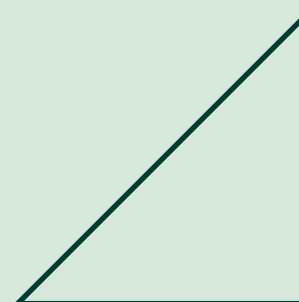


**Rolf K. Andersen og Sissel C. Trygstad**

# **Ledelsesbarometeret 2024**





## Ledelsesbarometeret 2024

Fagforeningen Lederne har siden 2008 gjennomført årlige spørreundersøkelser blant sine 18 000 medlemmer, men det har vært et opphold siden 2019. I 2024 retter vi igjen oppmerksomheten mot medlemmenes arbeidshverdag, og årets barometer ser blant annet nærmere på medlemmenes arbeidstid og lønn, organisatoriske, teknologiske og digitale endringer, tidsbruk, egen innflytelse og medlemmenes vurderinger av tillit.

Lederne organiserer ledere og fagspesialister, og de har medlemmer på tvers av bransjer og stillingsnivåer, både i privat og offentlig sektor.

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Om Ledelsesbarometeret</b> .....	<b>3</b>
1.1 Endringsdrivere .....	3
1.2 Den norske arbeidslivsmodellen .....	3
1.3 Gjennomføring og metode.....	4
1.4 Om medlemmene i Lederne .....	5
1.5 Gangen i rapporten.....	8
<b>2 Arbeidstid</b> .....	<b>10</b>
2.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene .....	10
2.2 Arbeid på fritiden .....	12
2.3 Hjemmekontor.....	14
2.4 Jobbreiser .....	15
2.5 Oppsummering .....	16
<b>3 Lønn og jobbskifter</b> .....	<b>18</b>
3.1 Lønns- og bonussystemer .....	18
3.2 Jobbskifter .....	23
3.3 Oppsummering .....	26
<b>4 Omstillinger</b> .....	<b>28</b>
4.1 Omorganisering og arbeidshverdagen.....	28
4.2 Teknologiske endringer .....	30
4.3 Endringer og arbeidsintensitet .....	32
4.4 Endringer fram i tid .....	34
4.5 Oppsummering .....	35
<b>5 Hvordan har de det på jobben?</b> .....	<b>37</b>
5.1 Ytringsbetingelser .....	38
5.2 Innflytelse og autonomi .....	40
5.3 Oppsummering .....	43
<b>6 Topplederen og tillit</b> .....	<b>44</b>
6.1 Ledelsen.....	44
6.2 Tillit og sosial kapital.....	46
6.3 Hva påvirker tilliten? .....	48
6.4 Oppsummering .....	49
<b>Referanser</b> .....	<b>51</b>

# Forord

I dette notatet presenterer vi Ledelsesbarometeret 2024. Våren 2024 valgte drøye 2000 av Ledernes medlemmer å besvare en webbasert spørreundersøkelse. Det er denne undersøkelsen som ligger til grunn for notatet. Vi ønsker å benytte anledningen til å takke alle de som besvarte undersøkelsen. Uten dere, ikke noe notat.

Vi ønsker også å takke Liv Spjeld By (nestleder), Audun Ingvarsen (forbundsleder) og Jørn Henning Lien (politisk rådgiver) for et veldig godt og inspirerende samarbeid. Takk også til Fafos informasjonsavdeling, som har gjort dette notatet leservennlig. Takkes skal også Kaja Reegård, som har kvalitetssikret arbeidet.

Alle feil og mangler står imidlertid forfatterne ansvarlige for.

Oslo, desember 2024.

Rolf K. Andersen og Sissel C. Trygstad

# 1 Om Ledelsesbarometeret

Lederne har siden 2008 jevnlig tatt temperaturen på sin medlemsmasse gjennom årlige spørreundersøkelser. Det har imidlertid vært et opphold siden 2019. I 2024 retter vi nok en gang blikket mot hverdagen til forbundets medlemmer. De over 18 000 medlemmene er ledere, fagspesialister eller de jobber i andre tekniske og administrative stillinger i norsk arbeidsliv, på tvers av bransjer og sektorer. I dette notatet presenterer vi hvordan Ledernes medlemmer vurderer ulike sider av sin arbeidssituasjon og arbeidshverdag i 2024. Hovedtemaer i denne utgaven av barometeret er arbeidstid og lønn, organisatoriske, teknologiske og digitale endringer, tidsbruk og vurdering av egen innflytelse og medlemmenes vurderinger av toppledelsen samt tillit mellom ledere og ansatte.

## 1.1 Endringsdrivere

Endringer som følge av ny teknologi, konjunktursvingninger eller nasjonale og internasjonale kriser er ikke nytt. Norsk arbeidsliv omtales gjerne som omstillingsdyktig. Det kan komme godt med i en tid der vi står overfor store utfordringer knyttet til blant annet mangel på arbeidskraft, digitalisering, rettferdig/grønn omstilling, migrasjon og flukt samt en aldrende befolkning. Endringsprosessene er ikke nye, men treffer oss som samfunn og arbeidsliv med større kraft enn tidligere. Som ledere på ulike nivåer eller som fagspesialister, vil Ledernes medlemmer gjerne ha sentrale roller i omstillingsprosesser. Noen skal være med på å drive prosessene strategisk framover og definere veivalg, andre skal sikre at de ansatte får tilstrekkelig med informasjon og kompetanse til å gjennomføre vedtatte beslutninger, mens det også er en viktig gruppe medlemmer som skal ivareta faglig utvikling, innovasjon og iverksetting. For forbundet er det derfor viktig å framskaffe informasjon om medlemmenes arbeidshverdag og hvordan denne endrer seg over tid. Bare slik kan de yte god bistand til sine medlemmer.

## 1.2 Den norske arbeidslivsmodellen

Norsk arbeidsliv omtales gjerne som lite hierarkisk, der arbeidstakere har gode muligheter for å påvirke sin arbeidssituasjon, både som enkeltpersoner og gjennom sine til-litsvalgte. Forklaringene knyttes gjerne til vår arbeidslivsmodell, der demokratiske ordninger har vokst fram innenfor rammene av arbeidsgivers styringsrett. Arbeidsmiljøloven fra 1977 skal ivareta arbeidsmiljøet i vid forstand, mens hovedavtalene skal sikre til-litsvalgte og ansatte innflytelse i beslutningsprosesser. Samlet gir ordningene ulike ka-naler og fora for deltakelse, innflytelse og partssamarbeid. Det er en antakelse om at ordningene bidrar til «likeverd i demokratiske omgangsformer» (Engelstad, 1999). Stu-dier viser at den norske og de nordiske arbeidslivsmodellene har klart seg bra gjennom kriser. Et nærliggende eksempel er koronapandemien. De nordiske landene ble, i likhet med andre land, rammet hardt av pandemien. Sett fra et arbeidsmarkedsperspektiv, ble det raskt iverksatt tiltak for å redusere de negative effektene av nedstengingen for virk-somheter så vel som for arbeidstakere. I Norge ble permitteringsinstituttet tilpasset en situasjon med full nedstenging, og det ble etablert ordninger for frilansere og andre som ikke var i etablerte arbeidstakerforhold, og som over natta mistet sitt livsgrunnlag (Svalund, 2024). Evnen til samarbeid, både treparts- og topartssamarbeid på

virksomhetsnivå, er noe av forklaringene på at arbeidsmarkedene i Norden klarte seg såpass godt som de gjorde (Trygstad et al., 2023; NOU, 2021:6). En viktig bestanddel som dette samarbeidet hviler på, og som samtidig kan sies å bli forsterket av samarbeidet, er tillit.

Det norske samfunnet er i stor grad preget av tillit. Sammen med de nordiske landene, skårer vi høyt på spørsmål om tillit til hverandre og til myndighetene (Fløtten & Trygstad, 2021). Også i arbeidslivet er det generelt sett stor tillit mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, og den norske arbeidslivsmodellens suksesshistorie kan blant annet forklares med høy grad av tillit (Dølvik et al., 2014). Men tillit er ingen fast størrelse. Den kan øke eller minke som et resultat av ulike endringer, som eksempelvis store endringsprosesser og/eller innføring av ny teknologi, nye konsepter for organisasjon og ledelse, eller økende todeling av arbeidsmarkedet i form av et A- og et B-lag, der A-laget tilbys gode, trygge og utviklende jobber, mens B-laget preges av usikre lønns- og arbeidsvilkår. I en undersøkelse i Arbeidstilsynet, framgikk det eksempelvis at kun 11 prosent svarte at innflytelsen var blitt større, mens seks av ti tillitsvalgte svarte at den var blitt noe eller mye mindre i løpet av de to til tre siste årene. I samme periode var tilsynet gjennom en stor omorganisering. Det ble også påvist en klar sammenheng mellom hvordan tillitsvalgte vurderte tilliten til sin ledelse og sin egen innflytelse. De som vurderte sin egen innflytelse som redusert, svarte også at de hadde lavere grad av tillit til sin leder, og motsatt (Høiseth-Gilje et al., 2023: 59).

Tillit er også noe som måles i 2024-utgaven av Ledelsesbarometeret, og vi finner at tilliten mellom medlemmene og nærmeste leder er høy. Samtidig er det også en sterk sammenheng mellom vurderinger av egen innflytelse og tillit. I tillegg, og som allerede nevnt, inneholder denne utgaven av barometeret en rekke andre spørsmål, og det er resultatene fra spørreundersøkelsen som presenteres her.

### **1.3 Gjennomføring og metode**

Lederne organiserer ledere og fagspesialister, og de har medlemmer på tvers av bransjer og stillingsnivåer, både i privat og offentlig sektor. Vi har derfor bestrebet oss på at alle skulle få mulighet til å bli hørt i et barometer av denne typen. En slik mulighet kan bidra til at medlemmene føler seg inkludert, og det gir forbundet viktig informasjon om de organisertes lønns- og arbeidsvilkår.

#### **Spørreundersøkelsen og utvalg**

Ledelsesbarometeret bygger på en webbasert spørreundersøkelse som ble gjennomført i perioden 4. til 20. juni 2024 blant yrkesaktive medlemmer i fagforeningen Lederne. Undersøkelsen ble sendt ut per e-post til medlemmene, og det ble purret tre ganger. Totalt var det 14 768 yrkesaktive medlemmer på undersøkelsestidspunktet. Vi fikk svar fra 2081, og dette gir en svarprosent på 14. Det er fem år siden sist Ledelsesbarometeret ble gjennomført (Enehaug et al., 2019). I samråd med oppdragsgiver ble det derfor vurdert at det var tid for å revidere både spørsmålsformuleringer og temaer som skulle tas opp i undersøkelsen.

Endringen er gjort dels fordi det har skjedd en del i norsk arbeidsliv siden pandemien og dels fordi Lederne så behov for også å fange andre temaer enn det som var tilfelle i

tidligere undersøkelser. Noen spørsmål er imidlertid beholdt, og for dem kan vi se utvikling i svarene over tid.

Vi har organisert spørreskjemaet i temabolker, noe som gjør at det også vil være mulig å rullere på noen temaer i årene framover. Noen temaer vil bli kartlagt årlig, mens andre vil bli gjentatt noe sjeldnere. Denne typen rullering på spørsmålsbatterier åpner for at flere temaer kan behandles over tid. Noen temaer er også av en slik karakter at endringer skjer langsomt, og det er derfor ikke hensiktsmessig å inkludere disse hvert år. Dette vil eksempelvis kunne gjelde spørsmål om arbeidstid og bonussystemer. Temaet i denne runden av Ledelsesbarometeret har vært:

- Arbeidstid, jobbreiser, arbeid på fritiden og hjemmekontor
- Lønn og lønnsystemer, herunder hvordan lønnen fastsettes og bruk av bonussystemer
- Omstillinger, organisering av hverdagen, teknologiske endringer og arbeidsintensitet
- Arbeidsoppgaver og tidsbruk, ytringsbetingelser og innflytelse og autonomi

#### **1.4 Om medlemmene i Lederne**

I denne delen skal vi se nærmere på hvordan Ledernes medlemmer fordeler seg langs noen sentrale demografiske variabler, bransje og bosted.

##### **Kjønn, alder, utdanning og bosted**

I tabell 1.1 viser vi hvordan utvalget av medlemmene i Lederne fordeler seg langs noen demografiske variabler, utdanning og hvor arbeidsplassen er lokalisert. Det er en overvekt av menn, 61 prosent, og relativt få yngre. Om vi sammenligner med populasjonen, dvs. medlemsregisteret til Lederne, er det noe flere menn i medlemsmassen, 66 prosent. Det er også noe flere yngre i medlemsmassen, 11 prosent, og noen færre i alderen 50-60 år (43 prosent). Drøyt 60 prosent av respondentene har høyere utdanning, og én av fire har høyere utdanning på fire år eller mer. Geografisk jobber medlemmene over hele landet, men det er en overrepresentasjon av medlemmer som jobber i Rogaland og på Vestlandet. Fordelingen i undersøkelsen langs disse variablene skyldes først og fremst at Lederne rekrutterer medlemmer i bransjer og stillinger som gir kjønns-, alders-, utdannings- og geografiske skjevheter sammenliknet med arbeidslivet ellers.

**Tabell 1.1 Kjønn, alder og utdanning og hvor arbeidsplassen er lokalisert for medlemmene i Lederne. Prosent**

	<b>Fordeling</b>
<b>Kjønn</b>	
Mann	61
Kvinne	39
Totalt (n)	100 (2082)
<b>Alder</b>	
35 år eller yngre	5
36–49 år	28
50–60 år	50
Eldre enn 60 år	17
Totalt (n)	100 (2082)
<b>Utdanning</b>	
Grunnskole	3
Videregående skole	35
Høgskole/universitet (4 år eller mindre)	36
Høgskole/universitet (4 år eller mer)	26
Totalt (n)	100 (2083)
<b>Fylke</b>	
Østfold	3
Akershus	8
Oslo	9
Innlandet	4
Buskerud	2
Vestfold	2
Telemark	3
Agder	5
Rogaland	14
Vestland	17
Møre og Romsdal	7
Trøndelag	8
Norland	5
Troms	4
Finnmark	2
Sokkelen	5



## Medlemmenes bransjetilhørighet

I samråd med Lederne deler vi medlemmene inn i åtte ulike «bransjer», der en av disse er offentlig sektor. I tabell 1.2 ser vi hvordan medlemmene fordeler seg på hver av disse.

