

Rolf K. Andersen og Sissel C. Trygstad

Ledelsesbarometeret 2026





Ledelsesbarometeret 2026

I denne rapporten presenterer vi funn fra årets Ledelsesbarometer. Barometeret er gjennomført for forbundet Lederne, og bygger på en spørreundersøkelse blant medlemmene gjennomført vinteren 2026.

Innhold

Forord	3
Innledning	4
1.1 Gjennomføring og metode	6
2 Tilrettelegging og mangfoldstiltak	10
2.1 Tilrettelegging for arbeidstakere	10
2.2 Mangfoldstiltak for personer med innvandrerbakgrunn	15
2.3 Oppsummering	16
3 Lønn og fastsettelse av lønn.....	18
3.1 Hvordan fastsettes lønnen?	18
3.2 Oppsummering	21
4 Arbeidstid.....	22
4.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene	22
4.2 Retten til å koble fra	25
4.3 Oppsummering	26
5 Hjemmekontor og fjernledelse	28
5.1 Hjemmekontor.....	28
5.2 Fjernledelse.....	29
5.3 Oppsummering	31
6 Omstillinger	32
6.1 Omorganisering	32
6.2 Medlemmenes bruk av ny teknologi og nye digitale løsninger.....	35
6.3 Oppsummering	39
7 Tidsbruk og intensitet.....	41
7.1 Tidsbruk.....	41
7.2 Vel anvendt tid?	43
7.3 Handlingsrom	44
7.4 Tempo, krav og ansvar.....	44
7.5 Oppsummering.....	46
8 Varsling	48
8.1 Mottak og håndtering av varsler.....	48
8.2 Når varsel rettes mot en selv.....	50
8.3 Frykt for selv å bli varslet på?.....	53
8.4 Holdninger til varsling.....	54
8.5 Oppsummering	55
9 Innflytelse og tillit.....	58
9.1 Innflytelse.....	58
9.2 Rammebetingelsene på jobben	59
9.3 Beslutningshierarki og innflytelse.....	60
9.4 Tillit.....	63

9.5 Oppsummering	65
Referanser.....	67

Forord

I denne rapporten presenterer vi hovedfunn fra Ledelsesbarometeret 2026. Resultatene gir et godt innblikk i hvordan medlemmer i forbundet Lederne har det på jobben. Vi ser på temaer som mangfold og tilrettelegging, lønn, arbeidstid, endringer, hjemmekontor, tidsbruk samt varsling, innflytelse og tillit. Flere av spørsmålene som stilles, ble også stilt i 2024 og 2025.

Vi vil benytte anledningen til å takke våre oppdragsgivere i forbundet for svært 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 Anne Mette Ødegård, som har kvalitetssikret innholdet, og Mira Refseth Langeland, ha stor takk.

Feil og mangler står for forfatterens regning.

Oslo, august 2026

Rolf K. Andersen & Sissel C. Trygstad

Innledning

Ledelsesbarometeret 2026 er den tredje utgaven av en årlig kartlegging av arbeidssituasjonen til medlemmene i fagforeningen Lederne. Barometeret har som mål å gi et bredt og empirisk basert bilde av sentrale trekk ved lederes og fagspesialisters arbeidshverdag, inkludert rammebetingelser som arbeidstid og lønn, organisering av arbeid, bruk av hjemmekontor, forholdet mellom jobb og fritid, omstillinger, innflytelse og relasjoner i arbeidslivet. Denne årlige temperaturmåleren blant Ledernes medlemmer gir et godt grunnlag for å følge utviklingen over tid og identifisere både stabile mønstre og endringer i medlemsmassen, men den gir også viktige indikasjoner på stabilitet, endring og utvikling i arbeidslivet for øvrig. I årets barometer finner vi tematiske gjengangere som for eksempel lønn, arbeidstid, retten til å koble fra, omstillinger, arbeidsintensitet, innflytelse og tillit. Men vi byr også på ny tematikk.

Nye tema i 2026 – tilrettelegging, inkludering og varsling

I årets utgave av Ledelsesbarometeret retter vi oppmerksomheten mot tre nye tema. Det første er tilrettelegging for arbeidstakere i ulike livsfaser og livssituasjoner, det andre er inkludering og mangfold, og det tredje er varsling av kritikkverdige forhold.

Når det gjelder tilrettelegging for arbeidstakere i ulike livsfaser og livssituasjoner, tar vi utgangspunkt i arbeidsgivers ansvar for å legge til rette for et inkluderende og bærekraftig arbeidsliv. Virksomhetenes evne til å tilpasse arbeidssituasjonen til arbeidstakernes livsfaser og individuelle behov er en viktig del av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. I barometeret kartlegger vi medlemmenes kjennskap til og vurderinger av tilretteleggingstiltak knyttet til blant annet helse, omsorgsansvar, små barn, seniorfase og andre livssituasjoner. Analysene viser at mange virksomheter tilbyr ulike former for tilrettelegging, men også at det er variasjoner mellom sektorer, virksomhetsstørrelser og medlemsgrupper.

Det andre nye temaet er mangfold. Også her har arbeidsgivere et ansvar. Vi undersøker virksomhetenes praksis når det gjelder å innkalle arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn til intervjuer, og hvor stor andel av de ansatte som kommer fra land utenfor Norden.

Det tredje nye temaet er varsling, er noe som har fått økt oppmerksomhet de siste to tiår, både i forskningen og i den offentlige debatten. Temaet berører grunnleggende spørsmål om åpenhet, ansvarlighet og arbeidsmiljø. I barometeret kartlegger vi hvor mange medlemmer som har mottatt varsler om kritikkverdige forhold, hvordan slike saker håndteres, og hvilke erfaringer medlemmer har med å bli utpekt som ansvarlig i en varslingssak. I tillegg analyserer vi holdninger til varsling som fenomen. Resultatene viser at varsling oppfattes som viktig for å kunne rette opp feil i virksomheter, samtidig som mange opplever slike saker som krevende å håndtere.

Ved å inkludere disse temaene utvider vi kunnskapsgrunnlaget om medlemmenes arbeidshverdag. I avsnittene under oppsummerer vi kort noen hovedfunn i årets barometer.

Et arbeidsliv preget av både stabilitet og endring

Et gjennomgående funn i årets barometer er at mange sider ved medlemmenes arbeidssituasjon framstår som relativt stabile over tid. Dette gjelder blant annet vurderinger arbeidstidsordninger lønnsfastsettelse, innflytelse, sentrale trekk ved arbeidsorganisering og flere arbeidslivsrelaterte forhold som også ble kartlagt i de to foregående utgavene av barometeret. På flere områder videreføres dermed mønstre som allerede ble observert i 2024 og 2025.

Samtidig peker analysene i retning av viktige endringer. Andelen som mener at det å ha muligheten til å jobbe når de egentlig har fri gir en ønsket fleksibilitet, har økt. Vi ser en tydelig økning i omorganiseringstakten fra 2025 til 2026. Andelen medlemmer som rapporterer at de ikke har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene, går ned, og det er særlig innen offshore-sektoren at endringene er markante. Vi finner at det særlig er nedbemanning og «annen større omorganisering» som har økt fra sist måling. Samtidig er det en stor andel av ledernes medlemmer som svarer at både de selv og virksomheten har tatt i bruk nye teknologiske eller digitale arbeidsverktøy og løsninger, og kunstig intelligens (KI) er på full fart inn i virksomhetene. Dette bekrefter at omstillinger er et sentralt trekk ved arbeidslivet, og at mange virksomheter er i kontinuerlig endring.

Samlet sett tegner resultatene et bilde av et arbeidsliv der stabilitet og endring eksisterer side om side. Mange grunnleggende trekk ved arbeidssituasjonen består, samtidig som strukturelle forhold – som omorganisering og teknologisk utvikling – bidrar til å endre rammebetingelsene for arbeid.

Innflytelse, tillit og arbeidslivets rammebetingelser

I år som i de to foregående utgavene av barometeret er vi opptatt av innflytelse og tillit, og samspillet mellom disse. Innflytelse er en sentral dimensjon i den norske arbeidslivsmodellen, både i form av det individuelle handlingsrommet arbeidstakere har og kollektive medvirkningsordninger. Analysene viser, i tråd med tidligere forskning, at medlemmene opplever størst innflytelse over operasjonelle beslutninger knyttet til eget arbeid, og mindre innflytelse over strategiske beslutninger på virksomhetsnivå. Samtidig varierer opplevd innflytelse systematisk mellom ulike grupper, blant annet etter utdanning og rolle.

For det andre finner vi en økning i tillit, både til nærmeste leder og i relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Dette er et funn som bryter med en intuitiv forventning om at omfattende omstillinger kan utfordre tillitsforhold. I stedet viser resultatene at tilliten har økt fra 2025 til 2026, særlig i privat sektor og offshore. Samtidig vet vi fra tidligere forskning at tilliten kan være sårbar i møte med omstillinger. At tilliten øker parallelt med økt omorganiseringstakt, er derfor et interessant funn som det per i dag ikke finnes en entydig forklaring på.

Analysene viser også en tydelig sammenheng mellom opplevd innflytelse og tillit: Medlemmer som opplever høy grad av innflytelse, rapporterer også høyere tillit, både til nærmeste leder og til relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere.

Våre funn indikerer at både innflytelse og tillit formes i et samspill mellom individuelle ressurser, organisatorisk posisjon og strukturelle forhold ved virksomhetene. Endringer i teknologi, organisering og arbeidskrav er faktorer som kan påvirke dette samspillet, og som derfor er sentrale for å forstå utviklingen i arbeidslivet.

Rapportens oppbygning

Rapporten består av ni kapitler som belyser ulike sider ved medlemmenes arbeidssituasjon og arbeidshverdag. Innledningsvis presenteres metode og datagrunnlag. Deretter, i kapittel 2, ser vi nærmere på tilrettelegging for arbeidstakerne i ulike livssituasjoner og mangfoldstiltak for personer med innvandrerbakgrunn. I kapittel 3 retter vi blikket mot lønn og fastsettelse av lønn, mens arbeidstid tematiseres i kapittel 4. I kapittel 5 ser vi nærmere på hjemmekontor og hvor lett eller vanskelig det er å drive fjernledelse. Ulike former for omstilling er utgangspunktet for kapittel 6, mens arbeidsoppgaver og tidsbruk tematiseres i kapittel 7. I kapittel 8 er vi opptatt av hvor mange av Ledernes medlemmer som har mottatt varslar, hvor stor andel av medlemmene som har blitt varslet på, og medlemmenes vurderinger av ulike sider av varsling som fenomen. I rapportens siste kapittel, 9, står innflytelse og tillit sentralt.

Målet er å bidra med kunnskap som kan være relevant for Lederne som forbund og for medlemmene ute i de ulike virksomhetene.

1.1 Gjennomføring og metode

Fagforeningen Lederne organiserer ledere og fagspesialister, og har medlemmer på tvers av ulike bransjer og stillingsnivåer, både i privat og offentlig sektor. Ledelsesbarometeret 2026 bygger på en nettbasert spørreundersøkelse som ble gjennomført i januar og februar 2026 blant yrkesaktive medlemmer. Undersøkelsen ble sendt ut per e-post, og det ble gjennomført tre purringer, hvorav én av disse var via SMS. Av de totalt 15 892 yrkesaktive medlemmene, fikk vi svar fra 3075. Dette gir en svarprosent på 19.

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. Prosent.

	Fordeling utvalg	Fordeling populasjon/ medlemsregister
Kjønn		
Mann	57	65
Kvinne	43	35
Alder		
35 år eller yngre	6	11
36–49 år	30	32
50–60 år	48	42
Eldre enn 60 år	16	15
Bransje		
Arbeid og inkludering	6	5
Bank, finans, forsikring og rådgivning	1	1
Barnehager	6	5
Bemanningservice, service, sikkerhet og reiseliv	4	4
Bryggeri og næringsmiddel	2	2
Bygg, eiendom, håndverk, anlegg og bergverk	3	3
Energi og elektro	2	2
Fiskeri og havbruk	2	2
Helse og omsorg	3	2
Kommunikasjon, media og trykkeri	0	0
Kunnskap og teknologi	2	2
Logistikk, transport, bil og maskin	3	3
Luftfart	1	2
Offentlig sektor	13	8
Olje, gass og rederi	20	28
Organisasjon, kultur og undervisning	6	4
Papir- og treindustri	1	1
Produksjon og engrossalg til næringsliv	1	1
Skipsverft og mekanisk industri / tekniske og kjemiske virksomheter	13	13
Varehandel	7	9
Mangler registrering	4	6

Som det framgår av tabell 1.1 har vi en viss overrepresentasjon av kvinner i utvalget, 43 prosent mot 35 prosent i medlemsmassen. Det er også en underrepresentasjon av medlemmer som er under 35 år, 6 prosent i utvalget mot 11 prosent i medlemsmassen. 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.

Ikke alle medlemmene i Lederne er ledere med personalansvar. I vårt utvalg er 16 prosent av medlemmene toppleder eller del av toppledelsen, 42 prosent er mellomledere med personalansvar, 23 prosent er ledere uten personalansvar, og 19 prosent er medlemmer uten direkte lederansvar, men innehar stillinger med særlig ansvar. Videre i rapporten vil vi for framstillingens skyld omtale de som mer toppledere eller del av toppledelsen som toppledere/toppleledelsen.

Analyser

I notatet 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: 40 år eller yngre, 41–55 år, eldre enn 55 år. De som er 40 år eller yngre, er referansegruppen.
- Utdanning: til og med videregående utdanning, utdanning på universitet/høgskole (inntil 4 år), utdanning på universitetsnivå/høgskole (mer enn 4 år). Utdanning til og med 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.
- Tillitsverv er en dikotom variabel, der 0 = har ikke verv, 1 = har verv. De som har et tillitsverv, kan være tillitsvalgt og/eller verneombud.
- Bransjekategori er dummyvariabler: offentlig sektor, privat sektor og offshore. Offentlig sektor er referansekategori.
- Omorganisering: 0 = har vært gjennom omorganisering siste to årene, 1 = har ikke vært gjennom omorganiseringer siste to år.
- Antall ansatte: under 20, 20–50, 51–199, 200 eller flere. Under 20 er referansekategori.

- I noen tilfeller benyttes også variabelen 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, 6 = usikker. Variablene lader på en faktor, og Cronbachs alfa = 0,92.
- 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. Alle som har svart 3, har fått verdien 1, øvrige har fått verdien 0.
- 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 signifikantstestet, og det kommenteres kun forskjeller som har et signifikansnivå på minimum 5 prosent.

2 Tilrettelegging og mangfoldstiltak

Arbeidsgivers plikt til å tilrettelegge for arbeidstakere i ulike situasjoner følger av arbeidsmiljøloven. Det stilles blant annet krav til at arbeidsmiljøet skal være forsvarlig, og at det skal forebygges mot skader og sykdommer (aml. § 4.1). Arbeidstilsynet beskriver at tilrettelegging «handler om hvordan arbeidsgiver organiserer arbeidet og arbeidsoppgavene, utformer arbeidsplassen på en sikker måte og arbeider systematisk for et forebyggende og helsefremmende arbeidsmiljø».¹ Arbeidsgiver har en generell tilretteleggingsplikt som skal sikre arbeidstakerne mot uheldige fysiske og psykiske belastninger. En individuell tilretteleggingsplikt betyr at det så langt som mulig skal tilrettelegges for den enkelte arbeidstaker ut fra dennes arbeidsevne, kompetanse, alder og øvrige forutsetninger. I tillegg gjelder en særskilt tilretteleggingsplikt for arbeidstakere med redusert arbeidsevne. Arbeidstakerne har plikt til å medvirke i tilretteleggingsarbeidet. Tilsynet presiserer også at arbeidsgiverplikten er å gjøre så mye som mulig for å sikre at arbeidstakeren kan stå i jobb, men at tilretteleggingen ikke må gå ut over arbeidsforhold eller arbeidsmiljøet til andre arbeidstakere.

Arbeidsgivere i offentlig sektor og større arbeidsgivere i privat sektor (mer enn 50 ansatte) er også gjennom Lov om likestilling og forbud mot diskriminering omfattet av aktivitets- og redegjørelsesplikten (§ 24 og § 26). Det betyr at arbeidsgivere har plikt til å jobbe med likestilling og diskriminering, og rapportere dette arbeidet i årsrapporten eller liknende. I tillegg har statlige virksomheter plikt til å innkalle minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn, hull i CV-en eller funksjonsnedsettelse til jobbintervju (Forskrift til lov om statens ansatte mv. § 4).

Med bakgrunn i dette har vi kartlagt hvordan medlemmene i Lederne mener virksomhetene tilrettelegger for sine arbeidstakere i ulike situasjoner, og om de har mangfoldstiltak i form av å kalle inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn.

2.1 Tilrettelegging for arbeidstakere

Medlemmenes kjennskap til tilrettelegging i ulike situasjoner kan være påvirket av om de selv er involvert i slike tiltak. Vi har derfor i presentasjonen av resultatene i denne delen valgt å skille mellom medlemmer som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, og medlemmer som er i stillinger med særlig ansvar. Bakgrunnen er at de som er del av toppledelsen og mellomledere med personalansvar, kan antas å ha en bredere kjennskap til denne typen tilrettelegginger enn de som ikke er i en slik posisjon. Det må understrekes at dette ikke er en kartlegging av omfanget av slike tiltak i virksomhetene, kun av medlemmenes kjennskap til slike. Tilretteleggingstiltakene er knyttet til arbeidstakernes helsesituasjon, familiens helsesituasjon, små barn og graviditet, seniorer og samlivsbrudd. Resultatene er vist i tabell 1.1.

¹ Se [Tilrettelegging - Arbeidstilsynet](#)

Tabell 1.1. Tilrettelegger virksomhetene for arbeidstakere i ulike situasjoner og livsfaser. Flere svar mulig. Prosent, (n = 3075).

	Toppledelse / mellomleder med personalansvar	Medlemmer i stillinger med særlig ansvar	Totalt
Gravide	80	74	77
Langtidssykmeldte	81	69	76
Dødsfall i nær familie	69	62	66
Småbarnsforeldre	64	60	62
Svært syke/pleietrengende barn	65	57	62
Kroniske helseplager	61	51	57
Svært syke/pleietrengende ektefelle/samboer	54	50	52
Nedsatt funksjonsevne	54	47	51
Senior/eldre arbeidstakere over 55 år	53	44	49
Svært syke/pleietrengende foreldre	46	39	43
Samlivsbrudd	47	37	43
Annet	5	7	5
Ingen av de nevnte	5	8	6
Totalt (n)	1789	1286	3075

Gjennomgående viser tabell 1.1 at de som enten er del av toppledelsen eller mellomleder med personalansvar, i høyere grad enn andre medlemmer oppgir at virksomhetene har samtlige av de tilretteleggingstiltakene vi har spurt om. Det kan som nevnt skyldes at toppledere og mellomledere med personalansvar, i kraft av sin stilling, har en noen bedre oversikt over tilretteleggingstiltakene i virksomhetene enn andre medlemmer. Det er få som svarer at deres virksomhet ikke har noen av de tilretteleggingstiltakene vi har kartlagt.

Når vi ser på de enkeltstående tiltakene, er det flest medlemmer som oppgir at virksomheten deres har tiltak for gravide og langtidssykmeldte. Dette er også tiltak som er lovregulert. Tiltak for gravide vil omfattes av den generelle tilretteleggingsplikten i arbeidsmiljøloven (§ 4-1 og 4-2) og gjennom forskrift om utførelse av arbeidet (kapittel 7, arbeid med fare for forplantningsskader). Også tiltak for langtidssykmeldte er lovregulert i arbeidsmiljøloven (se for eksempel § 4-3), med formål om at det legges til rette for at sykmeldte arbeidstakere kommer tilbake i jobb. At rundt 20 prosent av toppledere og mellomledere med personalansvar ikke oppgir at dette er et tilretteleggingstiltak i deres virksomhet, framstår dermed som høyt.

Rett til for eksempel fri ved nær families dødsfall eller deltakelse i begravelse er ikke lovregulert, men kan være regulert i sentrale eller lokale tariffavtaler. To av tre medlemmer oppgir at det i deres virksomhet tilrettelegges ved dødsfall i nær familie.

Det er også helt eller delvis regulert i lov at det kan tilrettelegges for småbarnsforeldre og de som har barn som er svært syke eller pleietrengende. For eksempel vil småbarnsforeldre (barn under ti år) ha rett til redusert arbeidstid uten lønn for en periode, dersom det ikke er til vesentlig ulempe for virksomheten (aml. § 10-2 (4)). Når perioden er over, vil arbeidstakeren ha rett til å gå tilbake til sin tidligere arbeidstid. Foreldre til svært syke eller pleietrengende barn kan også komme inn under den samme bestemmelsen. For både småbarnsforeldre og arbeidstakere med svært syke eller pleietrengende barn er det 62 prosent som oppgir at deres virksomhet har tilretteleggingstiltak. Retten til redusert arbeidstid ved svært syk ektefelle/samboer eller foreldre vil også kunne komme inn under bestemmelsen om rett til redusert arbeidstid. Rett til redusert arbeidstid er kun ett mulig tilretteleggingstiltak. Andre kan for eksempel være at arbeidstakeren innvilges kortere friperioder, med eller uten betaling, for å følge barn eller eldre foreldre til legebesøk, kontakttime for barn i skolealder med mer. Dette kan også være regulert i avtale, personalhåndbok eller liknende.

I analysene finner vi noen gjennomgående sammenhenger. Medlemmer i offentlig sektor oppgir samlet en større grad av tilretteleggingstiltak i sine virksomheter enn de som er i privat sektor eller offshore. De som er 55 år eller eldre, oppgir i mindre grad enn de som er yngre at virksomheten har samtlige av de kartlagte tilretteleggingstiltakene.

Vi har i analysene skilt mellom toppledere og mellomleder med personalansvar for å undersøke om det er forskjeller mellom disse to ledernivåene. Vi finner at det er en sammenheng mellom medlemmer på ulike ledernivå og rapportering om ulike tilretteleggingstiltak. Sammenliknet med toppledere er mellomledere med personalansvar mindre tilbøyelige til å svare at deres virksomhet tilrettelegger for gravide, småbarnsforeldre og ansatte med nedsatt funksjonsevne. Denne forskjellen kan indikere at det er et gap mellom de som i hovedsak har ansvaret for de praktiske tilretteleggingstiltakene, det vil si mellomlederne med personalansvar, og toppledelsen i vurderingen av tilrettelegging i virksomhetene på disse områdene. Om forskjellen skyldes at toppledelsen har mindre kunnskap om tiltakene, eller om det er en ulik vurdering av hvilke tiltak virksomheten har, kan vi ikke si noe om ut fra våre data.

Vi finner også en sammenheng mellom antall ansatte i virksomhetene og medlemmenes rapportering om tiltak for tilrettelegging: jo flere ansatte, desto flere tilretteleggingstiltak. De som jobber i de største virksomhetene, 200 ansatte eller flere, rapporterer gjennomgående om høyere grad av tilrettelegging for nesten samtlige av situasjonene vi har spurt om. Unntaket er tiltak ved samlivsbrudd, der vi ikke finner en slik sammenheng.

Utdanning påvirker også medlemmenes vurdering av tilretteleggingstiltak. De med høyere utdanning, oppgir i større grad enn andre flere av tilretteleggingstiltakene vi har kartlagt. Det gjelder tilrettelegging for småbarnsforeldre, for ansatte med svært syke eller pleietrengende barn, ektefelle/samboer eller foreldre, for ansatte med kroniske helseplager eller nedlatt funksjonsevne og ved samlivsbrudd.

Vi finner også en kjønnsforskjell, der menn i noe større grad enn kvinner oppgir at virksomheten tilrettelegger for småbarnsforeldre, ansatte med svært syke eller pleietrengende barn eller ektefelle, ansatte med nedsatt funksjonsevne, seniorer over 55 år og ved samlivsbrudd.

De medlemmene som svarte at deres virksomhet hadde tilretteleggingstiltak for en eller flere grupper av ansatte, fikk et oppfølgingsspørsmål om noen konkrete tiltak virksomhetene kunne ha. Resultatet er vist i tabell 2.2.

Tabell 2.2. Tiltak som benyttes for å tilrettelegge for arbeidstakernes ulike behov. Flere svar mulig. Prosent, (n = 2880).

	Toppleder / mellomleder med personalansvar	Medlemmer i stillinger med særlig ansvar	Totalt
Tilrettelagte arbeidsoppgaver	83	71	78
Tilrettelagt arbeidstid	68	59	64
Redusert stilling for en tidsbestemt periode	61	49	56
Tekniske hjelpemidler	53	50	52
Samtale med psykolog dekket av arbeidsgiver	50	41	46
Tilbud om ny/annen stilling	42	44	43
Trening i arbeidstiden uten å bli trukket i lønn	24	26	25
Betalt permisjon for omskolering/ kompetanseheving	17	21	19
Annet	4	6	5
Ingen av de nevnte	3	6	4
Totalt (n)	1697	1183	2880

Mulighet for tilrettelagte arbeidsoppgaver og tilrettelagt arbeidstid er tiltakene som nevnes av flest, henholdsvis 78 prosent og 64 prosent. Mulighet til redusert stilling for en tidsbegrenset periode oppgis også av relativt mange, 56 prosent. Redusert stilling for en tidsbegrenset periode er, slik vi så over, også regulert gjennom arbeidsmiljøloven. For alle disse tilretteleggingstiltakene ser vi at toppledere og mellomledere med personalansvar i noe større grad enn andre medlemmer oppgir å ha tiltakene.

