidig som det er noen flere i 2024 som svaer «I liten grad». Samlet er det flere medlemmer som svarer at ny teknologi eller nye digitale systemer ikke har frigjort tid sammenliknet med dem som svarer at det har frigjort tid til kjerneoppgaver.

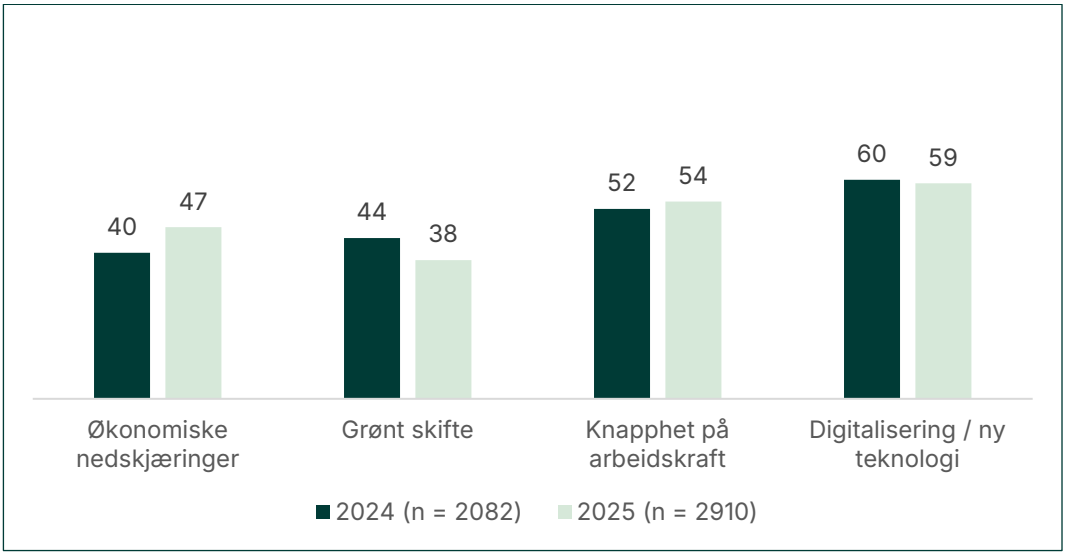
Når vi spør om ny teknologi eller nye digitale løsninger «alt i alt» har gjort arbeidshverdagen mer effektiv, ser vi antydningen til et tilsvarende mønster. Det er omtrent like mange som svarer i stor eller i noen grad som andel medlemmer som svarer i liten grad eller ikke i det hele tatt eller som er usikre.

Her er det store forskjeller i hvordan toppledelsen vurderer dette sammenlignet med øvrige medlemmer. Mens 67 prosent av topplederne mener det har vært effektiviserende, er den tilsvarende andelen for medlemmer i stillinger med særlig ansvar på 45 prosent, mens 47 prosent av de med lederansvar svarer det samme. Disse resultatene, i kombinasjon med fordelingen i figur 4.3, antyder at ny teknologi eller nye digitale løsninger bringer med seg nye oppgaver som tar tid. I 2024 så vi en sammenheng mellom bruk av ny teknologi eller nye digitale løsninger og opplevd arbeidsintensivering (Andersen & Trygstad, 2024, s. 32). Det kommer vi tilbake til i kapittel 6.

4.2 Forventede endringer

Som omtalt tidligere, får endringer i kjølvannet av ny teknologi og nye digitale løsninger mye oppmerksomhet. Men dette er bare en av flere endringsdrivere som kan tenkes å forandre virksomhetene og jobbene våre. I 2024 spurte vi Ledernes medlemmer om de trodde virksomheten de jobber i vil bli endret som følge av ulike drivkrefter. Da var det flest som svarte at de forventet endringer knyttet til digitalisering og ny teknologi tre år fram i tid. Det finner vi også i 2025. I figur 4.5 ser vi svarene i 2024 og 2025, og vi gjengir andelene som forventer endringer i svært stor eller ganske stor grad.

Figur 4.5 Om medlemmene forventer at virksomheten vil bli endret i løpet av de nærmeste tre årene, som følge av ..., 2025. Prosent



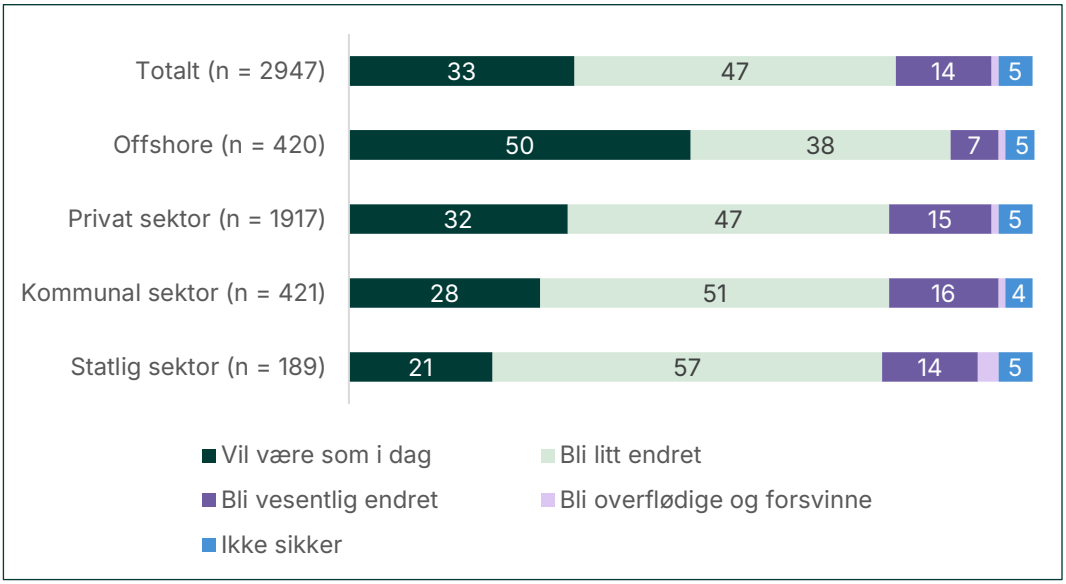
Seks av ti forventer svært store eller ganske store endringer som følge av ny teknologi eller nye digitale løsninger i 2024 og 2025. Når det gjelder endringer som følge av økonomiske nedskjæringer, er det flere i 2025 som svarer at de i svært stor eller ganske stor grad forventer dette de nærmeste tre årene. Samtidig er det færre som forventer at grønt skifte vil føre til forandringer i virksomheten i 2025, sammenliknet med 2024. På begge måletidspunktene er det flest medlemmer som svarer at de forventer at knapphet på arbeidskraft og digitalisering / ny teknologi vil føre til endringer på virksomhetsnivå.

Svarene i figur 4.5 sier ingen ting om hvor mye endring medlemmene forventer seg. Det temaet forfølger vi under.

Liten tro på omfattende endringer

Det foregår en debatt om hvilke konsekvenser ny teknologi og nye digitale løsninger har eller vil få for jobbene. Det er vanskelig å forutsi framtida. Vi har likevel bedt Ledernes medlemmer om å vurdere noen påstander knyttet til utviklingen de kommende fem årene, med utgangspunkt i hvor de jobber i dag. I figur 4.6 ser vi at få forventer at dagens arbeidsoppgaver vil bli overflødige og forsvinne.

Figur 4.6 Om ny teknologi / nye digitale løsninger vil endre arbeidsoppgavene medlemmene i dag utfører, 2025. Prosent



Fordelingen i figur 4.6 viser videre at det heller ikke er en stor andel som mener at dagens arbeidsoppgaver vil bli vesentlig endret som følge av nye digitale løsninger eller ny teknologi. Ser vi på utvalget under ett, er det kun 15 prosent som svarer at oppgavene vil bli overflødig og forsvinne eller bli vesentlig endret. En knapp halvpart svarer at arbeidsoppgavene vil bli litt endret, mens en av tre medlemmer tror arbeidsoppgavene vil være som i dag fem år fram i tid. Vi ser imidlertid at det er noen sektorforskjeller. Medlemmer i offshore svarer i langt større grad enn andre at arbeidsoppgavene vil være som i dag, og det er relativt få (8 prosent) som forventer at oppgavene vil bli overflødige og forsvinne eller bli vesentlig endret. Analyser viser også at medlemmer i statlig sektor i større grad enn medlemmer i privat sektor antar at arbeidsoppgavene vil bli litt endret. Ellers er det kun mindre forskjeller mellom sektorene.

Dersom vi ser på forskjeller mellom medlemmer som er del av toppledelsen eller som er leder med personalansvar og øvrige, er det noen flere i sistnevnte gruppe som svarer at de tror arbeidsoppgavene vil være som i dag (30 versus 37 prosent).

At medlemmene ikke forventer dramatiske endringer, underbygges også når vi spør dem om de er redde for å miste jobben som følge av nye digitale løsninger / ny teknologi. Kun 2 prosent svarer ja, mens 94 prosent svarer nei. De øvrige 4 prosentene er usikre. Her er det ingen sektorforskjeller eller forskjeller mellom medlemmer i lederroller eller ikke. Alder har heller ikke særskilt betydning.

4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt hvilke endringer Ledernes medlemmer har erfart. Innledningsvis reiste vi tre problemstillinger. Her oppsummerer vi hovedfunn.

Hvilke typer omstillinger Ledernes medlemmer har erfart de siste to årene?

- Om lag halvparten av medlemmene har vært gjennom større omorganiseringer i løpet av de siste to årene.

  - Den vanligste formen for omstilling er at arbeidsplassen ble organisert på ny måte (29 prosent), mens outsourcing er erfart av færrest (1 prosent).
  - Medlemmer i offentlig sektor svarer i større grad enn medlemmer i offshore at de har vært gjennom større omorganiseringer.
- Drøye sju av ti medlemmer har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer de siste tolv månedene. Dette er omtrent den samme andelen som vi fant i 2024.
- Det er fortsatt en relativt stor andel som svarer at de ikke har fått god nok opplæring, men sju prosentpoeng færre enn i 2024.
- Åtte av ti vurderer den nye teknologien eller de nye administrative systemene som nyttige. Dette samsvarer med funn i 2024.
  - De som svarer at de har fått god opplæring vurderer også nytten som bedre.

Konsekvenser av ny teknologi eller nye digitale løsninger:

- Majoriteten av medlemmene rapporterer at antall ansatte i virksomheten er uendret som følge av ny teknologi eller nye digitale løsninger (66 prosent), mens 16 prosent svarer at det har blitt flere ansatte, og 10 prosent svarer færre.
- Det er omtrent like mange som svarer at kravene til kompetanse har blitt høyere (46 prosent) og som svarer at de er uendret (44 prosent) i løpet av de siste to årene som følge av ny teknologi / nye digitale løsninger.
  - Det er særlig medlemmer som er del av toppledelsen som svarer at kravene har økt.
- Mens seks av ti medlemmer svarer at ny teknologi og nye digitale løsninger har frigjort tid til kjerneoppgaver, er nesten halvparten uenig i dette.