Tabell 1.2 Utvalget fordelt på bransjer

	Antall (n)	Prosent
Energi og offshore	517	25
Privat helse, sosial og utdanning	312	15
Bygg, anlegg og annen industri	250	12
Handel, finans og kommunikasjon	188	9
Næring, nytelse, finans, havbruk mm	119	6
Transport, logistikk og bemanning	157	7
Annen privat sektor	131	6
Offentlig sektor	409	20
Totalt	2083	100

## Lederansvar

Ikke alle medlemmene i Lederne er ledere med personalansvar. I vårt utvalg er 29 prosent en del av toppledelsen, 31 prosent er mellomledere med personalansvar, mens de øvrige (40 prosent) er medlemmer uten personalansvar. I våre analyser undersøker vi blant annet om det å være toppleder eller ikke har betydning for hvordan de vurderer ulike sider av sin jobbsituasjon.

## Analyser

I notatet benytter vi både enkle framstillinger av frekvenser og sammenhenger og multivariate analyser i form av regresjoner. Regresjonsanalyse innebærer at de sammenhengene vi finner, er kontrollert for de andre variablene i modellen. Det betyr for eksempel at dersom vi finner en effekt av økende alder, er det den isolerte effekten av alder 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: 1= kvinne, 2= mann.
- Alder: kontinuerlig.
- Utdanning: 1= til og med videregående utdanning, 2= utdanning på høghskolenivå og mer.

- Medlemmenes rolle er operasjonalisert som tre dummyvariabler: 1= del av toppledelsen, øvrige= 0, 1= mellomleder med personalansvar, øvrige = 0, 1= medlemmer uten lederansvar, 0= øvrige. Del av toppledelsen er referansegruppe.
- Verv som tillitsvalgt/verneombud er en dikotom variabel, der 0= har verv, 1= har ikke verv
- Bransjekategori, dummyvariabler basert på inndelingen i tabell 1.2. Offentlig sektor benyttes som referansekategori.
- Omorganiseringer 0= har vært gjennom omorganisering siste to år, 1= har ikke vært gjennom omorganiseringer siste to år.
- Om virksomheten er del av et konsern: 1= ja, 2= nei.

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, 7= ikke aktuelt. Variablene lader på en faktor, og Cronbach's Alpha = 0,9. «Usikker» og «ikke aktuelt» inngår ikke i indeksen.
- Arbeidsintensitet består av tre variabler som måler om økonomiske resultatkrav, arbeidstempo og overholdelse av tidsfrister er endret. Variabelen har fire verdier, der 1= har avtatt, 2= som før, 3= har økt og 4= vet ikke. Cronbach's Alpha = 0,64. «Vet ikke» inngår ikke i indeksen
- Rapportering består av sju variabler som måler hvor mye eller lite tid medlemmene bruker på: rapporteringer til eier/ledelsen, følge opp budsjetter og resultater, følge opp at HMS-rutiner etterleves, kontrollere ansattes produktivitet og/eller effektivitet, kontrollere at virksomheten / avdelingen når fastsatte måltall, følge opp sykefravær blant ansatte, løse arbeidsmiljøkonflikter blant ansatte. Variablene har sju verdier, der 1= svært mye tid, 2= ganske mye tid, 3= verken mye eller lite, 4= ganske lite tid, 5= svært lite tid, 6= ingen tid, 7= ikke sikker. Cronbach's Alpha = 0,83. «Ikke sikker» inngår ikke i indeksen.

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

## 1.5 Gangen i rapporten

Notatet består av seks kapitler. I kapittel 2 tematiserer vi arbeidstid med vekt på om medlemmene har en ledende eller særlig uavhengig stilling som gjør at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene i arbeidsmiljøloven. Vi ser også på om lederne forventes å jobbe på fritiden, bruk av hjemmekontor, om jobbreiser er en del av arbeidstiden og om det i så fall kompenseres i form av lønn, avspasering eller liknende. I kapittel 3 skal vi se nærmere på to hovedtemaer. For det første ser vi på lønns- og bonussystemer blant medlemmene. Vi undersøker særlig fire hovedområder: lønnsnivå, hvordan lønnen fastsettes, bonussystemer og vurdering av eget lønnsnivå. For det andre undersøker vi hvor mange som har skiftet jobb, og deres begrunnelse for jobbskiftet. I kapittel 4 undersøker vi ulike former for omorganiseringer og endringer som medlemmene har erfart de

siste årene. Her ser vi også nærmere på teknologiske og digitale endringer og undersøker hva medlemmene forventer seg i årene som kommer. Hvor påvirket vil for eksempel virksomheten der de jobber bli av knapphet på arbeidskraft? I kapittel 5 retter vi blikket mot medlemmenes arbeidshverdag. Hva bruker medlemmene tid på? Hvordan vurderer de sine ytringsbetingelser, og hva med innflytelsen på jobben? I det siste kapittelet er vi opptatt av hvordan medlemmene vurderer ulike sider av toppledelsen der de jobber, og vi undersøker hvordan de vurderer tilliten til sin nærmeste leder og tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere der de jobber.

## 2 Arbeidstid

I dette kapittelet skal vi se nærmere på regulering av arbeidstiden for medlemmene i Lederne, som henger tett sammen med om medlemmene har en stilling som gjør at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene. Dette henger også sammen med arbeid på fritiden og om dette er forventet. Medlemmene har stillinger og jobber i bransjer der jobbreiser må kunne forventes, som tas opp i siste del av kapittelet.

I kapittelet søker vi å besvare følgende problemstillinger:

- Hvor mange av Lederne medlemmer har en ledende eller særlig uavhengig stilling som medfører at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene?
- Hvor mange medlemmer jobber på fritiden, og er det en forventning om at de skal svare på henvendelser når de har fri?
- Hvor vanlig er det å jobbe fra hjemmekontor blant medlemmene?
- Hvor ofte er medlemmene på jobbreise, kompenseres de for tiden brukt på reise og i så tilfelle, hvordan kompenseres de?

### 2.1 Unntak fra arbeidstidsbestemmelsene

De færreste reglene om arbeidstid i arbeidsmiljøloven gjelder for arbeidstakere i stillinger som blir definert som ledende eller særlig uavhengige (aml § 10-12). Unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene innebærer at disse stillingene ikke har overtidsbetaling og ordinær avspasering/fleksitid, men det kompenseres normalt med en høyere lønn. Det innebærer også at grensene for antall arbeidstimer per arbeidsdag og -uke ikke gjelder. Arbeidstilsynet, som fører tilsyn med (oppfølging av) arbeidsmiljøloven, presiserer at det skal mye til før en stilling kan betraktes som ledende eller særlig uavhengig.<sup>1</sup> Dersom det er tvil om stillingen kvalifiserer til å kalles «særlig uavhengig», skal arbeidsgiver følge hovedregelen om at arbeidstidsregelen gjelder for den ansatte. Arbeidstilsynet presiserer også at selv om en arbeidstaker er unntatt fra regelen for arbeidstid, skal arbeidstiden likevel være forsvarlig, og det er arbeidsgiver som har plikt til å sørge for at det er slik.

Når vi spør medlemmene av Lederne om de har en ledende eller særlig uavhengig stilling som medfører at de er unntatt fra arbeidstidsreglene, er det 45 prosent som oppgir at dette er tilfelle. Vi finner først og fremst at det er mer vanlig i privat enn i offentlig sektor. Dette gjelder alle bransjene innenfor privat sektor, men vi finner at det er mest utbredt innenfor handel, finans og kommunikasjon. Ikke overraskende finner vi også at mellomledere med personalansvar og de uten personalansvar i mindre grad oppgir dette, sammenliknet med de som er en del av toppledelsen i virksomheten. Det er også en større andel av dem med høy utdanning som svarer at de har en stilling som innebærer at de er unntatt fra arbeidstidsreglene. Videre finner vi at den gjennomsnittlige arbeidsuka for de som er unntatt fra arbeidstidsreglene normalt er 45 timer, som er en

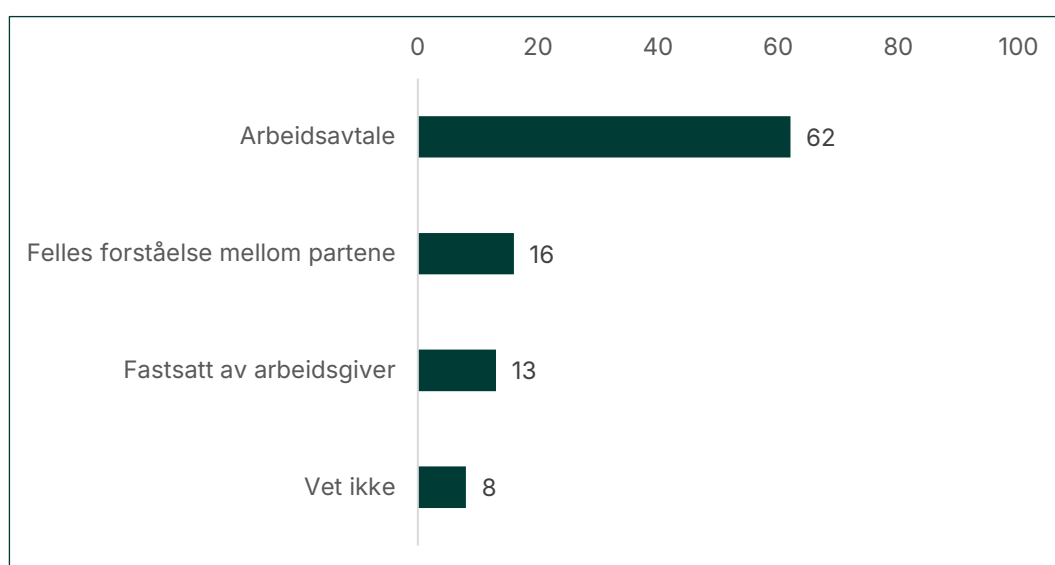
---

<sup>1</sup> Se: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidstid-og-organisering/arbeidstid/ledende-og-sarlig-uavhengige-stillinger/>

god del mer enn det som er normal ukentlig arbeidstid for arbeidstakere uten skift eller turnus. Disse har som hovedregel en avtalt arbeidstid på 37,5 timer per uke.<sup>2</sup> Videre svarer 10 prosent at de normalt jobber 50 timer eller mer i uka. Det er noen bransjeforskjeller når det gjelder hvilke grupper av medlemmer som normalt ligger over gjennomsnittet på 45 timer per uke. Men jobber i noe større grad enn kvinner over gjennomsnittet på 45 timer i uka. Mens medlemmer i privat helse, sosial og utdanning og bygg og anlegg og annen industri i større grad svarer at de jobber under gjennomsnittet. Det er også slik at de som er del av toppledelsen i større grad enn medlemmer uten personalansvar normalt jobber over 45 timer i uka.

Videre har vi spurt medlemmene hvor unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene er nedfelt (figur 1).

**Figur 2.1 Hvor er unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene nedfelt? (n = 943). Prosent**



De fleste svarer at unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene er nedfelt i arbeidsavtalen, men det er også et betydelig mindretall, drøyt én av tre, som oppgir at det ikke er en del av arbeidsavtalen. 16 prosent oppgir at det er basert på en felles forståelse mellom partene, 9 prosent at det er arbeidsgiver som har fastsatt at de har en stilling som er unntatt fra arbeidstidsreglene, mens 8 prosent svarer at de ikke vet hvor dette er nedfelt. De som er ansatt i energi og offshore svarer i mindre utstrekning at unntaket er nedfelt i avtale. Vi finner også at de med høyere utdanning i større grad har dette i arbeidsavtalen enn de som har lavere utdanning. Det samme gjelder de som er ansatt i en virksomhet som er en del av et større konsern eller en større virksomhet, sammenliknet med de som ikke er det.

Som nevnt innledningsvis, er det strenge krav for at arbeidet skal kunne regnes som ledende eller særlig uavhengig. Derfor er det interessant å vite om de som er unntatt fra

<sup>2</sup> 0,6 prosent oppgir at de normalt jobber 100 timer eller mer. En del av disse har sannsynligvis tastet feil når de har skrevet inn timer. For å unngå ekstreme utslag i beregningen av gjennomsnittlig antall arbeidstimer per uke, har vi fjernet de som har svart 100 timer eller mer fra beregningen.

arbeidstidreglene kan styre sin egen arbeidsinnsats selv, eller om de også er avhengig av andre (figur 2.2).

**Figur 2.2 Andel av de som er unntatt fra arbeidstidsreglene som kan styre ulike sider av eget arbeid selv (n = 943). Prosent**



De fleste av de som er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene på grunnlag av ledende eller særlig uavhengig stilling, svarer at de stort sett selv kan bestemme når de utfører arbeidsoppgavene sine (60 prosent) og hvordan arbeidsoppgavene utføres (53 prosent). Samtidig er det også mer enn tre av ti som svarer at de må følge arbeidstiden til arbeidstakerne som de er satt til å lede og være til stede i virksomhetens åpningstid. Disse har med andre ord ikke fullt ut muligheten til å styre sin egen arbeidstid. Dette betyr ikke nødvendigvis at de ikke har en ledende eller særlig uavhengig stilling, men det vil kreve en mer grundig vurdering fra arbeidsgiver om de har muligheten til å styre sin egen arbeidstid eller ikke.

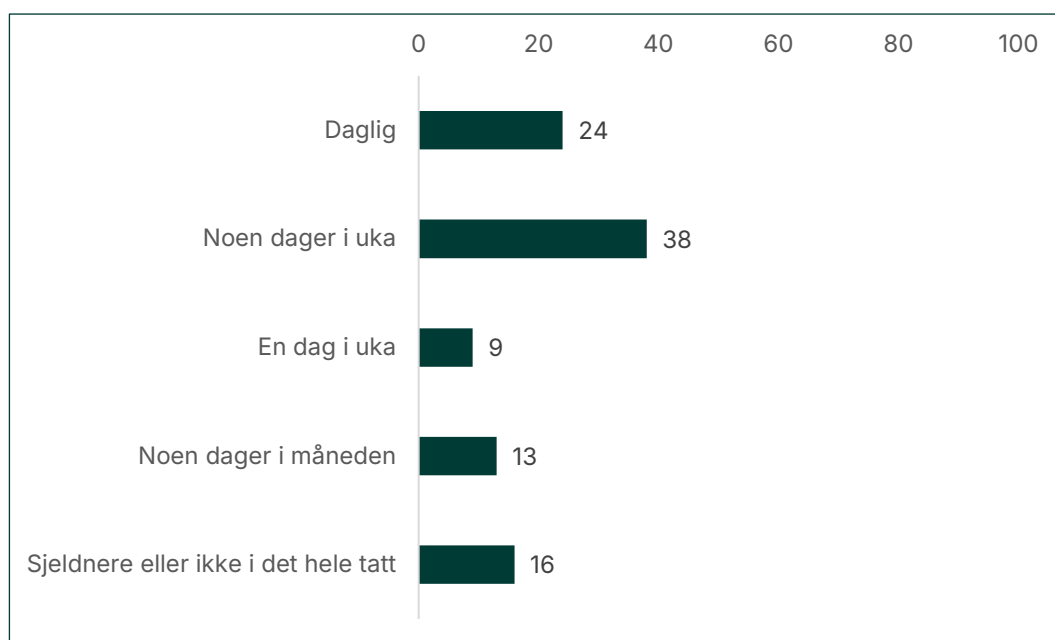
De som er ansatt i en ledende eller særlig uavhengig stilling kan også ha en kompensasjon i form av høyere grunnlønn. Samtidig svarer en drøy halvpart nei, når vi spør om de blir kompensert for å være unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene, mens 36 prosent svarer at de har en særskilt kompensasjon. Av de som har en kompensasjon, svarer mer enn halvparten at de har ekstra fridager og 31 prosent at de har anledning til å avspasere. Men det er også ganske mange, 42 prosent, som svarer at de er kompensert gjennom ekstra lønn. Vi finner at de som er ansatt i privat sektor i mindre grad oppgir at de har en særskilt kompensasjon for at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene. Denne andelen er særlig høy i finans og kommunikasjon. Videre svarer mellomledere med personalansvar og de som ikke har personalansvar i mindre grad enn de som er en del av toppledelsen, at de har en særskilt kompensasjon.