Mellom 43 prosent og 52 prosent svarer at det i deres virksomhet er tilgang til tekniske hjelpemidler, samtale med psykolog dekket av arbeidsgiver og tilbud om ny/annen stilling. Det er noe overraskende at kun litt over halvparten av medlemmene oppgir tilgang til tekniske hjelpemidler, ettersom retten til nødvendige hjelpemidler er regulert i arbeidsmiljøloven (§ 4-4). Det er heller ingen vesentlig forskjell mellom de som er del av toppledelsen / mellomledere med personalansvar, og andre medlemmer i vurderingen

rundt tekniske hjelpemidler. For lederne burde andelen vært høyere, gitt lovreguleringen.

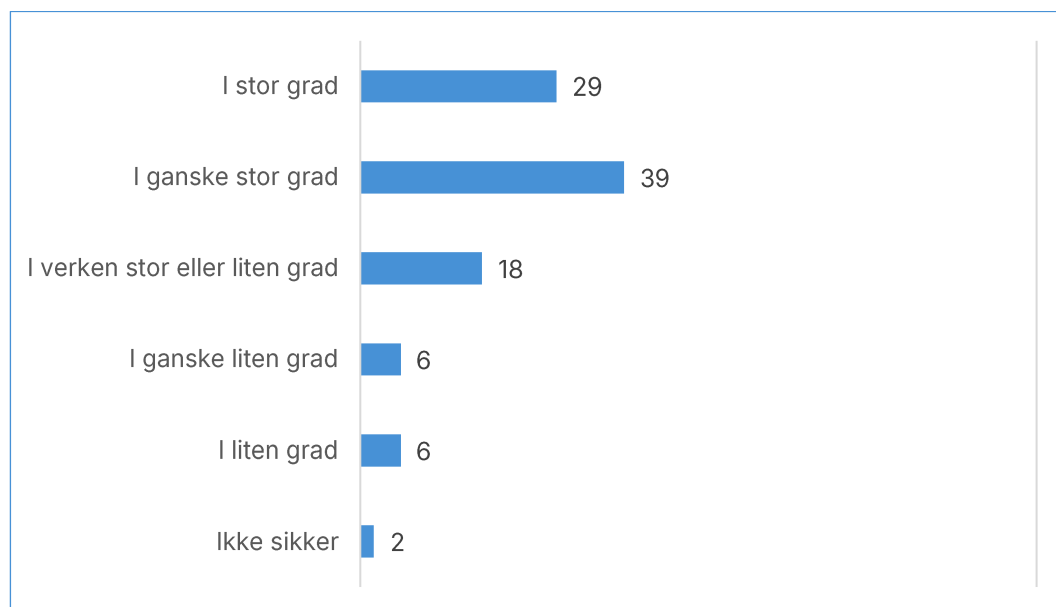
Trening i arbeidstiden uten lønnstrekk og betalt permisjon i forbindelse med omskole-
ring/kompetanseheving er det færre medlemmer som nevner at de har i sin virksomhet.

I analysene finner igjen vi mye av det samme mønsteret som vi så for tilretteleggingstil-
takene i tabell 2.1:

- De som er ansatt i privat sektor eller offshore, er gjennomgående mindre tilbøyelige til svare at de ulike tilretteleggingstiltakene benyttes i deres virksomhet.
- Andelen som svarer at et tiltak benyttes, øker med stigende antall ansatte, og gjelder særlig i virksomheter med mer enn 200 ansatte.
- Medlemmer med høy utdanning svarer i større grad enn de med utdanning til og med videregående skolenivå at de har mulighet til:
 - tilrettelagt arbeidstid
 - redusert stilling for en tidsbestemt periode
 - tekniske hjelpemidler
 - samtale med psykolog betalt av arbeidsgiver
 - trening i arbeidstiden uten trekk i lønn

Til slutt i denne delen spurte vi medlemmene i hvor stor grad de alt i alt mener at ar-
beidsgiver tilrettelegger for de ansattes individuelle behov (figur 2.1).

Figur 2.1. Alt i alt blir det tilrettelagt for de ansattes individuelle behov på arbeidsplassen. Prosent, (n = 3075).



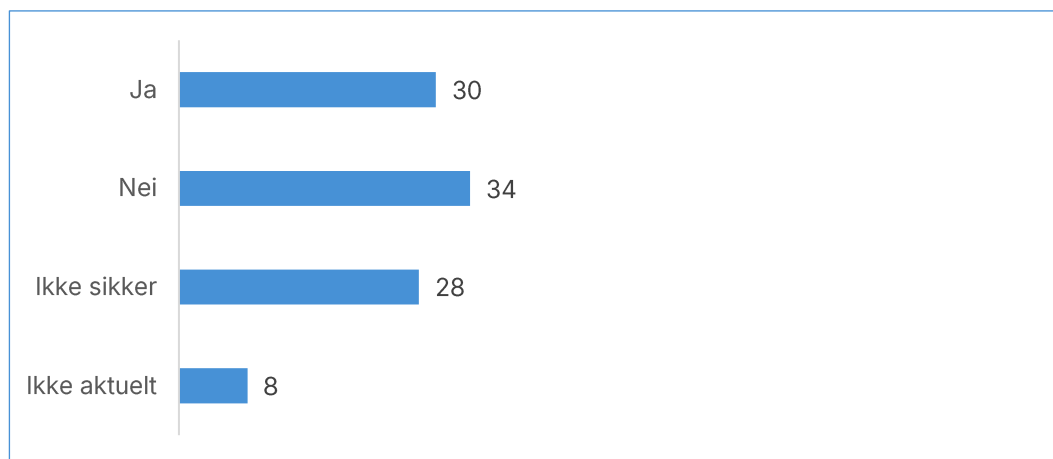
Drøyt to av tre medlemmer mener at arbeidsgiver i stor eller ganske stor grad tilrettelegger for ansattes individuelle behov på arbeidsplassen. 12 prosent svarer i svært eller ganske liten grad. I analysene finner vi at:²

- Medlemmer over 41 år mener i mindre grad at det blir tilrettelagt for individuelle behov på arbeidsplassen enn de som er yngre.
- Mellomledere med personalansvar mener i mindre grad at det tilrettelegges enn de som er del av toppledelsen.
- Medlemmer i privat sektor eller offshore mener i mindre grad at det tilrettelegges for individuelle behov enn de som er i offentlig sektor.

2.2 Mangfoldstiltak for personer med innvandrerbakgrunn

I en studie blant norske virksomheter fant Andersen og Sterri (2023, s. 39) at de fleste ikke hadde noe mål om å øke andelen ansatte med innvandrerbakgrunn. To av tre virksomheter svarte at de ikke hadde en slik målsetning. Til tross for dette svarte nær halvparten (46 prosent) at de pleide å innkalle minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn, gitt at virksomheten mottok slike søknader. Det er kun virksomheter i staten som har et slikt krav, men andre virksomheter kan likevel ha en slik praksis. I Ledelsesbarometeret 2026 har vi spurt medlemmene som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, om deres virksomhet har en slik praksis. Det ble presisert at med innvandrerbakgrunn menes personer med bakgrunn fra land utenfor Norden. Resultatet er vist i figur 2.2.

Figur 2.2. Har din virksomhet en praksis med å innkalle minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn til jobbintervju, gitt at virksomheten mottar slike søknader? Toppledere og mellomledere med personalansvar. Prosent, (n = 1789).



30 prosent av de som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar oppgir at deres virksomhet har som praksis å kalle inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn til intervju. Noe flere (34) prosent svarer at dette ikke er tilfellet i deres virksomhet. Kanskje mer overraskende er det at 28 prosent svarer at de ikke vet

² Vi har slått sammen de som svarer i stor eller ganske stor grad, og kodet disse som 1, mens de som svarer i verken stor eller liten grad, ganske liten og liten grad, er kodet som 0.

om det finnes en slik praksis. Dersom toppledere og mellomledere med personalansvar ikke vet, kan det tyde på at virksomheten heller ikke har en slik praksis. 8 prosent svarer at spørsmålet ikke har vært aktuelt. Det kan skyldes at de ikke har ansatt noen på en stund, at de ikke har fått søkere med innvandrerbakgrunn når de har lyst ut stillinger, eller at de mener tiltaket ikke er aktuelt siden virksomheten ikke er omfattet av et krav om det.

I denne delen spurte vi også om andelen ansatte med innvandrerbakgrunn i virksomheten medlemmene jobbet i. Dette ut fra en hypotese om at innvandrerandel kunne påvirke hvordan virksomhetene forholdt seg til rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn.³

Vi finner i analysene at mannlige medlemmer i mindre grad enn kvinner svarer at de kaller inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn. I tillegg finnes det en sektorforskjell: De som jobber i privat sektor eller offshore, er mindre tilbøyelige til å svare at virksomheten har en slik mangfoldstrategi. Dette henger til dels sammen med at statlig sektor har et slikt krav, men det forklarer langt fra hele forskjellen. For det første utgjør statlige toppledere eller mellomledere med personalansvar en svært liten andel av medlemmene som har fått spørsmålet, kun 1,5 prosent. For det andre er andelen som svarer at de har en praksis med å kalle inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn, også høyere i kommunal sektor enn i privat sektor og offshore. Vi finner også en viss effekt av innvandrerandel i virksomheten. Medlemmer i virksomheter med høy innvandrerandel (mer enn 25 prosent) svarer i større grad at de har en praksis med å kalle inn minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn.

2.3 Oppsummering⁴

Arbeidsgivers plikt til tilrettelegging følger av arbeidsmiljøloven og innebærer å sikre et forsvarlig, helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø. Tilrettelegging omfatter hvordan arbeidet organiseres, arbeidsoppgaver utformes, og arbeidsplassen tilpasses. Arbeidstilsynet skiller mellom tre typer tilrettelegging:

- generell tilrettelegging for alle ansatte for å forebygge belastninger
- individuell tilrettelegging tilpasset den enkelte arbeidstakers forutsetninger
- særskilt tilrettelegging for ansatte med redusert arbeidsevne

Arbeidstaker har samtidig plikt til å medvirke i tilretteleggingsarbeidet.

De fleste medlemmene rapporterte at deres virksomhet har ulike tilretteleggingstiltak, spesielt for gravide og langtidssykmeldte, som er mest utbredt. Mange tilrettelegger også ved dødsfall i nær familie og for ansatte i småbarnsperioder. De vanligste tiltakene medlemmene oppgir, er tilpassede arbeidsoppgaver (78 prosent), tilrettelagt arbeidstid (64 prosent), midlertidig redusert stilling (56 prosent) og tekniske hjelpemidler (52 prosent)

³ Innvandrerandel er kodet som dummyvariabler: ingen med innvandrerbakgrunn, 1–5 prosent, 6–10 prosent, 11–25 prosent, mer enn 25 prosent med innvandrerbakgrunn. Ingen med innvandrerbakgrunn er referansekategori.

⁴ Oppsummeringen er laget ved støtte av Microsoft Copilot og omarbeidet av forskerne.

Medlemmer som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, rapporterer oftere at slike tiltak finnes enn øvrige medlemmer. Analysene viser samtidig at mellomledere med personalansvar i noe mindre grad enn toppledere oppgir at virksomheten har ulike tilretteleggingstiltak. Medlemmer i offentlig sektor og store virksomheter svarer i større grad at arbeidsplassen har ulike tilretteleggingstiltak enn medlemmer i private virksomheter og i virksomheter med få ansatte. Vi finner også at eldre og lavere utdannede medlemmer opplever mindre tilrettelegging. Alt i alt mener drøyt to av tre medlemmer at det i stor eller ganske stor grad blir tilrettelagt for de ansattes individuelle behov på arbeidsplassen.

Arbeidsgivere har også plikter knyttet til likestilling og diskriminering. 30 prosent av medlemmene som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, oppgir at deres virksomhet har en praksis med å innkalle minst én kvalifisert søker med innvandrerbakgrunn. Mange ledere er usikre på om en slik praksis finnes i egen virksomhet.

Tilrettelegging er et sentralt ansvar for arbeidsgivere. Mange medlemmer rapporterer at deres virksomhet tilbyr ulike tilretteleggingstiltak, men svarene viser variasjoner i både omfanget av tiltak og bevisstheten om dem. Det finnes fortsatt forbedringspotensial, særlig når det gjelder kunnskap om arbeidstakeres rettigheter til tilrettelegging, praktisk gjennomføring av tiltak og mangfold i rekruttering.

3 Lønn og fastsettelse av lønn

I denne delen tar vi for oss lønn og lønssystemer. Vi skal se på:

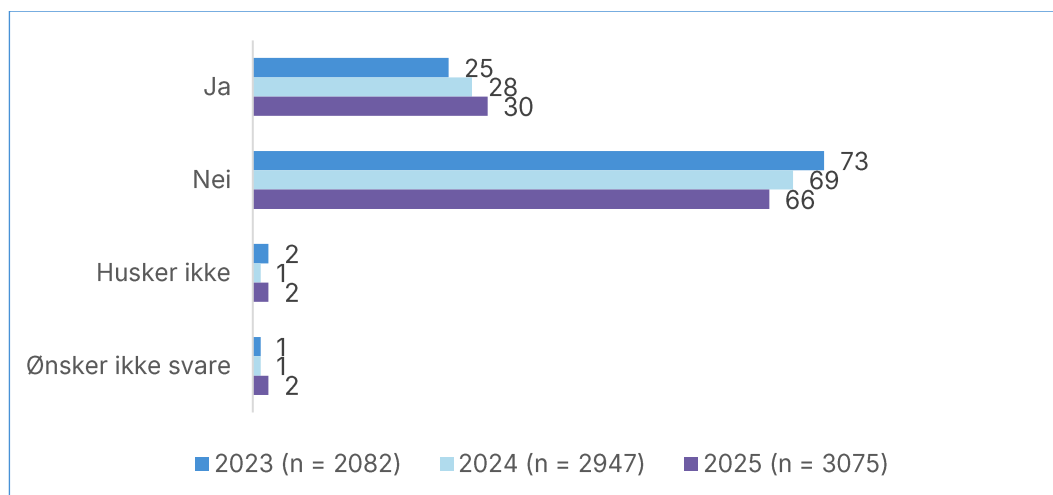
- hvilket lønnsnivå medlemmene har
- hvordan lønnen fastsettes
- hvor riktig medlemmene mener eget lønnsnivå er

Lønn kan være et følsomt tema. De fleste av Ledernes medlemmer – 82 prosent – har likevel valgt å oppgi hva de tjente i 2025. Gjennomsnittlig bruttolønn for medlemmene dette året var på 1 035 922 kr. Sammenlikner vi med brutto årslønn i 2024, som var på 989 804 kr, gir det en lønnsøkning på 4,7 prosent. Dette er omtrent på linje med lønnsveksten i resten av arbeidsmarkedet, som var på 4,5 prosent. Gjennomsnittslønn kan imidlertid skjule store lønnsforskjeller i en gruppe, siden svært høy lønn for noen få kan trekke snittet opp. Medianlønnen kan derfor ofte være et vel så godt mål. Medianlønnen er midtpunktet i lønnsfordelingen (halvparten tjener over, og halvparten tjener under). Medianlønnen for medlemmene var i 2025 på 882 000 kr.

3.1 Hvordan fastsettes lønnen?

Vi har siden 2024 kartlagt andelen som har en individuell lønssamtale med sin arbeidsgiver for å avklare egne forventninger til lønnsutvikling. Figur 3.1 viser andelen som gjennomførte lønssamtaler i perioden 2023 til 2025 i forbindelse med lønnsoppgjørene. Som i tidligere år finner vi at majoriteten av medlemmene ikke har hatt slike lønssamtaler. Samtidig er det i denne perioden en liten, men signifikant økning i andelen som gjennomfører lønssamtaler.

Figur 3.1. Andel som gjennomførte lønssamtale ved lønnsoppgjørene fra 2023 til 2025. Prosent. *



*Undersøkelsene er gjennomført i 2024, 2025 og 2026, men det ble spurt om lønssamtaler det foregående året, altså 2023, 2024 og 2025.

I analysene finner vi at i 2025 har menn i noe større grad enn kvinner gjennomført lønssamtaler. De som har kortere høyere utdanning (inntil fire år) har også i større grad enn andre utdanningsgrupper hatt lønssamtale i 2025. Videre ser vi en sektoreffekt,

der medlemmer i privat sektor i større grad enn i det offentlige har gjennomført lønns-samtaler. Vi finner også at det er mer vanlig med lønnsamtaler for de som er del av toppledelsen.

En ting er å gjennomføre lønnsamtaler, noe annet er å få gjennomslag for eventuelle lønnskrav. Vi har fulgt opp de som svarte at de hadde hatt lønnsamtale, med et spørsmål om hva resultatet av denne samtalen ble (figur 3.2).

Figur 3.2. Hva ble resultatet av lønnsamtalen? Prosent*.

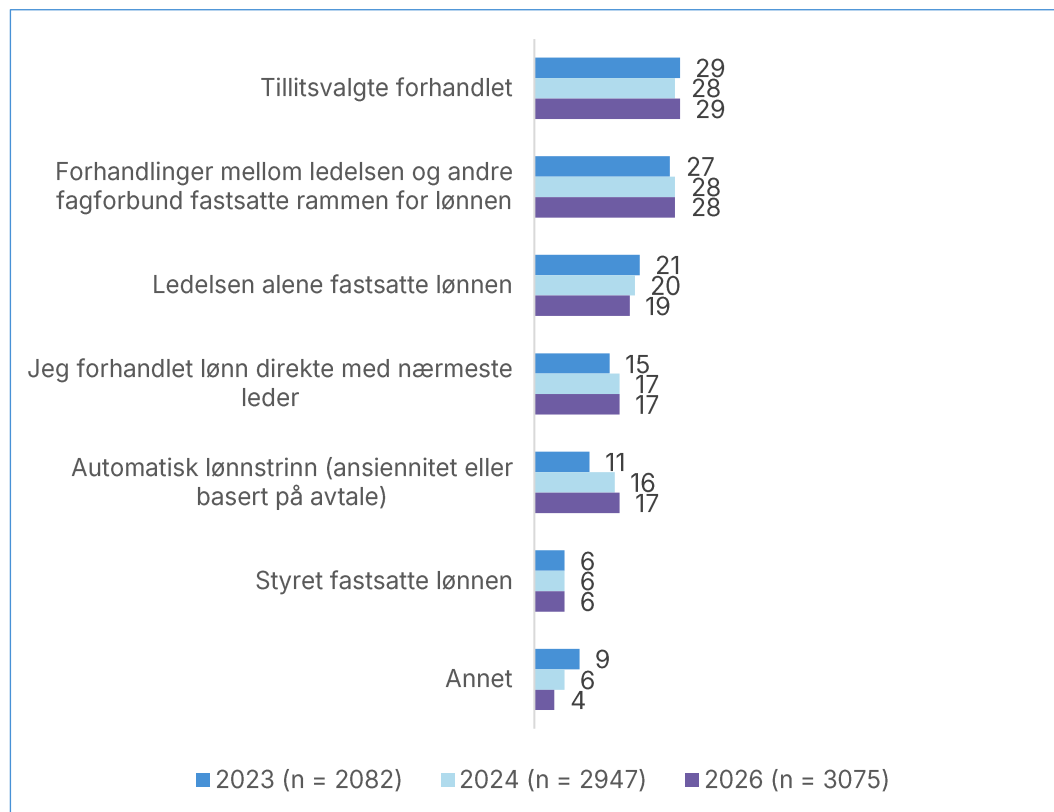


*Undersøkelsene er gjennomført i 2025 og 2026, men det ble spurt om det foregående året, altså 2024 og 2025.

Som det går fram av figur 3.2, er det drøyt én av tre som oppgir at de fikk den lønnsøkningen de ba om. Omtrent like mange svarer at de fikk lønnsøkning, men ikke like mye som de ba om. Det er ingen forskjell mellom 2024 og 2025 i fordelingen på dette spørsmålet. I analysene finner vi først og fremst at medlemmer som er del av toppledelsen, i større grad får gjennomslag for sine lønnskrav enn andre grupper.

Vi spurte også medlemmene hvordan deres lønn ble fastsatt (figur 3.3).

Figur 3.3. Hvordan ble lønnen fastsatt? Flere svar mulig. Prosent*.



*Undersøkelsene er gjennomført i 2024, 2025 og 2026, men det ble spurt om lønnsamtaler det foregående året, altså 2023, 2024 og 2025.

Snaut 30 prosent svarte at i 2025 ble lønnen fastsatt ved at tillitsvalgte forhandlet. Omrent like mange svarte at forhandlinger mellom ledelsen og andre fagforbund fastsatte rammen for lønnen.

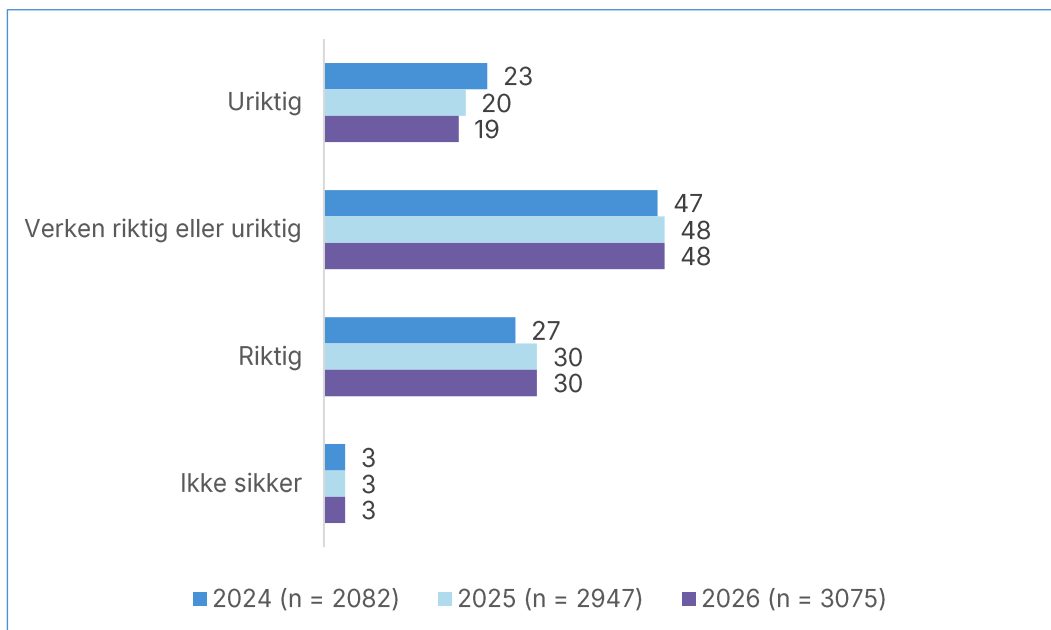
Det er heller ikke uvanlig at medlemmene får fastsatt lønn ved at ledelsen alene tar avgjørelsen, slik 19 prosent oppga for 2025. En del forhandler også lønnen direkte med nærmeste leder. At ledelsen alene fastsetter lønnen, er vanligere for medlemmer med universitets- eller høyskoleutdanning enn for de som har grunn- eller videregående utdanning. Det er også mer utbredt i privat sektor enn i offentlig sektor og offshore.

Videre viser analysene at det er vanligere for mellomledere med personalansvar og medlemmer i stillinger med særlig ansvar å få fastsatt lønn ved at tillitsvalgte forhandler for dem. Det er også mer utbredt i offentlig sektor enn i privat sektor og offshore.

Toppledere får i mindre grad fastsatt sin lønn som en del av forhandlinger mellom virksomheten og andre fagforbund enn Lederne. Det samme gjelder medlemmer som jobber offshore, sammenliknet med andre sektorer.

Til slutt i denne delen ble medlemmene spurt om hvor riktig de mente eget lønnsnivå var (figur 3.4).

Figur 3.4. Hvor riktig eller uriktig oppfatter medlemmene at deres eget lønnsnivå er? Prosent.



I 2026 svarer tre av ti at de mener eget lønnsnivå er riktig. Andelen som mener lønnsnivået er uriktig, ligger på to av ti. Resultatene er stabile over den tidsperioden vi har undersøkt.

3.2 Oppsummering

Gjennomsnittlig årslønn i 2025 var 1 035 922 kr, opp fra 989 804 kr i 2024. Dette tilsvarer en lønnsvekst på ca. 4,7 prosent, omtrent på nivå med resten av arbeidsmarkedet. Medianlønnen var 882 000 kr.

Flertallet av medlemmene har ikke hatt lønssamtale med arbeidsgiver. Det er likevel en svak økning over tid i andelen som har slike samtaler. Lønssamtaler er vanligere blant menn, blant ansatte i privat sektor, blant toppledere, og blant medlemmer med kortere høyere utdanning. Én av tre får lønnen de ber om, og én av tre får noe økning, men mindre enn ønsket. Toppledere får oftere gjennomslag for sine lønnskrav enn andre medlemsgrupper.

Rundt 30 prosent får lønnen fastsatt gjennom forhandlinger mellom tillitsvalgte og ledelsen. Omtrent like mange får lønn bestemt gjennom forhandlinger mellom ledelsen og andre fagforbund. 19 prosent oppgir at ledelsen alene fastsetter lønnen. Noen forhandler også direkte med nærmeste leder.

Tre av ti mener lønnen de har er riktig, to av ti at den er for lav. Resten er nøytrale. Resultatene har vært stabile over tid på dette spørsmålet.