Forventninger til framtidige endringer:

- Seks av ti forventer store endringer som følge av digitalisering og ny teknologi de neste tre årene.
- Økonomiske nedskjæringer vurderes som mer sannsynlige i 2025 enn i 2024.
- Grønt skifte vurderes som mindre endringsdrivende i 2025.
- Få tror dagens oppgaver blir overflødige og vil forsvinne fem år fram i tid. En snau halvpart av medlemmene tror arbeidsoppgavene vil bli litt endret mens en tredjedel tror de vil være som i dag.
  - Medlemmer i offshore er de som forventer minst endring.
- Kun et fåtall (2 prosent) frykter å miste jobben som følge av ny teknologi.

5 Hjemmekontor og fjernledelse

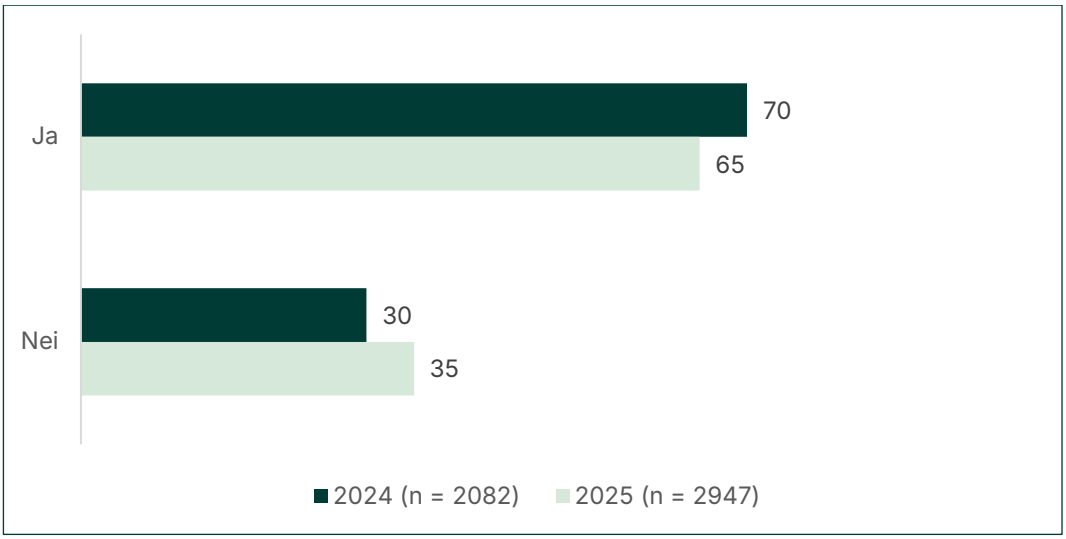
Vi kan snakke om tiden før og etter pandemien når temaet er hjemmekontor og fjernledelse. I mars 2020 ble mange sendt på «kræsjkurs» i kommunikasjon via digitale møteplasser, og ledelse skulle plutselig utøves via de samme plattformene. I kjølvannet av pandemien har «fjernkontor» blitt betraktelig mer vanlig sammenliknet med hva det var i 2019. Flere virksomheter har enheter spredd geografisk, og der arbeidstakere og ledere sitter på ulike lokaliteter, har møteformen gått fra fysiske til digitale møter. I dette kapittelet ser vi nærmer på

- medlemmenes mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra og hvor ofte det jobbes hele dager på hjemmekontor
- hvordan toppledere og mellomledere med personalansvar opplever det å drive fjernledelse av ansatte som jobber hjemmefra

5.1 Bruk av hjemmekontor

De fleste av Ledernes medlemmer har mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra (65 prosent). Spørsmålet ble også stilt i 2024 (figur 5.1).

Figur 5.1 Ledernes mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. 2025 (n = 2947). Prosent

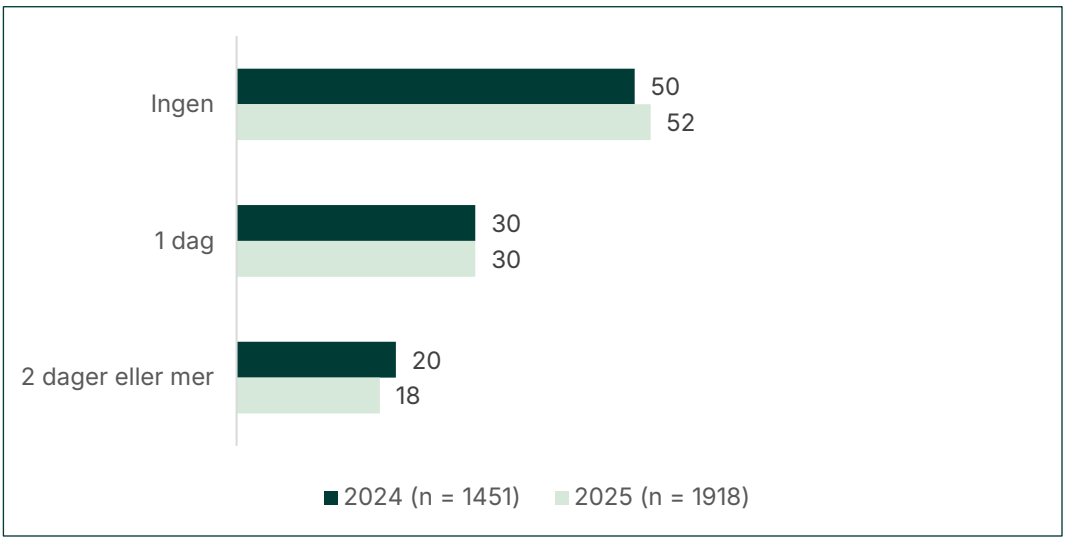


Andelen som har mulighet til å bruke hjemmekontor er noe lavere enn det vi så i 2024, hvor 70 prosent oppga at de kunne jobbe hjemmefra. Dette er en del høyere enn i arbeidsmarkedet ellers (Bråten et al., 2025). De som har utdanning på høyere nivå (kort eller lang) har i større grad anledning til hjemmekontor hele dager enn de som har utdanning på grunnskolenivå eller videregående skolenivå. Når vi ser nærmere på hvem som har anledning til å jobbe hjemmefra, finner vi mye av det samme som vi så i 2024-undersøkelsen: De som jobber offshore har i mindre grad anledning til hjemmekontor enn de som jobber i andre næringer eller sektorer. Toppledere eller de som er en del av toppledelsen har i større grad enn andre medlemmer anledning til å benytte seg av hjemmekontor. I tillegg finner vi i 2025-underøkelsen også at de som jobber i større

virksomheter (200 eller flere ansatte) i større grad har anledning å benytte seg av til hjemmekontor enn de som jobbe i virksomheter med færre ansatte.

De medlemmene som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra ble også spurt hvor ofte de gjorde dette i løpet av en typisk uke (figur 5.2).

Figur 5.2 Hvor mange hele arbeidsdager jobber medlemmene på hjemmekontor i løpet av en typisk uke? Prosent

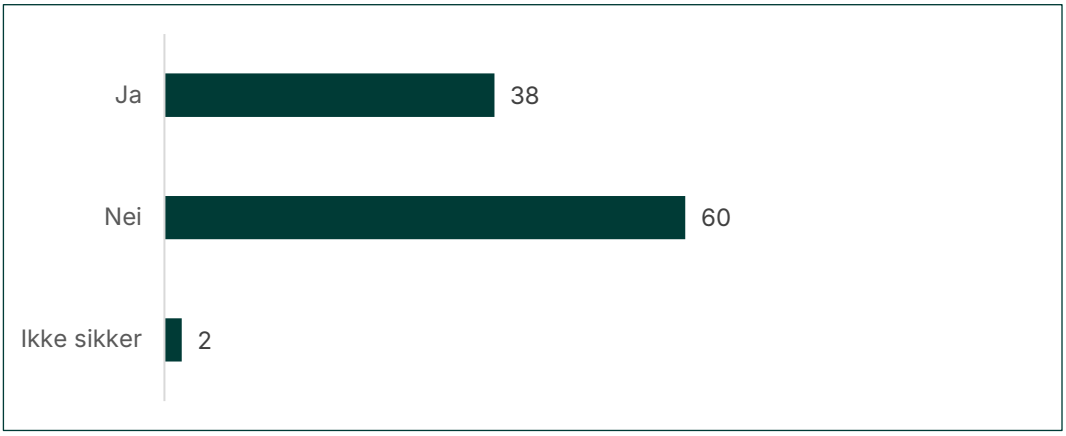


Omtrent halvparten av medlemmene svare at de i en normal uke ikke jobber noen dager hjemmefra. Blant de som jobber noe hjemmefra svarer 30 prosent at de normalt jobber hjemmefra en dag i uka. Rundt 20 prosent svarer at de jobber hjemmefra to dager eller mer. Antall dager medlemmene jobber hjemmefra i en normal uke er stabil mellom 2024 og 2025. Vi finner også at det er liten endring i hvilken type medlemmer som benytter seg av muligheten til å jobbe en dag eller mer hjemmefra sammenlignet med 2024. Menn benytter seg av muligheten til å jobbe hjemmefra i noe større grad enn kvinner. Det samme gjør de med høyere utdanning og de som jobber i statlig eller i privat sektor. Medlemmer med personalansvar og de som er toppledere eller del av toppledelsen benytter seg i mindre grad av muligheten til hjemmekontor.

5.2 Fjernledelse

I Ledelsesbarometeret 2025 spurte vi medlemmer som var en del av toppledelsen og de som var mellomledere med personalansvar om de ansatte hos dem hadde mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager. De som svarte at de ansatte hadde denne muligheten, fikk oppfølgingsspørsmål om hvordan de vurderte det å være leder for ansatte som var på hjemmekontor. I figur 5.3 viser vi andelen som svarer at de ansatte har mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager.