## 2.2 Arbeid på fritiden

Arbeidsmiljølovens kapittel 10 om arbeidstid regulerer både når arbeidstakerne står til disposisjon for arbeidsgiver og arbeidstakernes arbeidsfri. Den digitale utviklingen har

gjort det enklere å koble seg opp til jobben hjemmefra eller fra andre steder også når man har fri. Mange arbeidstakere gis dessuten mulighet av arbeidsgiver til å jobbe hjemmefra eller fra andre steder (fjernjobbing). Denne utviklingen har ført til økt oppmerksomhet om at grensene mellom arbeid og fritid kan bli visket ut. EU-parlamentet vedtok blant annet i 2021 en resolusjon om retten til å koble fra. Der påpekte de at det var behov for reguleringer på europeisk nivå. Forhandlinger om et eget direktiv på dette området har imidlertid foreløpig ikke ført fram.<sup>3</sup> Norske undersøkelser har også vist at mange arbeidstakere opplever en forventning om at de skal være tilgjengelige utenfor den betalte arbeidstiden (Torvatn et al., 2017). I figur 2.3 ser vi hvor ofte medlemmene i Lederne svarer på jobbhenvelser på fritiden.

**Figur 2.3 I løpet av de siste fire ukene, omtrent hvor ofte har du svart på jobbhenvelser i fritiden din? (n = 2081). Prosent**



Andelen av Ledernes medlemmer som svarer på jobbhenvelser i fritiden, er høy. Én av fire gjør det daglig, og 71 prosent gjør det ukentlig eller oftere. Kun 16 prosent svarer at de gjør det sjeldnere enn noen ganger i måneden eller ikke i det hele tatt.

Når vi ser på de som hyppig svarer på jobbhenvelser i fritiden (daglig eller noen ganger i uka), finner vi at andelen er lavere blant de som jobber i energi og offshore og i privat helse, sosial og utdanning. Den er også lavere blant de som ikke har personalansvar. Videre er andelen høyere blant de som har en ledende eller uavhengig stilling, men det er verdt å påpeke at andelen som svarer på hevelser i fritiden også er stor blant øvrige medlemmer. Noe over halvparten (51 prosent) av de som ikke har ledende eller særskilt uavhengig stilling, oppgir at de svarer på jobbhenvelser noen ganger i uka eller hyppigere.

Én ting er at man jobber på fritiden, noe annet er om det er forventet at man gjør det. Totalt svarer seks av ti medlemmer bekreftende på at dette er forventet. Særlig er andelen høy blant de som er i ledende eller særlig uavhengige stillinger (77 prosent), men

<sup>3</sup> Se f.eks.: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_24\\_1363](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1363)

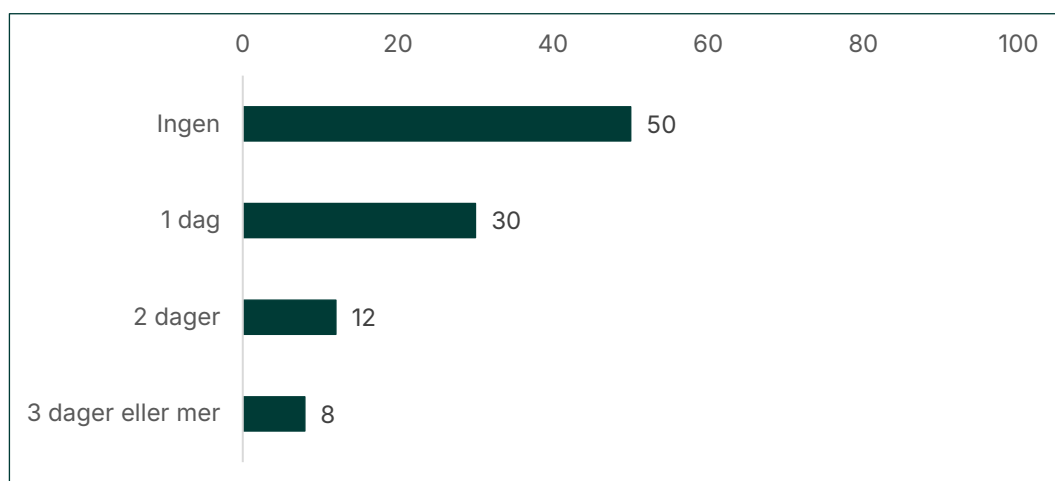
andelen er også vesentlig blant de som ikke har denne typen stillinger (46 prosent). Videre spurte vi de som svarte at det var forventet at de skulle være tilgjengelig for henvendelser i fritiden om dette var regulert i en formell avtale med arbeidsgiver. Det var kun et mindretall som svarte bekreftende på at de hadde en slik formell avtale, 22 prosent. Vi finner at det er noen bransjer hvor slike avtaler er mindre vanlig enn andre. Hovedskillet går mellom privat og offentlig sektor, der de i privat sektor i mindre grad har denne typen avtaler. Unntaket er de som jobber innen privat helse, sosial og utdanning – disse skiller seg ikke fra offentlig sektor. De som er en del av toppledelsen, har også i mindre grad enn andre medlemmer skriftlige avtaler.

### 2.3 Hjemmekontor

Den teknologiske utviklingen har ført til at det har blitt både enklere og mer vanlig å jobbe hjemmefra eller fra andre steder enn arbeidsplassen. Koronapandemien, med utstrakt bruk av hjemmekontor for mange arbeidstakere, gjorde også at flere vente seg til å jobbe hjemmefra. Når vi spør medlemmene av Lederne i 2024 om de har anledning til å jobbe hjemmefra, svarer 70 prosent bekreftende på dette. De som i mindre grad har anledning til hjemmekontor er medlemmer i jobber der dette nærmest er umulig, som i energi og offshore, næring og nytelse og havbruk, transport, logistikk og bemanning og i handel, finans og kommunikasjon. I sistnevnte bransje er det mange som arbeider i varehandel, noe som naturlig nok gjør hjemmekontor vanskelig. Mellomledere med personalansvar og medlemmer uten personalansvar svarer i større grad at de ikke har anledning til hjemmekontor enn de som er en del av toppledelsen. Menn svarer det også i noe større grad enn kvinner.

De som svarer at de kan jobbe hjemmefra, ble bedt om å angi hvor ofte de i løpet av en typisk uke jobbet hele dager på hjemmekontor (figur 2.4).

**Figur 2.4 Hvor mange hele arbeidsdager har medlemmene hjemmekontor i løpet av en typisk uke? (n = 1451). Prosent**



Noe overraskende svarer halvparten av de som har anledning til å jobbe hjemmefra, at de i en normal uke ikke jobber hele dager fra hjemmekontoret. Blant de som i en normaluke jobber hele dager hjemmefra, svarer 30 prosent at det er snakk om én dag i uka. Et lite mindretall jobber tre eller flere dager hjemmefra per uke. Vi finner først og fremst et skille mellom offentlig og privat sektor i hyppigheten av hele dager i en normal uke.

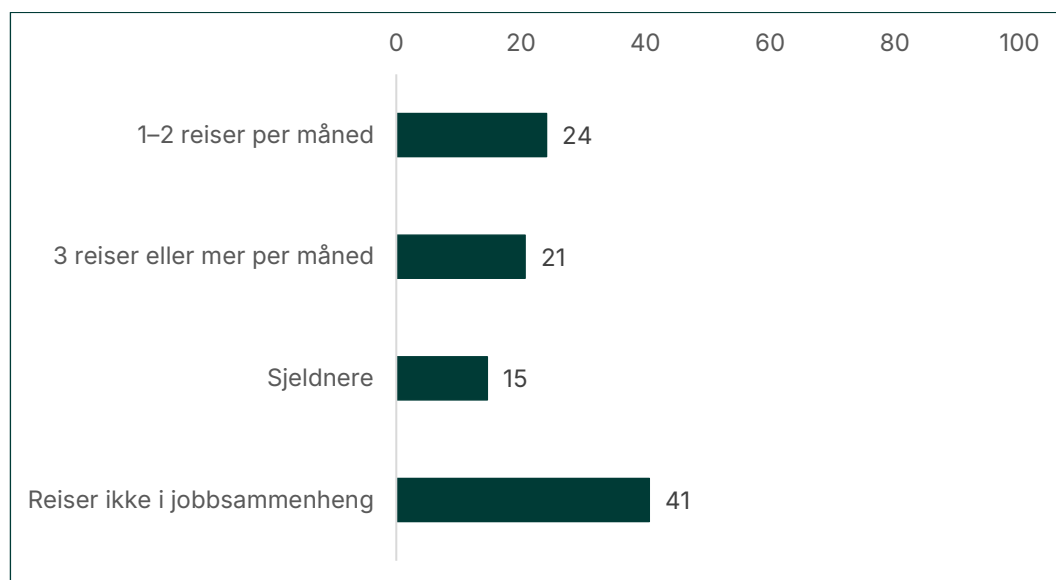


Medlemmer i privat sektor svarer i større grad at de jobber hjemmefra hele dager enn de som er i offentlig sektor. Unntaket fra dette er de som jobber i bygg, anlegg og annen industri og i handel finans og kommunikasjon, der det er mange som er tilknyttet varehandelen. Dette er da også jobber der arbeidsoppgavene er knyttet til det som skjer på i butikken, på byggeplassen, anlegget eller i industribedriften, slik at det å jobbe hele dager og ikke minst flere hele dager i uka på hjemmekontor i liten grad er mulig. Vi finner ikke den samme effekten for medlemmer i privat helse, sosial og utdanning, der også mange arbeidsoppgaver er knyttet til arbeidsstedet. Det kan skyldes at medlemmene i den sektoren først og fremst er i administrative stillinger som har større mulighet til å jobbe hjemmefra.

## 2.4 Jobbreiser

I denne delen skal vi se nærmere på jobbreiser og hyppigheten av slike. De fleste arbeidstakere vil ha et fast oppmøtested på arbeidsplassen. Reise til og fra dette faste oppmøtestedet regnes ikke som arbeidstid. Dersom man har oppmøtested hos arbeidsgivers kunder eller framsmøtestedet varierer, vil påbegynt reise hjemmefra i utgangspunktet regnes som arbeidstid. En del av medlemmene har ikke fast oppmøtested hos egen arbeidsgiver. Dette kan skyldes at oppmøtestedet kan være hos en kunde, eller at oppmøtestedet hos arbeidsgiver kan variere på grunn av flere ulike lokasjoner. Når vi spør medlemmene om de har fast oppmøtested hos arbeidsgiver, svarer nær to av tre (65 prosent) at de har det, 7 prosent at de har fast oppmøtested hos kunde, men at dette kan endres over tid, og 14 prosent at dette er varierende. Det er med andre ord et betydelig mindretall (35 prosent) av medlemmene som ikke har fast oppmøte hos arbeidsgiver. Dette kan i seg selv bidra til jobbreiser. I figur 2.5 ser vi andelen med jobbreiser og hyppigheten av jobbreisene.

**Figur 2.5 Andel som reiser i jobben og hvor ofte det forekommer (n = 2082). Prosent**



59 prosent svarer at de reiser i jobbsammenheng, og mange har høy reisehyppighet. 45 prosent er månedlig eller oftere på jobbreise, og såpass mange som 21 prosent svarer at de har tre eller flere reiser i måneden. Det er særlig medlemmer innenfor energi og offshore som svarer dette. Jobbreisehyppigheten er også større blant de som er i

ledende eller særlig uavhengige stillinger. Menn har også noe hyppigere jobbreiser enn kvinner, det samme har dem med høy utdanning.

Kompensasjon for reiser som skjer i forbindelse med arbeidet, har vært noe uklart regulert. Hovedavtalen i staten har en egen særavtale for dette,<sup>4</sup> men for mange andre arbeidstakere er det styrt av lokale avtaler eller rettspraksis (både norsk og i EU). Ansatte i ledende eller særlig uavhengige stillinger vil normalt ikke ha krav på kompensasjon for reisetid. Når vi spør de som ikke har en ledende eller særlig uavhengig stilling om de får kompensert reisetid, svarer 52 prosent at de ikke får dette, 42 svarer at de får, mens 6 prosent svarer at de er usikre. Vi finner at reisetid i større grad kompenseres i offentlig enn i privat sektor. Det er flere mulige måter å kompensere reisetid på, og det kan også være at man får flere ulike former for kompensasjon. Flesteparten (57 prosent) svarer at de blir kompensert med vanlig lønn, mens 39 prosent oppgir at de kan avspasere. Det er 12 prosent som svarer at de får lønn med overtid, mens 8 prosent svarer at de får et fast beløp.

## 2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på regulering av arbeidstiden for medlemmene i Lederne, som henger tett sammen med om medlemmene har en stilling som gjør at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene. Vi har søkt å besvare fire problemstillinger, og svarene er oppsummert for hver av dem under.