4 Arbeidstid

I denne delen ser vi på unntak fra arbeidstidsbestemmelsene og retten til å koble fra når man egentlig har fri. Vi skal se på:

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

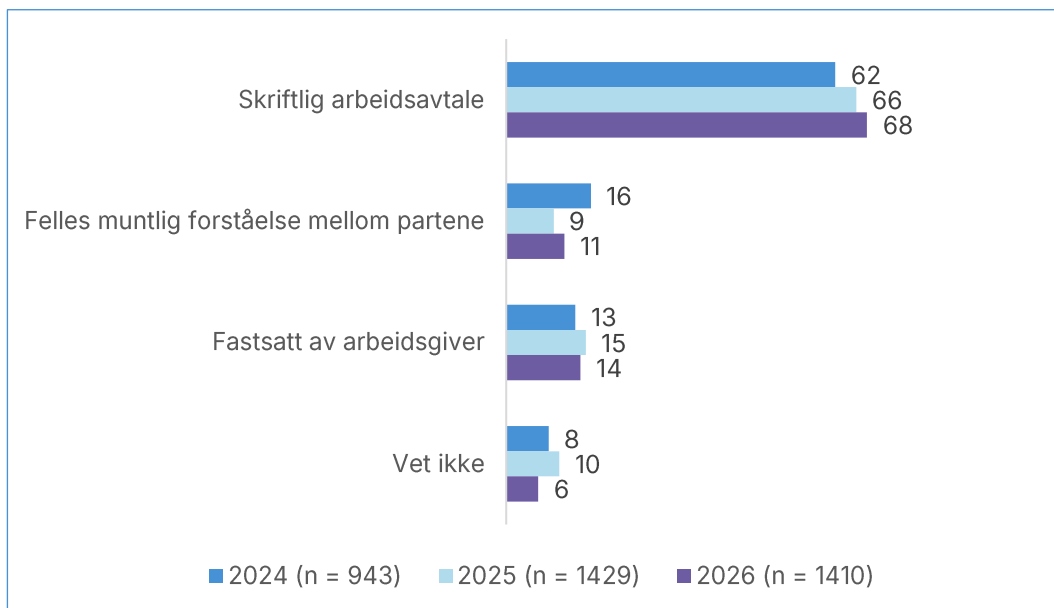
4.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene

Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene for ansatte i ledende eller særlig uavhengig stilling er regulert i arbeidsmiljøloven (§ 10-12). For de som er unntatt, innebærer det blant annet at de ikke har rett på overtidsbetaling, fleksitid eller avspasering. Arbeidsmiljøloven presiserer samtidig at også arbeidstakere som er unntatt arbeidstidsbestemmelsene, har krav på et forsvarlig arbeidsmiljø.

46 prosent av medlemmene i Lederne svarer at de er unntatt arbeidstidsbestemmelsene. Det er noe lavere enn det vi fant i 2025 (48 prosent), og omtrent på samme nivå som i 2024 (se Andersen & Trygstad, 2025, s. 18). Det er strenge regler for hva som skal til for at en ansatt kan unntas arbeidstidsbestemmelsene.⁵ Vi har ikke til hensikt å kartlegge rimeligheten av unntak i denne rapporten, men å se nærmere på hvordan medlemmer med unntak påvirkes av det. I figur 4.1 viser vi hvor unntaket er nedfelt.

⁵ Se for eksempel Arbeidstilsynets veileder om arbeidstid: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidstid-og-organisering/arbeidstid/>

Figur 4.1. Hvor er unntaket fra arbeidstidsbestemmelsen nedfelt. Prosent.

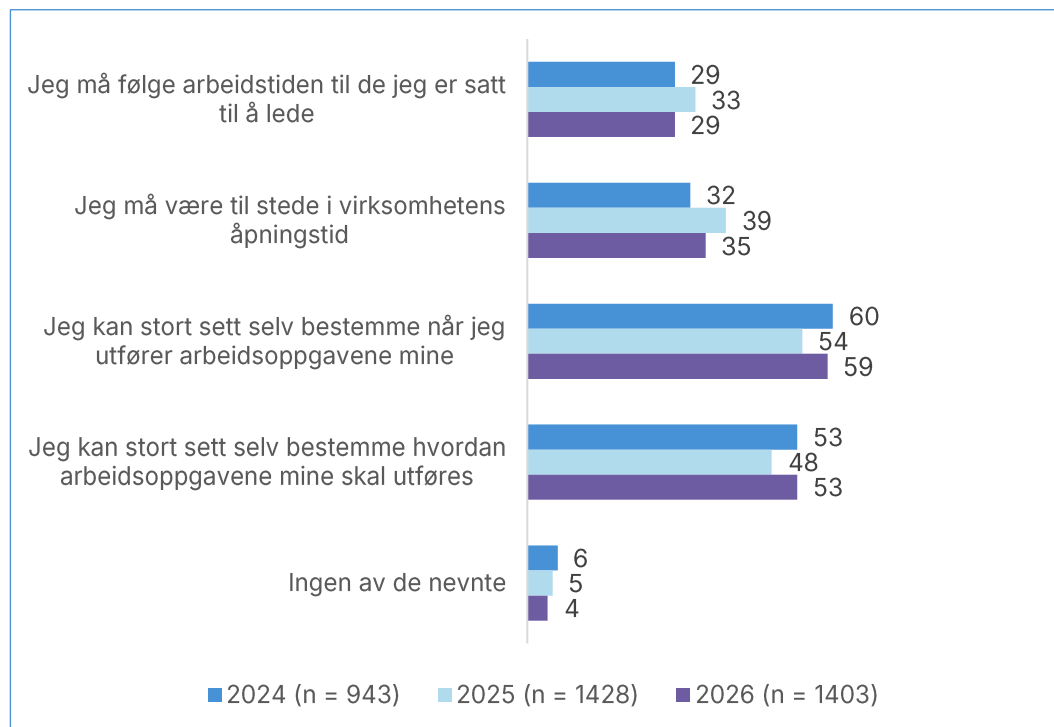


De fleste medlemmene svarer at unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene er nedfelt i en skriftlig avtale med arbeidsgiver, 68 prosent i 2025. Endringen fra 2025 til 2026 er ikke statistisk signifikant, men tallene for 2026 er høyere enn i 2024.

Når vi ser på bakgrunnsvariablene, er det først og fremst de med lang høyere utdanning (fire år eller mer) og som jobber i privat sektor som svarer at det er en skriftlig arbeidsavtale som regulerer unntaket. Vi finner også at medlemmer som ikke er del av toppledelsen eller er mellomledere med personalansvar, i mindre grad svarer at de har en skriftlig arbeidsavtale som regulerer unntaket.

De som svarte at de var unntatt arbeidstidsbestemmelsen, fikk også spørsmål om hvordan de vurderte ulike sider ved egen selvbestemmelse over arbeidstiden, arbeidsoppgaver og sammenlignet med andre medarbeidere (figur 4.2).

Figur 4.2. Hvilke av følgende utsagn føler du at passer for din stilling? Flere svar mulig. Prosent.



I 2026 er det snaut 30 prosent av medlemmer med unntak fra arbeidstidsbestemmelsene som oppgir at de må følge arbeidstiden til de ansatte de er leder for. 35 prosent svarer at de må være til stede i virksomhetens åpningstid. Fra 2024 til 2025 var det en liten økning i andelen på begge disse spørsmålene, men andelen i 2026 er tilbake til omtrent samme nivå som i 2024. Et flertall svarer at de stort sett kan bestemme når de utfører arbeidsoppgavene sine, og at de stort sett selv kan bestemme hvordan de utføres.

I analysene finner vi at det særlig er medlemmer som jobber offshore som svarer at de må følge arbeidstiden til dem de leder. Det er også en alderseffekt på dette spørsmålet, der medlemmer over 41 år i mindre grad oppgir at de må følge arbeidstiden til de ansatte de er leder for. Det samme gjelder medlemmer som ikke er del av toppladel-sen/mellomledere med personalsvar.

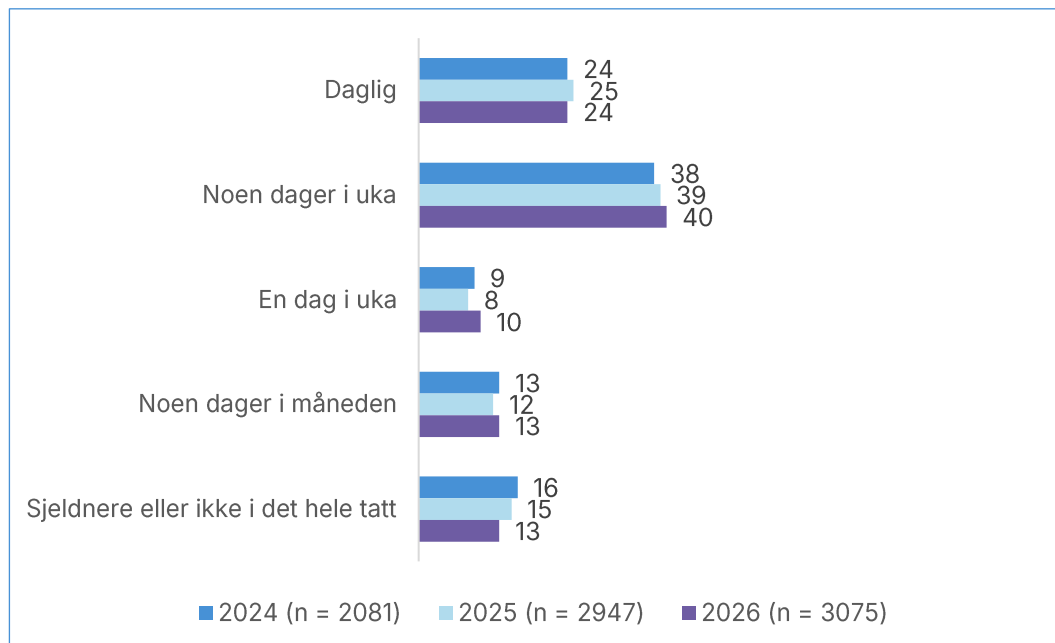
For spørsmålet om de stort sett selv kan bestemme hvordan arbeidsoppgaven utføres, er det få systematiske sammenhenger, men økende alder gir mindre selvbestemmelse over egen arbeidsutførelse.

De med høyere utdanning (kort eller lang) kan i større grad enn de med grunn- eller videregående skole selv bestemme når arbeidsoppgavene skal utføres. Mellomledere med personalansvar opplever imidlertid i mindre grad enn toppledere at de selv kan bestemme når arbeidsoppgavene utføres. Det samme gjør de som jobber offshore sammenliknet med de som jobber i privat eller offentlig sektor.

4.2 Retten til å koble fra

Vi har tidligere kartlagt hvor mange medlemmer som svarer på henvendelser på fritiden. Vi har fulgt opp dette spørsmålet også i årets undersøkelse (figur 4.3).

Figur 4.3. Andel medlemmer som i løpet av de siste fire ukene har svart på jobbhenvendelser i fritiden. Prosent.



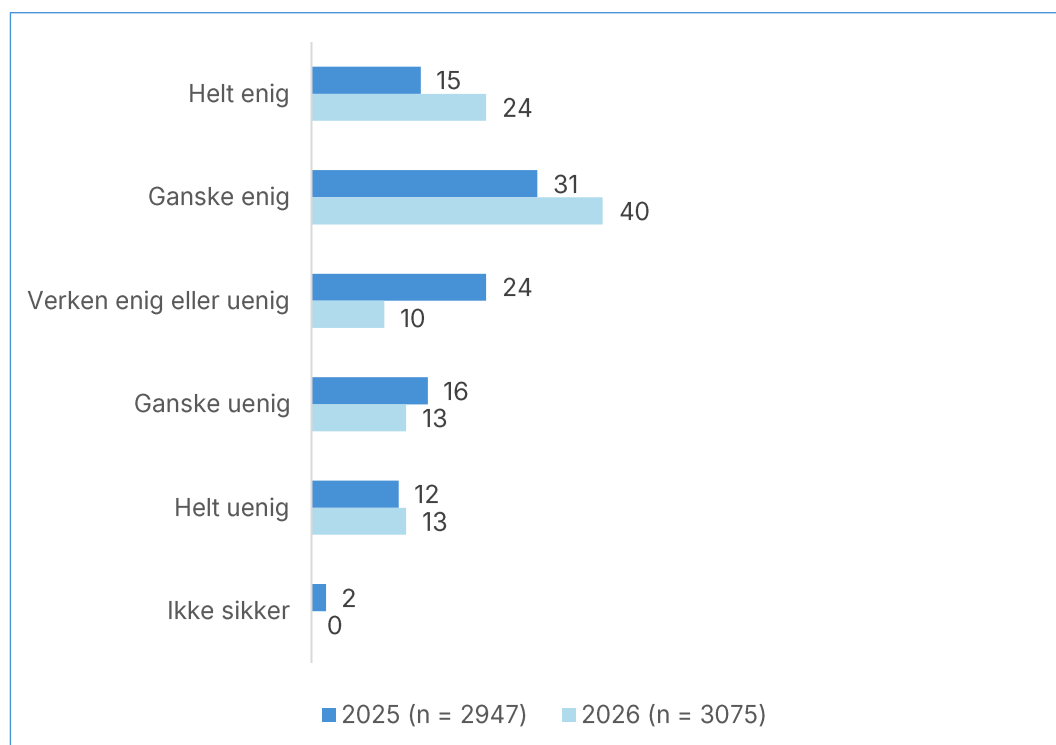
Figur 4.3 viser først og fremst at svarene på spørsmålet er svært stabilt over de tre årene. Én av fire oppgir at de daglig svarer på jobbhenvendelser når de har fri. Rundt 40 prosent oppgir at de svarer på jobbhenvendelser på fritiden noen ganger i uka. Som vist i fjorårets rapport er andelen medlemmer som svarer på jobbhenvendelser på fritiden, langt høyere enn i arbeidsmarkedet ellers. I en undersøkelse fra 2025 oppgir 31 prosent at de svarer på henvendelser på fritiden (Bråten et al., 2025).

Medlemmer som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, svarer i større grad enn andre at de svarer på jobbhenvendelser på fritiden. Medlemmer som er eldre enn 55 år, svarer i mindre grad at de hyppig svarer på jobbhenvendelser i fritiden. Vi finner det samme for de som jobber offshore.

Vi fulgte også opp med et spørsmål om det var forventet at medlemmene svarte på jobbhenvendelser på fritiden. 57 prosent av medlemmene svarte at dette var forventet av dem. Det er en liten, men signifikant nedgang sammenliknet med 2024.

For en del kan det å svare på jobbhenvendelser når de har fri anses som en positiv fleksibilitet, mens andre vil oppleve det som negativt. I figur 4.4 viser vi andelen som er enige eller uenige i en påstand om at mulighet til å jobbe når de har fri gir en ønsket fleksibilitet.

Figur 4.4. Andel som er enige eller uenige i påstanden «Muligheten til å jobbe når jeg egentlig har fri gir meg en ønsket fleksibilitet». Prosent.



Det har siden i fjor vært en klar forskyvning i andelen medlemmer som er helt eller delvis enige i at det å jobbe når de egentlig har fri, gir en ønsket fleksibilitet. I 2026 var det én av fire som var helt enig, og 40 prosent som var ganske enige i påstanden. Endringen skyldes først og fremst at det i 2026 er vesentlig færre som svarer verken enig eller uenig på spørsmålet.

Kvinner er i større grad enn menn uenige i at det å kunne jobbe på fritiden gir en ønsket fleksibilitet. Mens de som jobber offshore i større grad enn de som jobber i privat eller offentlig sektor mener arbeid på fritiden gir økt fleksibilitet.

4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi undersøkt hvor mange medlemmer som har unntak fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser (§ 10-12), og medlemmenes mulighet til å koble fra på fritiden.

46 prosent av medlemmene svarer at de har en ledende stilling eller særlig uavhengig stilling og dermed er unntatt arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Det betyr blant annet at de ikke har rett på overtidsbetaling, fleksitid eller avspasering. Andelen er litt lavere enn i 2025 og omtrent som i 2024. Rundt 68 prosent har unntaket nedfelt i en skriftlig avtale med arbeidsgiver.

Et flertall av de med unntak fra arbeidstidsreglene opplever reell selvbestemmelse over både når og hvordan arbeidsoppgavene utføres, men rundt 30 prosent må følge arbeidstiden til dem de leder, og 35 prosent må være til stede i virksomhetens åpningstid.

Når det gjelder medlemmenes tilgjengelighet på fritiden, er tallene stabile over de siste tre årene: Én av fire svarer daglig på jobbhenvelser når de har fri, og rundt 40 prosent gjør det noen ganger i uka. 57 prosent opplever at dette forventes av dem, en liten, men signifikant nedgang fra 2024. Samtidig ser de fleste på denne tilgjengeligheten som positiv: To av tre mener muligheten til å jobbe på fritiden gir dem en ønsket fleksibilitet.

5 Hjemmekontor og fjernledelse

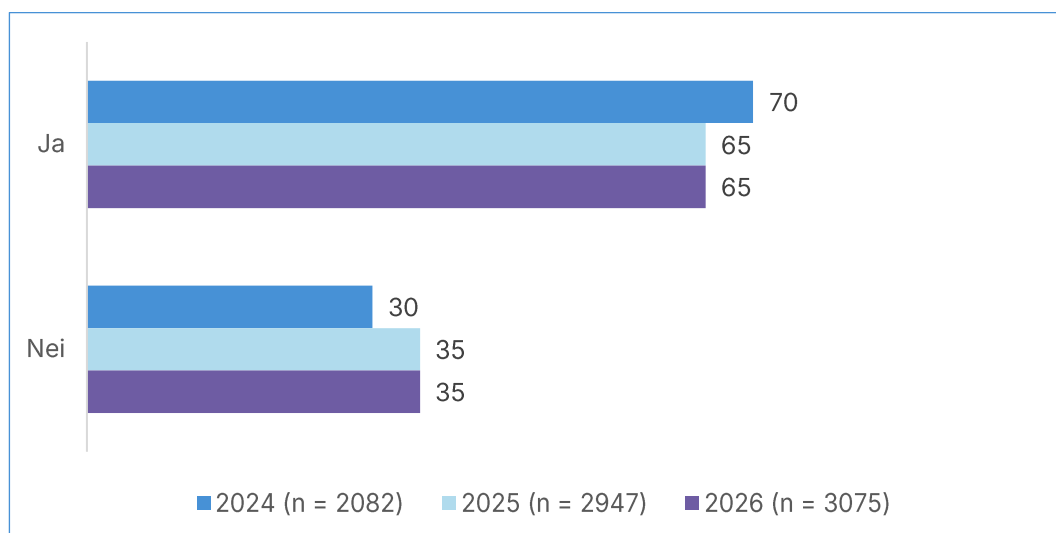
Mulighet til hjemmekontor har siden pandemien blitt en selvfølge for mange arbeidstakere. Samtidig kommer det også flere oppslag om at arbeidsgivere i større grad ønsker de ansatte tilbake på jobb.⁶ Vi har spurt om:

- hvorvidt medlemmene selv benytter hjemmekontor, og hvor hyppig de jobber hjemmefra hele dager
- hvordan medlemmer som er del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, vurderer fjernledelse av ansatte på hjemmekontor

5.1 Hjemmekontor

Som det går fram av figur 5.1, er det om lag to av tre medlemmer som oppgir at de har mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. Andelen er stabil sammenliknet med 2025, men noe lavere enn i 2024.

Figur 5.1. Medlemmenes mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. Prosent.

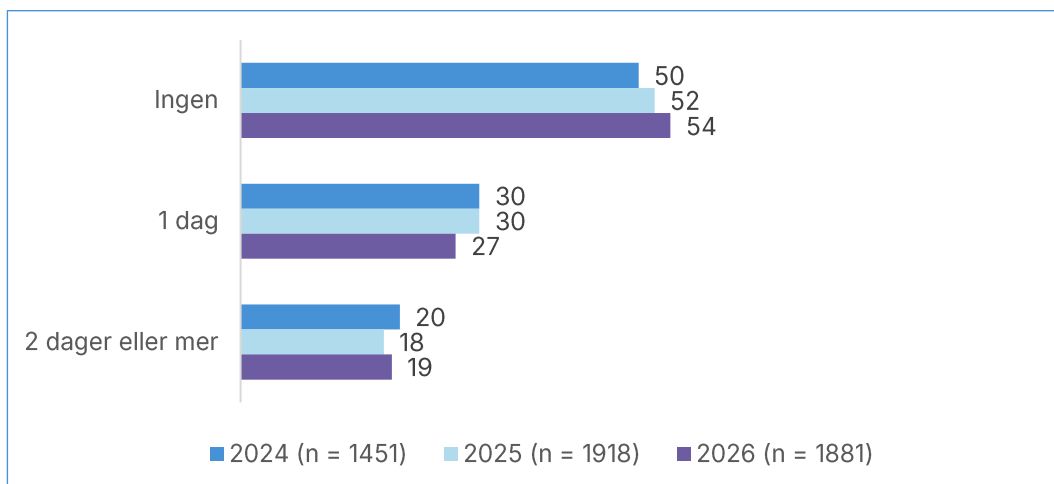


Vi finner noen tydelige mønster i analysen av svarene. De med høy utdanning, og særlig de med lang utdanning på universitets- og høyskolenivå (fire år eller mer), har i større grad enn de med utdanning fra grunn- eller videregående skole mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. Andelen som har mulighet til hjemmekontor, øker også med stigende antall ansatte. Mellomledere med personalansvar og de som er i stillinger med særlig ansvar, kan i mindre grad enn toppledere ha hjemmekontor. Ikke overraskende finner vi at de som jobber offshore, i mindre grad enn andre kan benytte seg av hjemmekontor.

De som hadde mulighet til hele dager på hjemmekontor, ble fulgt opp med et spørsmål om hvor mye de benyttet seg av muligheten i løpet av en typisk uke.

⁶ Se for eksempel [DN-eier strammer inn på hjemmekontor](#) og [Hjemmekontoret – tre år etter pandemien](#)

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



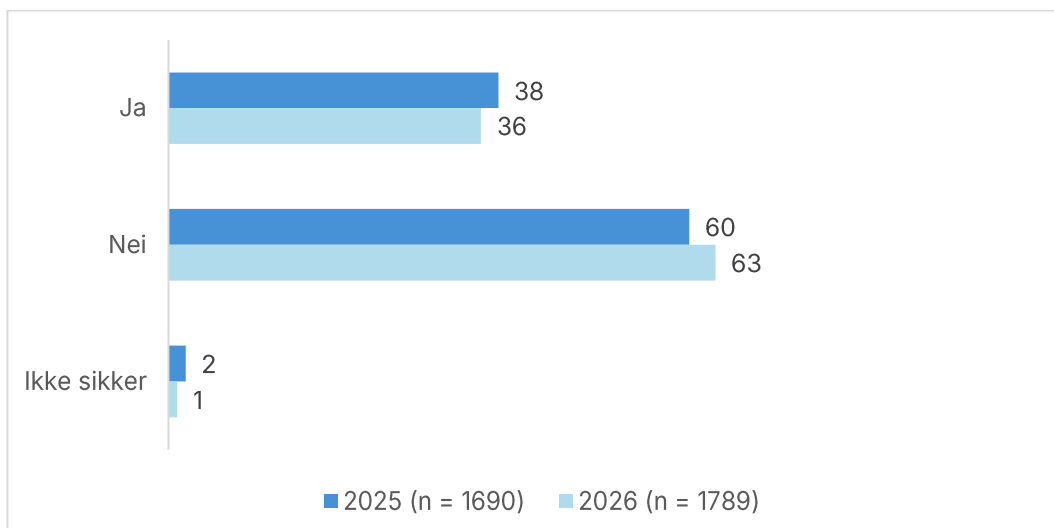
Drøyt halvparten svarer at de ikke jobber på hjemmekontor i løpet av en vanlig uke. Økningen fra 2025 til 2026 er ikke statistisk signifikant, men det er noe flere som svarer at de ikke benytter seg av hjemmekontor i 2026 enn i 2024. De fleste som benytter hjemmekontor, oppgir at de i en vanlig uke gjør dette én gang i uka.

Når vi ser på de som benytter seg av muligheten til hjemmekontor en dag i uka eller mer, finner vi at dette særlig gjelder de med utdanning på universitets- og høghskolenivå. Vi finner også at medlemmer som ikke er en del av toppledelsen eller mellomledere med personalansvar, i større grad benytter seg av muligheten til hjemmekontor. Hjemmekontor benyttes også i større grad av medlemmer som jobber i privat sektor.

5.2 Fjernledelse

I 2025 spurte vi for første gang medlemmer som er en del av toppledelsen eller er mellomledere med personalansvar, om de ansatte hos dem hadde mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra, og hvordan de vurderte det å lede ansatte på hjemmekontor. Dette spørsmålet ble gjentatt i 2026 (figur 5.3).