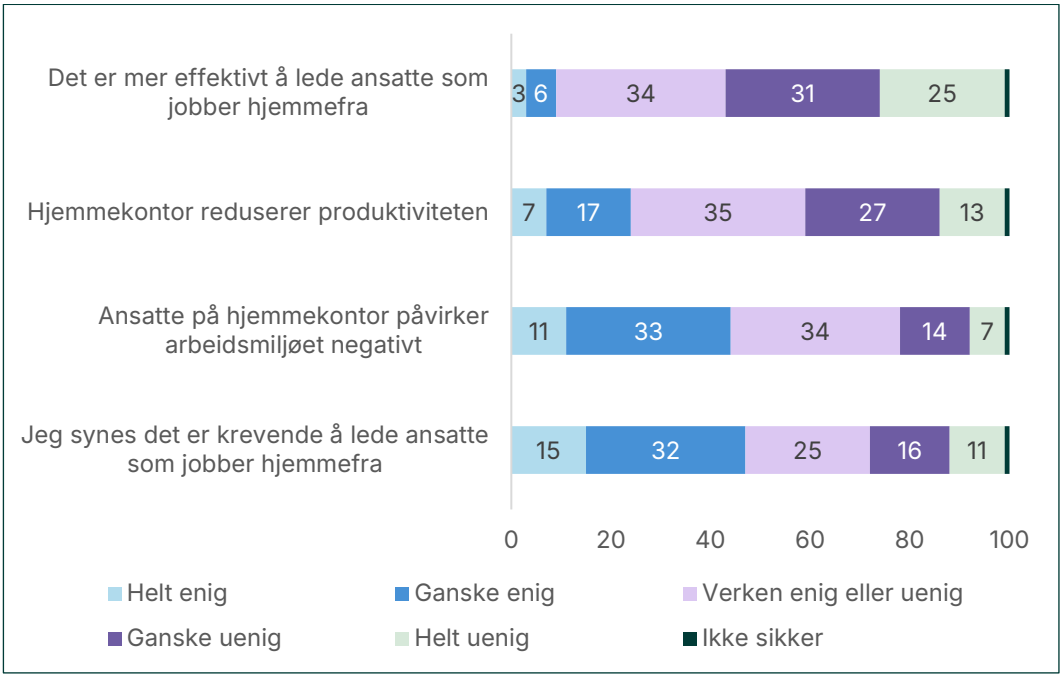
Figur 5.3 Har dine ansatte mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager? Toppledere og mellomledere med personalansvar., 2025 (n = 1690). Prosent



Et flertall av topplederne og mellomledere med personalansvar – seks av ti – oppgir at de ansatte ikke har mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. Det er særlig ledere i privat sektor og de som er del av et større konsern eller virksomhet som svarer at de ansatte ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra. Gitt karakteren av arbeidsoppgavene, er det ikke overraskende at andelen som svarer at de ansatte ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra er høyest for ledere i offshore (80 prosent).

De lederne som svarer at de har ansatte som kan jobbe hele dager hjemmefra ble videre bedt om å ta stilling til fire påstander om å lede ansatte på hjemmekontor (figur 5.2).

Figur 5.4 Vurdering av påstander om å lede ansatte når de har mulighet til å jobbe hjemmefra, 2025 (n=642). Prosent



Mer enn halvparten av de som har ansatte på hjemmekontor er uenige (svært eller ganske uenige) i at det er mer effektivt å lede ansatte som jobber hjemmefra. Én av fire er også enige i at hjemmekontor reduserer produktiviteten. Samtidig ser vi at 30 prosent

er uenige i denne påstanden. 44 prosent mener ansatte på hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet negativt og 47 prosent svarer at de synes det er krevende å lede ansatte som jobber hjemmefra.

Det er få statistisk signifikante sammenhenger med de ulike bakgrunnsvariablene når vi analyserer disse påstandene. Vi finner imidlertid at ledermedlemmer med personalansvar og som jobber i privat sektor i mindre grad svarer at det er mer effektivt å lede ansatte som jobber hjemmefra. Videre ser vi at ledere med høyere utdanning (kort eller lang) i mindre grad enn andre ledere som har videregående- eller grunnskoleutdanning svarer at hjemmekontor reduserer produktiviteten.

Oppsummering

Oppsummert har vi i dette kapittelet sett følgende:

- Et klart flertall av medlemmene har mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager. Samtidig svarer drøyt halvparten av de som har muligheten at de normalt sett ikke benytter seg av den, mens noe under halvparten benytter seg av muligheten.
- Når vi ser på de som jobber relativt hyppig hjemmefra, to dager eller mer, utgjør disse tolv prosent av medlemmene totalt sett, der seks prosent av disse jobber hjemmefra to dager i uka.
- Mange av de lederne som har ansatte som jobber hjemmefra mener at dette påvirker arbeidsmiljøet negativt og at det er mer krevende å lede når man har ansatte som tidvis jobber på hjemmekontor.
- Halvparten av lederne er også uenige i at det er mer effektivt å lede ansatte som jobber hjemmefra.

6 Tidsbruk og arbeidsoppgaver

Hvordan opplever Ledernes medlemmer et arbeidsliv i endring? I kapittel 4 så vi at omtrent halvparten av medlemmene har vært gjennom større omstillinger de siste tre årene. I dette kapittelet skal vi se nærmere på medlemmenes tidsbruk. Hva man bruker av tid til ulike oppgaver, vil selvsagt være avhengig av hva man jobber med, og hvilken rolle eller posisjon man har i virksomheten. Samtidig er det en opplevelse blant mange arbeidstakere av at man bruker stadig mer tid på ulike former for rapportering. Econa (2023) beskriver det de kaller «en flodbølge av rapporteringskrav».[9] Kravene kan være lovpålagte, utformet av bransjen eller av virksomhetene. Det er gjerne ledere på ulike nivåer som får i oppgave å enten gjennomføre rapporteringen eller kontrollere at denne er gjort. I dette kapittelet ser vi nærmere på følgende spørsmål:

- Hva bruker medlemmene tid på, og vurderes det som vel anvendt tidsbruk?
- Har arbeidssituasjonen til medlemmene endret seg i løpet av de siste to til tre årene?

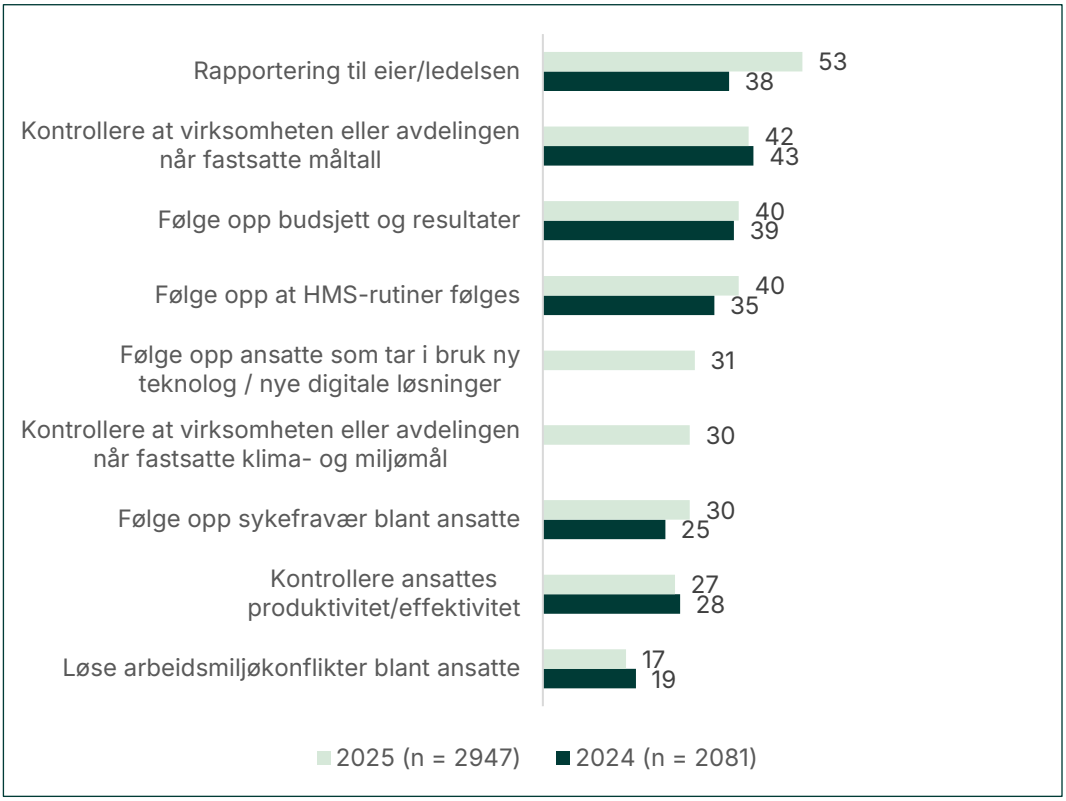
6.1 Kontroll, rapportering og oppfølging

I både 2024 og 2025 har vi bedt medlemmene angi hvor mye tid de bruker på kontroll, rapportering og oppfølging av ulike oppgaver. I 2025 har vi supplert mulige kontroll- og oppfølgingsoppgaver med to nye: følge opp ansatte som tar i bruk ny teknologi eller nye digitale løsninger og kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål.

I figur 6. 1 ser vi at det kun er mindre forskjeller i svarene på de to måletidspunktene, men med ett unntak.

[9] https://www.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/4-2023/en-flodbolge-av-rapporterings-krav/

Figur 6.1 Hva Ledernes medlemmer bruker svært mye eller ganske mye tid på i 2024 og 2025. Prosent



Det medlemmene bruker desidert mest tid på i 2025, er rapportering til eier eller ledelsen. En drøy halvpart svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på dette, og i 2025 er det 15 prosentpoeng flere enn i 2024 som svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på dette. Dernest følger å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte mål samt å følge opp budsjetter og resultater. Her er det kun mindre forskjeller mellom måletidspunktene – rundt fire av ti svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på disse to oppgavene. Det er imidlertid også noen flere medlemmer i 2025 som svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på følge opp at HMS-rutinene etterleves og å følge opp sykefravær blant ansatte. Ellers ser vi at tre av ti svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på å følge opp ansatte som har tatt i bruk ny teknologi eller nye digitale løsninger, i tillegg til å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål.

Det de fleste medlemmene bruker svært lite eller ingen tid på i 2025 er å løse arbeidsmiljøkonflikter blant ansatte (40 prosent, ikke vist), følge opp sykefravær (35 prosent, ikke vist) og kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål (35 prosent, ikke vist).

Som nevnt vil den rollen eller posisjonen medlemmene har i virksomhetene påvirke hvor mye eller lite tid som brukes på de ulike oppgavene. Vi finner da også store forskjeller knyttet til tidsbruk og om medlemmene har en lederposisjon eller ikke.

Gjennomgående svarer de som er toppledere eller del av toppledelsen samt ledere med personalansvar at de bruker klart mer tid på samtlige av de nevnte oppgavene i figur 6.1, sammenliknet med ledermedlemmer uten personalansvar eller medlemmer i stillinger med særlig ansvar. Det er imidlertid også noen forskjeller mellom de som er del av

toppledelsen og medlemmer med personalansvar. Sistnevnte gruppe bruker klart mer tid på å følge opp ansatte som tar i bruk ny teknologi eller nye digitale systemer (42 versus 31 prosent) og kontrollere ansattes produktivitet eller effektivitet (40 versus 27 prosent).

