

Ledelsesbarometeret 2025 – hjemmekontor og fjernledelse

I dette faktaflaket skal vi se nærmere på bruk av hjemmekontor. Hjemmekontor har blitt en sentral problemstilling i arbeidslivet de siste fem årene, både knyttet til arbeidsgivers ansvar for tilrettelegging, arbeidsmiljø og oppfølging av de ansatte, men også hvordan det påvirker arbeidstakernes fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid. I dette faktaflaket undersøker vi medlemmene av Ledernes bruk av hjemmekontor samt ledelse av ansatte på hjemmekontor.

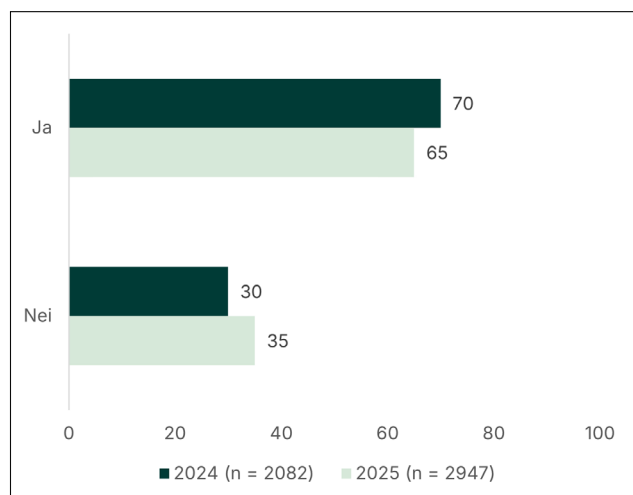
Fafo har på oppdrag fra fagforeningen Lederne gjennomført Ledelsesbarometeret 2025. Barometeret er en spørreundersøkelse gjennomført blant Ledernes medlemmer. Undersøkelsen ble gjennomført i mars 2025. Av de totalt 15 104 yrkesaktive medlemmene, fikk vi svar fra 2947. Dette gir en svarprosent på 20.

I analysene har vi også undersøkt om et sett med bakgrunnsvariabler påvirker svarene: kjønn, alder, utdanning, sektor/bransje, og om virksomheten er en del av et konsern eller større enhet.

Ledernes 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 1).

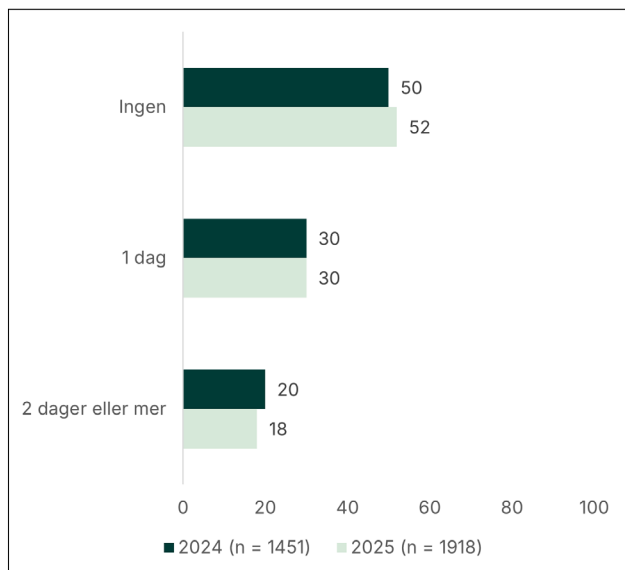
Figur 1 Ledernes mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. 2025 (n = 2947). Prosent



Andelen som har mulighet til å bruke hjemmekontor er noe lavere enn det vi så i 2024, hvor 70 prosent oppgir at de kunne jobbe hjemmefra. Kvinnelige medlemmer oppgir i større grad enn mannlige at de har mulighet til hjemmekontor. Noe av kjønnsforskjellen kan nok forklares med at i offshore, som er en mannsdominert bransje, svarer kun én av fire at de har mulighet til hjemmekontor. De som er en del av toppledelsen, svarer også i større grad enn mellomledere og de som ikke har lederoppgaver at de kan ha hjemmekontor.

De medlemmene som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra ble også spurt hvor ofte de gjorde dette i løpet av en typisk uke (figur 2).

Figur 2 Hvor mange hele arbeidsdager medlemmene jobber på hjemmekontor i løpet av en typisk uke. Prosent



Omtrent halvparten av medlemmene svarer 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 én dag i uka. Rundt 20 prosent svarer at de jobber hjemmefra to dager eller mer, og halvparten av disse svarer at de normalt jobber to dager hjemmefra i en typisk uke. Kvinner svarer i noe større grad enn menn at de ikke benytter muligheten til hjemmekontor. I forlengelsen av det, finner vi også at medlemmer i kommunesektor, en kvinne-dominert sektor, i mindre grad benytter seg av muligheten eller har mindre mulighet til å benytte seg av hjemmekontor enn de som jobber i andre sektorer. De som er en del av toppledelse og mellomledere med personalansvar svarer i større grad enn de som er ledere uten personalansvar eller de som ikke har lederansvar at de ikke benytter muligheten til å ha hjemmekontor. Antall dager medlemmene jobber hjemmefra i en normal uke er stabil mellom 2024 og 2025.