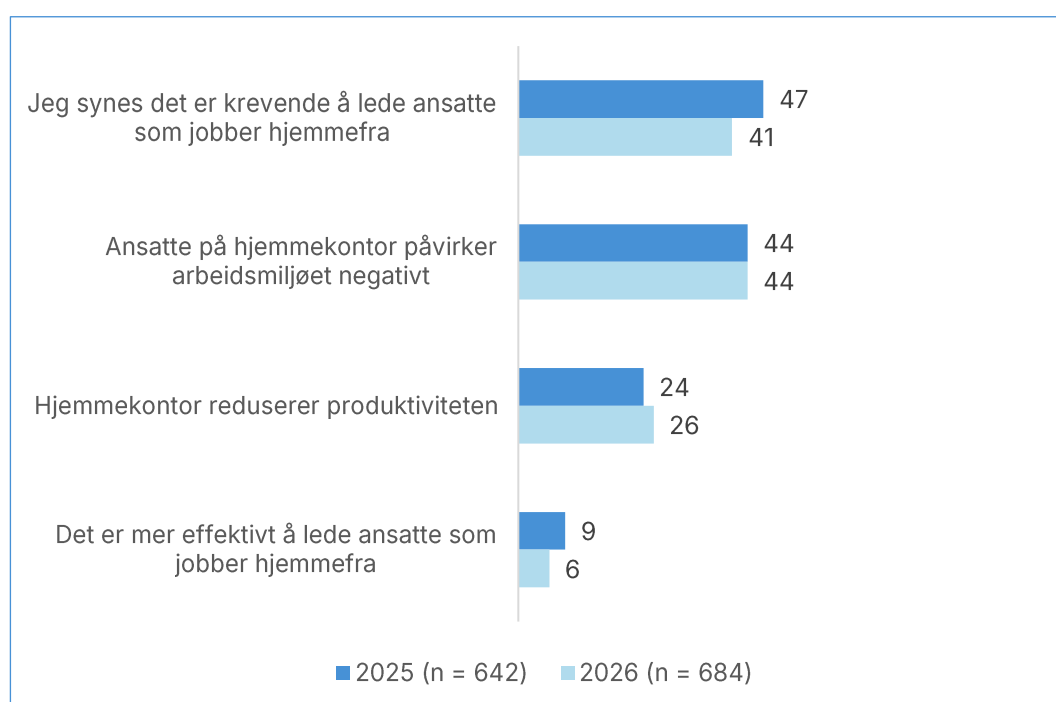
Figur 5.3. Har dine ansatte mulighet til å jobbe hjemmefra hele dager? Toppledere og mellomledere med personalansvar. Prosent.



Andelen som oppgir at de ansatte har mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra, er stabil mellom 2025 og 2026. Det er et klart flertall som oppgir at de ansatte ikke har anledning til hjemmekontor. 63 prosent oppgir dette i 2026. Ledere i privat sektor svarer i mindre grad enn de i offentlig sektor at de ansatte har mulighet til å jobbe hjemmefra. Ikke overraskende finner vi nok en gang at de som jobber offshore, i mindre grad svarer at de ansatte har mulighet til hjemmekontor. Vi finner også en effekt av virksomhetens størrelse, der andelen som svarer at de ansatte har mulighet til hjemmekontor, øker med antall ansatte.

Til slutt ble medlemmene som er en del av toppledelsen eller er mellomledere med personalansvar, bedt om å angi hvor enige eller uenige de var i ulike påstander om å lede ansatte på hjemmekontor. Vi har i denne delen, for framstillingens skyld, valgt å kun presentere de som er svært eller ganske enige i påstandene.

Figur 5.4. Vurdering av påstander om å lede ansatte når de har mulighet til å jobbe hjemmefra. Prosent.



Det er noe færre i 2026 enn i 2025 som oppgir at de synes det er krevende å lede ansatte som jobber hjemmefra. Men fortsatt er det drøyt 40 prosent som er enige i at det er krevende. Omtrent like mange, 44 prosent, mener at ansatte på hjemmekontor påvirker arbeidsmiljøet negativt. Det er færre som er enige i at ansatte på hjemmekontor reduserer produktiviteten, men én av fire er også enige i påstanden. Det er få som er enige i påstanden om at det er mer effektivt å lede ansatte som jobber hjemmefra, kun 6 prosent i 2026. Dette er også en liten, men signifikant nedgang fra 2025. Det er få tydelige sammenhenger mellom disse påstandene og bakgrunnsvariablene, bortsett fra at de som har lang universitets- eller høgskoleutdanning (mer enn 4 år), i mindre grad mener ansatte på hjemmekontor reduserer produktiviteten.

5.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett på medlemmenes bruk av hjemmekontor og hvordan ledere vurderer det å lede ansatte som jobber hjemmefra.

Omtrent to av tre medlemmer har mulighet til å jobbe hele dager hjemmefra. Andelen er stabil fra 2025, men noe lavere enn i 2024. Muligheten er størst blant dem med lang høyere utdanning og i større virksomheter.

Drøyt halvparten av dem som har muligheten, jobber ikke hjemmefra i løpet av en vanlig uke, og de fleste som benytter den, gjør det bare én dag i uka. Bruken er høyest blant medlemmer med universitets- eller høyskoleutdanning i privat sektor.

Blant toppledere og mellomledere med personalansvar oppgir et klart flertall, 63 prosent i 2026, at deres egne ansatte ikke har mulighet til hjemmekontor. Andelen er stabil fra 2025. Drøyt 40 prosent synes det er krevende å lede ansatte som jobber hjemmefra, 44 prosent mener det påvirker arbeidsmiljøet negativt, og én av fire mener det reduserer produktiviteten. Bare 6 prosent mener fjernledelse er mer effektivt, en liten, men signifikant nedgang fra 2025.

6 Omstillinger

I dette kapittelet retter vi blikket mot omstillinger. Omstillinger som begrep rommer alt fra eier- eller lederskifter, omorganiseringer på virksomhetsnivå og ny teknologi eller utvikling av nye tjenester eller produkter.⁷ I de to foregående utgavene av Ledelsesbarometeret har vi kartlagt ulike former for omstillinger som Ledernes medlemmene erfarer i sine jobber. Det gjør vi også i år. Det gir oss både muligheten til å ta pulsen på arbeidssituasjonen til medlemmene i 2026, og å følge utviklingen over tid. Vi reiser følgende spørsmål:

- Hvilke typer endringer har Ledernes medlemmer vært gjennom de siste to årene?
- Hvor mange har tatt i bruk ny teknologi eller nye digitale løsninger, og har det gjort arbeidshverdagen enklere og mer effektiv?

Omstillinger vil påvirke arbeidshverdagen og arbeidsvilkårene i ulik grad, alt etter type omstilling og hvor berørt medlemmene er. Det er tema vi forfølger i påfølgende kapitler.

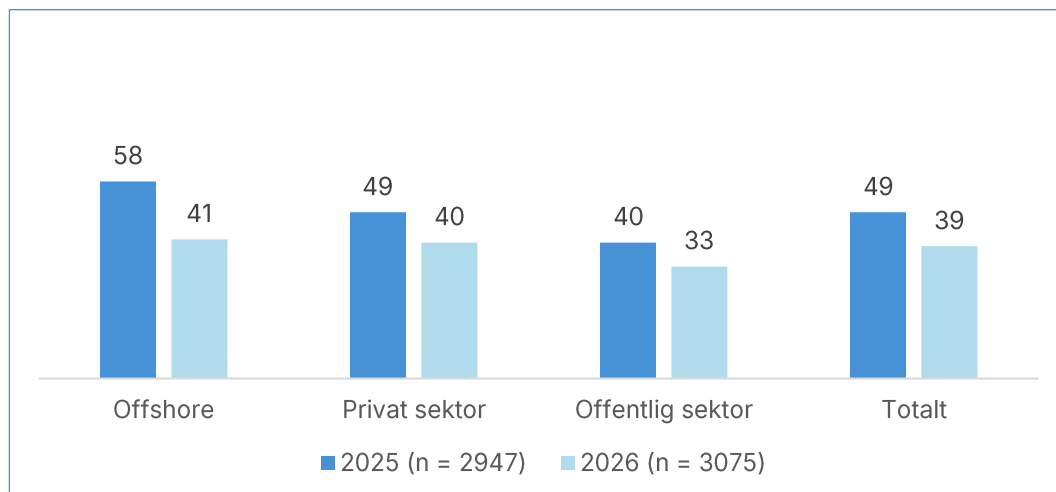
6.1 Omorganisering

Som omtalt i tidligere utgaver av Ledelsesbarometeret, er større eller mindre omstillinger noe som preger hverdagen til norske arbeidstakere (Andersen & Trygstad, 2024; 2025). Samtidig står Norge overfor utfordringer som trolig vil påvirke arbeidslivet i økende grad. Samfunnsøkonomisk Analyse (SØA) har eksempelvis gjort framskrivninger som viser at etterspørsel etter arbeidskraft vil øke med omtrent 14 prosent fram mot 2045. De konkluderer med at «Norge potensielt står overfor en vedvarende knapphet på arbeidskraft» (Jordell, 2026, s. II). I en tid der knapphet på arbeidskraft, det grønne skiftet og ny teknologi og digitale løsninger preger arbeidslivet, er det ingen grunn til å tro at endringstakten vil avta, snarere tvert imot (Meld. St. 31, 2024, s. 5; Almenningen et al., 2024; Alsos & Dølvik, 2021).

Samtidig har vi så langt funnet stor grad av stabilitet når det gjelder andelen som svarer at de har vært gjennom større omorganiseringer siste to år. I 2024 og 2025 svarte om lag halvparten bekreftende på dette. Denne stabiliteten endres i årets utgave. Andelen som svarer at de *ikke* har vært gjennom større omorganiseringer synker, med 10 prosentpoeng, fra 49 til 39 prosent. I figur 6.1 ser vi at det særlig er i offshore at endringene fra 2024/2025 til 2026 er store.

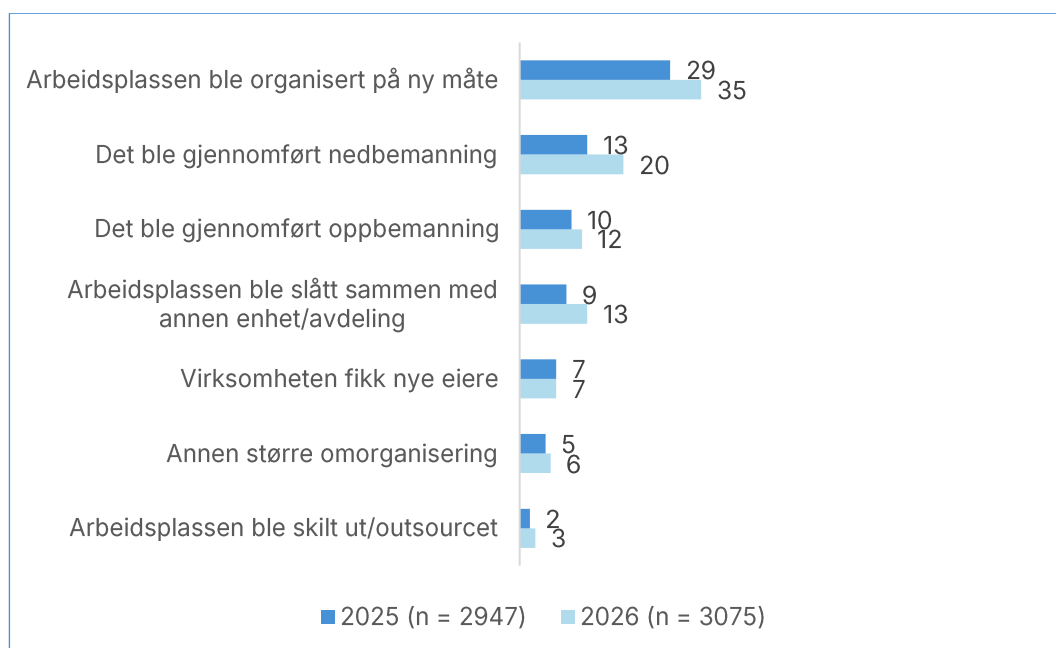
⁷ Jf. Arbeidstilsynets bruk av begrepet: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidstid-og-organisering/omstilling/>

Figur 6.1. Andel medlemmer som ikke har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene, fordelt på sektorer.



Dersom vi ser på type omorganisering medlemmene har vært gjennom, er det på begge måletidspunktene flest arbeidstakere som svarer at arbeidsplassen ble organisert på en ny måte. Videre er det flere som svarer dette i 2026 enn i 2025. Det at arbeidsplassen blir organisert på en ny måte, kan eksempelvis være at det etableres en helt ny organisasjonsstruktur.

Figur 6.2. Type omorganisering de siste to årene, 2025 og 2026. Flere valg mulig. Prosent.



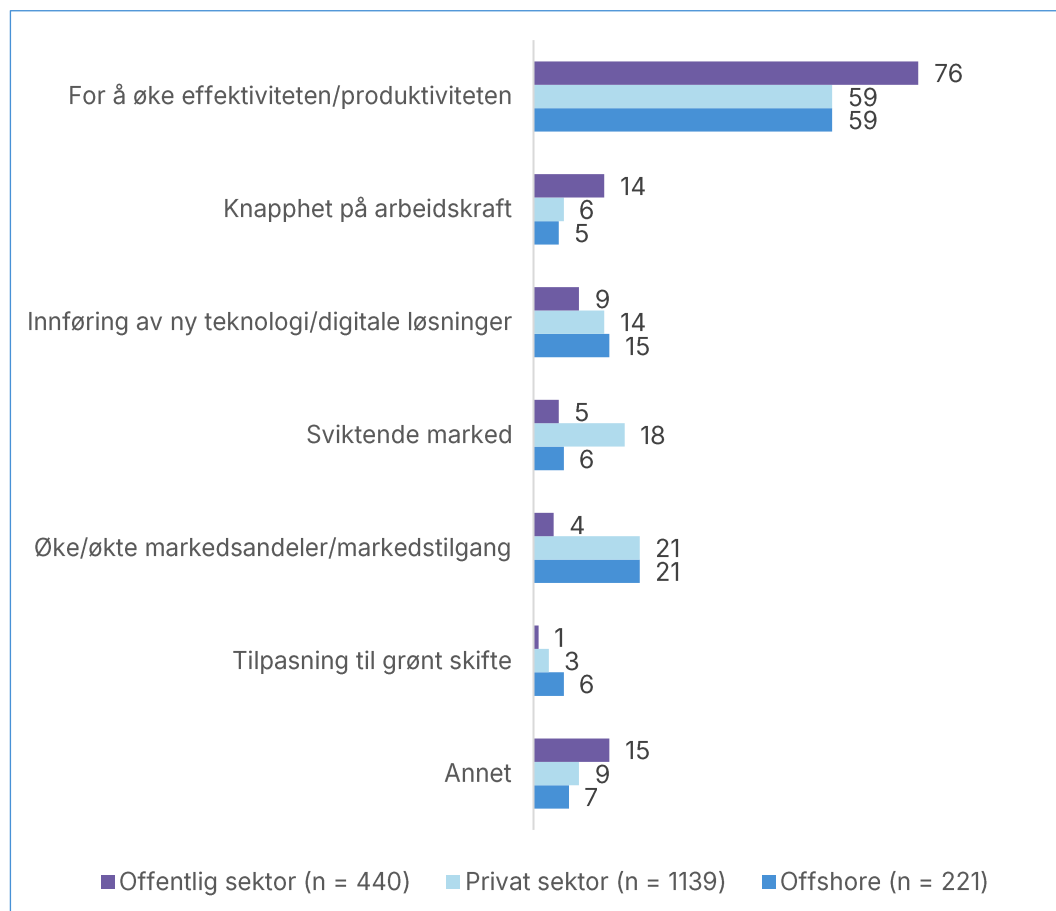
Vi ser også en økning i andelen som svarer at det har vært gjennomført nedbemanning på arbeidsplassen. Bortsett fra en økning i medlemmer som svarer at arbeidsplassen ble organisert på ny måte, eller at det ble gjennomført nedbemanning, viser figur 6.2 kun mindre endringer fra 2025 til 2026.

Omorganiseringer kan ha ulike konsekvenser for arbeidstakerne. Det kan åpne seg nye muligheter, eller det kan oppleves som belastende. I tidligere utgaver av barometeret har vi sett at de som har vært gjennom større omorganiseringsprosesser, i større grad

enn andre også svarer at arbeidsintensiteten øker. Dette er i tråd med funn i andre undersøkelser. Almenningen og medforfattere (2024) viser i en kunnskapsoppsummering at omorganiseringer ofte fører til at de ansatte opplever økt arbeidsmengde, større uforutsigbarhet, redusert selvbestemmelse og autonomi, og økt jobbusikkerhet.⁸ Dette skal vi komme tilbake til i kapittel 7 og 9.

Vi har i årets barometer spurt medlemmer som har vært gjennom omorganiseringer, om hva de oppfattet som den viktigste grunnen til endringene. I figur 6.3 presenterer vi andelen fordelt på sektor.

Figur 6.3. Begrunnelser for den siste omorganiseringen. Prosent.



Den begrunnelsen flest velger, er økonomisk motivert: for å øke virksomhetens effektivitet eller produktivitet. Særlig medlemmer i offentlig sektor trekker fram denne årsaken. Vi ser at det er ulikheter knyttet til sektor også i de andre begrunnelsene. Det er mer enn dobbelt så mange i offentlig sektor som svarer at omorganiseringen var motivert av knapphet på arbeidskraft, enn i de to andre sektorene. Sviktende markeder er en langt viktigere begrunnelse for medlemmer i privat sektor sammenliknet med i offentlig sektor og offshore. Når det gjelder omorganisering for å møte økte markedsandeler eller markedstilgang, er dette noe to av ti medlemmer i offshore og privat sektor oppgir som en viktig begrunnelse. Ikke overraskende er det kun 4 prosent som svarer dette i offentlig sektor. Vi mangler opplysninger om hva dette kan dreie seg om, men en mulig forklaring

⁸ <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/organisatoriske-endringer/omorgansiering/>

kan være nedleggelse av skoler eller barnehager som følge av små barnekull. Det er også en ganske stor andel i offentlig sektor som svarer «Annet». Her er det flere som viser til politiske beslutninger, pålegg fra Nav, kommunesammenslåinger og dårlig kommuneøkonomi. Det er imidlertid få medlemmer som svarer at tilpasninger til det grønne skiftet har ført til omorganiseringer.

I figur 6.3 ser vi også at det er medlemmer, flest i privat sektor og offshore, som oppgir ny teknologi eller nye digitale løsninger som begrunnelse for den siste omorganiseringen. Dette er tema under.

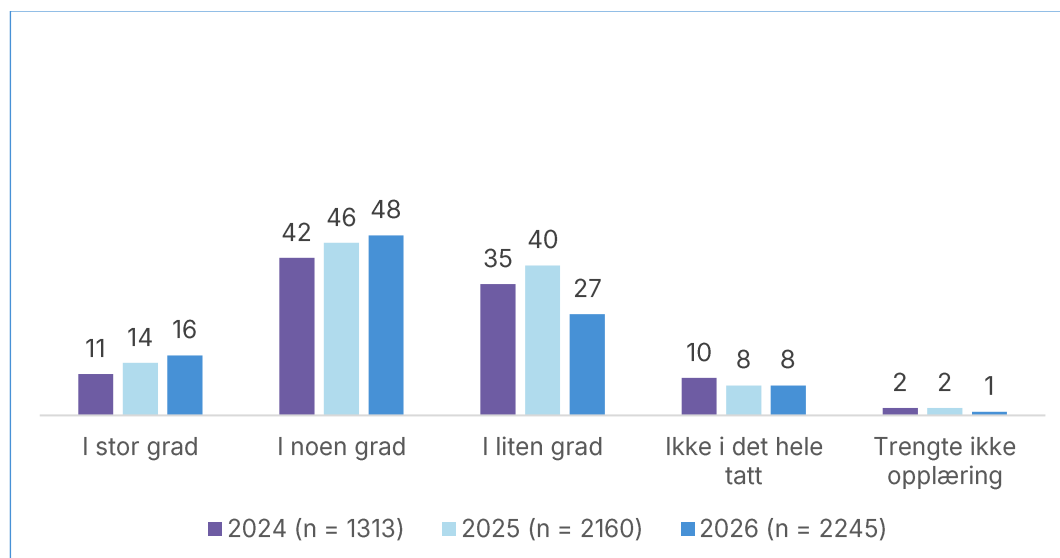
6.2 Medlemmenes bruk av ny teknologi og nye digitale løsninger

I de to foregående rundene av Ledelsesbarometeret har vi hatt spørsmål knyttet til innføring og bruk av ny teknologi eller nye digitale løsninger. Vi har både vært opptatt av hvilke arbeidsverktøy medlemmene selv har tatt i bruk, og innføring av nye systemer og løsninger som virksomhetene der medlemmene jobber har startet å bruke. I 2024 svarte sju av ti medlemmer at de selv hadde tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer de siste tolv månedene. Andelen i 2025 var 73 prosent, identisk med hva vi finner i 2026.

De medlemmene som svarer bekreftende på at de har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer, har fått oppfølgingsspørsmål om de opplever de nye arbeidsverktøyene som nyttige, og om de har fått opplæring i bruk av disse.

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 var noe lavere. I 2026 har andelen sunket ytterligere. Det framgår av figur 6.4.

Figur 6.4. Om medlemmene fikk nødvendig opplæring i den nye teknologien / de nye administrative systemene. Prosent.



Andelen som svarer i stor eller noen grad er i 2026 på 64 prosent. Det er 11 prosentpoeng flere enn i 2024. Selv om andelen som svarer at de i liten grad eller ikke i det hele

tatt har fått nødvendig opplæring har blitt kraftig redusert i perioden, fra 45 prosent i 2024 til 35 prosent i 2026, er dette likevel fortsatt en vesentlig andel.

Som i tidligere år finner vi store sektorforskjeller. I offshore svarer 53 prosent at de ikke har fått god nok opplæring (i liten grad/ikke i det hele tatt), mens de tilsvarende andelen i offentlig og privat sektor er henholdsvis 31 og 33 prosent. Alder har ingen særlig innvirkning, men kvinner er noe mer tilbøyelige enn menn til å svare at de har fått god opplæring.

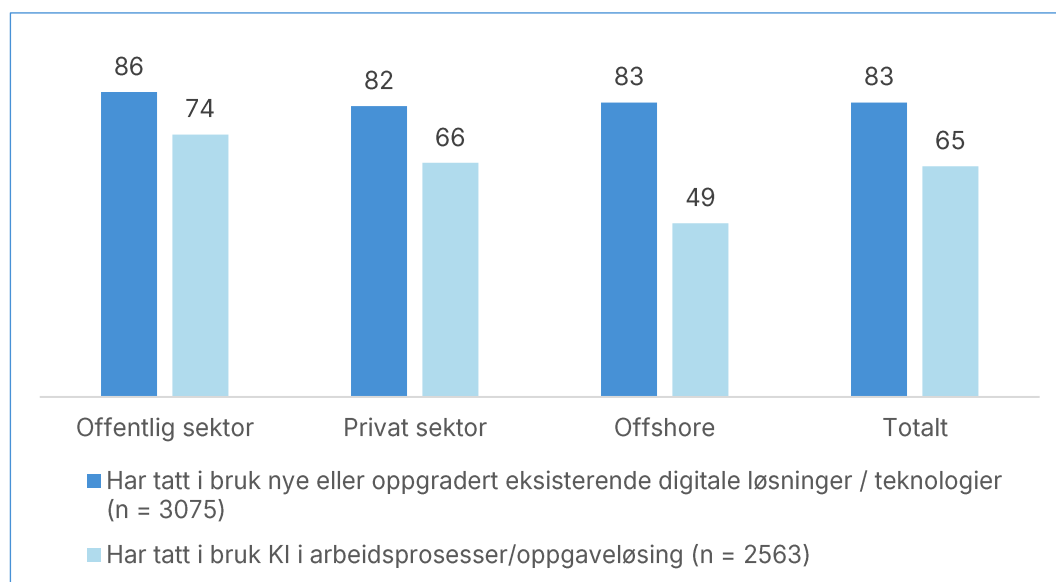
Ny teknologi og nye digitale løsninger på virksomhetsnivå

Mens vi over har sett nærmere på medlemmenes egen bruk av ny teknolog og digitale løsninger, er vi nå opptatt av hva som har blitt innført på virksomhetsnivå, og konsekvensene av dette. Det betyr at nye løsninger kan ha blitt innført uten at det enkelte medlem selv jobber med disse.

Tall fra Eurostat viser at Norge er på topp når det gjelder bruk av kunstig intelligens (KI) i befolkningen. 56 prosent svarer at de har brukt KI i løpet av de siste tre månedene. Dette er åtte prosentpoeng mer enn i Danmark og 14 prosent mer enn i Sverige.⁹ Bruk av KI blir også stadig vanligere i norsk arbeidsliv. To spørreundersøkelser gjennomført av Samfunnsøkonomisk Analyse viser at KI-bruken i norske virksomheter økte fra 24 prosent i 2023 til 55 prosent i 2025 (Jordell, 2026, s. III).

Vi har spurt Ledernes medlemmer om virksomheten de jobber i har tatt i bruk eller oppgradert eksisterende digitale løsninger eller teknologier, og om virksomheten har tatt i bruk ny KI i arbeidsprosesser i løpet av de siste to årene. Andelen som svarer bekreftende på dette spørsmålet er gjengitt i figur 6.5.

Figur 6.5. Om virksomhetene har tatt i bruk eller oppgradert eksisterende digitale løsninger eller tatt i bruk KI de siste to årene. Andel som svarer ja. Prosent.



Mens andelen som svarer at virksomheten de jobber i har tatt i bruk eller oppgradert eksisterende digitale løsninger eller teknologier de siste to årene, er høy i samtlige

⁹ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ai_iaiu/default/table?lang=en

sektorer, er det større variasjon når det gjelder bruk av KI i arbeidsprosesser. Det er flest medlemmer i offentlig sektor som svarer ja på dette, 74 prosent, mens det er færrest i offshore, der den tilsvarende andelen er 49 prosent. I privat sektor svarer 66 prosent at virksomheten har tatt i bruk KI de siste to årene.