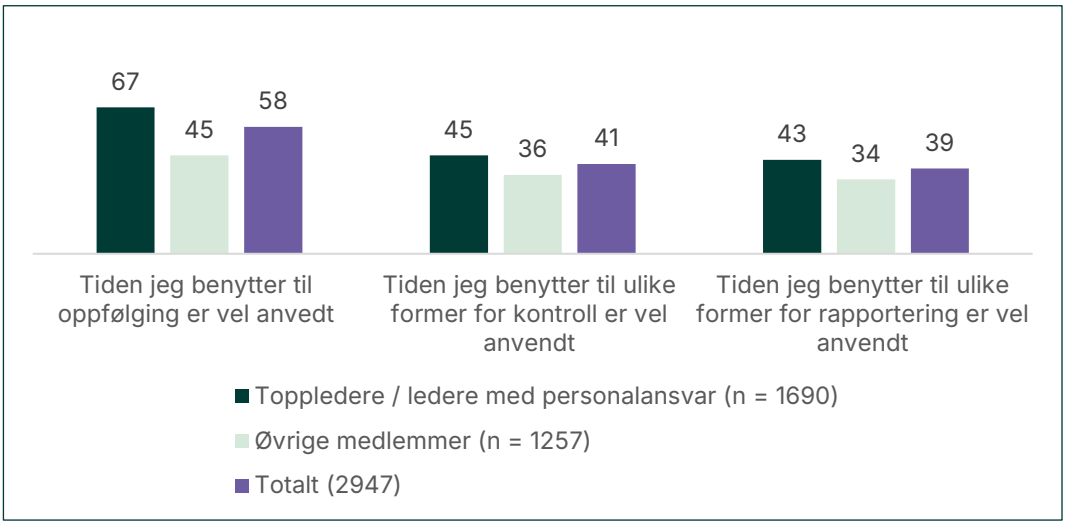
Det er også sektorvise forskjeller. Dersom vi tar utgangspunkt i medlemmer som har personalansvar eller er del av toppledelsen, finner vi følgende:

- De i offshore bruker mest tid på rapportering til eier/ledelsen: 76 prosent svarer svært mye eller ganske mye tid.
- De i offshore bruker mest tid på å følge opp at HMS-rutinene etterfølges: 70 prosent svarer svært mye eller ganske mye tid.
- De i kommunal sektor bruker mest tid på å følge opp budsjetter og resultater: 63 prosent bruker svært mye eller ganske mye tid.
- De i kommunal sektor bruker mest tid på å følge opp ansatte som har tatt i bruk ny teknologi eller nye digitale systemer: 45 prosent svarer svært mye eller ganske mye tid.
- De i offshore bruker mest tid på å følge opp at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål: 28 prosent svarer svært mye eller ganske mye tid.
- De i kommunal sektor bruker mest tid på å løse arbeidsmiljøkonflikter blant ansatte: 35 prosent svarer svært mye eller ganske mye tid.

Vel anvendt tid?

Det å bruke mye tid på kontroll, rapportering og oppfølging vil kunne oppleves som mer eller mindre fornuftig. Vi har bedt medlemmene ta stilling til tre påstander om tidsbruken. Dersom vi ser på totalfordelingen, er det jevnt over flere som er helt eller ganske enige i at tiden de benytter til oppfølging, kontroll og rapportering er vel anvendt tidsbruk sammenliknet med dem som svarer at de er ganske eller helt uenige (ikke vist). I figur 6.2 viser vi andelene som er helt eller delvis enig i at det er vel anvendt å bruk tid på oppgaver knyttet til kontroll og oppfølging. Vi har delt utvalget i to, og har toppledere og mellomledere med personalansvar som en gruppe, og ledermedlemmer uten personalansvar og medlemmer i stillinger med særlig ansvar som en annen gruppe.

Figur 6.2 Om medlemmene mener tidsbruken på oppfølging, kontroll og rapportering er vel anvendt tid. 2025 (n=1690). Prosent



Uavhengig av posisjon, er medlemmene mest positive til tid brukt på oppfølging, eksempelvis oppfølging av at HMS-rutiner etterleves eller oppfølging av budsjett. Ser vi utvalget under ett, svarer nesten seks av ti at de er helt eller ganske enige i at dette er vel anvendt tid. Få er uenige (ikke vist). Det er en del færre som svarer at tiden brukt på kontroll og rapportering er vel anvendt. Når det gjelder ulike former for rapportering er to av ti uenige i at dette er vel anvendt tidsbruk. Det er også ganske store andeler som svarer «verken eller» (ikke vist).

Som vi ser er det variasjoner som kan knyttes til posisjonen medlemmene har. Gjennomgående svarer toppledere og ledere med personalansvar at de i større grad er helt eller ganske enige i at tidsbruken på oppfølging, kontroll og rapportering er vel anvendt tidsbruk, sammenliknet med hva ledere uten personalansvar og medlemmer i stillinger med særlig ansvar svarer. Særlig er forskjellene markante når det gjelder tid brukt på oppfølging, men det er også signifikante forskjeller når det gjelder tid til rapportering og kontroll. Dette kan enten indikere at ledermedlemmer uten personalansvar eller medlemmer i stillinger med særlig ansvar ikke har fått god nok orientering om hvorfor ulike former for rapportering, kontroll og oppfølging er nyttig og nødvendig, eller det kan være at noe av det man bruker tid på faktisk vurderes eller oppleves som unødvendig.

Oppfølging av sykefravær

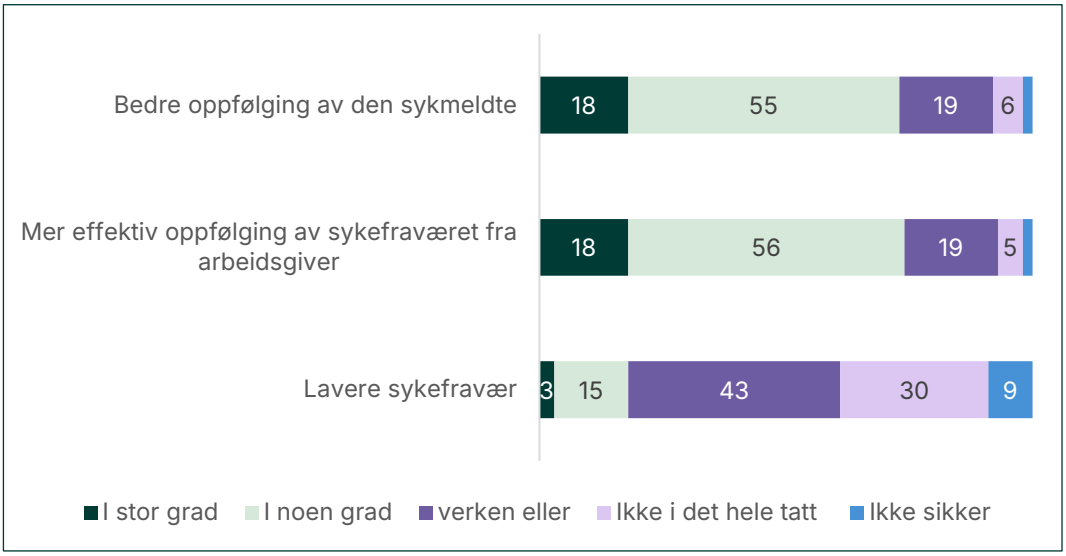
Høsten 2024 skulle IA-avtalen reforhandles. Det førte til en omfattende debatt om forebygging og oppfølging av sykefraværet og sykelønnsordningen. Bakteppet var det som ble omtalt som et vedvarende høyt sykefravær. I denne utgaven av barometeret har vi derfor sett litt nærmere på oppfølging av sykemeldte. Som figur 6.2 viser, svarer tre av ti medlemmer at de bruker mye eller ganske mye tid på oppfølging av sykefravær.

Toppledere og ledere med personalansvar vil ha viktige roller når det gjelder forebygging og oppfølging av sykefraværet i en virksomhet, og dersom vi kun ser på denne gruppen medlemmer, er andelen som svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid større – 46 prosent.

Vi har vært nysgjerrige på om virksomhetene har tatt i bruk nye digitale løsninger for å følge opp arbeidstakere på sykefravær. Ser vi på medlemmer som er toppledere

og/eller har personalansvar, finner vi at 36 prosent svarer bekreftende på dette. Vi har bedt denne medlemsgruppen om å vurdere nytten av denne digitale oppfølgingen.

Figur 6.3 Medlemmer i toppledelsen og personalledere om bruk av digitale løsninger i sykefraværsoppfølgingen, 2025 (n = 616). Prosent



Figur 6.3 viser at en god del av disse medlemmene svarer at digitale løsninger i stor eller noen grad har bidratt til bedre oppfølging av den sykemeldte og en mer effektiv oppfølging av sykefraværet i virksomheten der de jobber. Få er uenige i dette. Når vi spør om bruk av digitale løsninger har ført til lavere sykefravær, er det ikke overraskende at langt færre svarer i stor eller noen grad. Like fullt er det en andel på 18 prosent som svarer dette. Det er imidlertid også tre av ti som svarer at bruk av digitale løsninger ikke i det hele tatt har ført til lavere sykefravær.