### ***Hvor mange av Ledernes medlemmer har en ledende eller særlig uavhengig stilling som medfører at de er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene?***

- De færreste reglene om arbeidstid i arbeidsmiljøloven gjelder for arbeidstakere i stillinger som blir definert som ledende eller særlig uavhengige (aml § 10-12).
- 45 prosent av medlemmene av Lederne oppgir at de har en ledende eller særlig uavhengig stilling som medfører at de er unntatt fra arbeidstidsreglene. Vi finner først og fremst at det er mer vanlig i privat enn i offentlig sektor.
- Den gjennomsnittlige arbeidsuka for de som er unntatt fra arbeidstidsreglene er normalt 45 timer, som er en god del mer enn det som er normal ukentlig arbeidstid for arbeidstakere uten skift eller turnus. De som er del av toppledelsen svarer i større grad enn andre medlemmer at de normalt jobber over 45 timer i uka.
- De fleste svarer at unntaket fra arbeidstidsbestemmelsene er nedfelt i arbeidsavtalen, men det er også et betydelig mindretall, drøyt én av tre, som oppgir at det ikke er en del av arbeidsavtalen. De som er unntatt fra arbeidstidsbestemmelsene på grunnlag av en ledende eller særlig uavhengig stilling, svarer at de stort sett kan bestemme når de utfører arbeidsoppgavene sine (60 prosent) og hvordan arbeidsoppgavene utføres (53 prosent).

### ***Hvor mange medlemmer jobber på fritiden, og er det en forventning om at de skal svare på henvendelser når de har fri?***

- Andelen av Ledernes medlemmer som svarer på jobbhenvendelser i fritiden, er høy. Én av fire gjør det daglig, og 71 prosent gjør det ukentlig eller oftere.

---

<sup>4</sup> Se: <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2024/kap9#kap9>

- Andelen er høyere blant de som har en ledende eller uavhengig stilling, men det er verdt å påpeke at andelen som svarer på henvendelser i fritiden også er stor blant øvrige medlemmer. Noe over halvparten (51 prosent) av de som ikke har en ledende eller særskilt uavhengig stilling oppgir at de svarer på jobbhenvendelser noen ganger i uka eller hyppigere.
- Totalt svarer seks av ti medlemmer bekreftende på at det er forventet at de skal svare på henvendelser på fritiden. Særlig er andelen høy blant de som er i ledende eller særlig uavhengige stillinger (77 prosent), men andelen er også vesentlig blant de som ikke har denne typen stillinger (46 prosent).

***Hvor vanlig er det å jobbe fra hjemmekontor blant medlemmene?***

- 70 prosent svarer bekreftende på at de har anledning til å jobbe hjemmefra, men halvparten av de som har anledning til å jobbe hjemmefra svarer at de i en normal uke ikke jobber hele dager fra hjemmekontoret. Blant de som i en normaluke jobber hele dager hjemmefra, svarer 30 prosent at det er snakk om én dag i uka.
- Medlemmer i privat sektor svarer i større grad at de jobber hjemmefra hele dager enn de i offentlig sektor.

***Hvor ofte er medlemmene på jobbreise, kompenseres de for tiden brukt på reise og i så tilfelle, hvordan kompenseres de?***

- Nær to av tre medlemmer svarer at de har fast oppmøtested hos arbeidsgiver. Det er med andre ord et betydelig mindretall av medlemmene som ikke har fast oppmøte hos arbeidsgiver. Dette kan i seg selv bidra til jobbreise.
- 59 prosent svarer at de reiser i jobbsammenheng, og mange har stor reisehyppighet. 45 prosent er månedlig eller oftere på jobbreise, og såpass mange som 21 prosent svarer at de har tre eller flere reiser i måneden. Det er særlig medlemmer innenfor energi og offshore som svarer dette.
- Ansatte i ledende eller særlig uavhengige stillinger vil normalt ikke ha krav på kompensasjon for reisetid. Når vi spør de som ikke har en ledende eller særlig uavhengig stilling om de får kompensert reisetid, svarer 52 prosent at de ikke får dette, 42 svarer at de får, mens 6 prosent svarer at de er usikre.

## 3 Lønn og jobbskifter

I dette kapitlet skal vi se nærmere på to hovedtemaer. For det første lønns- og bonus-systemer blant medlemmene. For det andre undersøker vi hvor mange som har skiftet jobb. Vi spør:

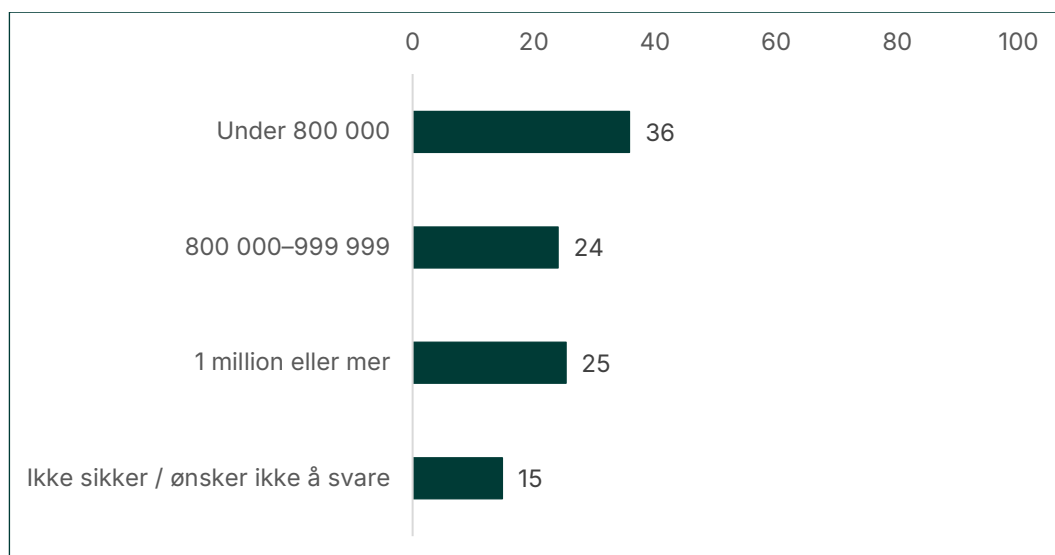
- Hvilket lønnsnivå har medlemmene, hvilke lønnskiller finner vi i medlemsmassen og hvordan fastsettes lønnen?
- Har medlemmene et system med bonuslønn, hvem omfattes av bonusordningen i virksomheten og hvordan fastsettes bonusen?
- Hvor riktig mener medlemmene eget lønnsnivå er?
- Hvor mange medlemmer har skiftet jobb og hva er deres begrunnelse for jobbskiftet?

### 3.1 Lønns- og bonussystemer

#### Lønnsnivå

Lønn kan være et følsomt spørsmål. Vi har likevel spurt medlemmene i Lederne om hva de hadde i brutto årslønn i 2023, og de aller fleste (85 prosent) valgte å svare på spørsmålet. Ser vi på lønnsfordelingen, er gjennomsnittlig bruttolønn i 2023 på 939 258 kroner. Dette er en god del høyere enn gjennomsnittlig årslønn i det norske arbeidsmarkedet, som samme år var på 668 400 kroner.<sup>5</sup> Medianlønnen er 838 595 kroner, det vil si den summen som deler fordelingen i to like deler. Dette er ofte et bedre mål på lønnsfordelingen innenfor en gruppe enn gjennomsnittet. Det skyldes at svært høyt lønnede kan trekke gjennomsnittslønnen mye opp, noe som kan skjule at de fleste da ligger under gjennomsnittslønnen. I figur 3.1 har vi delt inn medlemmene i tre lønnsintervaller.

Figur 3.1 Samlet brutto årslønn i 2023 (n = 2081). Prosent



Vi ser at drøyt én av tre oppgir at de har en brutto årslønn som ligger under 800 000 kroner. I underkant av én av fire tjener mellom 800 000 og 999 999 kroner, mens én av

<sup>5</sup> Kilde: SSB statistikkbanken, tabell 11536

fire tjener en million eller mer. I de påfølgende analysene undersøker vi hva som påvirker om medlemmene har en lønn som ligger i det nedre sjiktet (dvs. under 800 000 kroner) og hva som påvirker om de ligger i det øvre sjiktet (en million eller mer).<sup>6</sup>

Analysene viser at bransjetilhørighet er en viktig forklaring på lønnsspredningen. Det å være ansatt innenfor privat helse, sosial og utdanning øker sannsynligheten for at man ligger i det nedre lønns sjiktet, mens det å jobbe i energi og offshore, bygg, anlegg og annen industri reduserer sannsynligheten. De med høy utdanning har også mindre sannsynlighet for å ligge i den nedre delen av lønnskalaen. Vi finner også at det å være mann reduserer sannsynligheten for å ligge i den nederste lønns kategorien. Ikke overraskende er det å være en del av toppledelsen den faktoren som i størst grad reduserer sannsynligheten for å befinne seg i det nederste lønnsintervallet. I vår undersøkelse er 29 prosent del av toppledelsen og 31 prosent mellomledere med personalansvar, mens de øvrige (40 prosent) er medlemmer uten personalansvar. Om vi ser på de som ligger i det høyeste lønnsintervallet, finner vi mye av de samme effektene, men da med motsatt fortegn. Det å jobbe i privat sektor øker sannsynligheten for å ligge i det høyeste intervallet, men med ett unntak: de som jobber innen privat helse, sosial og utdanning har lavere sannsynlighet for å ligge i det øverste intervallet. Igjen påvirker ledelsesnivå og utdanningsnivå dette. De som er en del av toppledelsen og de med høy utdanning og menn hadde høyere sannsynlighet for en brutto årslønn på en million eller mer i 2023.

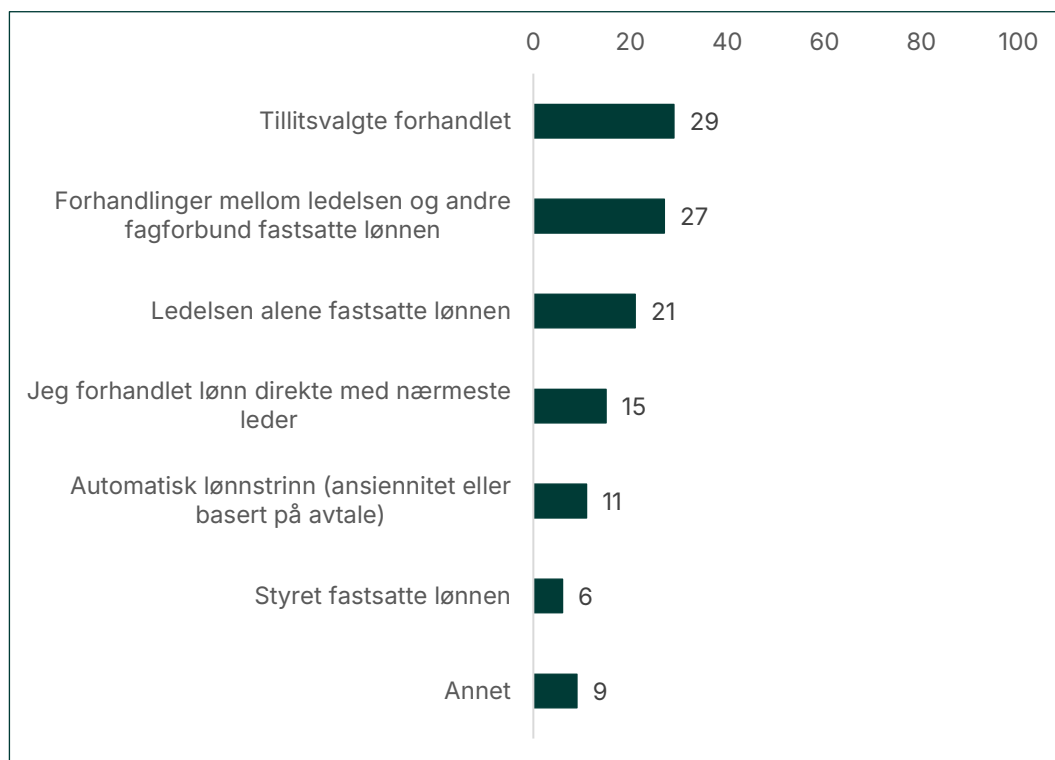
### **Hvordan lønnen fastsettes**

Vi har også spurt medlemmene om hvordan lønnen fastsettes for den enkelte. Først spurte vi om de hadde gjennomført en lønnsamtale ved lønnsoppgjøret i 2023. Én av fire svarer bekreftende på dette. Vi finner at det er noe mer vanlig å ha slike samtaler i bransjene næring, nytelse og havbruk, og i transport, logistikk og bemanning, og at det er mer vanlig blant de som er en del av toppledelsen. Når vi spør hvordan lønnen ble fastsatt i 2023, svarer medlemmene som gjengitt i figur 3.2.

---

<sup>6</sup> Det er gjort en analyse av bakgrunnsvariabler i dette notatet som baserer seg på en lineær regresjonsmodell. Det betyr at de sammenhengene vi finner er kontrollert for de andre variablene i modellen. For nærmere informasjon, se Andersen, R. & Trygstad, S. C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024*.

Figur 3.2 Hvordan ble lønnen fastsatt i 2023? Flere svar mulig (n = 2082). Prosent



Flest svarer at tillitsvalgte forhandlet lønnen (30 prosent). Omtrent like mange svarer at forhandlinger mellom ledelsen og andre fagforbund fastsatte lønnen. Det var mulig å angi flere svar på dette spørsmålet, og ser vi disse to svarene i sammenheng, er det drøyt halvparten (53 prosent) som svarer at de får forhandlet sin lønn innenfor det ordinære topartssamarbeidet i virksomheten. Vi finner også at det er mer vanlig at tillitsvalgte forhandler lønnen i privat enn i offentlig sektor, og dette er vanlig for mellomledere med personalansvar, medlemmer uten personalansvar og medlemmer med kortere utdanning. Når vi ser på de som svarer at lønnen ble fastsatt i forhandlinger med et annet fagforbund, er det også en bransjeeffekt, men skillet går ikke først og fremst mellom offentlig og privat sektor. Derimot finner vi at dette er noe mindre vanlig innenfor handel, finans og kommunikasjon. Det er også mer vanlig blant mellomledere med personalansvar og øvrige medlemmer enn blant de som er en del av toppledelsen og for de som arbeider i et større konsern eller virksomhet.