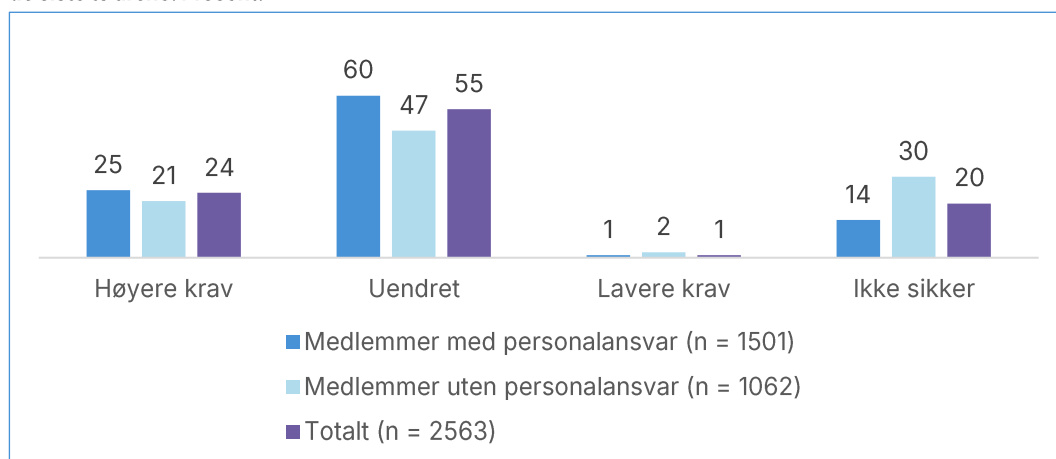
At andelen i offentlig sektor er høy, kan ha sammenheng med at en del har stillinger der tekstproduksjon utgjør en viktig del av jobben. En undersøkelse gjennomført i 2024 viste at KI ble betraktet som nyttig til «idemyldring, sparring, oversettelser, korrektur, samt produksjon av sammendrag og møtereferater» (Flobakk-Sitter et al., 2024, s. 8).

Vi har tidligere omtalt at mangel på arbeidskraft er en utfordring som Norge står overfor i dag og i årene som kommer. Ifølge Samfunnsøkonomisk Analyse viser beregninger at bruk av KI vil kunne dekke noe av behovet for arbeidskraft, samtidig som det vil kunne frigjøre ressurser til både nye og eksisterende oppgaver og løsninger som samfunnet etterspør (Jordell, 2026, s. 11). Dette vil kunne føre til vesentlige endringer på arbeidsplassene.

Vi har spurt medlemmene om ny teknologi, digitale løsninger og/eller bruk av KI har endret bemanningen. I 2025 svarte 66 prosent at det var ingen endring. 16 prosent svarte at det var blitt flere ansatte, mens 10 prosent svarte færre ansatte. De resterende 8 prosentene var usikre. Fordelingen i 2026 viser ingen vesentlige endringer. 11 prosent svarer at det har blitt flere ansatte, 69 prosent svarer ingen endring, 6 prosent svarer færre ansatte, mens 15 prosent er usikre.

I figur 6.6 ser vi hvordan medlemmer som svarer at virksomheten har tatt i bruk ny teknologi, digitale løsninger og KI, vurderer dette spørsmålet. I figuren skiller vi mellom medlemmer med og uten personalansvar.

Figur 6.6. Om kravene til kompetanse er endret som følge av ny teknologi, nye digitale løsninger og/eller KI de siste to årene. Prosent.



Så godt som ingen svarer at kravene har blitt lavere. Det er heller ikke store forskjeller mellom gruppene som svarer at kravene har blitt høyere, med det er langt flere medlemmer med personalansvar som svarer at kompetansekravene er uendret. Samtidig er det en stor andel av medlemmene uten personalansvar som svarer at de ikke er sikre.

Frigjøres det tid?

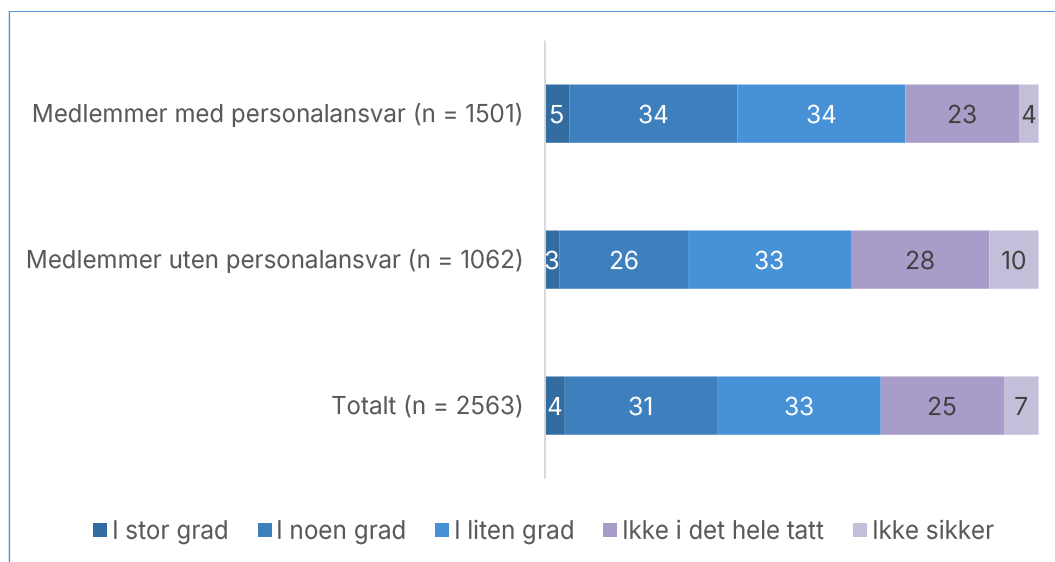
Ny teknologi og nye digitale løsninger kan oppfattes som nyttig og tidsbesparende, men det kan også generere nye gjøremål som «stjeler» tid fra det man oppfatter som kjerneoppgaver. Andelen som svarer at de vurderer den nye teknologien eller de nye digitale løsningene som nyttig for dem i jobben, er høy og stabil over tid. I 2024 svarte åtte av ti at de nye verktøyene i stor eller noen grad er nyttige. Andelen som svarer det samme i 2026, er nærmest identisk. Men også i 2026 skiller medlemmene i offshore seg ut ved at de i mindre grad svarer dette – andelen er 71 prosent.

Det er også verd å merke seg at det er en ganske sterk sammenheng mellom opplæring og vurderinger knyttet til nytte. De medlemmene som svarer at de har fått tilstrekkelig med opplæring, er også mer tilbøyelige til å vurdere verktøyene som nyttige, og motsatt.¹⁰

Hva med tid, blir det mer av den? I 2024 og 2025 stilte vi et generelt spørsmål om ny teknologi eller nye digitale løsninger hadde frigjort tid til kjerneoppgaver. På begge måletidspunkter var det ganske store andeler som svarte i liten grad eller ikke i det hele tatt. I 2024 var andelen 68 prosent, mens den i 2025 var 66 prosent.

I 2026 har vi kun stilt spørsmålet til de medlemmene som har svart bekreftende på at de har tatt i bruk ny teknologi, digitale løsninger og/eller KI. Tallene er derfor ikke direkte sammenliknbare med 2024- og 2025-resultatene. I figur 6.7 ser vi hvordan dette fordeles seg på medlemmer med og uten personalansvar.

Figur 6.7. Om ny teknologi / nye digitale løsninger har frigjort tid til utførelsen av kjerneoppgavene i løpet av de siste to årene. Prosent.



Det er fortsatt store andeler som svarer at ny teknologi, digitale løsninger og/eller KI i liten grad har bidratt til å frigjøre tid. Nesten seks av ti svarer i liten grad eller ikke i det hele tatt. Det er noen flere medlemmer med personalansvar som svarer i stor eller noen

¹⁰ Pearsons korrelasjonskoeffisient: 0.39.

grad, nesten fire av ti. Den tilsvarende andelen blant medlemmer uten personalansvar er tre av ti.

Vi finner også et skille mellom medlemmer i offshore og øvrige medlemmer. Det er kun 16 prosent av medlemmene i offshore som svarer at de nye verktøyene eller løsningene har frigjort tid til kjerneoppgavene. Tilsvarende andeler blant medlemmer i offentlig og privat sektor er henholdsvis 43 og 36 prosent.

Det er med andre ord ikke slik at nye verktøy bidrar til å forenkle arbeidsprosessen på en slik måte at medlemmene kan bruke mer tid på det de oppfatter som viktigst i arbeidet. En forklaring kan være at det tar noe tid før man ser betydningen av nye arbeidsverktøy. Men det kan også være at den mulige frigjorte tiden spises opp av nye oppgaver i kjølvannet av endringene.

6.3 Oppsummering

Dette kapittelet belyser omstilling og digitalisering blant medlemmene i Lederne i 2026, og vi sammenlikninger funnene over tid. Analysene viser at endringer fortsatt er et sentralt trekk ved medlemmenes arbeidshverdag, og at både organisatoriske omstillinger og innføring av ny teknologi preger utviklingen.

Tidligere utgaver av barometret viser stabilitet i andelen som oppgir å ha vært gjennom større omorganiseringer, på om lag halvparten av respondentene. I 2026 brytes stabiliteten ved at andelen som ikke har vært gjennom større omorganiseringer, synker med 10 prosentpoeng. Endringen er særlig tydelig i offshore-sektoren. Den vanligste typen endringer er at arbeidsplassen organiseres på nye måter, og andelen som rapporterer om det, har økt fra 2025 til 2026. Det er også en økning i andelen som oppgir nedbemanning, mens øvrige endringstyper viser mindre variasjoner.

Når medlemmene blir bedt om å oppgi årsaker til omorganiseringer, er det mest fremtredende svaret at disse er motivert av behov for økt effektivitet og produktivitet. Dette gjelder særlig i offentlig sektor. Samtidig viser analysene klare sektorforskjeller: Knapphet på arbeidskraft framheves oftere i offentlig sektor, mens sviktende markeder er en viktigere forklaring i privat sektor. Økt markedstilgang oppgis hyppigere i privat sektor og offshore enn i offentlig sektor. Få respondenter svarer at det grønne skiftet er hovedårsak til omorganiseringer. Ny teknologi og digitale løsninger nevnes av en viss andel som en medvirkende faktor.

Bruken av ny teknologi og digitale løsninger blant medlemmene er høy og stabil over tid. Om lag sju av ti oppgir at de har tatt i bruk nye teknologiske eller digitale løsninger de siste tolv månedene, og dette nivået har vært stabilt siden 2024. Samtidig viser resultatene at opplæring fortsatt er en utfordring, selv om situasjonen har bedret seg. I 2026 oppgir 64 prosent at de i stor eller noen grad har fått tilstrekkelig opplæring, noe som er en økning fra tidligere år. Likevel svarer fortsatt en betydelig andel at de i liten grad eller ikke i det hele tatt har fått nødvendig opplæring. Dette gjelder særlig i offshore-sektoren. Det er også en tydelig sammenheng mellom opplevd opplæring og hvor nyttige verktøyene vurderes å være.

På virksomhetsnivå rapporterer et stort flertall at det er innført eller oppgradert digitale løsninger de siste to årene. Det er ingen nevneverdige forskjeller mellom sektorer. Bruken av kunstig intelligens varierer derimot mer, med høyest andeler i offentlig sektor og lavest i offshore. Samtidig viser resultatene at innføring av ny teknologi og KI i begrenset grad har ført til endringer i bemanning. De fleste oppgir at antall ansatte er uendret, både i 2025 og 2026.

Når det gjelder kompetansekrav, svarer et mindretall at kravene har økt, mens flertallet oppgir at de er uendret. Svært få opplever at kravene er blitt lavere. Det er også en relativt stor andel som er usikre, særlig blant medlemmer uten personalansvar.

Selv om mange medlemmer vurderer ny teknologi som nyttig, viser analysene at dette i mindre grad oversettes til frigjort tid til kjerneoppgaver. Et flertall oppgir at ny teknologi og digitale løsninger i liten grad eller ikke i det hele tatt har frigjort tid. Dette gjelder særlig i offshore, hvor andelen som opplever tidsgevinster, er lav. Resultatene tyder dermed på at nye verktøy ikke nødvendigvis fører til en forenkling av arbeidshverdagen, og at gevinster i form av effektivisering ikke uten videre kommer til syne i form av frigjort tid.

Samlet sett viser kapittelet at digitalisering er utbredt, men at konsekvensene for arbeidshverdagen er sammensatte. Omorganiseringer og teknologiske endringer kan bidra til effektivisering og nye muligheter, men er også forbundet med utfordringer knyttet til opplæring og opplevd nytte.

7 Tidsbruk og intensitet

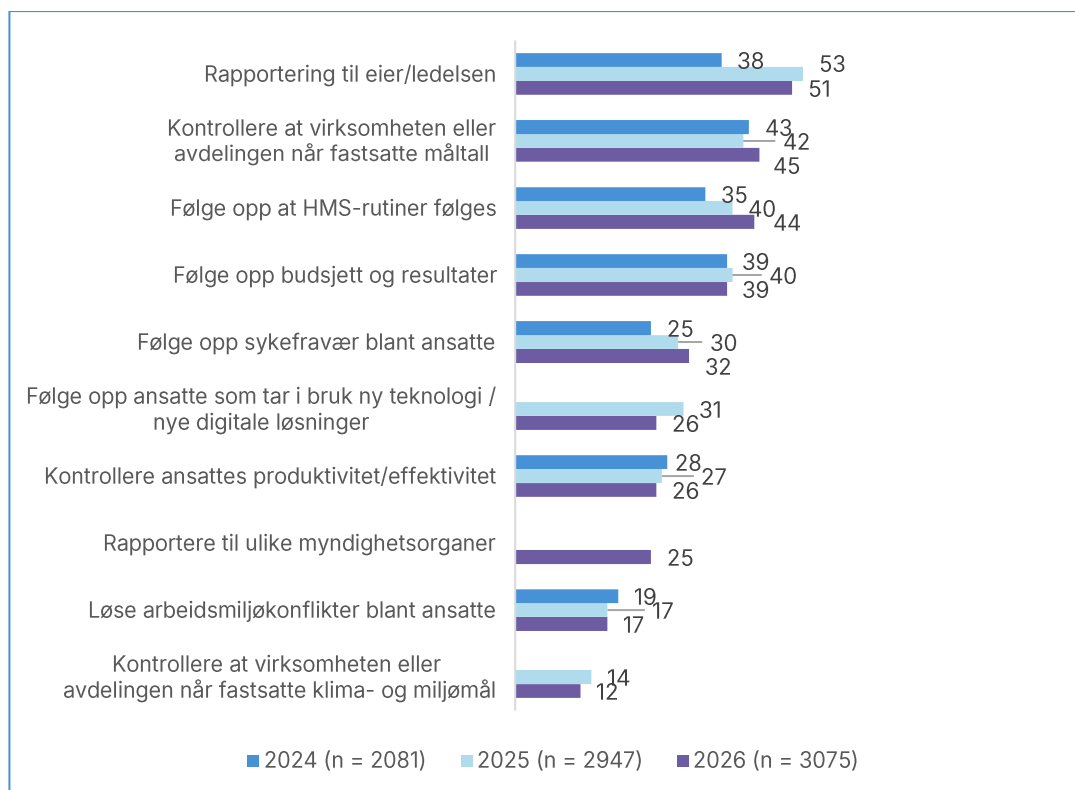
I kapittel 6 så vi at det i 2026 er klart flere medlemmer som svarer at de har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene, sammenliknet med hva vi fant i 2024 og 2025. I dette kapittelet skal vi se nærmere på hva som preger arbeidshverdagen til medlemmene. Vi besvarer følgende spørsmål:

- Hvor mye tid bruker medlemmene på kontroll, rapportering og oppfølging og er det vel anvendt tidsbruk?
- Har arbeidet blitt mer eller mindre intensivt de siste tre årene?

7.1 Tidsbruk

Vi har i 2024, 2025 og 2026 bedt medlemmene angi hvor mye tid de bruker på kontroll, rapportering og oppfølging av eksempelvis rutiner på jobben. I 2023 omtalte Econa (2023) at kravene til rapportering er sterkt økende.¹¹ Kravene kommer fra ulike hold. Lovendringer kan føre til at nye krav til rapportering oppstår. Men nye krav kan også komme fra bransjen eller de kan være utformet av virksomhetene selv. I figur 7.1 ser vi hvordan Ledernes medlemmer vurderer tidsbruk på en rekke områder. Siden barometeret utvikles over tid, er det kommet noen tilføyelser av oppgaver å bruke tid på i 2025 og 2026. I 2026 inkluderte vi tid brukt på å rapportere til ulike myndighetsorganer.

Figur 7.1. Hva Ledernes medlemmer bruker svært mye eller ganske mye tid på i 2024, 2025 og 2026. Flere svar mulig. Prosent.



¹¹ <https://www.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/4-2023/en-flodbølge-av-rapporterings-krav/>

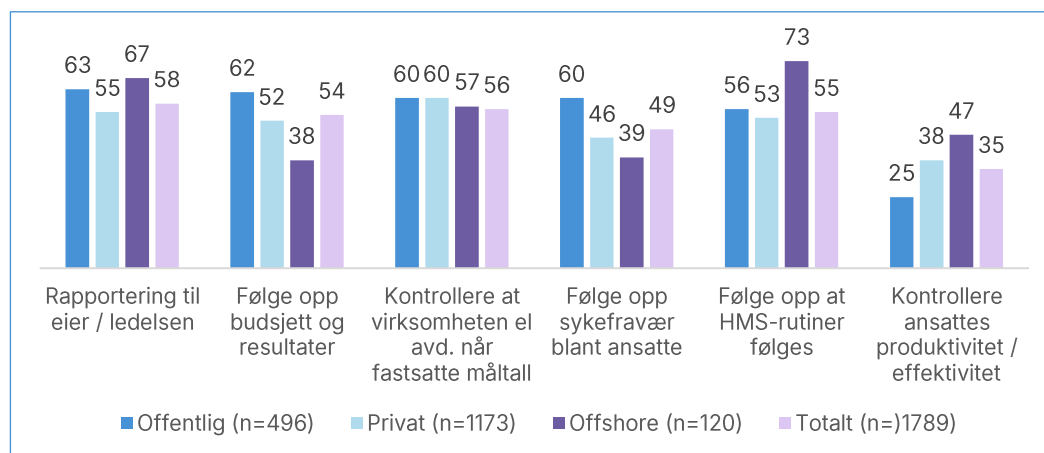
Det medlemmene bruker desidert mest tid på i 2026, i likhet med i 2025, er rapportering til eier eller ledelsen. En drøy halvpart svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på dette. Vi ser en klar økning fra 2024, da 38 prosent svarte det samme. Der nest følger tid på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte måltall, der endringene er minimale i perioden. Når det gjelder tid til å følge opp HMS-rutiner, er det større variasjoner. I 2024 var det 35 prosent som svarte at de brukte mye eller ganske mye tid på dette. I 2026 er den tilsvarende andelen 44 prosent. Vi ser også at det er økning når det gjelder å følge opp sykefraværet blant de ansatte. Det er 7 prosentpoeng som skiller de to målepunktene (2024–2026). Det er rimelig å relatere økningen til den store oppmerksomheten rundt sykefraværet og tiltak for å senke dette i perioden.

Videre holder tidsbruken på å følge opp budsjett og resultater seg ganske stabil. Det er noen færre i 2026 som svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på å følge opp ansatte som tar i bruk ny teknologi eller digitale løsninger, sammenliknet med 2025. Dette spørsmålet ble ikke stilt i 2024. Ellers er det kun mindre forskjeller å spore. Det medlemmene bruker minst tid på i perioden, er å løse arbeidsmiljøkonflikter blant ansatte samt å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål. Nytt av året er at vi har inkludert tidsbruk til å rapportere til myndighetsorganer. Vi ser at én av fire medlemmer svarer at de bruker svært mye eller ganske mye tid på dette.

Hvor mye tid medlemmene bruker på de nevnte gjøremålene, vil variere i tråd med posisjon og sektortilhørighet. Ikke overraskende finner vi store forskjeller mellom de som er del av toppledelsen eller er mellomledere med personalansvar, og andre. Med unntak av tid brukt på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte klima- og miljømål, bruker toppledere mer tid på samtlige gjøremål nevnt i figur 7.1, sammenliknet med andre medlemmer. Særlig er forskjellene store når det gjelder å følge opp sykefraværet. I 2026 svarer 49 prosent av toppledere og mellomledere med personalansvar at de bruker mye eller ganske mye tid på dette. Den tilsvarende andelen blant medlemmer med særskilt ansvar er 9 prosent.

Det er også sektorvis forskjeller. I figur 7.2 ser vi de seks gjøremålene som toppledere og mellomledere med personalansvar i ulike sektorer bruker mest tid på.

Figur 7.2. Seks gjøremål som toppledere og ledere med personalansvar i ulike sektorer bruker mest tid på i 2026. Prosent.



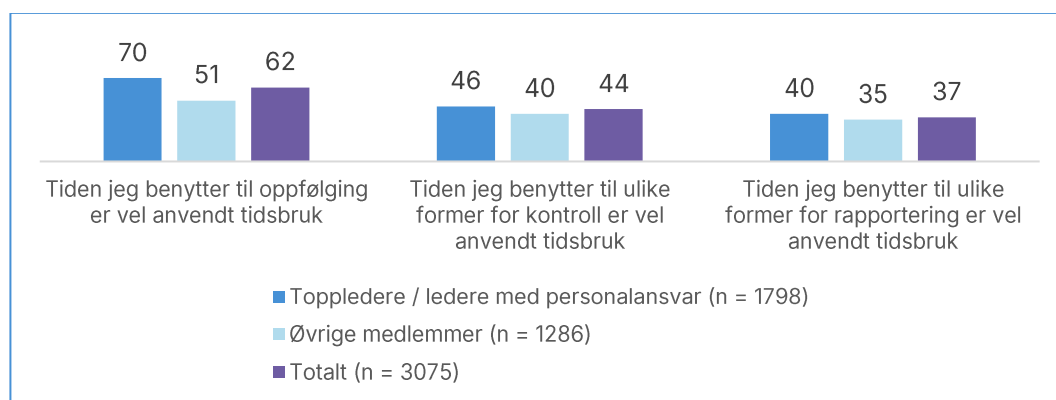
Toppledere og mellomledere med personalansvar i offentlig sektor bruker mest tid på å rapportere til eier og/eller ledelsen i 2026. I privat sektor brukes det mest tid på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte måltall, mens i offshore brukes det klart mest tid på å følge opp at HMS-rutiner følges. Offshore skiller seg også ut ved at de bruker mindre tid på å følge opp sykefraværet, mens de bruker mer tid enn andre til å kontrollere ansattes produktivitet og/eller effektivitet. Når det gjelder å følge opp sykefravær, skiller toppledere og mellomledere med personalansvar i offentlig sektor seg ut. Seks av ti svarer at de bruker svært eller ganske mye tid på dette, sammenliknet med hva medlemmene i de to andre sektorene svarer. I offentlig sektor brukes det imidlertid klart mindre tid på å kontrollere ansattes produktivitet eller effektivitet.

Det er kun mindre forskjeller mellom medlemmer i ulike sektorer når vi spør om tid brukt til å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte måltall.

7.2 Vel anvendt tid?

I 2025 og i 2026 har vi spurt Ledernes medlemmer om de oppfatter at tiden de bruker på kontroll, rapportering og oppfølging, er vel anvendt. Det er minimale forskjeller mellom de to årene, derfor presenterer vi i figur 7.3 kun andelen for 2026. Vi deler utvalget i to, og har toppledere og mellomledere med personalansvar i en gruppe, og andre medlemmer i en annen gruppe. Videre presenterer vi kun andelen som svarer at de er helt eller ganske enige i at tiden de bruker er vel anvendt.

Figur 7.3. Om medlemmene mener tidsbruken på oppfølging, kontroll og rapportering er vel anvendt tid. Prosent.



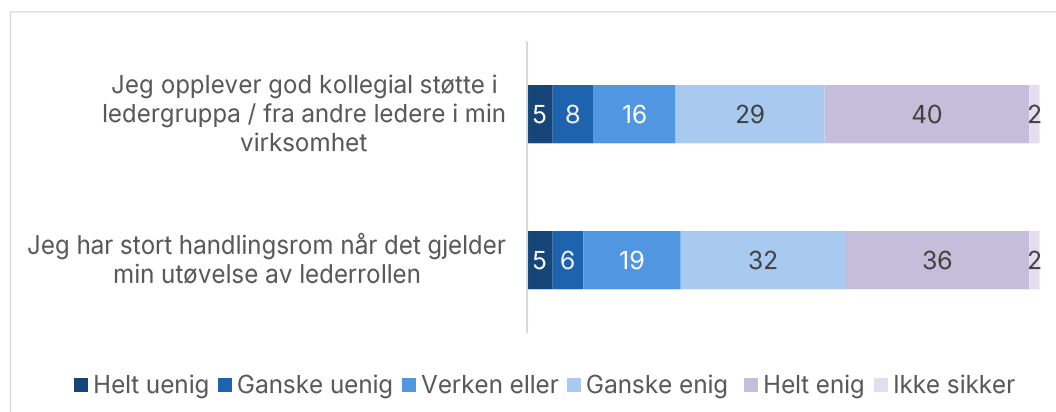
Uavhengig av posisjon er medlemmene mest positive til tid brukt på oppfølgingsoppgaver, og mest negative til rapportering. Det er 21 prosent av toppledere og mellomledere med personalansvar som er helt eller ganske uenig i at tid brukt på rapportering er vel anvendt tid (ikke vist). Tid brukt til ulike former for kontroll oppfattes som vel anvendt av 46 prosent av toppledere og mellomledere med personalansvar, mens den tilsvarende andelen blant medlemmer med særskilt ansvar er 40 prosent.