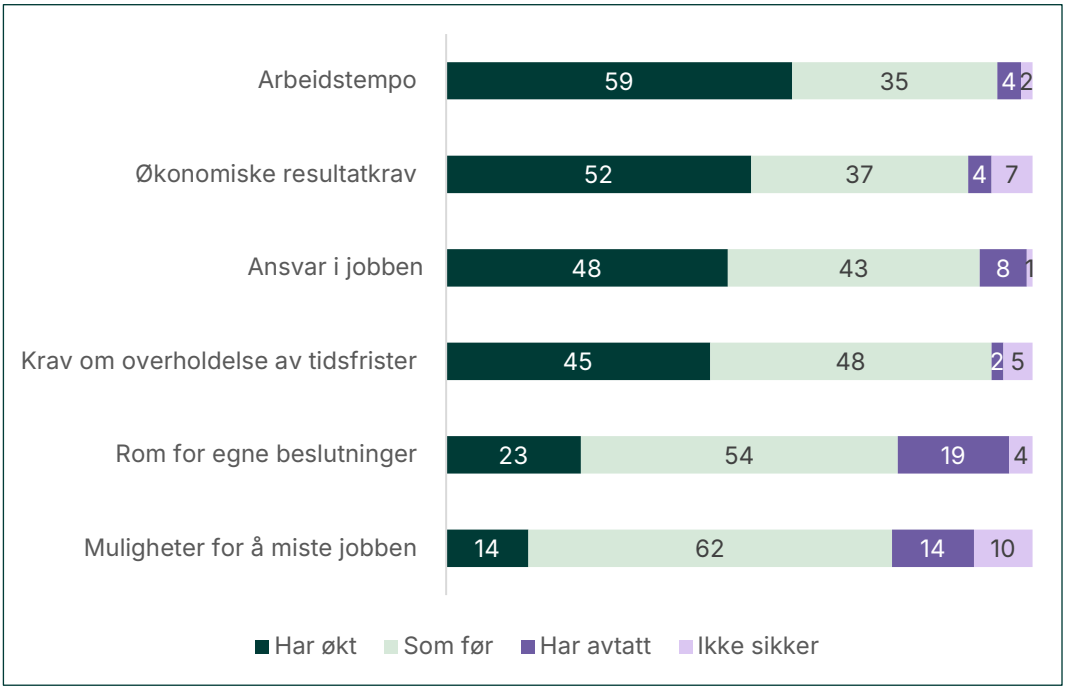
6.2 Arbeidssituasjonen til Ledernes medlemmer

En analyse av SSBs Levekårsundersøkelse viser at en drøy halvpart av norske arbeidstakere har høye jobbkrav i sitt arbeid. STAMI operasjonaliserer jobbkrav til høyt arbeidstempo og for mye å gjøre.[10] Høye jobbkrav er imidlertid ikke nødvendigvis negativt, snarere tvert imot. Det kan det være utviklende i form av at man tilegner seg ny kunnskap og ferdigheter, men det fordrer at man ikke opplever høye jobbkrav over tid. Studier av den norske yrkesbefolkningen viser en sammenheng mellom høye jobbkrav og økt risiko for framtidige nakke-, skulder- og ryggsmerter (Allmenningen, et al., 2024).

I både 2024 og 2025 har vi spurt Ledernes medlemmer om hvordan de vurderer arbeidsbetingelsene der de jobber.

[10] https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-belonning/jobbkrav/

Figur 6.4 Medlemmenes vurderinger av ulike sider ved sin arbeidssituasjon i dag sammenliknet med tre år tilbake i tid. 2025, (n = 2947). Prosent



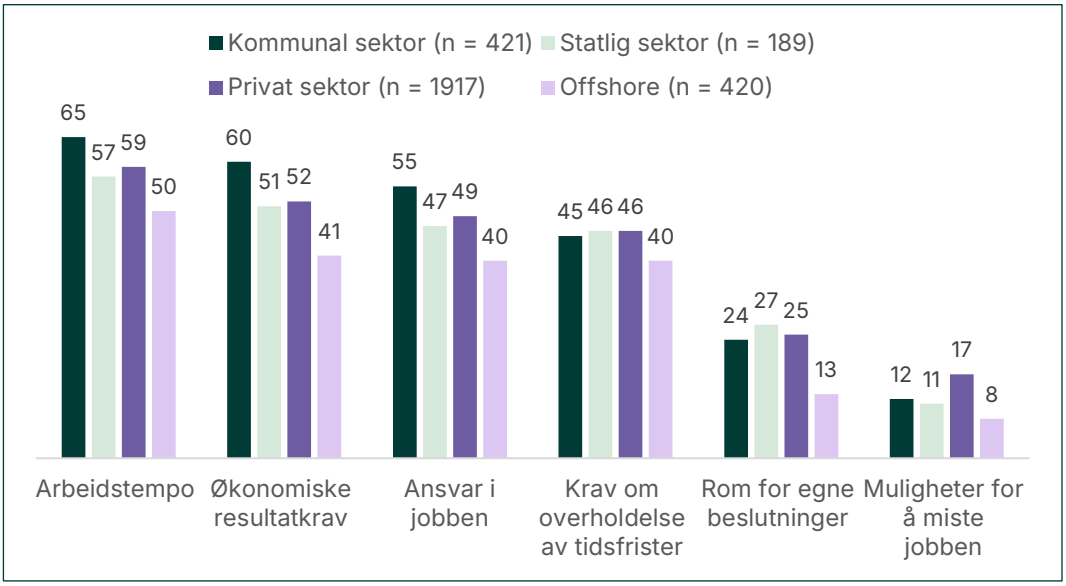
Medlemmenes svar viser at arbeidstempoet, de økonomiske resultatkravene, ansvaret i jobben og krav om overholdelse av tidsfrister har økt betydelig. Og i tre av disse er det færre som svarer «som før» enn at det har økt. Dette gjelder imidlertid ikke for overholdelse av tidsfrister, der det er omtrent like mange som svarer at det har økt og at det er som før. Vi ser at andelene som svarer «avtatt» er beskjedne.

Når det gjelder rom for egne beslutninger, er det større grad av stabilitet, og forskjellen mellom de som svarer «har økt» og «har avtatt» er ikke veldig store. Det samme gjelder muligheter for å miste jobben, der det er like mange som svarer at dette har økt som avtatt.

Svarene i 2025 er ikke veldig forskjellige fra de vi fikk i 2024, med to unntak (ikke vist). Det er færre i 2025 enn i 2024 som svarer at ansvaret i jobben har økt (48 versus 57 prosent). Videre er det noen færre i 2025 enn i 2024 som svarer at rom for egne beslutninger har økt (23 versus 29 prosent). I begge tilfellene er det flere i 2025 enn i 2024 som svarer «som før».

Det er noen sektorvise forskjeller i hvordan medlemmene vurderer spørsmålene i figur 6.4. Disse framgår i figur 6.5, der vi ser at det er variasjoner i andelene som svarer at ulike trekk ved arbeidssituasjonen «har økt».

Figur 6.5 Andelen i ulike sektorer som svarer «har økt» når det gjelder arbeidssituasjonen i dag sammenliknet med tre år tilbake i tid, 2025. Prosent



Når det gjelder arbeidstempo, økonomiske resultatkrav og ansvar i jobben, befinner medlemmer i kommunal sektor og offshore seg i hver sin ytterkant. Det gjelder også rom for egne beslutninger. Her svarer så mange som 25 prosent av medlemmene i offshore at dette har avtatt (ikke vist). Forskjellene er imidlertid ikke signifikante når det gjelder krav om overholdelse av tidsfrister. Ser vi på variasjonen i de som svarer at muligheter for å miste jobben har økt, er det størst forskjeller mellom medlemmer i privat sektor og offshore, der det skiller 11 prosentpoeng. I offshore svarer så mange som 16 prosent at dette har avtatt i løpet av de siste tre årene (ikke vist).

Vi er særlig interessert i å forfølge spørsmålene som går på det som STAMI omtaler som kvantitative jobbkrav. I vår sammenheng er det arbeidstempo, økonomiske resultatkrav og krav om overholdelse av tidsfrister. I kapittel 3 så vi at en av fire medlemmer svarer at de daglig svarer på jobbhenvendelser i fritiden. Her undersøker vi medlemmenes vurdering av det vi omtaler som «arbeidsintensitet». I 2024 fant vi at medlemmer som hadde tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer, og medlemmer som hadde vært gjennom større omorganiseringer de siste tre årene, svarte at arbeidstempoet, de økonomiske resultatkravene og tidsfristene hadde økt (Andersen & Trygstad, 2024, s. 32). På bakgrunn av svarene i 2025-undersøkelsen har vi konstruert en indeks der de tre spørsmålene inngår, og vi finner at følgende ser ut til å ha opplevd økt arbeidsintensitet:

- medlemmer som har personalansvar eller som er toppleder/del av toppledelsen
- medlemmer i virksomheter med 20 ansatte eller flere
- medlemmer i kommunal sektor mer enn medlemmer i offshore
- medlemmer som jobber i virksomhet som er del av en større enhet
- medlemmer som har vært gjennom omorganiseringer
- medlemmer som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer

Kjønn, alder, utdanning eller om man har et tillitsverv har ingen særskilt innvirkning på svarene.

6.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt ulike sider ved ledernes arbeidshverdag og arbeidssituasjon. Vi har belyst to hovedspørsmål, som oppsummeres punktvis under.

Hva bruker medlemmene tid på og er det vel anvendt tidsbruk?

Når det gjelder tid brukt til rapportering, kontroll og oppfølging, finner vi følgende:

- I 2025 bruker medlemmene mest tid på rapportering til eier eller ledelsen – en drøy halvpart bruker svært mye eller ganske mye tid på dette, og i 2025 er det 15 prosentpoeng flere som svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på dette sammenliknet med andelen i 2024.
- Mange bruker også tid på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte mål samt å følge opp budsjetter og resultater.
- Når det gjelder hva medlemmene bruker svært liten eller ingen tid på, er det å løse arbeidsmiljøkonflikter blant ansatte samt oppfølging av sykefravær og kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål.
- Ledere med personalansvar eller som er toppledere / del av toppledelsen bruker mer tid på ulike former for rapportering, kontroll og oppfølging enn andre.
- Fire av ti svarer at tiden brukt på rapportering og kontroll er vel anvendt tid. Når det gjelder tid brukt på oppfølging, svarer seks av ti medlemmer at dette er vel anvendt tid.
- En drøy tredjedel av lederne med personalansvar, eller som er toppledere / del av toppledelsen svarer at de har tatt i bruk digitale løsninger for å følge opp sykefraværet i virksomheten:
  - En stor andel svarer at dette gir bedre oppfølging av den sykemeldte og mer effektiv oppfølging av sykefraværet fra arbeidsgiver. 18 prosent mener at dette har ført til lavere sykefravær.

Har arbeidssituasjonen til medlemmene endret seg de siste to til tre årene?

En ganske stor andel av Ledernes medlemmer har en intensiv arbeidshverdag. Vi finner for eksempel at

- nesten seks av ti svarer at tempoet har økt de siste to årene. Det samme har økonomiske resultatkrav og krav om overholdelse av tidsfrister.
- drøye to av ti svarer at rom for egne beslutninger har økt. Det er noen færre enn hva vi fant i 2024, da 29 prosent svarte det samme.

7 Autonomi, innflytelse og tillit

I dette kapittelet undersøker vi om medlemmenes kan påvirke sin egen arbeidssituasjon så vel som mer overordnede beslutninger knyttet til utviklingen i virksomheten. Vi ser også på det som gjerne omtales som limet i arbeidslivsmodellen og samfunnet vårt – tillit. Tre spørsmål belyses:

- Har medlemmene rom for å påvirke og forme sin egen arbeidssituasjon?
- Hvor stor eller liten innflytelse har medlemmene på ulike beslutninger i virksomheten?
- Hvordan vurderes tilliten til nærmeste leder og forholdet mellom toppledelsen og arbeidstakerne?