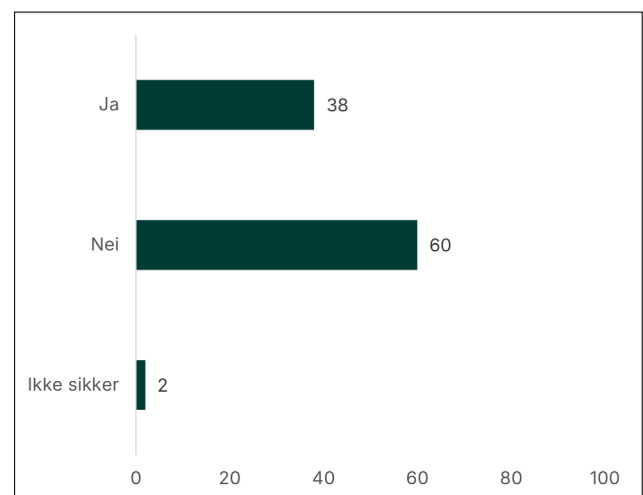
Oppsummert har vi sett at et klart flertall av medlemmene har mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager. Samtidig svarer drøyt halvparten av de som har muligheten at de normalt sett ikke benytter seg av den, mens noe under halvparten benytter seg av muligheten. Om vi ser på de som jobber relativt hyppig hjemmefra, altså to dager eller mer, utgjør disse tolv prosent av medlemmene total sett. Seks

prosent av disse jobber hjemmefra to dager i uka.

Ledelse av ansatte på hjemmekontor

I Ledelsesbarometeret 2025 spurte vi medlemmer som er 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 3 viser vi andelen som svarer at de ansatte har mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager.

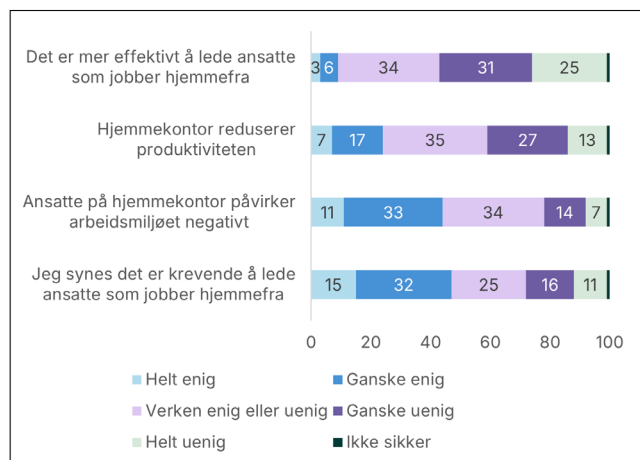
Figur 3 Har dine ansatte mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager? Toppledere og mellomledere med personalansvar. Prosent (n = 1690)



Et flertall av topplerne og mellomledere med personalansvar – 60 prosent – 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. Andelen som svarer at de ansatte ikke har mulighet til å jobbe hjemmefra er høyest for ledere i offshore, og er ikke overraskende på 80 prosent.

De lederne som svarte at de hadde ansatte som hadde mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra ble videre bedt om å ta stilling til fire påstander om å lede ansatte på hjemmekontor (figur 4).

Figur 4 Vurdering av påstander om å lede ansatte når de har mulighet til å jobber hjemmefra. Prosent (n = 642)



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. 45 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 en viss effekt av det å være ledere i et konsern eller en større enhet. De som er ledere i et konsern eller en større enhet svarer i noe større grad enn de som ikke er det, at de er helt uenige i at hjemmekontor reduserer

produktiviteten og at arbeidsmiljøet påvirkes negativt. De er også i noe større grad uenige i at det er mer krevende å lede ansatte som jobber hjemmefra.

Oppsummert har vi i denne delen sett at 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.

I dette faktaflaket undersøker vi medlemmene av Ledernes bruk av hjemmekontor samt ledelse av ansatte på hjemmekontor. Hjemmekontor har blitt en sentral problemstilling i arbeidslivet de siste fem årene, både knyttet til arbeidsgivers ansvar for tilrettelegging, arbeidsmiljø og oppfølging av de ansatte, men også hvordan det påvirker arbeidstakerenes fleksibilitet og balanse mellom arbeid og fritid. I dette faktaflaket undersøker vi medlemmene av Ledernes bruk av hjemmekontor samt ledelse av ansatte på hjemmekontor.

Rolf K. Andersen er forsker ved Fafo.