Jevnt over er det ganske store andeler som svarer «verken eller», særlig når det gjelder tid brukt på rapportering. Ser vi hele utvalget under ett, svarer 38 prosent dette (ikke vist).

7.3 Handlingsrom

Vi har så langt sett at ledere bruker mye tid på ulike rapporterings-, kontroll- og oppfølgingsoppgaver. Toppledere og mellomledere med personalansvar bruker mer tid enn andre medlemmer på denne type gjøremål. Et spørsmål som i den sammenheng er interessant, er om dette påvirker handlingsrommet til lederne. Medlemmer som har en topplederstilling eller som har personalansvar, har fått noen særskilte spørsmål om opplevd handlingsrom og kollegial støtte. I figur 7.4 ser vi hvordan lederne vurderer dette.

Figur 7.4. Hvordan toppledere og mellomledere med personalansvar vurderer deler av sin lederrolle. Prosent, (n = 1984).



Nær sju av ti toppledere og mellomledere med personalansvar er helt eller ganske enig i at de har god kollegial støtte i ledergruppen eller fra andre ledere i virksomheten. Det er ganske få som er uenig i dette. Vi finner ingen særlige sammenhenger som tilsier at for eksempel kjønn, alder eller sektor har betydning for svaret.

Majoriteten av toppledere og mellomledere med personalansvar er også enig i at de har et stort handlingsrom. Nærmere analyser viser imidlertid ikke overraskende at toppledere vurderer sitt handlingsrom som større enn mellomledere med personalansvar. Noe overraskende finner vi ingen særlige sammenhenger mellom tid brukt på rapportering, kontroll og oppfølging, og lederes vurderinger av sitt handlingsrom når det gjelder utøvelse av lederrollen. Dette kan indikere at disse gjøremålene vurderes som en integrert del av lederrollen de utøver.

7.4 Tempo, krav og ansvar

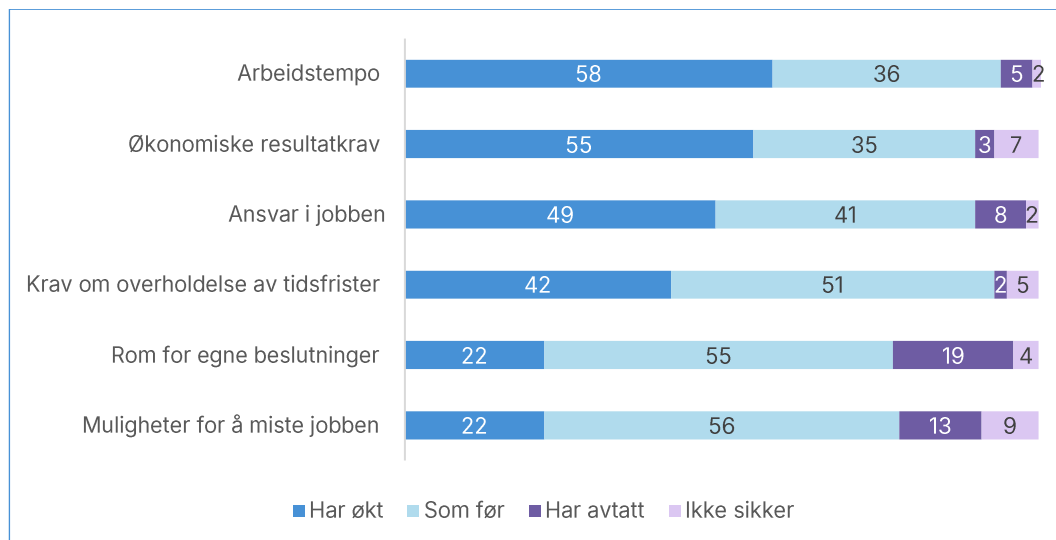
Statens arbeidsmiljøinstitutt STAMI, som følger utviklingen av ulike dimensjoner i norsk arbeidsliv, har vist at en drøy halvpart av norske arbeidstakere har høye jobbkrav. På bakgrunn av SSBs levekårsundersøkelse har STAMI operasjonalisert jobbkrav til høyt arbeidstempo og for mye å gjøre.¹² Samtidig er det ikke nødvendigvis slik at høye jobbkrav må være negativt. Det kan snarere oppleves som utviklende, fordi arbeidstakerne gjerne må lære seg nye ferdigheter og skaffe seg ny kunnskap. For at man skal kunne ha muligheter til dette, er det imidlertid en forutsetning at man ikke er i en situasjon der jobbkravene er høye over tid. I den forbindelse viser undersøkelser av norske

¹² <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-belønning/jobbkraav/>

arbeidstakere en sammenheng mellom høye jobbkrav og økt risiko for framtidige nakke-, skulder- og ryggsmarter (Allmenningen et al., 2024).

I de foregående rundene av Ledelsesbarometeret har vi stilt spørsmål som er ment å måle endringer i det vi kan omtale som intensiteten i arbeidet, så vel som usikkerhet knyttet til faren for å miste jobben. Vi har gjort det samme i 2026.

Figur 7.5. Medlemmenes vurderinger av jobbintensitet, rom for egne beslutninger og muligheten for å miste jobben i dag, sammenliknet med to til tre år tilbake i tid (n = 3075).



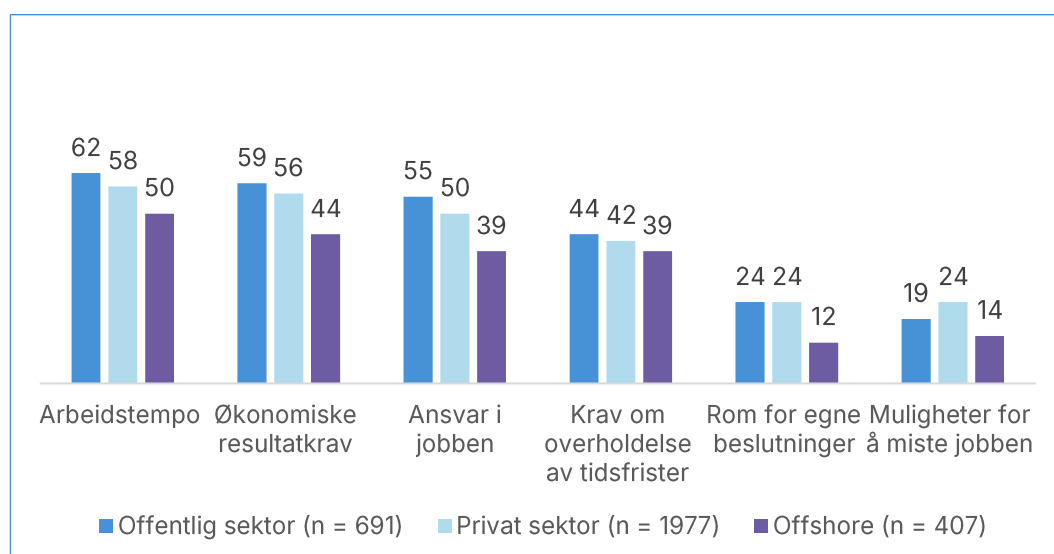
I likhet med foregående år svarer medlemmene at arbeidstempoet, de økonomiske resultatkravene, ansvaret i jobben og krav om overholdelse av tidsfrister har økt betydelig. Det er imidlertid noen flere (9 prosentpoeng) som svarer at krav om overholdelse av tidsfrister er «som før», sammenliknet med dem som svare at dette har økt. Videre ser vi i figur 7.5 at det er få som har valgt svaralternativet «avtatt» når vi spør om endringer i intensiteten i arbeidet.

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 stor. Når det gjelder muligheten for å miste jobben, er det ni prosentpoeng flere som svarer at denne har økt enn at den har avtatt.

Svarene i 2026 er ikke veldig forskjellige fra de vi fikk i 2025, med ett unntak. I 2025 svarte 14 prosent at muligheten for å miste jobben har økt. I 2026 er andelen høyere, 22 prosent. Det er i den forbindelse verd å minne om at vi i kapittel 6, figur 6.1, så at det også er flere i 2026, sammenliknet med 2025, som svarer at det har vært gjennomført nedbemanning der de jobber.

Det er, som i foregående utgaver av barometeret, sektorvise forskjeller i hvordan medlemmene vurderer disse spørsmålene (se figur 7.5). Her vises variasjoner i andelene som svarer at ulike trekk ved arbeidssituasjonen «har økt».

Figur 7.6. Andel medlemmer som svarer at jobbintensitet, rom for egne beslutninger og muligheten for å miste jobben har økt, sammenliknet med to til tre år tilbake i tid, etter sektor. Prosent.



Når det gjelder arbeidstempo, økonomiske resultatkrav og ansvar i jobben, skiller det en god del mellom medlemmer i offshore og medlemmer med særskilt ansvar. Det gjelder også rom for egne beslutninger. Ellers ser vi at ett av fire medlemmer i privat sektor svarer at muligheten for å miste jobben har økt. Det er signifikant flere enn hva vi finner i offentlig sektor og offshore. Samtidig øker andelene som svarer dette i alle sektorer. Sammenliknet med 2025 er det 6 prosentpoeng flere i offshore som svarer dette i 2026, og 7 prosent flere i privat og offentlig sektor.

I tidligere utgaver av barometeret har vi sett en sammenheng mellom på den ene siden kvantitative jobbkrav, arbeidstempo, økonomiske resultatkrav og krav om overholdelse av tidsfrister, og på den andre siden bruk av ny teknologi / digitale løsninger og omorganiseringer (Andersen & Trygstad, 2024, s. 32).

Vi har konstruert en variabel der de som har svart «økt» på alle de tre variablene, er gitt verdien 1, mens øvrige er gitt verdi 0. Følgende ser ut til å bidra til arbeidsintensitet:¹³

- ha personalansvar eller være toppleder / del av toppledelsen
- jobbe i store virksomheter
- ha vært gjennom omorganiseringer
- ha tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer

7.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi vært opptatt av å synliggjøre ulike trekk ved arbeidshverdagen til Ledernes medlemmer. Vi har særlig rettet blikket mot tidsbruk, opplevd handlingsrom og arbeidsintensitet.

¹³ R²= .04.

Når det gjelder tidsbruk, viser resultatene at en stor del av medlemmenes arbeidstid går til kontroll, rapportering og oppfølging. Rapportering til eier eller ledelse er det enkeltområdet flest oppgir å bruke mye tid på i 2026, og det er betydelig økning sammenliknet med 2024. Også oppgaver knyttet til målstyring, oppfølging av HMS-rutiner og sykefravær tar mye tid. Sistnevnte oppfølgingsoppgave har økt i perioden. Tidsbruk på oppfølging av ansatte som tar i bruk ny teknologi, har derimot avtatt noe fra 2025 til 2026. Vi finner også at tid brukt på å håndtere arbeidsmiljøkonflikter og å følge opp klima- og miljømål, er omtrent på det samme lave nivået som tidligere. Om lag én av fire oppgir også at de bruker mye tid på rapportering til myndigheter, som er målt for første gang i 2026.

Tidsbruken varierer betydelig etter posisjon og sektor. Mellomledere med personalansvar bruker gjennomgående mer tid på de fleste oppgaver enn medlemmer med særskilt ansvar, særlig når det gjelder sykefraværsoppfølging. Det er også klare sektorforskjeller i hvilke oppgaver som dominerer: Offentlig sektor bruker mest tid på rapportering og sykefravær, privat sektor på måloppnåelse, mens offshore i større grad prioriterer HMS-rutiner og kontroll av produktivitet/effektivitet.

Når medlemmene vurderer om tidsbruken er vel anvendt, ser flertallet tid brukt på oppfølging som hensiktsmessig, mens færre mener det samme om kontroll og særlig rapportering.

Kapitlet belyser også medlemmenes handlingsrom. Til tross for at mange bruker betydelig tid på administrative oppgaver, rapporterer et flertall av lederne at de har et relativt stort handlingsrom i utøvelsen av lederrollen, og at de opplever god kollegial støtte. Det finnes heller ikke tydelige sammenhenger mellom tidsbruk på rapportering og opplevd handlingsrom, noe som kan indikere at slike oppgaver i stor grad oppfattes som en integrert del av lederrollen.

Medlemmene opplever en ganske arbeidsintensiv hverdag. Et flertall av medlemmene oppgir at arbeidstempoet, de økonomiske resultatkravene, ansvaret i jobben og krav til overholdelse av tidsfrister har økt de siste årene. Samtidig er det få som oppgir at kravene har blitt lavere. Når det gjelder muligheten for å miste jobben, er det flere som oppgir økning i 2026 enn i tidligere målinger, noe som kan sees i sammenheng med økt forekomst av nedbemanninger (se kapittel 6).

Variasjonen mellom sektorer er tydelig også her. Medlemmer i offshore rapporterer gjennomgående lavere økning i arbeidsintensitet enn i privat og offentlig sektor. Samtidig er det i privat sektor en større andel som opplever økt jobbusikkerhet.

Avslutningsvis peker analysene på faktorer som ser ut til å henge sammen med økt arbeidsintensitet. Dette gjelder blant annet det å være toppleder eller leder med personalansvar, jobbe i store virksomheter og ha vært gjennom omorganiseringer. Også bruk av ny teknologi og digitale løsninger ser ut til å bidra til økt intensitet.

8 Varsling

Arbeidstakere som varsler om kritikkverdige forhold, har fått og får oppmerksomhet i den offentlige debatten. To forhold har særlig vært vektlagt. Det ene er at arbeidstakere som varsler, risikerer å bli utsatt for sanksjoner. Det andre er at det som omtales som varslingsinstituttet, misbrukes av misfornøyde arbeidstakere (se f.eks. Trygstad & Ødegård, 2024). Varslingsinstituttet viser til lovbestemmelsene i arbeidsmiljøloven (aml). Siden 2007 har arbeidstakere vært gitt en rett til å varsle om kritikkverdige forhold i virksomheten (§ 2-A-1). Det er videre ulovlig å sanksjonere arbeidstakere som varsler (§ 2 A-4). Etter lovendringene i 2020 er arbeidsgivere ilagt en aktivitetsplikt ved varsling (§ 2A-3). Enkelt forklart vil dette si at arbeidsgivere skal sørge for at varslet innen rimelig tid blir tilstrekkelig undersøkt, samt sikre at varsleren har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Det foreligger ganske omfattende forskning om arbeidstakere som varsler om kritikkverdige forhold i norsk arbeidsliv (se Trygstad & Ødegård, 2022, for en gjennomgang). Vi har også en del kunnskap om hva ledere og andre varslermottakere gjør når de mottar varsler om kritikkverdige forhold. I dette kapittelet spør vi:

- Hvor mange av Ledernes medlemmer har mottatt varsler om kritikkverdige forhold de siste tolv månedene, og hva gjorde de med saken?
- Hvor mange av Ledernes medlemmer har blitt utpekt som ansvarlig for kritikkverdige forhold de siste tolv månedene, og hva var reaksjonene?
- Hvordan vurderer medlemmene ulike sider av varsling som fenomen?

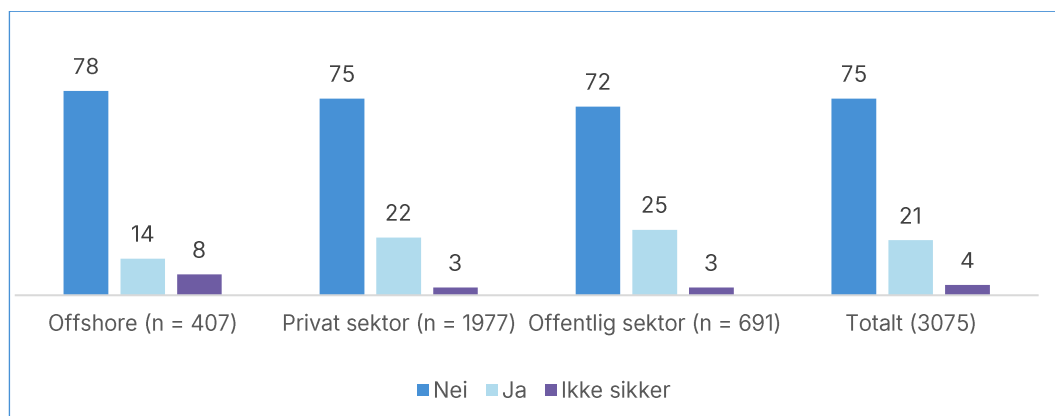
8.1 Mottak og håndtering av varsler

Hvem som mottar varsler om kritikkverdige forhold, vil variere i tråd med virksomhetenes varslingsrutiner og praksis. I arbeidsmiljøloven framgår det at det alltid er forsvarlig å varsle en arbeidsgiver eller en representant for arbeidsgiver. Videre er det alltid forsvarlig å varsle i samsvar med virksomhetens rutiner for varsling, å varsle i samsvar med varslingsplikten og å varsle til verneombud, tillitsvalgt eller advokat. Arbeidstaker kan også alltid varsle eksternt til en offentlig tilsynsmyndighet eller en annen offentlig myndighet. Sist, men ikke minst, kan arbeidstaker varsle eksternt til media eller offentligheten for øvrig dersom a) arbeidstaker er i aktsom god tro om innholdet i varselet, b) varselet gjelder kritikkverdige forhold som har allmenn interesse, og c) arbeidstaker først har varslet internt, eller har grunn til å tro at intern varsling ikke vil være hensiktsmessig (aml. § 2 A-2 (1)). Vi har bedt Ledernes medlemmer ta stilling til følgende spørsmål:

«Har du i løpet av de siste tolv månedene mottatt varsler om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen? Med kritikkverdige forhold mener vi uetiske og/eller ulovlige hendelser, episoder eller praksiser som burde stoppes. Eksempler er økonomiske misligheter, tyveri, ødeleggelse av verdier, brudd på HMS-bestemmelser, brudd på forskrifter eller instruksjoner, trakassering, mobbing, omsorgssvikt og feilbehandling».

I figur 8.1 ser vi svarene ut fra sektoren medlemmene jobber i.

Figur 8.1. Om man har mottatt varsler om kritikkverdige forhold siste tolv måneder. Prosent.



Fordelingen i figur 8.1 viser at det er flest medlemmer i offentlig sektor som har mottatt varsler det siste året, tett fulgt av medlemmene i privat sektor. Det er noen færre i offshore som svarer det samme. Der er det imidlertid en andel på 8 prosent som er usikre på om de har mottatt varsler om kritikkverdige forhold. Når vi ser på totalfordelingen, er den på linje med hva vi fant i en breddeundersøkelse i norsk arbeidsliv i 2022 (se Trygstad et al., 2026). Toppledere og mellomledere med personalansvar svarer i større grad enn andre medlemmer at de har mottatt varsler om kritikkverdige forhold de siste tolv månedene – 27 prosent. Også 22 prosent av tillitsvalgte og verneombud har mottatt varsler.

De som har mottatt varsler, har fått spørsmål om hvorvidt de delte varslers bekymring for saken. Dette gir oss indikasjoner på om varslermottakerne vurderte saken som et mulig kritikkverdig forhold. Her er det ingen signifikante forskjeller mellom sektorer, roller eller verv. Vi finner at:

- 43 prosent svarer at de delte varslers bekymring.
- 36 prosent svarer at de delvis delte varslers bekymring.
- 19 prosent svarer nei.
- 2 prosent er usikre på om de delte varslers bekymring.

De samme medlemmene, altså de som svarer at de har mottatt varsler, fikk spørsmål om hva de gjorde med saken, og her var det mulig å krysse av på flere alternativer. Som det framgår av figur 8.2, er det flest som svarer at de håndterte saken selv. Dernest følger at de sendte saken videre til en intern varslingskanal, i tråd med virksomhetens varslingsrutiner.

Figur 8.2. Hva gjorde de med saken? Flere svar mulig. Prosent, (n = 657).



Vi ser at det er flest varslermottakere som svarer at de håndterte saken selv, men det er også en stor andel som sendte saken videre til intern varslingskanal, i tråd med varslingsrutinene, og to av ti sendte saken videre til nærmeste leder. Nesten én av ti svarer at de sendte saken til en ekstern varslingskanal, i tråd med varslingsrutinene. Ellers er det en mindre andel på 6 prosent som svarer at de ikke har gjort noe. Få svarer at de sendte saken til styret og til tilsynsmyndighetene.

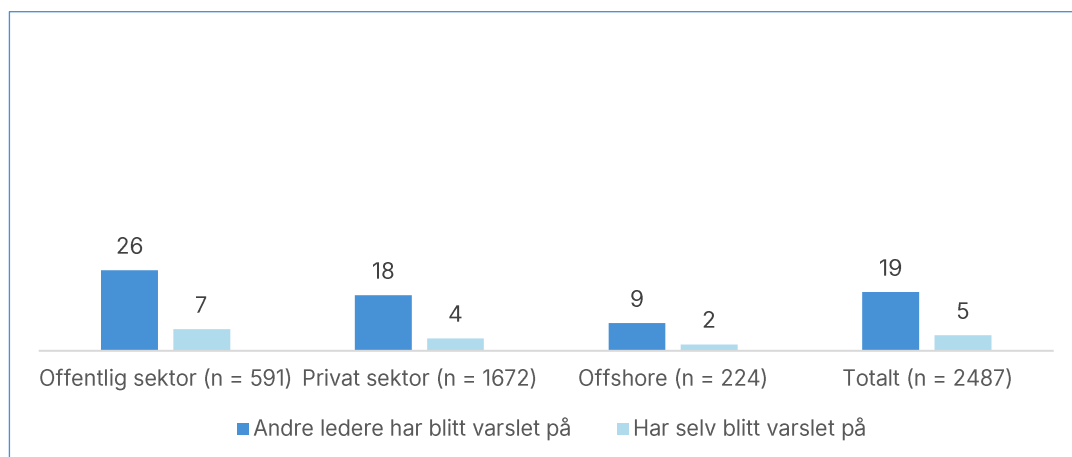
8.2 Når varsel rettes mot en selv

Det foreligger lite systematisk kunnskap om den som pekes ut som ansvarlig for ett eller flere kritikkverdige forhold. Vi kan riktignok fra tid til annen lese om ledere som det har «blitt varslet på», men vi vet mindre om omfanget og hvordan disse prosessene forløper. Noe av forklaringen er at det er vanskelig å nå disse personene i spørreundersøkelser. I en studie fra 2018 forsøkte vi å nå denne gruppen i en spørreundersøkelse. Ulike strategier ble benyttet, men vi satt igjen med kun 23 personer som var villige til å besvare undersøkelsen. Av disse svarte majoriteten at de opplevde det å bli utpekt som ansvarlig som urettferdig, eller at de var blitt stilt til ansvar for noe som lå utenfor deres kontroll (Trygstad & Ødegård, 2018, s. 15).

I årets barometer er vi både interessert i om man har lederkolleger som har blitt utpekt som ansvarlig, og/eller om man selv har blitt varslet på. Det var derfor knyttet spenning til hvor mange av Ledernes medlemmer som ville svare bekreftende på at de selv var blitt utpekt som ansvarlig for kritikkverdige forhold i løpet av de siste tolv månedene.

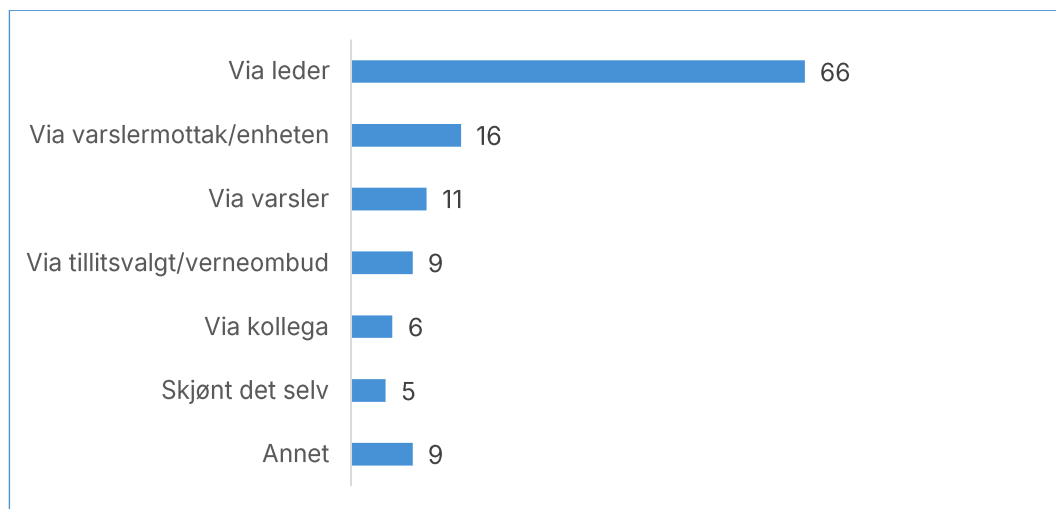
Ikke overraskende er det flere som har kjennskap til at andre ledere har blitt varslet på, enn som selv har blitt utpekt som den ansvarlige for det kritikkverdige forholdet.

Figur 8.3. Om lederne selv eller lederkolleger har vært utpekt som ansvarlig for kritikkverdige forhold i løpet av de siste to årene, fordelt på sektorer. Prosent.