I dette kapittelet skal vi også skal lete etter noen sammenhenger i materialet, for eksempel hva som kan tenkes å øke eller redusere tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere.

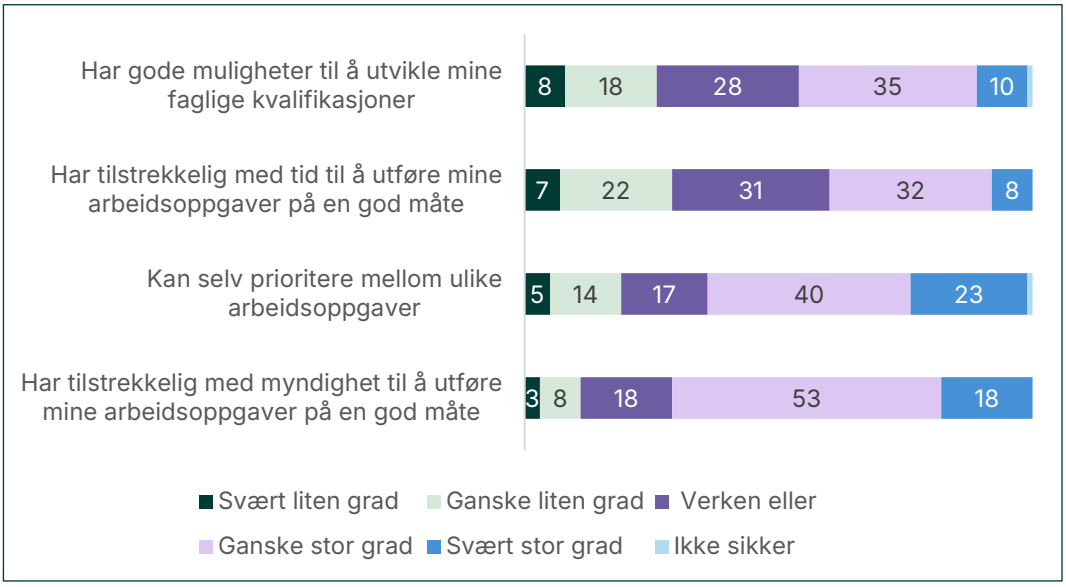
7.1 Kan medlemmene påvirke sin arbeidssituasjon?

Sett i forhold til arbeidstakere i en rekke andre land, har norske og nordiske arbeidstakere stor autonomi og muligheter til å påvirke sin arbeidssituasjon (Trygstad et al., 2021). Videre viser internasjonale undersøkelser at norske arbeidstakere, sammenliknet med arbeidstakere i andre europeiske land, er blant dem som er mest tilfredse med arbeidsforholdene på egen arbeidsplass (STAMI, 2023).[11] Samtidig vil dette variere fra bransje til bransje og fra virksomhet til virksomhet. Dette gjelder selvsagt også for Ledernes medlemmer.

Som omtalt, vil flere av Lederens medlemmer befinne seg i strategiske posisjoner. Det er derfor grunn til å anta at dette gjør at de er forholdsvis autonome, forstått som at de har gode muligheter til å forme sin egen arbeidsdag. Samtidig har vi i kapittel 6 sett at mange medlemmer opplever et forholdsvis stort rapporterings-, kontroll- og oppfølgingspress. Det er derfor interessant å undersøke hvordan medlemmene vurderer mulighetene til å selv påvirke forhold som har med jobben å gjøre. I figur 7.1 har vi utelatt toppledermedlemmene, fordi vi antar at topplederne har denne type autonomi.

[11] STAMI Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning. Oslo: STAMI-rapport 2023:3; 2023

Figur 7.1 Medlemmenes vurderinger av ulike sider ved arbeidsforholdet, 2025 (n = 2391). Prosent



Om lag en av fire medlemmer svarer at de i svært liten eller ganske liten grad har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner, mens 45 prosent svarer i ganske stor eller svært stor grad. Når det gjelder tid til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte er nesten en av tre uenige mens fire av ti er enige i at de har dette. Videre svarer majoriteten, drøye seks av ti, at de i ganske stor eller svært stor grad selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver, mens to av ti er uenige i dette. Sist, men ikke minst, svarer rundt sju av ti at de har tilstrekkelig med myndighet til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte. Kun én av ti er uenige i dette.

Tilsvarende spørsmål ble stilt i 2024, og det er kun mindre endringer, men med ett unntak. Det er flere medlemmer i 2025 som svarer at de har svært gode eller gode muligheter til å utvikle sine kvalifikasjoner (39 versus 45 prosent).

Vi finner klare forskjeller mellom medlemmer i ulike bransjer når det gjelder noen av påstandene i figur 7.1. Hovedskillet går mellom medlemmer i offshore og de øvrige. Under refererer vi til den største differansen mellom medlemmene tilhørende ulike bransjer:

- Medlemmer i kommunal sektor er de som i størst grad svarer at de selv kan prioritere mellom ulike oppgaver. 72 prosent svarer i ganske stor eller svært stor grad. I motsatt ende finner vi medlemmer i offshore, der den tilsvarende andelen er på 40 prosent.
- Medlemmer i kommunal sektor svarer i størst grad at de har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner. I offshore svarer 35 prosent det samme.

7.2 Innflytelse

I forskningslitteraturen diskuteres gjerne innflytelse ut ifra to ulike ståsteder: fordi det er effektivt og nyttig og fordi det er rettferdig (Trygstad, 2004; Pries, 2019; Haipeter, 2019). I Norge og Norden har man i stor grad lykkes med å kombinere de to begrunnelsene. Dette er gjenfinnbart i de ulike hovedavtalene på tvers av sektorer (Trygstad et al., 2021). Det som kan omtales som den doble intensjonen hviler på en antakelse om at et demokratisk arbeidsliv er *en forutsetning* for et produktivt og innovativt arbeidsliv.

Hvor stor eller liten innflytelse arbeidstakere har, vil variere etter saksområde og rollen de har i virksomheten. Det vil også være ulikheter mellom bransjer og virksomheter. Innflytelse kan oppnås gjennom kollektive ordninger for deltakelse og innflytelse på arbeidsplassen, der tillitsvalgte fremmer medlemmenes synspunkter og interesser, og det kan sikres individuelt. Vi tar utgangspunkt i type beslutninger. Beslutninger kan klassifiseres hierarkisk (Knudsen, 1995; De Spiegelaere et al., 2019). I denne sammenheng tar vi utgangspunkt i tre ulike beslutninger:

- **Operasjonelle beslutninger** handler om hvordan arbeidet skal utføres (for eksempel oppgavefordeling).
- **Taktiske beslutninger** omfatter hvordan mål skal nås, inkludert arbeidsorganisering, arbeidstid og personalledelse.
- **Strategiske beslutninger** gjelder overordnede valg om virksomhetens mål og struktur, som investeringer, fusjoner, oppkjøp og nedleggelser.

Det er gjerne slik at man har større innflytelse over for eksempel valg av arbeidsmetode – altså operasjonelle beslutninger – men langt mindre når det er snakk om virksomhetens overordnede mål og strategier (strategiske beslutninger). I sistnevnte tilfelle, har gjerne tillitsvalgte større innflytelse enn ansatte, fordi de gjerne er representert i fora der denne type spørsmål diskuteres.

Vi har spurt medlemmer som ikke er del av toppledelsen om hvor mye eller lite innflytelse de har over ulike beslutninger. Tilsvarende spørsmål ble stilt i 2024, og vi ser noen forskjeller mellom de to ulike måletidspunktene. I figur 7.2 gjengir vi andelene som svarer «svært mye» eller «ganske mye» innflytelse.

Figur 7.2 Andel av medlemmer som svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse på ulike områder i 2024 og 2025. Prosent

Arbeidsmiljø, valg av arbeidsmetoder og faglige mål er de tre områdene der medlemmene vurderer sin innflytelse for å være størst på begge måletidspunktene. Andelene som svarer svært eller ganske mye innflytelse er høyere i 2025 enn i 2024 når det gjelder arbeidsmiljø og valg av arbeidsmetoder. Det er også forskjell når det gjelder produktivitetsmål. Det er åtte prosentpoeng flere som vurderer å ha svært mye eller ganske mye innflytelse i 2025. Vi ser at andelene som vurderer å ha svært mye eller ganske mye innflytelse synker på de andre områdene vi spør om, og lavest er den når det gjelder innføring av ny teknologi eller nye digitale løsninger. Dette ble det ikke spurt om i 2024. Ellers ser vi at når det gjelder utvikling av virksomheten, er det også flere i 2025 som vurderer å ha svært mye eller ganske mye innflytelse – det er sju prosentpoeng som skiller mellom de to målepunktene.

Når vi undersøker de som svarer ganske lite eller svært lite innflytelse (ikke vist) er det flest som svarer dette når det gjelder innføring av ny teknologi eller nye digitale løsninger – halvparten av medlemmene. Deretter følger overordnede mål og strategier (47 prosent) og bemanning (43 prosent).

Som omtalt tidligere i kapittelet, vil Ledernes medlemmer i større eller mindre grad befinne seg i posisjoner der de har autonomi og vil kunne oppnå innflytelse i kraft av sin stilling eller plassering i hierarkiet. Vi kunne anta at medlemmer i verv som tillitsvalgt ville vurdere sin innflytelse som større når det gjelder taktiske og strategiske beslutninger enn medlemmer i stillinger med særlig ansvar. Vi finner ingen indikasjon på det. Hvis vi tar utgangspunkt i medlemmer som ikke har personalansvar, ser vi snarere indikasjoner på det motsatte. For eksempel svarer 16 prosent av de tillitsvalgte at de har svært mye eller ganske mye innflytelse over beslutninger knyttet til produktivitetsmål. Den tilsvarende andelen blant øvrige medlemmer uten personalansvar er 27 prosent.

På bakgrunn av spørsmålene i figur 7.2 har vi konstruert et sammensatt mål over medlemmenes vurdering av egen innflytelse. Vi finner at analysen bekrefter at personalansvar og verv som tillitsvalgt har betydning. Ellers har følgende effekt på vurdert grad av innflytelse:

- Menn vurderer sin innflytelse som større enn kvinner.
- Medlemmer med utdanning på høgskole- eller universitetsnivå vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.
- Medlemmer med personalansvar vurderer sin innflytelse som høyere enn andre.
- Tillitsvalgte vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.
- Medlemmer i privat sektor og i offshore vurderer sin innflytelse som lavere enn medlemmer i kommunal sektor.
- Medlemmer som jobber i en virksomhet som er del av en større enhet vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.
- Medlemmer som har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.