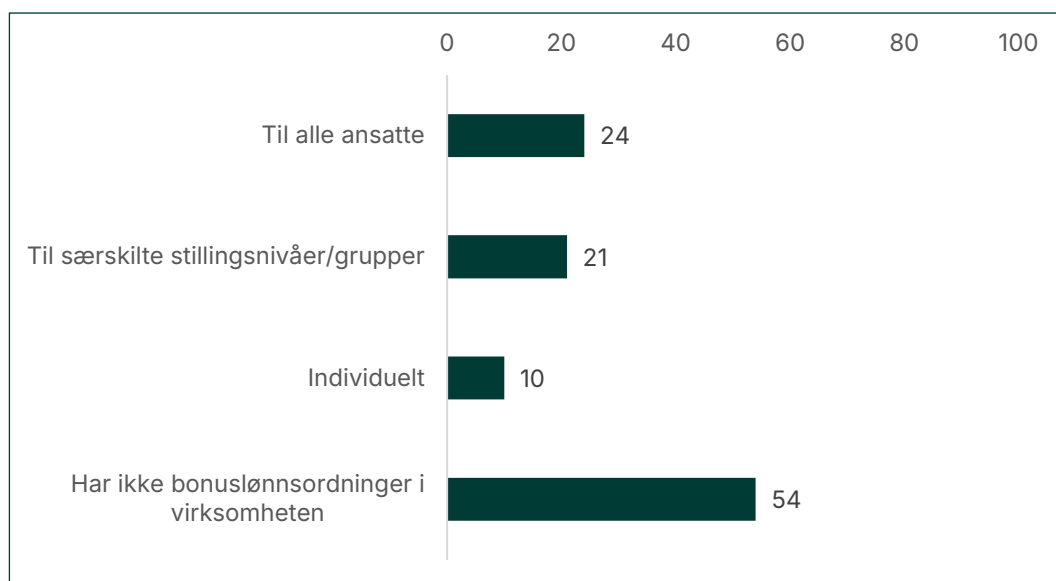
To av ti svarer at ledelsen alene fastsatte lønnen deres. Dette er mer vanlig i privat enn i offentlig sektor og for medlemmer med høy utdanning. En del forhandlet også egen lønn direkte med nærmeste leder. Dette gjelder særlig for medlemmer innenfor bygg, anlegg og annen industri, sammenliknet med øvrige bransjer. Det er også noe mer vanlig for de som er en del av toppledelsen. Kun 6 prosent svarer at de fikk lønnen sin fastsatt av styret. Som hovedregel vil dette kun gjelde øverste leder i en virksomhet. Vi finner at dette er noe mer vanlig innenfor handel, finans og kommunikasjon enn i andre bransjer, og at det er mindre vanlig for ledere som er en del av et større konsern eller virksomhet.

### Bonussystemer

Flere virksomheter har lønssystemer der bonuser utgjør en del av den samlede lønnen. I denne delen undersøker vi om dette gjelder Ledernes medlemmer, hvordan bonusene

eventuelt fordeles og etter hvilke kriterier. Figur 3.3 viser utbredelsen av bonuslønnsordninger.<sup>7</sup>

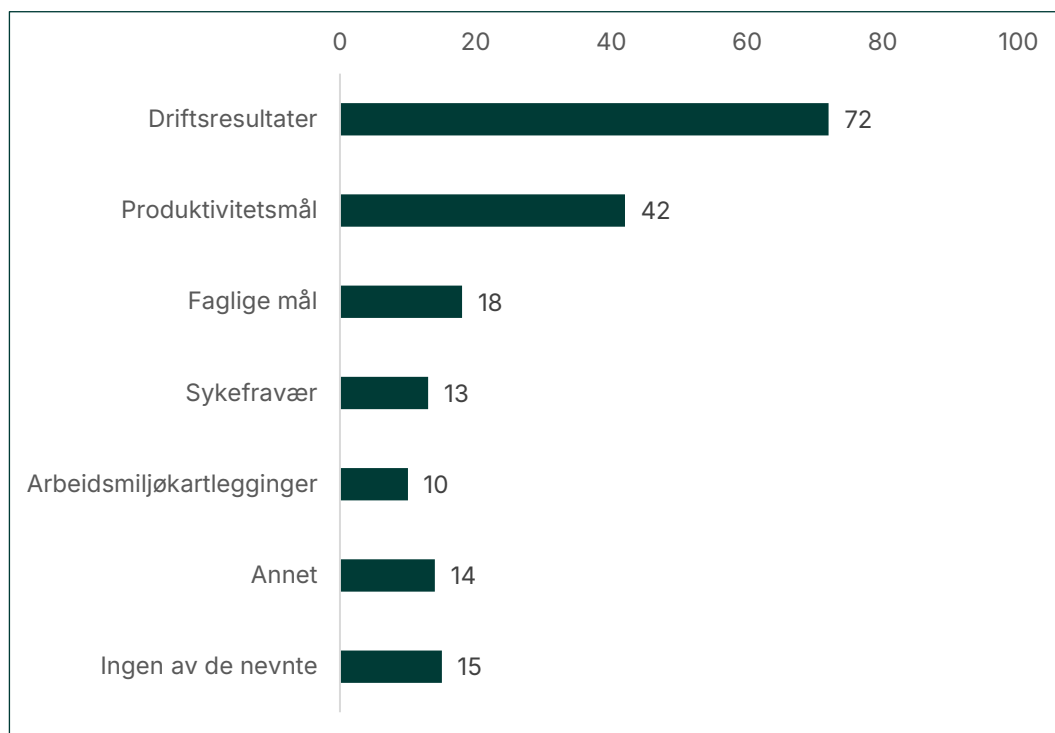
**Figur 3.3 Har virksomheten bonuslønnsordning, og hvordan fordeles eventuelt bonusene? Flere svar mulig for ulike bonussystemer (n = 2082). Prosent**



Snaut halvparten (46 prosent) svarer at de har et bonussystem i sin virksomhet. Det betyr at 54 prosent ikke har det, og det er særlig ledere i offentlig sektor som svarer at de ikke har bonuser. Men vi finner også at de uten personalansvar og de som ikke er i et større konsern eller virksomhet, i større grad oppgir at de ikke har det. Nær én av fire (24 prosent) svarer at de har et bonussystem som omfatter alle ansatte, 21 prosent har et system som går til særskilte stillingsnivågrupper, og 10 prosent svarer at systemet har en individuell komponent. De som hadde et bonussystem, fikk spørsmål om hva som styrer bonusen (figur 3.4).

<sup>7</sup> Siden bonussystemer kan settes sammen av flere ulike komponenter, har det vært mulig å sette flere kryss på ulike bonussystemer på dette spørsmålet.

**Figur 3.4 Er bonuslønnen avhengig av noe av det følgende? Flere svar mulig (n = 966). Prosent**



De klart fleste svarer at bonus er avhengig av resultater eller produktivitet: 72 prosent oppgir at bonusen er knyttet opp til driftsresultat, mens 42 prosent svarer produktivitetsmål. Bonussystemer kan bestå av flere elementer, og ved å se de to svarene i sammenheng, svarer 39 prosent at bonuser både er knyttet til produktivitet og driftsresultat. Det er også en god del som har bonuser knyttet til mer arbeidsmiljørelaterte parametere som lavt sykefravær og arbeidsmiljøkartlegginger, henholdsvis 13 og 10 prosent. For produktivitetsmål finner vi ingen signifikante sammenhenger for bakgrunnsvariablene.

Når det gjelder faglige mål, er det først og fremst en utdanningseffekt. De som svarer at faglige mål er del av bonussystemet, har gjerne lang utdanning. Medlemmer uten personalansvar svarer i mindre grad at de har bonus basert på faglige mål. For de andre elementene som kan inngå i et bonussystem finner vi ingen signifikante sammenhenger mellom disse og våre bakgrunnsvariabler.

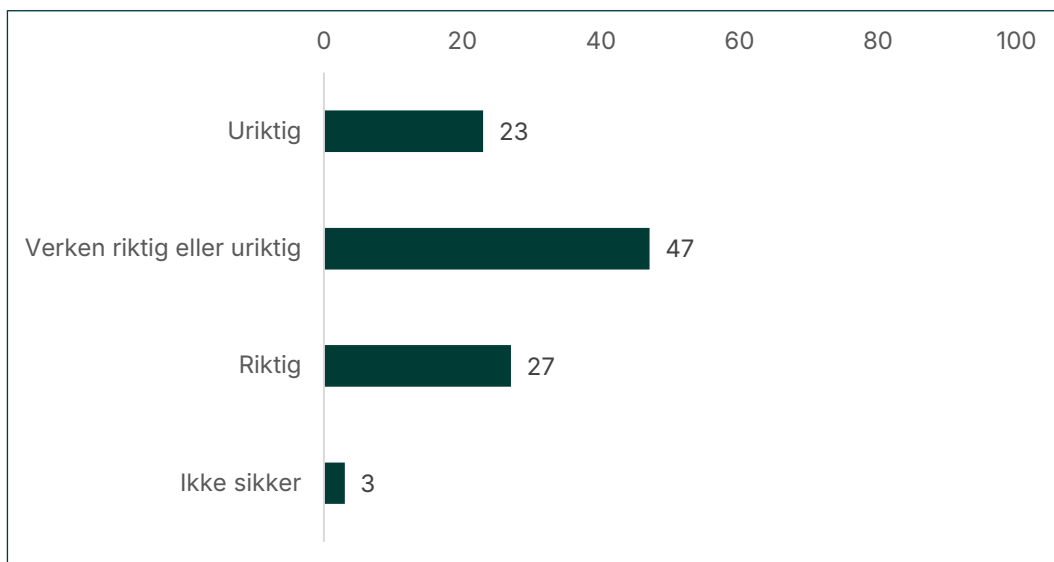
### **Vurdering av eget lønnsnivå**

Men hvor riktig eller uriktig mener medlemmene at eget lønnsnivå er? Dette er vist i figur 3.5.<sup>8</sup>

**Figur 3.5 Hvor riktig oppfatter du at ditt lønnsnivå er? (n = 2082). Prosent**

<sup>8</sup> Spørsmålet var stilt med en skala fra 1 (svært uriktig) til 10 (svært riktig). For å forenkle framstillingen har vi valgt å dele skalaen inn i tre: uriktig (1–3), verken riktig eller uriktig (4–7) og riktig (8–10).



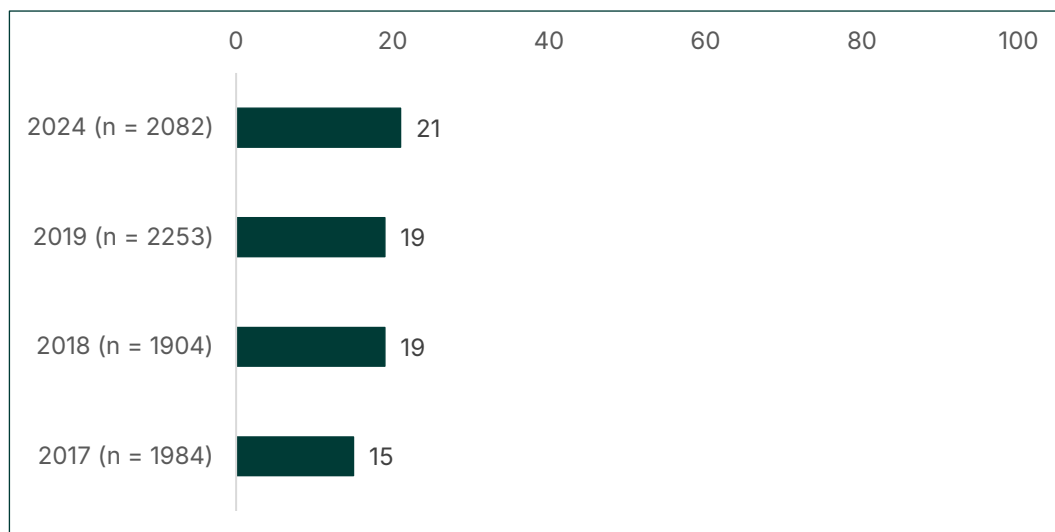


De fleste svarer at lønnsnivået verken er riktig eller uriktig (47 prosent). Samtidig er det noen flere som svarer at lønnsnivået er riktig sammenliknet med dem som svarer at det er uriktig (27 versus 23 prosent). Når vi ser nærmere på de som svarer at de mener lønnen deres er uriktig, finner vi at det er en viss bransjeeffekt. De som jobber innenfor privat helse, sosial og utdanning og i transport, logistikk og bemanning mener i større grad enn i andre bransjer at eget lønnsnivå er uriktig, noe som nok i hovedsak innebærer at de mener lønnsnivået er for lavt. Vi finner også at de som jobber i større konsern eller virksomheter svarer dette i større grad. Når vi ser på de som mener at de har et riktig lønnsnivå, finner vi at mellomledere med personalansvar og medlemmer uten personalansvar i mindre grad mener de har en riktig lønn enn de som er en del av toppledelsen. Det er også noen bransjeutslag for denne gruppen. Medlemmer i energi og offshore er mer tilbøyelige til å svare at lønnen er riktig, sammenliknet med andre.

### 3.2 Jobbskifter

Videre kartla vi jobbskifter og spurte om medlemmene hadde skiftet jobb i løpet av de to siste årene. Dette spørsmålet er også stilt i tidligere Ledelsesbarometeret, og vi kan derfor se på det over tidsperioden 2017–2024, som vist i figur 3.6.

**Figur 3.6 Andel medlemmer i Lederne som har skiftet jobb i løpet av de siste to årene. 2017–2014. Prosent**

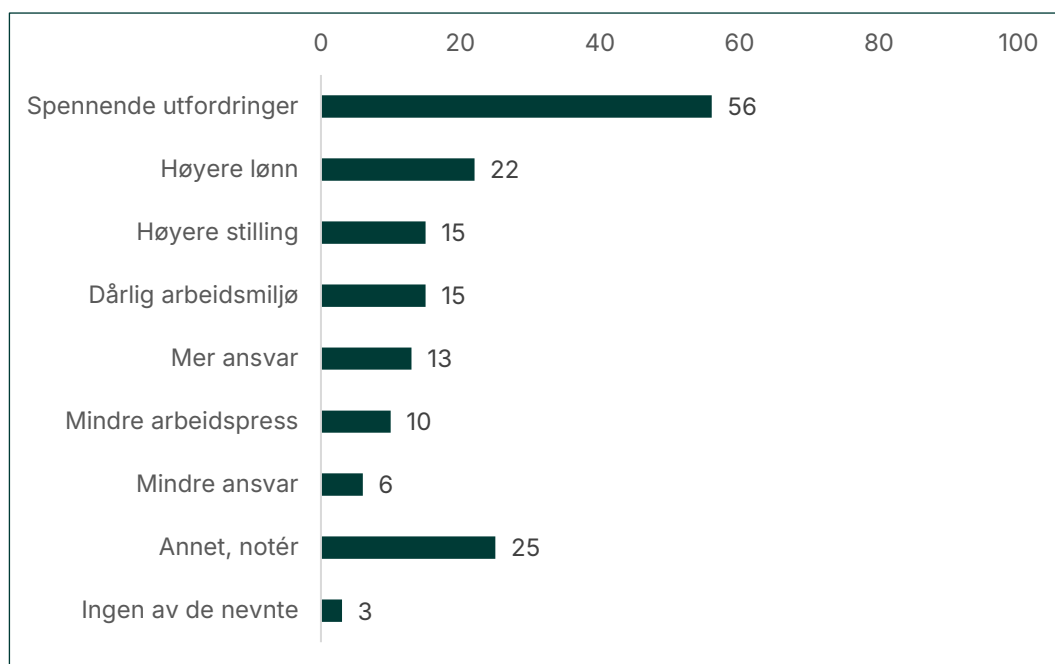


Etter en liten, men signifikant økning mellom 2017 og 2018, har andelen medlemmer som har skiftet jobb ligget svært stabilt på rundt 20 prosent. Når vi ser på 2024-undersøkelsen, er det noen forskjeller mellom ulike bakgrunnskjennetegn med hensyn til jobbskifter. De som jobber innenfor privat helse, sosial og utdanning og i næring, nytelse og havbruk er mindre tilbøyelige til å skifte jobb enn medlemmer i andre næringer. Det samme er medlemmer med personalansvar. På den andre siden finner vi at medlemmer med høy utdanning er mer tilbøyelige til å skifte jobb enn de som har lav utdanning. Sannsynligheten er også lavere for jobbskifte blant menn og med økende alder.