Vi ser det er flest medlemmer i offentlig sektor – 26 prosent – som svarer at de har lederkolleger som har blitt utpekt som ansvarlige for kritikkverdige forhold de siste to årene. Dette er signifikant flere enn i privat sektor (18 prosent) og i offshore (9 prosent). Når det gjelder medlemmer som selv har blitt utpekt som ansvarlige, er andelen lavere, og det er mindre som skiller mellom sektorene. Totalt har 5 prosent selv blitt utpekt. Det utgjør 117 ledermedlemmer, som fikk spørsmål om hvordan de hadde fått vite om varslet.

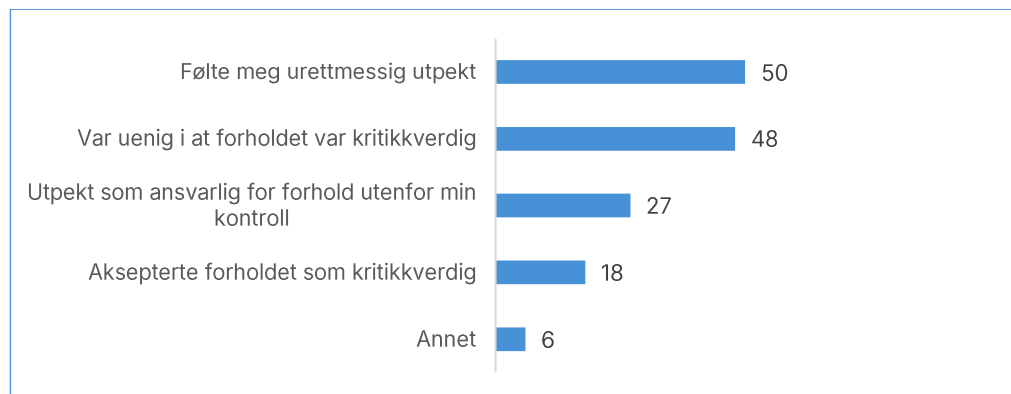
Figur 8.4. Hvordan lederne fikk vite at de selv var utpekt som ansvarlig. Flere svar mulig. Prosent, (n = 117).



Majoriteten ble informert av en annen leder om at de var utpekt som ansvarlig for et kritikkverdig forhold. Der nest følger varslemottaket eller varslerenheten. Det er også rundt én av ti som svarer at varsleren selv informerte om dette, og nesten like mange at tillitsvalgt eller verneombud sa ifra. 6 prosent svarer kollega, mens 5 prosent skjønte det av seg selv. Det er også en andel som svarer «Annet». Her finner vi følgende eksempler: «Det var lagt ett anonymt brev i min posthylle», «i brev fra kollega med trusler, og via baksnakking» og «Innkalling til møte av ekstern myndighet».

Som omtalt over, viser undersøkelsen fra 2018 at majoriteten av de som ble utpekt som ansvarlige, følte seg urettferdig behandlet på en eller annen måte. Vi ser et tilsvarende mønster blant Lederne medlemmer (se figur 8.5).

Figur 8.5. Hvordan ledere reagerte da de ble utpekt som ansvarlig for det kritikkverdige forholdet. Flere svar mulig. Prosent, (n = 117).



Halvparten av lederne som ble utpekt som ansvarlig for det kritikkverdige forholdet, svarer at de følte seg urettmessig utpekt, og/eller at de var uenig i at det varslede forholdet var kritikkverdig. Det er også en drøy fjerdedel som svarer at de følte seg utpekt som ansvarlige for forhold som var utenfor deres kontroll. Øvrige svarer at de aksepterte at forholdet var kritikkverdig eller annet.

Det er ganske god kunnskap om hvilke reaksjoner arbeidstakere som varsler kan utsettes for. I en undersøkelse fra 2022 framgår det eksempelvis at rundt to av ti arbeidstakere ble møtt med sanksjoner da de varslet siste gang (Trygstad & Ødegård, 2022, s. 53). Vi vet mindre om hvilke reaksjoner som den utpekte ansvarlige møtes med. I figur 8.6 ser vi at det er en hovedvekt av medlemmer som svarer «ingen reaksjoner».

Figur 8.6. Fikk varslet konsekvenser for den utpekte? Flere svar mulig. Prosent, (n = 117).

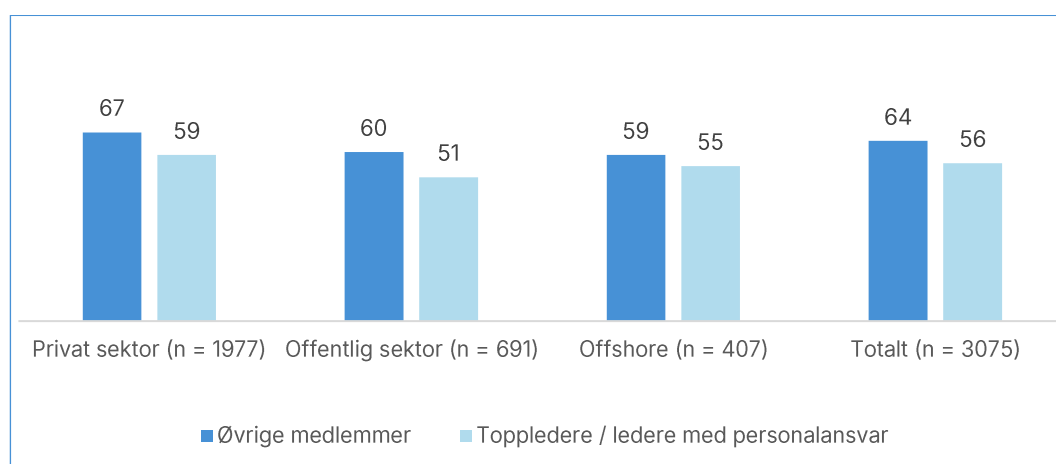


56 prosent svarer at saken ikke fikk noen konsekvenser for dem, og av disse svarer 46 prosent at grunnen var at varslersaken ble avvist. Det er også én av ti som svarer at saken ikke er avsluttet. Ellers ser vi at dette har hatt ganske alvorlige konsekvenser for noen medlemmer. 13 prosent fikk en advarsel eller irettesettelse, 6 prosent ble fratatt lederoppgaver, 5 prosent fikk tilbud om sluttpakke, mens 3 prosent ble omplassert eller flyttet til annen avdeling. Det er også en ganske stor andel som har svart «Annet». Her varierer svarene mye, men en fikk avskjed, en annen ble truet med avskjed, mens atter andre har blitt sykmeldte.

8.3 Frykt for selv å bli varslet på?

Varslersaker får stor oppmerksomhet, både i virksomhetene når denne type saker oppstår, og i offentligheten. Det er grunnen til at vi har spurt medlemmene om de er bekymret for å bli utpekt som ansvarlig i en varslersak. Ser vi hele utvalget under ett, svarer 10 prosent at de er svært eller ganske bekymret, 28 prosent verken eller, 59 prosent ganske eller svært ubekymret, mens 3 prosent er usikre. I figur 8.7 analyserer vi svarene innenfor hver sektor, og vi sammenlikner toppledere og mellomledere med personalansvar med medlemmer med særskilt ansvar.

Figur 8.7. Andel medlemmer som er ganske eller svært ubekymret for å bli utpekt som ansvarlig i en varslersak. Prosent.



Medlemmer med særskilt ansvar i privat sektor er de som er mest ubekymret for å bli utpekt som ansvarlig i en varslersak. Jevnt over er denne gruppen mer ubekymret enn hva toppledere og mellomledere med personalansvar synes å være, men forskjellene er likevel minst i offshore. Figur 8.7 viser også at toppledere og mellomledere med personalansvar i offentlig sektor er mer ubekymret enn sine lederkolleger i privat sektor.

Vi har tidligere sett (figur 8.1) at rundt to av ti har mottatt varsler i løpet av de siste tolv månedene. Vi finner en sammenheng som tilsier at de som har mottatt varsler, også er mer bekymret for å bli utpekt som ansvarlig – og motsatt.¹⁴

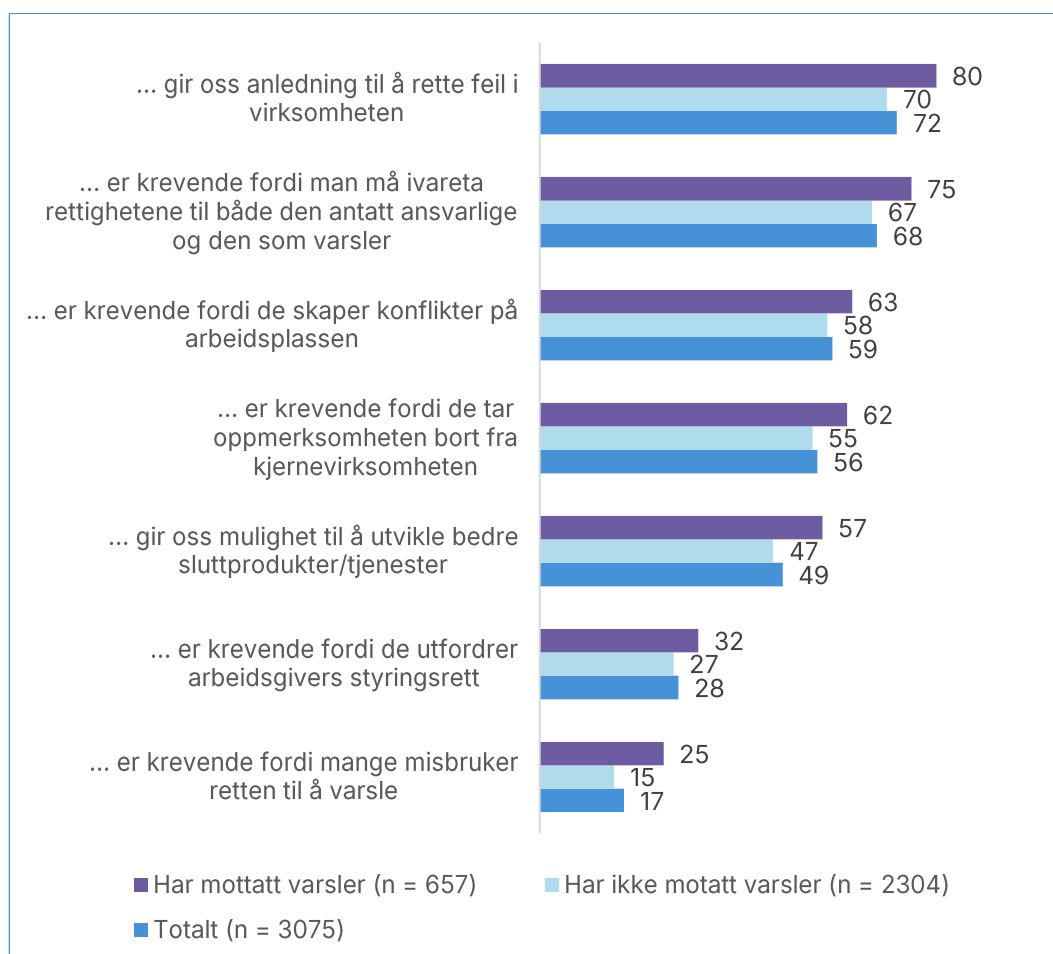
¹⁴ Pearsons korrelasjonskoeffisient er .19***.

8.4 Holdninger til varsling

Så langt i kapittelet har oppmerksomheten vært rettet mot medlemmer som har hatt direkte befatning med varslersaker, enten de har mottatt et varsel eller selv har blitt utpekt som ansvarlig for et kritikkverdig forhold. I denne siste delen retter vi blikket mot hvordan Ledernes medlemmer, uavhengig av erfaring, vurderer ulike sider ved det å varsle.

Synes de varsling er noe som skaper konflikter på arbeidsplassen, eller er det snarere noe som kan bidra til å rette opp feil i virksomheten? Vi har bedt medlemmene ta stilling til sju ulike påstander om varsling. I figur 8.8 har vi delt utvalget inn i to grupper: de som har mottatt varsler, og de som ikke har det, samtidig som vi også ser totalen. Vi gjengir kun de som svarer at de er helt eller delvis enig.

Figur 8.8. Andel medlemmer som er helt eller ganske enig i ulike påstander om varsling. Prosent.



Dersom vi ser på totalen først, er det en stor andel medlemmer som svarer at de er helt eller delvis enig i påstanden om at varslingssaker gir anledning til å rette feil i virksomheten (72 prosent). Samtidig er det også store andeler som er helt eller delvis enig i at disse sakene er krevende fordi man må ivareta rettighetene til både den antatt ansvarlige og den som varsler (68 prosent), de skaper konflikter på arbeidsplassen (59 prosent), og de tar oppmerksomheten bort fra kjernevirksomheten (56 prosent). Derne er en knapp halvpart enig i at varslingssaker gir muligheter til å utvikle bedre sluttprodukter eller tjenester. Det er også en andel på nesten tre av ti som svarer at denne type saker er krevende fordi de utfordrer arbeidsgivers styringsrett, og 17

prosent at de er krevende fordi mange misbruker retten til å varsle. Her er imidlertid andelen som er uenig vesentlig større, fire av ti (ikke vist).

Det er noen interessante forskjeller mellom de som har mottatt varsler, og de som ikke har det. På den ene siden er denne gruppen medlemmer mer enig i at varslersaker gir mulighet til å rette opp feil i virksomheten, og til å utvikle bedre sluttprodukter/tjenester. De er likevel også mer enig i de mer negativt ladede påstandene knyttet til varsling, sammenliknet med dem som ikke har mottatt varsler. Spesielt i påstanden om at varsling er krevende fordi man må ivareta rettighetene til den det er varslet på og den som varsler. Det er også signifikante forskjeller mellom dem som har mottatt varsler og dem som ikke har gjort det, når det gjelder påstandene om at varslingsaker tar oppmerksomheten bort fra kjerneoppgaver, og at denne type saker er krevende fordi mange misbruker retten til å varsle. Nærmere analyser viser at det er forskjeller som kan relateres til sektorer og roller.

- Medlemmer i offshore er mindre enig i at varsling bidrar til bedre sluttprodukter eller tjenester (38 prosent) og gir muligheter til å rette feil (57 prosent) enn hva medlemmer i offentlig sektor er (henholdsvis 57 og 78 prosent).
- Medlemmer i offentlig sektor er mer enig i påstanden om at mange misbruker retten til å varsle enn medlemmer i offshore (23 mot 12 prosent).
- Toppledere og ledere med personalansvar er mer enig enn andre medlemmer i at varslersaker er krevende fordi de skaper konflikter på arbeidsplassen (62 mot 54 prosent).
- Toppledere og ledere med personalansvar er mer enig enn andre medlemmer i at varslersaker er krevende fordi de tar oppmerksomheten bort fra kjernevirksomheten (60 mot 50 prosent).

8.5 Oppsummering

Varsling som tema er nytt i Ledelsesbarometeret. I dette kapittelet har vi sett på mottak og håndtering av varsler, erfaringer med å bli utpekt som ansvarlig, samt medlemmenes vurderinger av varsling som fenomen.

Varslingsinstituttet er forankret i arbeidsmiljøloven og gir arbeidstakere rett til å varsle om kritikkverdige forhold, samtidig som det beskytter mot gjengjeldelse. Etter lovendringer i 2020 har arbeidsgivere også en tydelig aktivitetsplikt til å undersøke varsler og ivareta varsleren. På denne bakgrunnen undersøker kapittelet hvordan varsling håndteres blant Ledernes medlemmer.

Vi finner at om lag ett av fem medlemmer har mottatt varsler om kritikkverdige forhold i løpet av de siste tolv månedene. Andelen er høyest i offentlig sektor, noe lavere i privat sektor og lavest i offshore. Mellomledere med personalansvar og toppledere mottar varsler oftere enn andre, men også tillitsvalgte og verneombud mottar varsler. Et stort flertall av mottakerne delte helt eller delvis varslersakens bekymring, noe som kan tyde på at mange varsler oppfattes som relevante og/eller berettigede.

Når det gjelder håndtering av varsler, er det vanligste at mottakeren håndterer saken selv. Mange sender også saken videre til interne varslingskanaler eller til andre ledere, i tråd med virksomhetens rutiner. Det er få som rapporterer at de ikke gjør noe med saken eller avventer, noe som indikerer at varsler i stor grad utløser en form for oppfølging.

Kapittelet gir også innsikt i erfaringer blant dem som selv er blitt utpekt som ansvarlig i en varslingssak. Omfanget er relativt begrenset: Totalt har 5 prosent av medlemmene opplevd dette de siste to årene. Flere har kjennskap til at lederkolleger har blitt varslet på, særlig i offentlig sektor. De som blir utpekt, får oftest informasjon om dette via egen leder eller virksomhetens varslingssystem.

Reaksjonene blant de som blir utpekt ansvarlige for et kritikkverdig forhold varierer, men hovedmønsteret er at mange opplever situasjonen som belastende. Om lag halvparten oppgir at de følte seg urettmessig utpekt eller var uenig i at forholdet var kritikkverdig, og en betydelig andel mener de ble holdt ansvarlig for forhold utenfor egen kontroll. Samtidig er det en mindre gruppe som aksepterer at forholdet var kritikkverdig.

Når det gjelder konsekvenser, oppgir flertallet at varslingssaken ikke fikk formelle følger for dem, ofte fordi saken ble avvist. Samtidig rapporterer en mindre andel om mer alvorlige konsekvenser som advarsler, tap av lederansvar, sluttpakke eller omplassering. Dette illustrerer at utfallet av slike saker varierer, og at enkelte opplever betydelige konsekvenser.

Kapittelet belyser også medlemmenes frykt for å selv bli utpekt som ansvarlig – altså bli varslet på. Andelen som er bekymret, er ikke veldig stor, men mellomledere med personalansvar er noe mer bekymret enn medlemmer med særskilt ansvar. Det er også en viss sammenheng mellom det å ha mottatt varsler og å være mer bekymret for selv å bli utpekt.

Når medlemmene vurderer varsling som fenomen, framstår bildet som sammensatt. Et klart flertall mener at varsling gir mulighet til å rette opp feil i virksomheten, og mange peker også på at det kan bidra til å forbedre produkter og tjenester. Samtidig er det utbredt enighet om at varslingssaker er krevende å håndtere. Særlig framheves utfordringer knyttet til å ivareta rettighetene til både varsler og den som er utpekt, at slike saker kan skape konflikter, og at de kan ta oppmerksomhet bort fra kjerneoppgaver.

Det er også enkelte forskjeller mellom grupper. Medlemmer som selv har mottatt varsler, er gjennomgående mer positive til varslingens nytte, men samtidig mer tilbøyelige til å oppleve håndteringen som krevende. Det finnes også sektorforskjeller, blant annet ved at medlemmer i offshore i mindre grad framhever varslingens positive sider. Mellomledere med personalansvar vurderer oftere enn andre at varslingssaker skaper konflikter og trekker ressurser bort fra kjernevirksomheten.

Samlet viser kapittelet at varsling oppfattes som et viktig, men krevende virkemiddel i arbeidslivet. Det bidrar til å synliggjøre og potensielt rette opp i kritikkverdige forhold, men håndteringen stiller betydelige krav til organisasjoner og ledere, både når det gjelder prosesser, rettssikkerhet og ressursbruk.

9 Innflytelse og tillit

Avslutningsvis i årets barometer retter vi blikket mot medlemmenes innflytelse over ulike beslutninger som gjennomføres i virksomheten der de jobber. Derne­st tematiserer vi tillit, før vi samler trådene. Vi spør:

- Hvordan vurderer medlemmene sin innflytelse over ulike beslutninger som treffes i virksomheten?
- Hvordan vurderer medlemmene sin tillit til leder på ulike nivåer?

9.1 Innflytelse

Arbeidstakeres deltakelse og innflytelse er helt sentrale dimensjoner i den norske arbeidslivsmodellen (Alsos & Trygstad, 2022; Dahl & Hagen, 2024). Graden av innflytelse vil selvsagt variere etter saks- eller beslutningsområde og i tråd med den rollen man har i virksomheten. Men det kan også være variasjoner mellom virksomheter og bransjer. Videre kan formen på innflytelsen være individuell eller kollektiv, altså at tillitsvalgte og/eller verneombud ivaretar de ansattes innflytelse gjennom representative ordninger som er etablert på arbeidsplassen. Spørsmålene vi stiller i ledelsesbarometeret, speiler den enkeltes vurdering av sin egen innflytelse – altså den individuelle innflytelsen.

I tidligere utgaver av barometeret, i 2024 og 2025, har vi sett ganske stor grad av stabilitet i hvordan Ledernes medlemmer vurderer sin egen innflytelse, for eksempel over oppgavefordeling og måten man løser arbeidsoppgaver på (Andersen & Trygstad, 2024, s. 41; Andersen & Trygstad, 2025, s. 25). Dahl og Hagen finner, i Medbestemmelsesbarometeret som bygger på et utvalg norske arbeidstakere mellom 20 og 65 år, stabilitet når de måler det de omtaler som «innflytelse i arbeidet» i perioden 2016 til 2024 (Dahl & Hagen, 2024, s. 29).

Når det gjelder saks- eller beslutningsområde, tar vi utgangspunkt i et beslutningshierarki som vi deler i tre (Knudsen, 1995; De Spiegelaere et al., 2019).

- 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: overordnede valg om virksomhetens mål og struktur, som investeringer, fusjoner, oppkjøp og nedleggelser

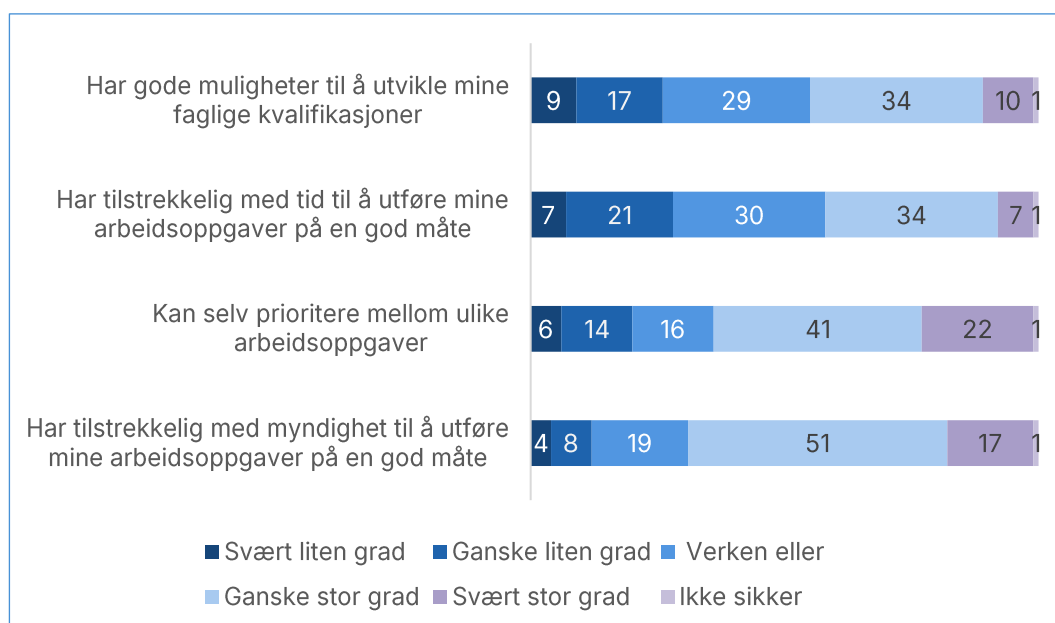
I tidligere utganger av barometeret har vi blant annet sett at det er en sammenheng mellom vurdert innflytelse og omorganisering. Arbeidstakere som har vært gjennom omorganiseringer, har vurdert sin innflytelse som lavere enn andre. Vi undersøker om vi finner en tilsvarende sammenheng i år, men vi starter med hvordan medlemmene vurderer

sine egne rammebetingelser på jobben. Dette inkluderer tid, kompetanse og innflytelse over jobbnære forhold.

9.2 Rammebetingelsene på jobben

I både 2024 og 2025 har vi spurt Ledernes medlemmer om hvordan de vurderer ulike sider av 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). Norske arbeidstakere er, sammenliknet med arbeidstakere i andre europeiske land, også mer tilfredse med arbeidsforholdene der de jobber (STAMI, 2023). Hvor tilfreds man er, vil imidlertid variere. Hvilken rolle man har i organisasjonen, vil kunne påvirke, og det vil variere fra virksomhet til virksomhet og mellom sektorer. Ledernes medlemmer vil i større eller mindre grad befinne seg i strategiske posisjoner. Dette kan påvirke medlemmenes opplevde autonomi, for eksempel i hvor stor grad de selv kan påvirke sin arbeidshverdag. I figur 9.1 har vi utelatt toppledermedlemmene fordi vi antar at topplederne har denne type autonomi. Resultatene i 2026 spiller det vi fant i 2025, så vi presenterer bare funnene fra 2026.

Figur 9.1. Medlemmenes vurderinger av ulike sider ved sin arbeidssituasjon i dag. Prosent, (n = 2572).



En ikke ubetydelig andel – ett av fire medlemmer – svarer at de i svært liten eller ganske liten grad har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner. I motsatt ende svarer 44 prosent at de i ganske stor eller svært stor grad har muligheter til dette. Videre svarer om lag tre av ti at de i svært liten eller ganske liten grad har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte. Tid og muligheter for å utvikle faglige kvalifikasjoner kan betraktes som rammebetingelser for å gjøre en god jobb. Disse to er sterkt korrelerte, som vil si at dersom man er enig i at man har tilstrekkelig med tid, vil man også være mer enig i at man har muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner, og vice versa.¹⁵

¹⁵ Pearsons korrelasjonskoeffisient: .42***

De to neste påstandene i figur 9.1 berører mer direkte medlemmenes innflytelse over jobben de gjør. En betydelig andel medlemmer er enig i at de selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver (63 prosent), men fortsatt er to av ti uenig i dette. Andelen som er enig i at de har tilstrekkelig med myndighet til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, er enda større (68 prosent). Andelen som er uenig i dette, er beskjedne (12 prosent).