7.3 Tillit

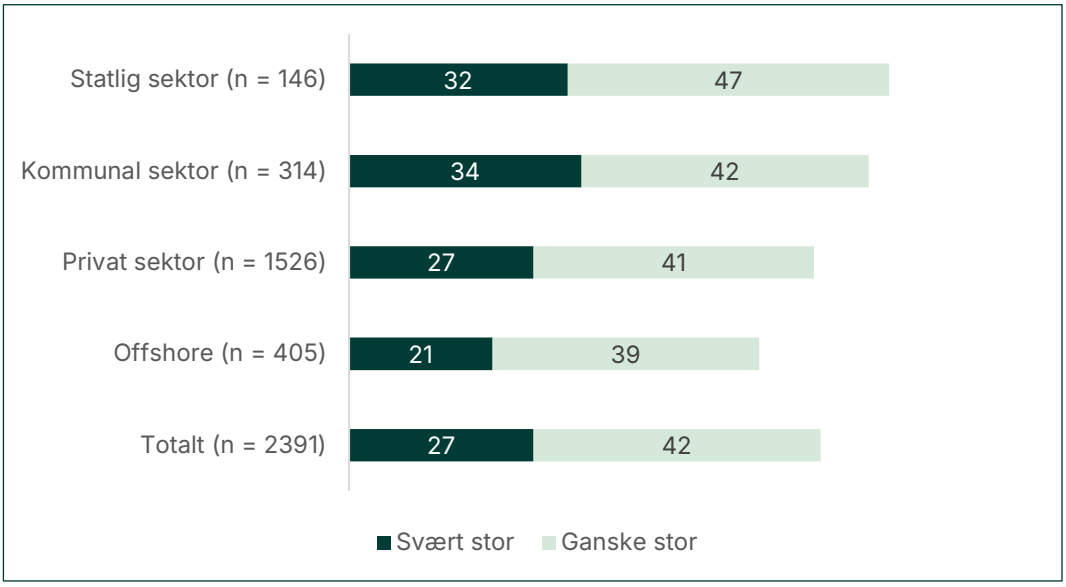
Den nordiske modellens suksess forklares ofte med institusjonelle trekk som sterke partsrelasjoner og koordinert lønnsdannelse, men en sentral dimensjon er tillit (Dølvik et al., 2014). Norge og Norden kjennetegnes av et høyt tillitsnivå. Den høye tilliten i samfunnet tilskrives blant annet lite ulikhet. I arbeidslivet tilskrives tilliten den norske arbeidslivsmodellen, som kjennetegnes av blant annet flat ledelsesstruktur, medbestemmelse og partssamarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Tillit har fungert som en grunnleggende mekanisme for styring, og har gjort det mulig å opprettholde forutsigbarhet og stabilitet i arbeidslivet. Gjennom forhandlings- og partsinstitusjonene har sosial kapital blitt bygget, forstått som samfunnets evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner og løse kollektive utfordringer (Putnam, 1993). Dette har lagt grunnlaget for balanserte maktforhold og stabile samarbeidsrelasjoner.

Det sies gjerne at tillit er vanskelig å bygge opp, men lett å bryte ned. Tillit kan defineres som en forventning om at andre vil handle på en forutsigbar og velmenende måte (Coleman, 1990; Marques & Dhiman, 2017). Dersom forventningen brytes, vil tilliten svekkes. Tillit er både relasjonell og institusjonell, og innebærer et kalkulert valg under usikkerhet (Trygstad et al., 2021). Hernes (2006) framhever at stabile og forutsigbare relasjoner på virksomhetsnivå er avgjørende for å utvikle og opprettholde tillit. Dette gjør tillit sårbar for endringer, ustabilitet og eksterne styringslogikker. Eksterne styringslogikker kan blant annet komme fra importerte ledelses- og organisasjonskonsepter (for eksempel Corporate Governance, New Public Management (NPM), ulike varianter av Lean production) som gjerne bygger på en styringslogikk som i større grad vektlegger kontroll, standardisering og måloppnåelse, og som i utgangspunktet har lite fokus rettet mot arbeidstakernes deltakelse og innflytelse i det som vi tidligere i kapittelet omtalte som taktiske og strategiske beslutninger. Kontrollorienterte styringsformer kan gi lite rom for tillitsbygging, mens inkluderende og dialogbasert ledelse kan bidra til å styrke tillit (Andersen & Trygstad, 2024). Forskning tyder på at balansen mellom tillit og kontroll kan ha konsekvenser for både arbeidsmiljø og produktivitet (Røste & Dahlquist, 2025).

I 2024 fant vi at en stor andel av Ledernes medlemmer svarte at den øverste ledelsen hadde blitt mer resultatorientert i løpet av de siste to til tre årene. Dernest svarte 48 prosent at den øverste ledelsen var blitt mer byråkratisk og 40 prosent svarte mer autoritær. Det var imidlertid også tre av ti som svarte at den øverste ledelsen var blitt mer samarbeidsorientert, samtidig som 24 prosent svarte mindre (Andersen & Trygstad, 2024, s. 45). Disse spørsmålene er ikke gjentatt i denne utgaven av Ledelsesbarometeret, men vi har stilt spørsmål om tillit.

I vår undersøkelse fra 2024 svarte 72 prosent av Ledernes medlemmer (toppledere utelatt) at tilliten til nærmeste leder var svært eller ganske stor, mens 9 prosent svarte at den var ganske eller svært liten. Når vi spurte om tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere, var andelen som svarte svært eller ganske stor vesentlig lavere (57 prosent), og 14 prosent hadde lav tillit. Når vi stiller de samme spørsmålene i 2025, får vi nesten identiske svar. Men det er klare sektorforskjeller. I figur 7.3 ser vi først på tilliten til nærmeste leder. Her har vi utelatt toppledere fra analysen.

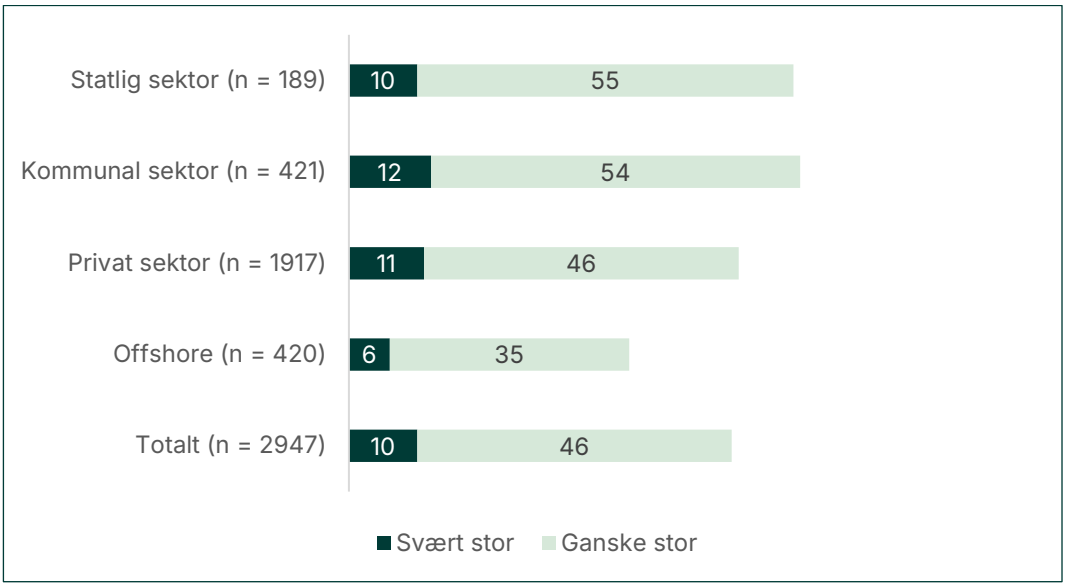
Figur 7.3 Vurderinger av tilliten til nærmeste leder, 2025. Prosent



Ser vi på totalen, svarer nesten sju av ti medlemmer at de har svært stor eller ganske stor tillit til sin nærmeste overordnede. Vi ser imidlertid at det er sektorforskjeller. Medlemmer i statlig og kommunal sektor svarer i større grad enn medlemmer i privat sektor og offshore at de har svært stor eller ganske stor tillit til sin nærmeste leder. Blant medlemmer i offshore er andelen som svarer at de har svært stor eller ganske stor tillit vesentlig lavere. Det skiller 19 prosentpoeng mellom topp og bunn, forstått som medlemmer i henholdsvis statlig sektor og offshore.

I figur 7.4 undersøker vi hvordan medlemmene vurderer tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere der de jobber. Igjen sammenlikner vi svarene til medlemmer i ulike sektorer, og vi ser at andelen som svarer at de har svært stor eller ganske stor tillit er vesentlig lavere enn hva vi så i figur 7.3.

Figur 7.4 Vurderinger av tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten, 2025. Prosent



Ser vi hele utvalget under ett, er det 56 prosent som svarer at tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere er svært stor eller ganske stor. Ellers ser vi at vi får det samme mønsteret som i figur 7.3. Igjen går det et skille mellom offentlig og privat sektor, der medlemmene i offentlig sektor vurderer tilliten som større enn medlemmene i privat sektor. Det er også klare forskjeller mellom privat sektor og offshore. Hvis vi igjen ser på ytterpunktene, skiller det 25 prosentpoeng mellom medlemmer i statlig sektor og offshore.

7.4 Hva styrker og svekker tilliten?

I 2024 fant vi at medlemmer som svarte at toppledelsen var blitt mer autoritær enn tidligere, også vurderte tilliten til både nærmeste leder og toppledelsen som klart mindre, og visa versa. Men også andre forhold kan tenkes å øke eller redusere den vurderte tilliten. Over omtalte vi økt standardisering og kontroll, og i tabell 6.1 undersøker vi om det er noen sammenheng som tilsier at mye tid brukt på kontroll, oppfølging og rapportering (kapittel 6) og lavere tillit, og motsatt.[12] I tabellen under undersøker vi også andre sammenhenger i materialet.

Tabell 6.1 Sammenhengen mellom vurderte innflytelse, trekk ved toppledelsen og tillit[13]

	Tillit: nærmeste leder[14]	Tillit: mellom arbeidsgivere og arbeidstakere
Tid brukt på kontroll, oppfølging, rapportering,	Ingen sammenheng	Svak/middels: mye tid, lavere tillit
Økt arbeidsintensitet	Svak: økte jobbkrav, lavere tillit	Svak: økte jobbkrav, lavere tillit
Jobbnær innflytelse	Middels/sterk: lav innflytelse, lav tillit	Middels: lav innflytelse, lav tillit
Samlet innflytelse	Middels: lav innflytelse, lav tillit	Sterk: lav innflytelse, lav tillit

Vi finner ingen sammenheng mellom tillit til nærmeste leder og tid brukt på kontroll, oppfølging og rapportering. Men vi finner en svak sammenheng mellom arbeidsintensitet (altså at ulike jobbkrav har økt) og tillit. De som svarer at jobbkravene har økt vurderer også tilliten som lavere og motsatt. Når det gjelder jobbnær innflytelse, eller det vi også omtaler som autonomi, finner vi en middels til sterk sammenheng. Jo høyere innflytelsen over jobbnære spørsmål vurderes å være, jo større vurderes også tilliten til nærmeste leder (og motsatt). Sist, men ikke minst, ser vi at den samlede innflytelsen og tilliten til nærmeste leder er middels sterk: Jo lavere samlet innflytelse medlemmene har, jo lavere tillit.