Videre spurte vi de som har skiftet jobb om det var til en ny jobb i samme virksomhet, til en annen arbeidsgiver i samme bransje eller til en annen bransje. De fleste svarer at de har byttet til en ny jobb i samme virksomhet, andelen som svarer dette ligger stabilt rundt 40 prosent i perioden 2017–2024. I overkant av én av fire svarer at jobbskiftet har vært til en annen arbeidsgiver, men i samme bransje. Også her finner vi at andelen er stabil over tid, men i 2018 var det en noe høyere andel som oppga dette (34 prosent). Når vi ser på andelen som svarer at de har skiftet til en annen bransje, er også denne stabil over tid, og i 2024 svarer 34 prosent dette.

Vi finner at sannsynligheten for at jobbskiftet skjer innenfor samme virksomhet er høyere for de som er ansatt i en større virksomhet eller konsern, og at jobbskiftet til en arbeidsgiver i en annen bransje minker for de som er ansatt i en større virksomhet eller konsern. Noe av forklaringen på dette er at større virksomheter og konsern har flere interne karrieremuligheter. Ser vi på de som svarer at de har skiftet til en annen arbeidsgiver i samme bransje, er det større sannsynlighet for medlemmer uten personalansvar og mindre sannsynlighet for de som jobber i privat helse, sosial og utdanning. I 2024-undersøkelsen fulgte vi videre opp med å spørre om hovedårsaken til jobbskiftet. Vi hadde en del forhåndskategoriserte svar, og det var mulighet til å velge inntil to av disse (figur 3.7).

Figur 3.7 De to viktigste årsakene til jobbskiftet. 2014 (n = 435). Prosent



Den årsaken de aller fleste (56 prosent) oppgir, er at jobbskiftet ga en mulighet til spennende utfordringer. En god del (22 prosent) begrunner det også med at det ga høyere lønn. Høyere stilling og mer ansvar var også viktig for en del. Såpass mange som 15 prosent begrunner skiftet med at det var dårlig arbeidsmiljø i den tidligere jobben. Noen har også skiftet jobb for å redusere arbeidspresset. Det er få som begrunner jobbskiftet med at de ønsket mindre ansvar. Vi ser at «annet»-kategorien er ganske stor, 25 prosent. Her var det mulighet til å skrive inn svar. Analysen viser at det er mange ulike begrunnelser som inngår her, men det er også noen gjengangere, som er knyttet til ulike varianter av omorganiseringer, nedleggelse og nedbemanning. En del har også skiftet jobb fordi de har flyttet.

Når vi ser på hva som påvirker de ulike begrunnelsene for jobbskiftet, finner vi at for «spennende utfordringer» skiller det lite mellom ulike bakgrunnskjennetegn. Det er imidlertid slik at de med høy utdanning i mindre grad enn de med lav utdanning svarer dette. Når vi ser på de som svarer «høyere lønn», er det først og fremst noen bransjeeffekter som tegner seg. De som jobber i energi og offshore, næring, nytelse og havbruk og transport, logistikk og bemanning svarer i større grad enn de som jobber i andre bransjer at høyere lønn var en motivasjon for jobbskiftet. De som begrunner skiftet med mulighet til en «høyere stilling», er først og fremst de som er en del av toppledelsen. Dårlig arbeidsmiljø er en typisk negativ begrunnelse for å skifte jobb, og det er medlemmer uten personalansvar som svarer dette i større grad enn andre. Så er det også slik at det er færre som oppgir dette blant de som jobber i en større virksomhet eller i et konsern. Mer ansvar som begrunnelse synker med stigende alder. Mindre ansvar som begrunnelse er mer sammensatt. Vi finner en bransjeeffekt der medlemmer i noen bransjer i mindre grad oppgir dette. Det gjelder de som jobber i energi og offshore, i bygg, anlegg og annen industri og i transport, logistikk og bemanning, mens ledere uten personalansvar i større grad ser ut til å være opptatt av mindre ansvar når de skifter jobb. Mindre arbeidspress har først og fremst en bransjeeffekt, der de som jobber innenfor

privat helse, sosial og utdanning og i bygg, anlegg og annen industri i mindre grad enn andre oppgir dette.

### 3.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på to hovedtemaer. For det første lønns- og bonussystemer blant medlemmene. For det andre undersøker vi hvor mange som har skiftet jobb. Vi har formulert fire problemstillinger, som er oppsummert under.

#### ***Hvilket lønnsnivå har medlemmene, hvilke lønnskiller finner vi i medlemsmassen og hvordan fastsettes lønnen?***

- Gjennomsnittlig bruttolønn for medlemmene var i 2023 på 939 258 kroner. Dette er en god del høyere enn gjennomsnittlig årslønn i det norske arbeidsmarkedet, som ifølge SSB samme år var på 668 400 kroner. Medianlønnen, det vil si den summen som deler fordelingen i to like deler, er 838 595 kroner.
- Analysene viser at bransjetilhørighet er en viktig forklaring på lønnsspredningen. Det å være ansatt innenfor privat helse, sosial og utdanning øker sannsynligheten for at man ligger i det nedre lønnsjiktet.
- Det å jobbe i privat sektor øker sannsynligheten for å ligge i det høyeste lønnsintervallet.
- Én av fire svarer bekreftende på at de hadde gjennomført en lønnsamtale ved lønnsoppgjøret i 2023.
- Flest medlemmer svarer at tillitsvalgte forhandlet lønnen (30 prosent). Omtrent like mange svarer at forhandlinger mellom ledelsen og andre fagforbund fastsatte lønnen. Ser vi disse to i sammenheng, er det drøyt halvparten (53 prosent) som svarer at de får forhandlet sin lønn innenfor det ordinære topartssamarbeidet i virksomheten.

#### ***Har medlemmene et system med bonuslønn, hvem omfattes av bonusordningen i virksomheten og hvordan fastsettes bonusen?***

- Snaut halvparten av medlemmene (46 prosent) svarer at de har et bonussystem i sin virksomhet. Det betyr at 54 prosent ikke har det, og det er særlig ledere i offentlig sektor som svarer at de ikke har bonuser.
- Nær én av fire (24 prosent) svarer at de har et bonussystem som omfatter alle ansatte, 21 prosent har et system som går til særskilte stillingsnivågrupper, og 10 prosent svarer at systemet har en individuell komponent.
- De klart fleste svarer at bonus er avhengig av resultater eller produktivitet: 72 prosent oppgir at bonusen er knyttet opp til driftsresultat, mens 42 prosent svarer produktivitetsmål. Men det er også noen som har bonuser knyttet til mer arbeidsmiljørelaterte parametere, som lavt sykefravær og arbeidsmiljøkartlegginger, henholdsvis 13 og 10 prosent.

#### ***Hvor riktig mener medlemmene eget lønnsnivå er?***

- Når vi spør om hvor riktig eller uriktig medlemmene mener at deres eget lønnsnivå er, svarer de fleste at lønnsnivået verken er riktig eller uriktig (47 prosent). Samtidig er det noen flere som svarer at lønnsnivået er riktig sammenliknet med de som svarer at det er uriktig (27 versus 23 prosent).

- De som jobber innenfor privat helse, sosial og utdanning og i transport, logistikk og bemanning mener i større grad enn i andre bransjer at eget lønnsnivå er uriktig, noe som nok i hovedsak innebærer at de mener lønnsnivået er for lavt.

***Hvor mange medlemmer har skiftet jobb og hva er deres begrunnelse for jobbskiftet?***

- Spørsmålet om jobbskifter er også stilt i tidligere Ledelsesbarometeret, og vi kan derfor se på dette over tidsperioden 2017–2024. Etter en liten, men signifikant økning mellom 2017 og 2018, har andelen medlemmer som har skiftet jobb i løpet av de to siste årene vært stabilt på rundt 20 prosent. Medlemmer med høy utdanning er mer tilbøyelige til å skifte jobbe enn de som har lav utdanning.
- De fleste som har skiftet jobb svarer at de har byttet til en ny jobb i samme virksomhet, stabilt rundt 40 prosent i perioden 2017–2024. I overkant av én av fire svarer at jobbskiftet har vært til en annen arbeidsgiver, men i samme bransje. Andelen som svarer at de har skiftet til en annen bransje er også stabil over tid, og rundt en av tre svarer at de har gått til en annen bransje.
- Årsaken de aller fleste (56 prosent) oppgir, er at jobbskiftet ga en mulighet til spennende utfordringer. En god del (22 prosent) begrunner det også med at det ga høyere lønn.

## 4 Omstillinger

Hvordan opplever Ledernes medlemmer et arbeidsliv i endring? I Regjeringen Støres perspektivmelding for 2024 presenteres utfordringer som møter Norge fram mot 2060. To av utfordringene som framheves har direkte relevans for arbeidslivet; kampen om arbeidskraften og behov for omstilling (Meld. St. 31, 2024:5). De to utfordringene henger tett sammen. Hard konkurranse om hoder og hender vil føre til et press på å finne stadig smartere og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på. Det samme gjelder behovet for omstilling som følge av klima- og naturendringer og avtakende petroleumsaktivitet, som øker behovet for å bruke våre ressurser på en smart og god måte. For norske arbeidstakere, og for Ledernes medlemmer, vil dette trolig innebære en rekke større eller mindre endringer og omorganiseringer der de jobber. Som omtalt innledningsvis i dette notatet, er ikke omorganiseringer og omstillinger noe nytt for norske arbeidstakere. I dette kapitlet ser vi nærmere på følgende:

- Har arbeidssituasjonen til medlemmene endret seg de siste to til tre årene?
- Har medlemmene tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer i jobben sin?
- Hvilke konsekvenser har ny teknologi eller nye digitale løsninger i virksomheten brakt med seg?
- Hvilke endringer på virksomhetsnivå forventer medlemmene?

### 4.1 Omorganisering og arbeidshverdagen

Organisatoriske endringer på virksomhetsnivå kan ha sitt utgangspunkt i ulike drivkrefter. Digitalisering og innføring av ny teknologi, økonomisk krevende tider med behov for innsparinger, overgangen til mer miljøvennlig drift og arbeidskraftbehov er noen av disse, som allerede preger arbeidslivet og som fortsatt vil gjøre det i tiden som kommer (STAMI, 2024; Alsos & Dølvik, 2021). Endringene kan være omfattende, som at arbeidstakere i en enhet skilles ut fra virksomheten, eller det kan være snakk om mindre organisatoriske endringer som følge av innføring av ny teknologi. Men ofte er det et ønske om økt effektivitet som er en av grunnene til endringer. Og, sammenliknet med andre land, flere sysselsatte i Norge rapporterer om et høyt arbeidstempo. Mens 56 prosent av de sysselsatte i Norge svarer at de ofte eller alltid må jobbe i et høyt tempo, er den tilsvarende andelen i land i EU 49 prosent. Samtidig er det en lavere andel i Norge enn i EU som sier at de ofte eller alltid jobber etter stramme tidsfrister (41 prosent i Norge mot 48 prosent i EU) (STAMI, 2023:75).

Blant Ledernes medlemmer svarer en drøy halvpart at de har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene. Denne andelen er lavere enn det som ble registrert i en spørreundersøkelse blant medlemmene i 2019, da den tilsvarende andelen var knappe 70 prosent.<sup>9</sup> Blant de som har erfart omorganisering i 2024, er det flest som svarer at virksomheten ble organisert på en ny måte (31 prosent), mens det er færrest som har blitt skilt ut fra virksomheten (2 prosent). Det er imidlertid også en andel på 14 prosent

---

<sup>9</sup> Framgår av spørreundersøkelsen gjennomført av AFI/OsloMet i 2019, upubliserte tall.

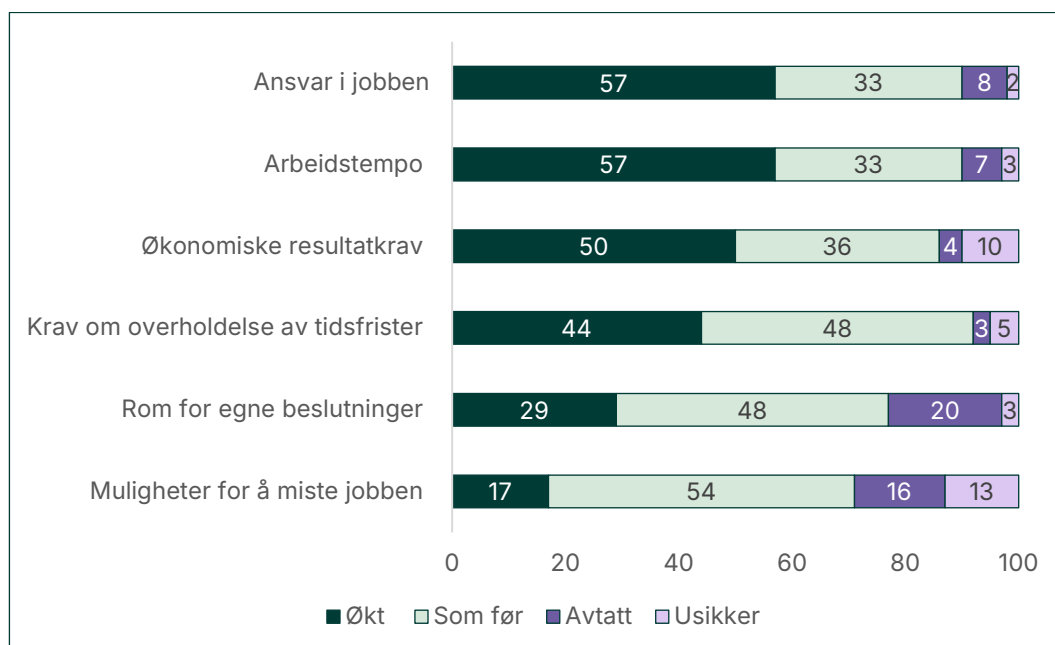
har erfart nedbemanninger. Vi finner ingen forskjeller mellom privat og offentlig sektor når det gjelder andel omorganiserte, og heller ikke nevneverdige forskjeller i type omorganiseringer.