Det er ikke veldig store forskjeller som kan relateres til lederrolle. Medlemmer uten direkte lederansvar, men som innehar stillinger med særlig ansvar, svarer i noe mindre grad at de har stor eller ganske stor grad av myndighet til å selv prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver (54 mot 66 prosent, ikke vist). Med unntak av påstanden om at man har tilstrekkelig med myndighet til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, er det noen klare sektorforskjeller. I 2026, som i 2025, går hovedskillet mellom medlemmer i offshore og de øvrige. Under refererer vi de største forskjellene:

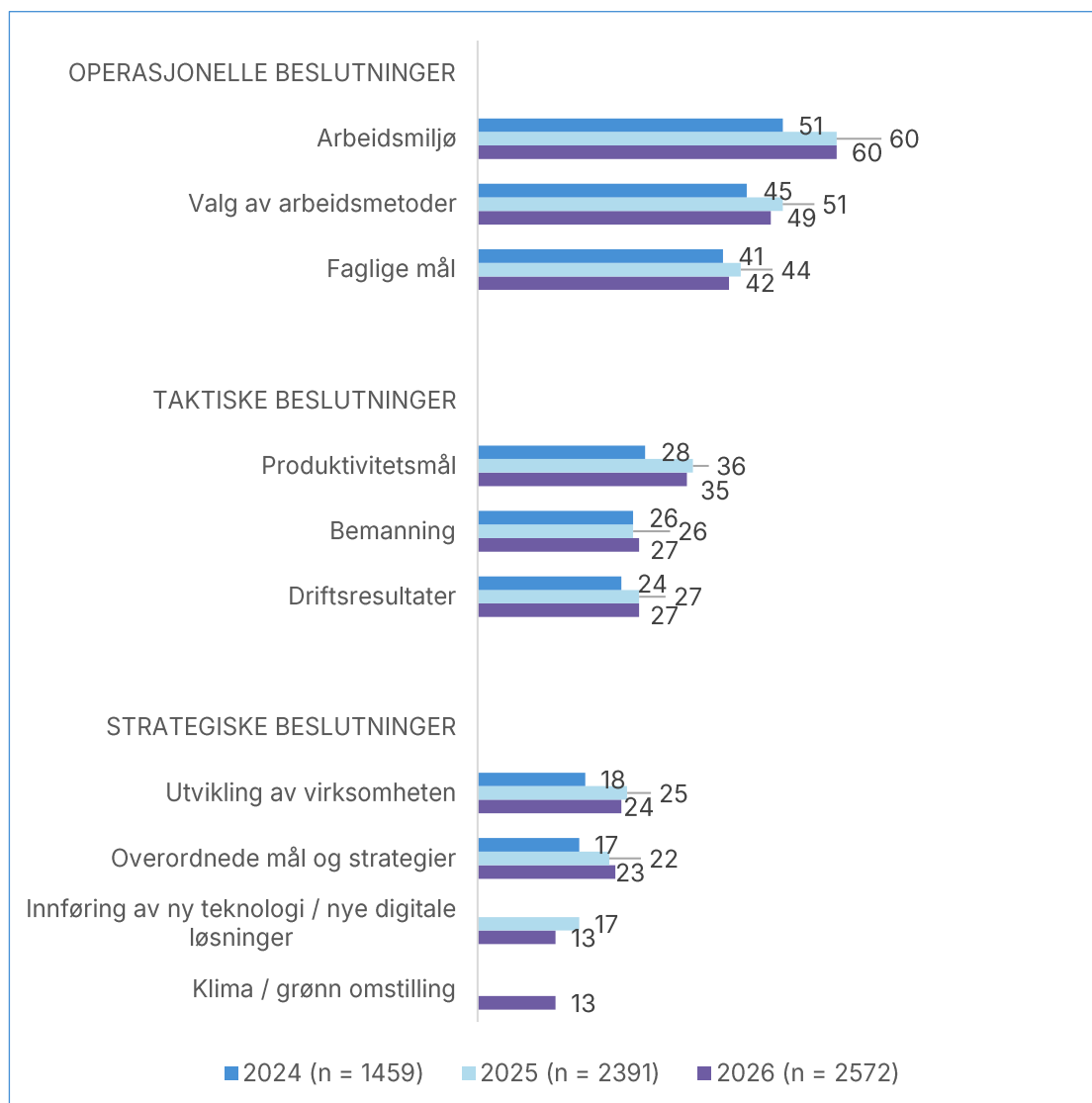
- Medlemmer i offshore svarer i klart mindre grad at de selv kan prioritere mellom ulike oppgaver – 39 prosent mot 67 prosent i offentlig og privat sektor.
- Medlemmer i offshore svarer i klart mindre grad at de har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner, inkludert kompetansehevede tiltak og etter- og videreutdanning – 33 prosent mot 44 prosent i privat sektor og 51 prosent i offentlig sektor.
- Medlemmer i offshore er mindre uenig (19 prosent) enn medlemmer i privat (29 prosent) og offentlig sektor (33 prosent) i at de har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte.

9.3 Beslutningshierarki og innflytelse

Det er gjerne slik at arbeidstakere og deres representanter vurderer sin innflytelse som størst over operasjonelle beslutninger og lavest over strategiske beslutninger. I figur 9.2 ser vi hvordan Ledernes medlemmer som ikke er del av toppledelsen, vurderer sin innflytelse.

Tilsvarende spørsmål ble stilt i 2024, og vi ser noen forskjeller mellom de to ulike måletidspunktene. I figur 9.2 gjengir vi andelen som svarer «svært mye» eller «ganske mye» innflytelse.

Figur 9.2. Andel av medlemmer som svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse på ulike områder i 2024–2026. Prosent.



Vi ser at medlemmene vurderer sin innflytelse som størst over beslutninger som vi har omtalt som operasjonelle. Arbeidsmiljø, valg av arbeidsmetoder og faglige mål er de tre områdene der medlemmene vurderer sin innflytelse for å være størst på de tre måletidspunktene. Mens det var en økning av andelen som svarte at de har svært eller ganske mye innflytelse på arbeidsmiljø og valg av arbeidsmetoder fra 2024 til 2025, er det ingen eller kun mindre endringer fra 2025 til 2026.

Når det gjelder taktiske beslutninger, vurderer medlemmene sin innflytelse for å være størst over produktivitetsmål. I 2026 svarer 35 prosent at denne er svært eller ganske stor. Også her så vi en klar økning fra 2024 til 2025, mens det er så godt som ingen endring fra 2025 til 2026. Ellers ser vi at drøye én av fire svarer at de har svært eller ganske mye innflytelse over bemanning og driftsresultater.

I gruppen av beslutninger som vi har plassert under strategiske, finner vi at medlemmene vurderer sin innflytelse som lavest når det gjelder klima og/eller grønn omstilling samt innføring av ny teknologi, 13 prosent i 2026. Når det gjelder klima og grønn

omstilling, er denne ny av året. Vi ser ellers at medlemmene vurderer sin innflytelse som høyere på områdene utvikling av virksomheten og overordnede mål og strategier. Vi minner her om at toppledere ikke har fått disse spørsmålene.

Alt i alt kan vi konkludere med at det kun er små endringer når det gjelder medlemmenes vurdering av egen innflytelse fra 2025 til 2026.

På bakgrunn av spørsmålene i figur 9.2 har vi konstruert en indeks som måler den samlede innflytelsen til medlemmene.¹⁶ En regresjonsanalyse viser flere interessante sammenhenger.

- Menn vurderer sin innflytelse som større enn kvinner.
- Eldre vurderer sin innflytelse som lavere enn yngre.
- De med lang utdanning vurderer sin innflytelse som større enn de med kort utdanning.
- Medlemmer med personalansvar vurderer sin innflytelse som større enn andre medlemmer.
- Tillitsvalgte vurderer sin innflytelse som lavere enn andre.
- Medlemmer i offentlig sektor vurderer sin innflytelse som større enn andre.
- Medlemmer i virksomheter som har tatt i bruk/oppgradert ny teknologi/digitale løsninger vurderer innflytelsen som mindre enn andre.
- Medlemmer i konsern vurderer sin innflytelse som mindre enn andre.

I motsetning til andre år har det å ha vært gjennom omorganiseringer ingen særlig innvirkning på vurdert innflytelse (Andersen & Trygstad, 2024; Andersen & Trygstad, 2025). Vi finner ikke en tilsvarende sammenheng i 2026, noe vi mangler gode forklaringer på. Ellers avdekker analysene flere systematiske forskjeller mellom ulike grupper av medlemmer. Ikke overraskende finner vi at opplevd innflytelse ikke er jevnt fordelt, men varierer etter både individuelle kjennetegn og organisatorisk tilknytning.

For det første finner vi klare kjønnsforskjeller, der menn rapporterer høyere innflytelse enn kvinner. Dette kan reflektere uformelle posisjoner, ansvarsområder og tilgang til beslutningsarenaer. Videre er det et interessant aldersmønster, hvor eldre medlemmer vurderer sin innflytelse som lavere enn yngre. Dette viser at erfaring og ansiennitet ikke nødvendigvis gir økt påvirkningskraft. En mulig tolkning er at ulike omstillinger svekker betydningen av erfaringer som kanal for innflytelse. Motsatt finner vi at medlemmer med lang utdanning rapporterer høyere innflytelse enn de med kort utdanning. Dette viser at kompetanse og spesialisert kunnskap ofte gir bedre tilgang til beslutningsprosesser og større handlingsrom i arbeidet.

Ikke overraskende vurderer medlemmer med personalansvar sin innflytelse som høyere enn andre. Dette reflekterer deres formelle posisjon i organisasjonen. Mer oppsøksvekkende er det at tillitsvalgte rapporterer lavere innflytelse enn medlemmer med særskilt ansvar. Forklaringen kan være todelt. For det første kan det indikere at rollen som

¹⁶ Alle variablene lader på en faktor i en faktoranalyse, og reliabilitetsanalysen viser en Cronbachs alfa på 0.92. R² er .18.

tillitsvalgt i noen sammenhenger gir begrenset reell påvirkning. Deltakelse i ulike partsammensatte fora er ofte et resultat av forbundets størrelse i kraft av antall medlemmer. Det er derfor ikke gitt at alle Ledernes tillitsvalgte deltar på lik linje med for eksempel tillitsvalgte fra Fellesforbundet eller Fagforbundet. For det andre kan det være at forventningene til innflytelse er høyere i denne gruppen, noe som kan påvirke vurderingene.

Når det gjelder sektor, rapporterer medlemmer i offentlig sektor høyere innflytelse enn andre. Dette kan være knyttet til etablerte ordninger for medvirkning og partsamarbeid i offentlige virksomheter. Samtidig peker funnene på at organisatoriske strukturer har betydning: Medlemmer i konsern opplever lavere innflytelse, noe som kan skyldes større avstand til beslutningstakere og mer komplekse styringslinjer.

Videre er det verd å merke seg at medlemmer i virksomheter som har tatt i bruk eller oppgradert ny teknologi og digitale løsninger, vurderer sin innflytelse som lavere. Dette kan indikere at teknologiske endringsprosesser, enten i en overgangsfase eller som et mer varig fenomen, reduserer medlemmenes selvråderett på jobben.

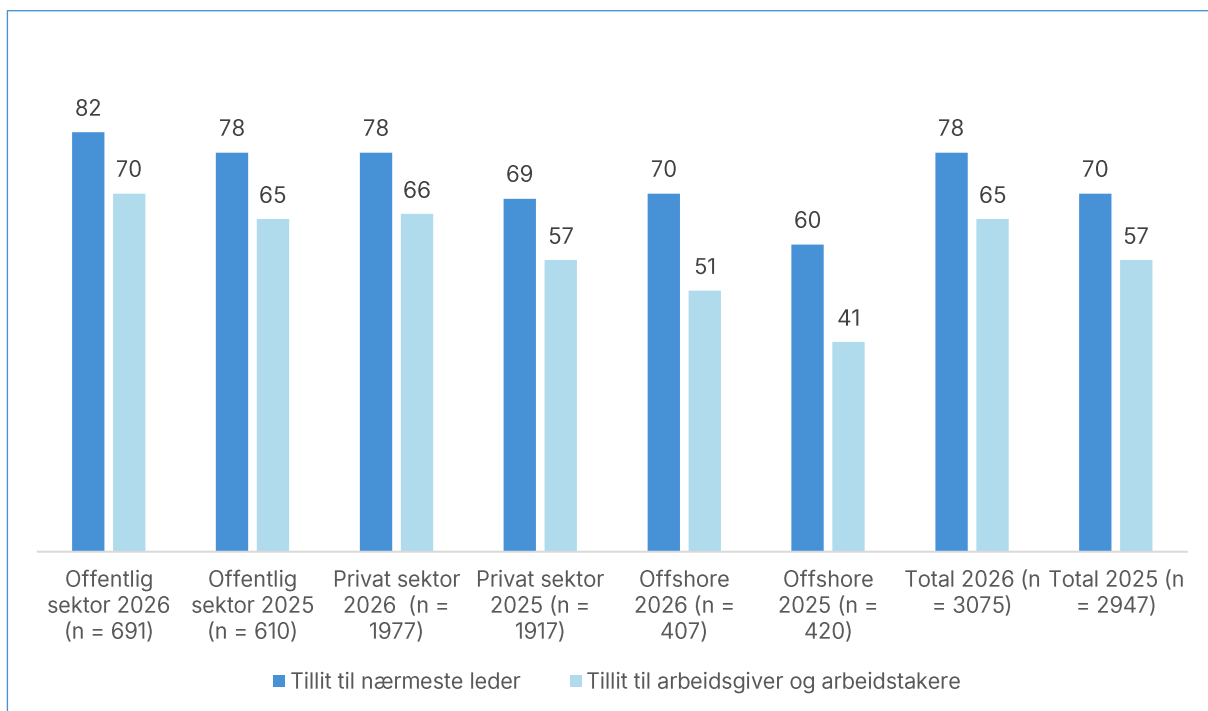
9.4 Tillit

Tilliten i befolkningen og befolkningens tillit til sentrale institusjoner er høy i Norge, sammenliknet med hva den er i en rekke andre land. Sammen med andre skandinaviske land ligger vi faktisk i tillitstoppen (SSB, 2025).¹⁷ Også i arbeidslivet er tilliten høy i Skandinavia. Brandl (2019) finner eksempelvis at det er en høyere grad av gjensidig tillit mellom arbeidslivets parter i Danmark og Sverige enn i en rekke andre europeiske land. Norge inngår ikke i denne målingen, men også her er tilliten mellom partene høy (Trygstad et al., 2021). Tillit kan betraktes som en forutsetning for en godt utbygget og skattefinansiert velferdsstat, og den norske arbeidslivsmodellens suksess relateres gjerne til særpreg som sterke partsrelasjoner og koordinert lønnsdannelse (Dølvik et al., 2014). Den høye tilliten i samfunnet tilskrives blant annet lite ulikhet, og på virksomhetsnivå forhold som flat ledelsesstruktur, medbestemmelse og partssamarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere (Hernes, 2006; Trygstad et al., 2021; Andersen & Trygstad, 2025). Tillit bygger imidlertid på forventninger. Dersom disse brytes, kan dette redusere eller ødelegge tilliten mellom for eksempel ledere og arbeidstakere (Coleman, 1990; Marques & Dhiman, 2017).

I år som i foregående år ber vi medlemmene vurdere sin tillit til nærmeste leder og tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Svarene i 2024 og 2025 var nærmest identiske. I 2026 ser vi imidlertid en endring. Dette framgår av figur 9.3, der vi ser på medlemmers vurdering av tillit i ulike sektorer. Vi gjengir andelene som svarer at de har svært stor eller ganske stor tillit til sin nærmeste leder eller overordnet, og som beskriver tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten som svært eller ganske stor.

¹⁷ <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/organisasjoner-og-medlemskap/statistikk/organisasjonsaktivitet-politisk-deltakelse-og-sosialt-nettverk-levekarsundersokelsen/artikler/lavere-tillit-enn-under-pandemien>

Figur 9.3. Andel som svarer at de har svært/ganske stor tillit til nærmeste leder, eller at tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er svært/ganske stor. Prosent.



Ser vi på totalfordelen er utviklingen fra 2025 til 2026 markant, og viser en økning av tilliten både til nærmeste leder og mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Økningen er større i privat sektor og offshore enn i offentlig sektor, men også her ser vi tendenser til en endring når det gjelder tilliten mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Over påpekte vi at tilliten er sårbar når store endringer skjer. Vi har omtalt at omorganiseringstakten i 2026 er høyere enn hva vi har funnet foregående år, derfor er det i utgangspunktet overraskende at vi finner at tilliten øker. Som vi kommer tilbake til under, viser nærmere analyser at omorganisering har betydning. Den økte tilliten er imidlertid svært godt nytt for de som er opptatt av den norske arbeidslivsmodellen, fordi tillit på mange måter er å betrakte som limet i denne (Dølvik et al., 2024; Trygstad et al., 2021).

Når vi forsøker å analysere svarene nærmere, gir en multivariat analyse svært lav forklaringskraft når det gjelder tilliten til nærmeste leder. En rimelig forklaring er at det er lite spredning i svarene. Når det gjelder medlemmenes vurderinger av tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i virksomheten der de jobber, blir forklaringskraften høyere.¹⁸ Vi finner følgende sammenhenger i en lineær regresjonsmodell.

¹⁸ R² er .17

- Kvinner vurderer tilliten som større enn menn.
- Yngre arbeidstakere vurderer tilliten som mindre enn eldre.
- Medlemmer i store virksomheter vurderer tilliten som lavere enn medlemmer i små virksomheter.
- Medlemmer i offshore vurderer tilliten som lavere enn medlemmer i offentlig og privat sektor.
- De som har vært gjennom omorganiseringer de siste to årene, vurderer tilliten som lavere enn andre.
- Toppledere og de som er i toppledergruppen, vurderer tilliten som større enn andre.
- Medlemmer som jobber i virksomheter med stor grad av tilrettelegging for arbeidstakere i ulike livsfaser og livssituasjoner, vurderer tilliten som klart større enn andre.

Vi finner også en sterk bivariat sammenheng mellom vurdert tillit og innflytelse. Medlemmer som vurderer sin innflytelse som stor, vil også i langt større grad enn andre svare at de har stor tillit til sin nærmeste leder, samt at tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere er stor, og motsatt.¹⁹

9.5 Oppsummering

I dette siste kapittelet har vi rettet blikket mot medlemmenes opplevelse av innflytelse og tillit i virksomheten de arbeider i. Analysene tar for seg både individuell innflytelse over ulike former for beslutninger og tillit til ledere og organisasjonen, samt hvordan disse forholdene varierer mellom grupper og over tid.

Rammebetingelsene for arbeidet varierer. Et flertall svarer at de selv kan prioritere mellom egne arbeidsoppgaver, men en ikke ubetydelig andel rapporterer begrensninger. Om lag tre av ti mener de har for lite tid til å utføre arbeidet på en god måte, og én av fire opplever begrensede utviklingsmuligheter. Det er også sektorforskjeller, der særlig medlemmer i offshore rapporterer at de i mindre grad kan prioritere mellom ulike oppgaver og har færre utviklingsmuligheter.

Når det gjelder innflytelse, viser resultatene i stor grad stabilitet sammenliknet med tidligere målinger i 2024 og 2025. Medlemmene opplever gjennomgående størst innflytelse over operasjonelle beslutninger, som omfatter arbeidsmetoder, faglige mål og arbeidsmiljø, og minst innflytelse over strategiske beslutninger, som viser til utvikling, overordnede mål, teknologi og grønn omstilling. For taktiske beslutninger, som bemanning og produktivitetsmål, ligger innflytelsen på et mellomnivå. Endringene fra 2025 til 2026 er små.

Analysene viser at opplevd innflytelse varierer systematisk mellom grupper. Menn, personer med høy utdanning og ansatte med personalansvar vurderer sin innflytelse som større enn andre. Det samme gjelder for yngre medlemmer, og medlemmer i offentlig

¹⁹ Pearsons korrelasjonskoeffisient er henholdsvis .36*** og .41***.

sektor. Medlemmer i konsern og i virksomheter som har innført ny teknologi, rapporterer lavere innflytelse. Et avvik fra tidligere år er at gjennomførte omorganiseringer ikke ser ut til å ha betydning for opplevd innflytelse i 2026.

Når det gjelder tillit, bekrefter funnene et generelt høyt nivå, i tråd med tidligere funn i Ledelsesbarometeret og annen norsk forskning. Samtidig observeres en økning fra 2025 til 2026 i både tillit til nærmeste leder og i tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Økningen er særlig markant i privat sektor og offshore.

Videre analyser viser at tilliten varierer med ulike faktorer. Kvinner rapporterer høyere tillit enn menn, mens yngre arbeidstakere rapporterer lavere tillit enn eldre. Tilliten er også lavere i store virksomheter enn i små, og lavere i offshore enn i andre sektorer. Omorganiseringer henger sammen med lavere tillit, mens ansatte i topplederposisjoner og medlemmer som jobber i virksomheter med god tilrettelegging for ulike livsfaser, rapporterer høyere tillit.

Avslutningsvis viser analysene en tydelig sammenheng mellom innflytelse og tillit: Medlemmer som opplever høy innflytelse, rapporterer også høyere tillit, både til nærmeste leder og til relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Funnene peker i retning av at strukturelle forhold, medlemmenes organisatoriske posisjon og individuelle særtrekk er viktige for å forstå variasjoner i innflytelse og tillit blant Ledernes medlemmer.

Referanser

- Almenningen, K. H., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Ljoså, C. H., Løvseth, E. K., Marti, A. R., Mjaland, 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. & 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. og Sterri, E. B. (2023). Arbeidsgiveres holdninger til etnisk mangfold (Fafo-rapport 2022:27). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/arbeidsgiveres-holdninger-til-etnisk-mangfold>
- Andersen, R. B. & Trygstad, S. C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024* (Fafo-notat 2024:21). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/ledelsesbarometeret-2024>
- Andersen, R. B. & Trygstad, S. C. (2025). *Ledelsesbarometeret 2025* (Fafo-rapport 2025:35). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/ledelsesbarometeret-2025>
- 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: 10.1177/0959680119850721
- 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). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/prosjekter/fullforte-prosjekter/arbeidstakeres-rett-til-a-koble-fra>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Dahl, E. M. & Hagen, I. M. (2024). *Medbestemmelsesbarometeret 2024: Ledelse, demokrati og jobbtillfredshet* (AFI-rapport 2024:14). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet.
- Flobakk-Sitter, F., Ballo, J. G., Slette, A. L. & Drange, C. V. (2024). *Kunstig intelligens i arbeidslivet. En undersøkelse av yrkesgrupper tilsluttet UNIO* (NIFU-rapport 2024:23). NIFU.
- Jodell, H. (2026). *Bruk av kunstig intelligens i norsk næringsliv* (SØA-rapport 2026:1). Samfunnsøkonomisk Analyse.
- De Spiegelaere, S., Hoffmann, A., Jagodziński, R., Lafuente Hernández, S., Rasnača, Z. & Vitols, S. (2019). Democracy at work. I Jepsen, M. (red.), *Benchmarking Working Europe 2019*. European Trade Union Institute. <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). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/den-nordiske-modellen-mot-2030-et-nytt-kapittel>
- Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Østerud et al. (red.), *Mot en ny maktutredning*. Ad Notam Gyldendal.
- Isaksen, E. T., Røed, K. & Zhang, T. (2022). *Indikatorer for å måle omstillingstempo i norsk økonomi* (Frisch-rapport 2022:3). Frischsenteret.
- Fløvik, L., Knardahl, S. & Christensen, J. O. (2019). 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*, 45(2), s. 134.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital. Fafos Rådsprogram 2006–2008* (Fafo-notat 2006:25). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-notater/den-norske-mikromodellen-virksomhetsstyring-partssamarbeid-og-sosial-kapital>
- 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. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), s. 461.
- Meld. St. 31 (2024). *Perspektivmeldingen 2024*. Finansdepartementet.
- Putnam, R. D. (1993). What makes democracy work? I *National Civic Review*, 82(2), s. 101-107.
- Quinlan, M. & Bohle, P. (2009). Overstretched and unreciprocated commitment: Reviewing research on the occupational health and safety effects of downsizing and job insecurity. *International Journal of Health Services*, 39(1), s. 1.
- Røste, R. & Dahlqvist, T. A. (2025). Styring og ledelse i handlingsrommet mellom tillit og kontroll. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 102(3). <https://doi.org/10.7577/nat.6137>
- STAMI (2023). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning* (STAMI-rapport, 24:3). Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Sterud, T. (2009). Nedbemanning og omorganiseringer blant norske yrkesaktive – har informasjon og medvirkning betydning for helse og trivsel? I *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 26(1). <http://www.samfunnsforskning.no/nor/Tidsskrifter/Soekelys-paa-arbeidslivet/Tidligere-utgivelser-i-fulltekst/2009>
- Trygstad, S. C. & Jensen, R. S. (2023). Demokrati på jobben. I Fløtten, T., Kavli, H. C. & Trygstad, S. C. (red.), *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Universitetsforlaget. <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). Forskningsstiftelsen Fafo. <https://www.fafo.no/publikasjoner/fafo-rapporter/arbeidstakeres-medbestemmelse-og-medvirkning>