[12] Med utgangspunkt i spørsmålene som er presentert i kapittel 6, tabell 6.1 har vi konstruert en indeks som favner alle disse. Indeksen er laget på bakgrunn av en faktoranalyse, der alle variablene samles i en faktor. Den indre konsistensen bekreftes i en reliabilitestest, der Chronbach alfha er 0.88.

[13] Pearsons korrelasjonsanalyse. Alle rapporterte sammenhenger er signifikant på 0.01 nivå.

[14] Toppledelsen er ekskludert fra denne analysen, fordi de gjerne ikke vil ha en nær leder.

Når vi retter blikket mot tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, ser vi det samme mønsteret, men her har også tidsbruk knyttet til kontroll, rapportering og oppfølging en signifikant effekt. De som svarer at de bruker mye tid på slike oppgaver, vurderer også tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som lavere, og motsatt. Sammenhengen er ikke veldig sterk, men like fullt interessant, i en tid der det i alle fall er en opplevelse av at krav til kontroll, rapportering og oppfølging er økende.[15]

Vi er imidlertid interessert i å undersøke om også andre forhold har betydning for tilliten. Vi tar da utgangspunkt i medlemmenes vurdering av tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Vi finner følgende:

- De som er del av toppledelsen og mellomledere med personalansvar vurderer tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere som større enn hva øvrige medlemmer gjør.
- Medlemmer som jobber i en virksomhet som er del av en større enhet eller konsern vurderer tilliten som lavere enn andre.
- Medlemmer i offshore og privat sektor vurderer tilliten som lavere enn medlemmer i kommunal sektor.
- Medlemmer som svarer at jobbkravene har økt, vurderer tilliten som lavere enn andre.
- Medlemmer som bruker mye tid på kontroll, oppfølging og rapportering rapporterer om mindre tillit enn de som bruker lite tid.
- Medlemmer som ikke har vært gjennom omorganisering de siste to årene, vurderer tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som høyere enn andre.

Vi vil gjerne framheve de tre siste sammenhengene som interessante. Vi har i denne undersøkelsen sett at arbeidstakere som har vært gjennom omorganisering svarer at arbeidsintensiteten er skrudd opp, de rapporterer om lavere innflytelse og vi ser her at de vurderer tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som dårligere enn de som ikke har vært gjennom omorganisering. Funnene samsvarer med hva den tidligere omtalte studien til Quinlan og Bohle (2009) finner: økt arbeidsmengde, større uforutsigbarhet og redusert selvbestemmelse henger sammen med omorganisering.

I en tid der det snarere er forventet en høyere snarere enn lavere endringstakt i norsk arbeidsliv, er det viktig å være bevisst på hvordan større eller mindre omorganiseringer gjennomføres. STAMI viser til to studier: en av Fløvik og medforfattere (2019) og en av Sterud (2009). I begge disse studiene framgår det at ansatte i organisasjoner som har gjennomgått større omstillinger, opplever en forverring av arbeidsmiljøet og egen psykiske helse to år etter at endringene på jobb fant. Samtidig viser funn fra studiene at de som har hatt en ledelse som vurderes som inkluderende, rettferdig og støttende, og/eller som har fått god informasjon og gitt muligheter for å medvirke, rapporterer om mindre grad av usikkerhet, høyere jobbtilfredshet og lavere risiko for helseplager enn ansatte som ikke opplever dette i samme grad.

[15] Perasons correlasjonskoeffisient er 0.16**

7.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt tre spørsmål. Det første er om medlemmene kan påvirke og forme sin arbeidssituasjon, noe som er nært knyttet til jobbnær innflytelse og autonomi. Vi finner:

- En ganske stor andel av medlemmene svarer at de i svært eller i ganske stor grad kan påvirke ulike sider ved sin arbeidssituasjon.
- Men nesten tre av ti svarer at de i ganske liten eller svært liten grad har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene på en skikkelig måte.
- Vi finner sektorforskjeller:
  - Medlemmer i kommunal sektor er de som i størst grad svarer at de selv kan prioritere mellom ulike oppgaver. I motsatt ende finner vi medlemmer i offshore.
  - Medlemmer i kommunal sektor svarer i størst grad at de har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner

Hvor stor eller liten innflytelse har medlemmene over ulike typer beslutninger?

- Medlemmene vurderer sin innflytelse som størst når det gjelder operasjonelle beslutninger, som for eksempel hvordan jobben skal gjøres eller arbeidsmiljø.
  - Innflytelse over strategiske beslutninger, som for eksempel overordnede mål og strategier og innføring av ny teknologi, er langt lavere.

Hvordan vurderes tilliten?

- Tilliten til nærmeste leder vurderes samlet som stor, men medlemmer i offshore skiller seg ut som den gruppen med lavest tillit, mens medlemmene i kommunal sektor er i motsatt ende av skalaen.
- Tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere vurderes som lavere enn den medlemmene har til nærmeste leder.
  - Økte jobbkrav, mye tid brukt på kontroll, oppfølging og rapportering samt omorganisering ser ut til å svekke den vurderte tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere.

Litteratur

Almenningen, K. Høimyr; Degerud, E. M. M.; Gravseth, H. M. U.; Ljoså, C. H.; Løvseth, E. K.; Marti, A. R.; Mjaaland, B.; Moazami, T. N.; Sterud, T.; Østhus, S.; Østrem, R. B. S.: Øygardslia, H. (2024). *Faktabok om arbeidsmiljø og -helse 2024*. Stami-rapport nr. 7.

Alsos, K. (2024). Digitaliseringens virkninger på de nordiske arbeidsmarkedene. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, *8*(6), 71–79. https://doi.org/10.18261/nost.8.6.6

Alsos, K. & Dølvik, J. E. (2021). The future of work in the Nordic countries: Opportunities and challenges for the Nordic working life models (TemaNord 2021:520). Nordisk ministerråd.

Andersen, R. K. & Trygstad, S. C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024*. Fafo-notat 2024:21.

Andersen, R.K. (2025). *Ledelsesbarometeret 2025 – hjemmekontor og fjernledelse*. Faktaflak

Brandl, B. (2019). Variations and (a)symmetries in trust between employees and employers in Europe: Some (not so) well-known stylized facts. *European Journal of Industrial Relations*. DOI: 10.1177/095968011985072

Bråten, M., Andersen, R. K., Blinkenberg, B. & Nergaard, K. (2025). *Arbeidstakeres rett til å koble fra. Kartlegging av status og utfordringer i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 2025:26.

Coleman J.S. (1990). Foundations of Social Theory. Harvard University PressDe Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. & Vitols, S. (2019). Democracy at work. https://www.etui.org/sites/default/files/Chap%204%20Bench%202019.pdf

Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M. & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.

Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Østerud et al., Mot en ny maktutredning. Ad Notam Gyldendal.

Isaksen, E. T., Røed, K. & Zhang, T. (2022). *Indikatorer for å måle omstillingtempo i norsk økonomi* (Frisch Rapport 3). Frischsenteret.

Fløvik, L., Knardahl, S. & Christensen, J. O. Organizational change and employee mental health: A prospective multilevel study of the associations between organizational changes and clinically relevant mental distress. *Scandinavian journal of work, environment & health*. 2019;45(2):134.

Haipeter, T. (2019). Workers' participation: concepts and evidence. I S. Berger, L. Pries & M. Wannnôffel (Red.), The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plan Level (s. 147–164). Palgrave Macmillan

Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. Fafos rådsprogram 2006–2008*. Fafo-notat 2006:25.

Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. Thousand Oaks, Sage.

Marques, J. & Dhiman, S. (2017). Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance. Springer International Publishing AG.

Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*. 2011;47(4):461

Perspektivmeldingen 2024. Meld. St. 31, 2024.

Pries, L. (2019). Workers' participation at Plant Level in a Comparative Perspective. I S. Ber-ger, L. Pries & M. Wannöffel (Red.). The Palgrave handbook of Workers' Participation at work.Putnam, R. D. (1993). «What makes democracy work?» I *National Civic Review,* Vol. 82, Issue2, Spring 1993, Pages 101-107.

Quinlan, M. & Bohle, P. Overstretched and unreciprocated commitment: reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. Int J Health Serv. 2009;39(1):1.

Røste, R. & Dahlquist, T. A. (2025): "Styring og ledelse i handlingsrommet mellom tillit og kontrolll", dybdestudie av hvordan ledere griper handlingsrommet mellom tillit og kontrollbasert styringr og utøver tillitsbasert ledelse i praksis i omstillings- og endringsarbeid, *Nordisk Administrativt Tidsskrift,* https://journals.oslomet.no/nat/article/view/6137.

STAMI. (2023). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning*. STAMI-rapport, årgang 24, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.

Steen, J. R. & Svalund, J. (2024). En yrkessstruktur i endring. I K. Alsos, S. Oppegaard & S. C. Trygstad (Red.), *Den norske arbeidslivsmodellen: status og utfordringer i en brytningstid* (s. 256-276). Gyldendal Akademisk.

Sterud, T. (2009). Nedbemanninger og omorganiseringer blant norske yrkesaktive – har informasjon og medvirkning betydning for helse og trivsel? I: *Søkelys på arbeidsmarkedet*, *26(1)*. Hentet fra: http://www.samfunnsforskning.no/nor/Tidsskrifter/Soekelys-paa-arbeidslivet/Tidligere-utgivelser-i-fulltekst/2009

Trygstad, S.C. (2025). *Ledelsesbarometeret 2025 – digitalisering og ny teknologi*. Faktaflak

Trygstad, S.C. (2004). Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management. Avhandling for Dr. Polit, NTNU, Fakultet for samfunnsvitenskap og tek-nologiledelse, Trondheim.

Trygstad, S. C. & Jensen, R. S. (2023). Demokrati på jobben. I T. Fløtten, H. C. Kavli & S. C. Trygstad (Red.) *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Universitetsforlaget. (s. 89–105). https://doi.org/10.18261/9788215065403-23-05

Trygstad, S. C, Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10.

Fafo
Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo
Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo
Sentralbord: 22 08 85 00
E-post: fafo@fafo.no

fafo.no