Det er imidlertid noen bransjeforskjeller i privat sektor. Det er flest innen bransjekategorien transport, logistikk og bemanning (61 prosent) som svarer at de har vært gjennom én eller flere typer omorganiseringer, mens det er færrest medlemmer i offshore og energi som svarer det samme (47 prosent). Dersom vi ser på type endring, er det fortsatt flest i transport, logistikk og bemanning som svarer at det ble gjennomført nedbemanning (20 prosent). Den laveste andelen finner vi i energi og offshore (8 prosent). Det er også flest i transport, logistikk og bemanning som rapporterer om at virksomheten ble organisert på en ny måte (41 prosent). Igjen er det færrest i energi og offshore som svarer det samme (28 prosent). Hva årsaken til disse forskjellene er, forteller ikke våre data noe om. Men de nye reglene for innleie fra bemanningsforetak ble innført 1. april 2023. Her ble det blant annet vedtatt en generell innstramming i adgangen til å leie inn fra bemanningsforetak, ved at adgangen til innleie «når arbeidet er av midlertidig karakter» oppheves, og det ble innført forbud mot innleie på byggeplasser i Oslo, Akershus, Buskerud, Østfold og Vestfold.<sup>10</sup> Siden bemanning er del av denne kategorien, kan det være en av flere forklaringer.

### Travlere på jobben?

Uavhengig av om Ledernes medlemmer har vært gjennom omstillingsprosesser, har vi spurt dem om ulike sider av arbeidshverdagen er endret i løpet av de siste tre årene. Svarene kan leses ut av figur 4.1.

Figur 4.1 Om ledernes arbeidssituasjon er endret i løpet av de siste tre årene (n = 2082). Prosent



<sup>10</sup> <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/na-bli-det-nye-regler-for-innleie-av-arbeidskraft/id2970261/>

Fordelingen i figur 4.1 viser at mange av medlemmene rapporterer om en arbeidshverdag som har blitt mer intensiv enn tidligere, i figuren betegnet «som før». Nesten seks av ti svarer at arbeidstempoet har økt, halvparten oppgir at de økonomiske resultatkravene har økt og drøye fire av ti svarer at kravene om overholdelse av tidsfrister har til tatt. Andelen medlemmer som svarer at disse har avtatt, er små. Vi vet imidlertid ikke om denne økte arbeidsintensiteten oppleves som problematisk av Ledernes medlemmer. Vi ser også at det er vesentlig færre, men like fullt 17 prosent, som svarer at muligheten for å miste jobben har økt. Omtrent like mange svarer at dette har avtatt, mens majoriteten svarer «som før». En mer utvetydig positiv utvikling er at nesten tre av ti rapporterer om økt rom for egne beslutninger. Mange svarer også at ansvaret i jobben har blitt større, noe som kan være en bra ting, men som også kan føre til økte belastninger dersom arbeidshverdagen ellers intensiveres. Våre analyser viser nettopp en slik sammenheng mellom økt arbeidsintensitet og økt ansvar. Vi finner imidlertid en sammenheng mellom de som svarer at de har fått økt ansvar og de som rapporterer om økt rom for å fatte egne beslutninger. De som har fått økt ansvar er også mindre redde for å miste jobben enn andre.

Det er noen bransjeforskjeller. Det er flere i bransjekategoriene

- transport, logistikk og bemanning som svarer at ansvaret i jobben har økt (64 prosent), sammenliknet med medlemmer i offshore (49 prosent).
- handel, finans og kommunikasjon som svarer at arbeidstempoet har økt (70 prosent), sammenliknet med medlemmer innen nærings- og nytelsesmidler, havbruk, produksjon og engrossalg til næringslivet (50 prosent).
- transport, logistikk og bemanning som svarer at de økonomiske resultatkravene har økt (63 prosent), sammenliknet med medlemmer i offshore og energi (39 prosent).
- nærings- og nytelsesmidler, havbruk, produksjon og engrossalg til næringslivet (27 prosent) som svarer at faren for å miste jobben har økt, sammenliknet med medlemmer i offshore og energi (10 prosent).

## 4.2 Teknologiske endringer

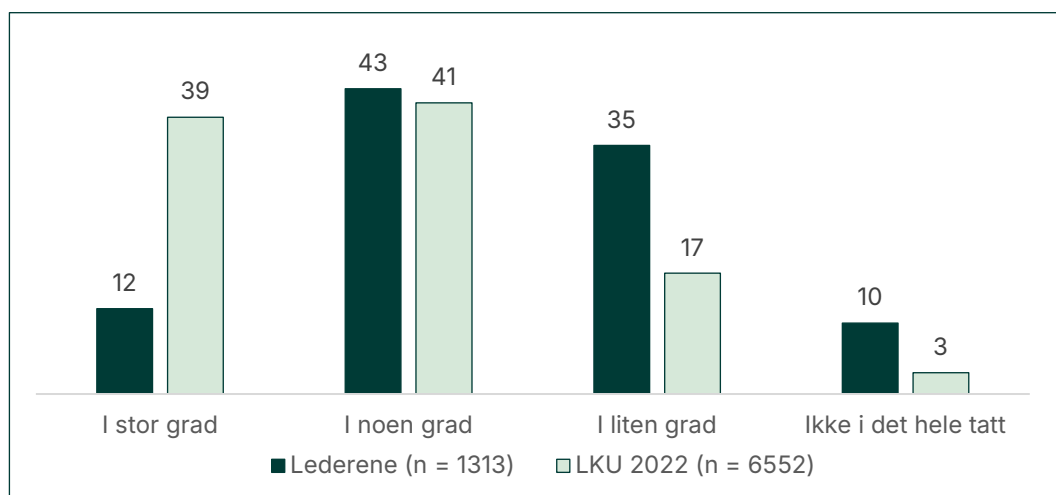
Som omtalt betraktes teknologisk utvikling og digitalisering som viktige drivere for endring. Vi har spurt medlemmene om endringer som berører dem direkte i jobben, og om teknologiske endringer der de jobber. Vi starter med det første.

Vi finner at drøye sju av ti medlemmer har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer de siste tolv månedene. Denne andelen er noe høyere i offentlig sektor (77 versus 70 prosent), og de med personalansvar svarer dette i noe større grad enn andre (74 versus 69 prosent).

De som har tatt i bruk nye verktøy har fått spørsmål om de har fått nødvendig opplæring til å håndtere disse. Det samme spørsmålet ble stilt i SSBs levekårsundersøkelse i 2022. I figur 4.2 gjengir vi svarene fra de to undersøkelsene.



**Figur 4.2 Om man fikk nødvendig opplæring i den nye teknologien / de nye administrative systemene. Prosent**



Dersom vi først ser på medlemmene i Lederne og slår sammen de som svarer «i stor grad» med «i noen grad», får vi en andel på 55 prosent som svarer at de fikk nødvendig opplæring i den nye teknologien. Det er omtrent en like stor andel som svarer at de i liten grad har fått nok opplæring eller at de ikke har fått det i det hele tatt. Når vi sammenlikner svarene fra Lederne med svar fra SSBs levekårsundersøkelse, ser vi at det er klart flere av Ledernes medlemmer som svarer at de i liten grad eller ikke i det hele tatt har fått nødvendig opplæring.

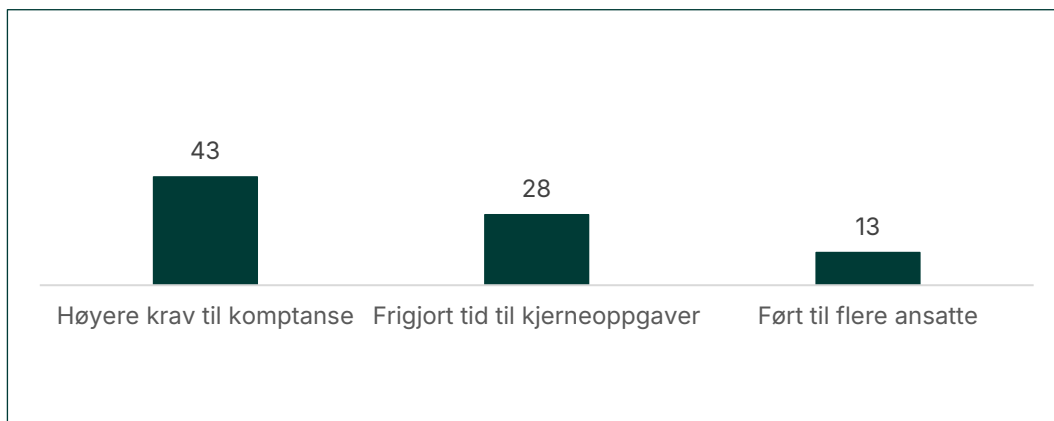
Vi finner lite forskjell i om man har personalansvar eller ikke med hensyn til opplæring. Det er imidlertid klart flere medlemmer i offentlig sektor som svarer at de har fått tilstrekkelig opplæring i stor / i noen grad (63 prosent versus 52 prosent). Når det gjelder alder, kunne man anta at eldre arbeidstakere ville etterlyse mer opplæring enn yngre. Dersom de har etterlyst slik opplæring, har de trolig fått dette, for vi finner vi ingen forskjeller knyttet til medlemmenes alder.

### **Konsekvenser**

De som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer har fått spørsmål om de opplever de nye verktøyene som nyttige. Majoriteten svarer ja til dette, tre av fire. Igjen er andelen noe høyere i offentlig sektor (84 versus 73 prosent) og blant medlemmer med personalansvar (80 versus 69 prosent).

Som nevnt over, har vi også vært interessert i å få kunnskap om innføring av ny teknologi i videre forstand. Koronapandemien førte til at mange virksomheter tok i bruk nye digitale hjelpemidler for å kunne utføre ulike arbeidsoppgaver. Vi har derfor stilt mer generelle spørsmål om hvorvidt digitalisering og ny teknologi har ført til endrede kompetansekrav, om det har frigjort tid til andre oppgaver og om det har hatt konsekvenser for antall ansatte der medlemmene jobber.

Figur 4.3 Endringer som følge av digitalisering / ny teknologi (n = 2082). Prosent



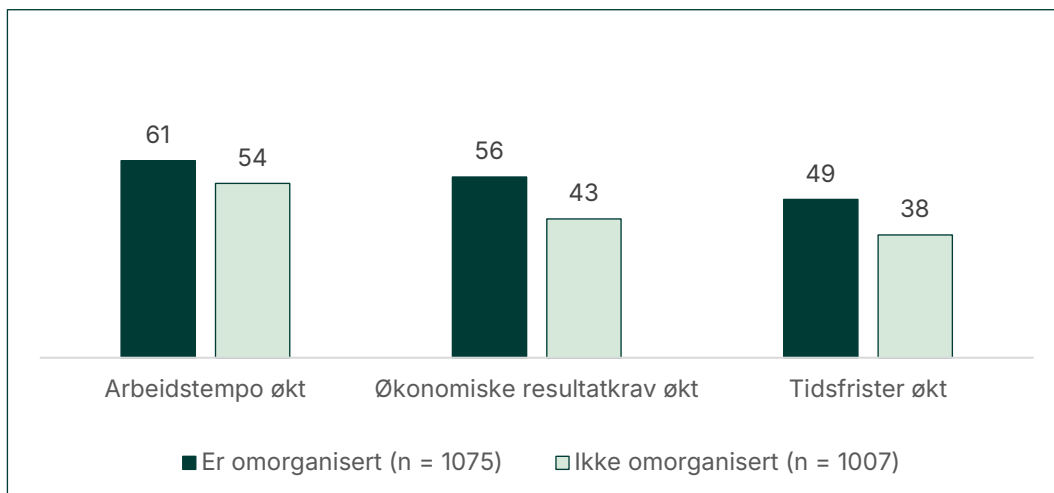
Figur 4.3 viser at drøye fire av ti svarer at kravene til kompetanse har økt. Kun 1 prosent (ikke vist) svarer at kravene har blitt lavere. Når det gjelder om det er frigjort tid til kjerneoppgaver, er det større andeler som svarer «ikke i det hele tatt» (34 prosent) og «i liten grad» (34 prosent) enn de som svarer «i stor eller ganske stor grad» (28 prosent). Videre ser vi at 13 prosent svarer at det har blitt flere ansatte, mens majoriteten (68 prosent) svarer at det er ingen endring, og 9 prosent svarer at det har blitt færre ansatte (ikke vist).

Når det gjelder sektor, er det noen flere medlemmer i privat sektor som svarer at det har blitt flere ansatte som følge av ny teknologi (14 versus 8 prosent), ellers er det ingen særskilte forskjeller. Vi finner imidlertid forskjeller i hvordan medlemmer med og uten personalansvar vurderer konsekvensene av digitalisering og ny teknologi. Hovedforskjellen ligger i andelen som svarer «vet ikke», som er betydelig høyere blant dem uten personalansvar. Særlig når det gjelder spørsmålet om antall ansatte er endret. Ellers er det kun mindre forskjeller.

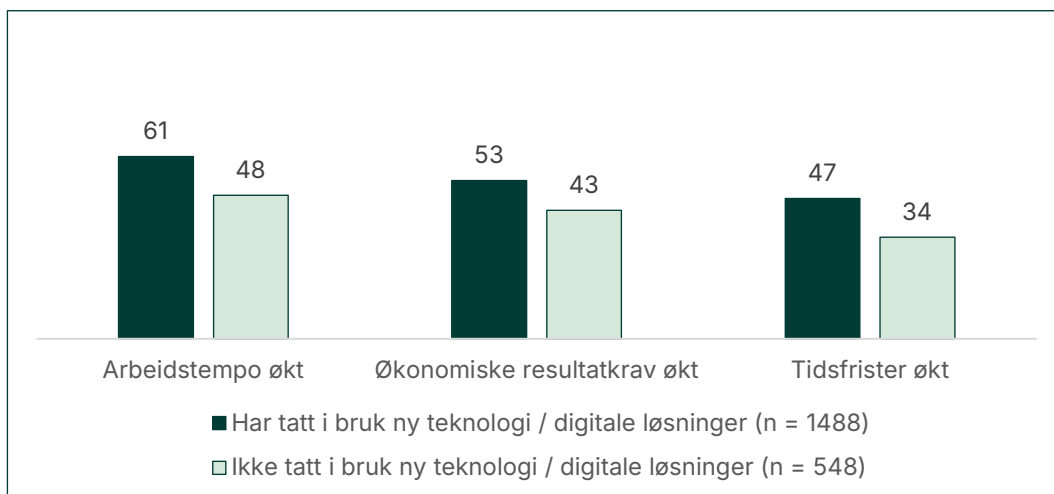
### 4.3 Endringer og arbeidsintensitet

Omorganiseringsprosesser og innføring av ny teknologi eller administrative systemer har gjerne som mål å optimalisere driften på en eller annen måte. Det kan for eksempel være et ønske om større effektivitet, bedre kvalitet på tjenester eller for å få bedre flyt i arbeidshverdagen ved å fjerne tidstyver. Like fullt er det ikke alltid at utfallet blir som planlagt (STAMI, 2024:55). Vi har undersøkt om det er noen sammenheng mellom de som har vært gjennom organisatoriske endringer og/eller har tatt i bruk ny teknologi eller nye teknologiske systemer og opplevelse av blant annet arbeidstempo. Svarene er gjengitt i figur 4.4 og 4.5.

Figur 4.4 Andelen som opplever økt arbeidsintensitet som følge av omorganisering. Prosent



Figur 4.5 Andelen som opplever økt arbeidsintensitet som følge av ny teknologi / nye administrative systemer. Prosent



Figur 4.4 og 4.5 viser at de medlemmene som har vært gjennom omorganiseringer og de som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer, i større grad enn andre svarer at arbeidstempoet, de økonomiske resultatkravene og tidsfristene har økt. Også nærmere analyser bekrefter en slik sammenheng, også når vi kontrollerer for andre forhold. Ellers finner vi at medlemmer uten lederansvar og de som jobber i næring, nytelse, finans, havbruk mm. er mer tilbøyelig til å svare at arbeidstempo, økonomiske resultatkrav og tidsfrister har avtatt. Motsatt svarer medlemmer i konsern og de som er har verv som tillitsvalgt eller verneombud i større grad enn andre at arbeidsintensiteten som økt.<sup>11</sup>

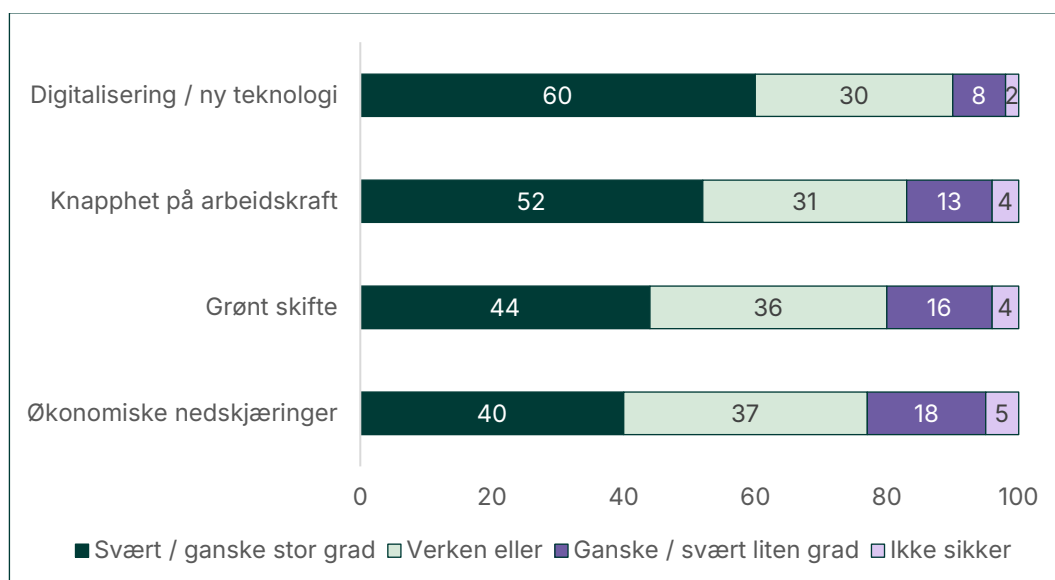
Hvorvidt opplevelsen av økt arbeidsintensitet som følge av endringene er midlertidige eller av mer varig karakter, forteller våre data ingen ting om. Ei heller om den økte arbeidsintensiteten er så stor at den påvirker arbeidshverdagen i negativ retning.

<sup>11</sup> Disse sammenhengene framkommer i en lineær regresjonsmodell, forklaringskraften er begrenset, men de nevnte variablenes effekt er like fullt signifikante. For nærmere informasjon, se <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/ledelsesbarometeret-2024>

## 4.4 Endringer fram i tid

Vi innledet dette kapittelet med å omtale drivkrefter som påvirker samfunn og arbeidsliv nasjonalt og internasjonalt. Men hvordan tror Ledernes medlemmer dette vil påvirke virksomhetene der de jobber? Hvilke endringer ser de tre år fram i tid? I figur 4.6 ser vi hvordan svarene fordeler seg.

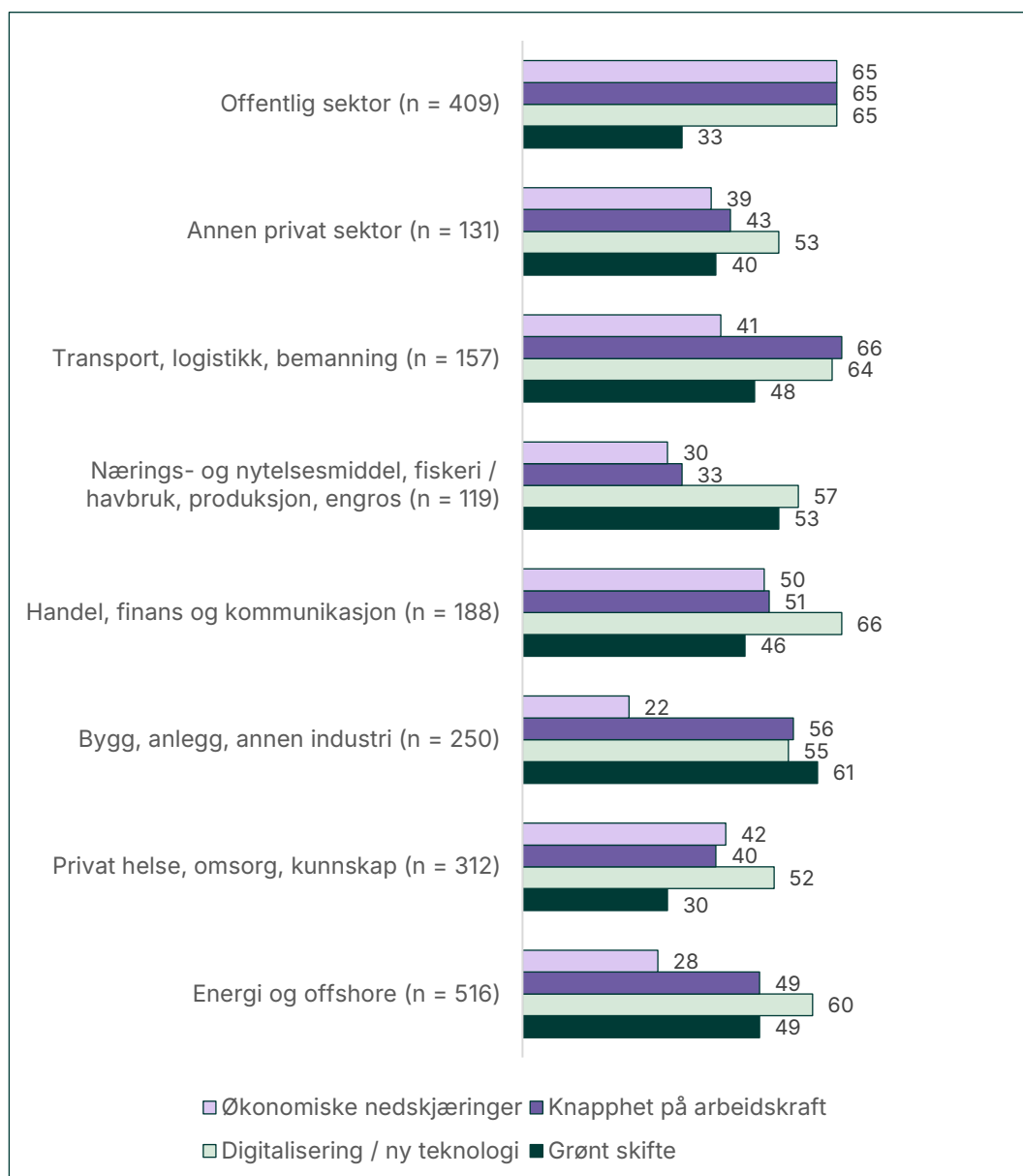
Figur 4.6 Om medlemmene forventer at virksomheten vil bli endret, som følge av ... (n = 2082). Prosent



Figur 4.6 viser at det er flest som forventer endringer knyttet til digitalisering og ny teknologi, og færrest som forventer endringer som konsekvens av økonomiske nedskjæringer. Men jevnt over er det flere som forventer endringer i svært stor eller ganske stor grad enn de som i ganske liten eller svært liten grad tror virksomheten vil bli endret. Vi ser imidlertid også at det er ganske mange som ikke har gjort seg opp noen klar mening om hvorvidt endringene vil bli store eller mindre omfattende.

Det er bransjemessige forskjeller. I figur 4.7 presenterer vi de som svarer at virksomheten vil bli endret i svært eller ganske stor grad, fordelt på ulike bransjer der medlemmene jobber. Figuren viser at medlemmene i offentlig sektor er de som i størst grad forventer endringer som følge av økonomiske nedskjæringer. Det er også mange som her svarer knapphet på arbeidskraft og endringer som følge av digitalisering og ny teknologi. Derimot forventer medlemmene i offentlig sektor, sammen med dem innen privat helse, sosial og utdanning, i mindre grad endringer i form av grønt skifte, mens medlemmer i bygg, anlegg og annen industri er de som i størst grad forventer endringer som følge av dette.

**Figur 4.7 Andel medlemmer som forventer at virksomheten vil bli endret i svært / ganske stor grad tre år fram i tid, som følge av... (n = 2082). Prosent**



Noe overraskende vurderer medlemmene innen energi og offshore endringer som følge av grønt skifte som mindre enn endringer grunnet digitalisering og ny teknologi. Noe av forklaringen kan være at en del medlemmer jobber i virksomheter som allerede er «grønne», en annen kan være at medlemmer i offshore og oljevirksomhet ikke forventer at endringene vil bli særlig omfattende på kort sikt. Innenfor energi og offshore er også forventningene om forandringer som konsekvens av økonomiske nedskjæringer forholdsvis lave, det samme gjelder i bygg, anlegg og annen industri.

#### 4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på de omstillingene som Ledernes medlemmer opplever i dag, og hva de forventer seg i årene som kommer. Innledningsvis reiste vi fire spørsmål, som vi oppsummerer under.

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

- En drøy halvpart av medlemmene har vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene. Denne andelen er lavere enn det som ble registrert i 2019.
- Blant de som har erfart omorganiseringer, svarer flest at endringen besto i at virksomheten ble organisert på en ny måte, men det er også 14 prosent som har erfart nedbemanning.
- Medlemmene rapporterer om en mer intensiv arbeidshverdag. Nesten seks av ti svarer at arbeidstempoet har økt, halvparten at økonomiske resultatkrav har tiltatt og drøye fire av ti at krav om overholdelse av tidsfrister har blitt større.

### ***Har medlemmene tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer i jobben sin?***

- Sju av ti medlemmer har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer siste 12 måneder.
- En drøy halvpart av de som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer svarer at de har fått tilstrekkelig med opplæring, mens 45 prosent i liten grad eller ikke i det hele tatt har fått det.
- Majoriteten av de som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer opplever disse som nyttige.

### ***Konsekvenser av ny teknologi eller nye digitale løsninger i virksomheten***

- Når det gjelder mer generelle endringer knyttet til digitalisering eller ny teknologi, svarer drøye fire av ti at kravene til kompetanse har blitt høyere, knappe tre av ti svarer at det har blitt mer tid til kjerneoppgaver, mens 13 prosent svarer at det har blitt færre ansatte.
- De som har tatt i bruk ny teknologi og nye administrative systemer rapporterer om en mer intensiv arbeidshverdag. Det samme gjør medlemmer som har vært gjennom omorganiseringsprosesser.

### ***Forventer medlemmene at virksomheten vil bli endret tre år fram i tid?***

- Seks av ti medlemmer forventer store endringer i virksomheten der de jobber som følge av digitalisering og ny teknologi, mens en drøy halvpart tror mangel på arbeidskraft vil frambringe forandringer.

## 5 Hvordan har de det på jobben?

Alle arbeidstakere skal ha en meningsfull arbeidssituasjon. I arbeidsmiljølovens formålsparagraf (aml § 1-1) står det at arbeidsgiver plikter å «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon ...». For at formålet skal kunne oppfylles, må det være en balanse mellom krav som stilles og den enkeltes innflytelse og autonomi. Dette bringer oss over til Karasek og Theorells krav-kontrollstøtte-modell (1990). Den går i korthet ut på hvordan arbeidskrav og kontroll virker sammen og påvirker arbeidstakernes opplevelse av stress og læring. *Arbeidskrav* viser til ulike krav og belastninger som er fysiske, psykiske og sosiale, og som arbeidstakere møter i form av eksempelvis arbeidsmengde, arbeidstempo og krav til engasjement. *Kontroll* er definert som mulighetene til å kunne beslutte. Denne dimensjonen består av autonomi i utførelse av oppgaver og muligheter til å benytte relevante ferdigheter i arbeidet, herunder også muligheter for å utvikle ferdigheter, kreativitet og læring. Det omhandler individets muligheter til å kunne ta beslutninger som berører planlegging av egne arbeidsoppgaver og innflytelse i arbeidet.<sup>12</sup> Autonomi kan imidlertid også relateres til mulighetene til å komme med kritiske synspunkter om forhold på jobben. I dette kapitlet ser vi nærmere på følgende temaer:

- Hva bruker Ledernes medlemmer tid på i arbeidstiden?
- Hvordan vurderer de sine ytringsbetingelser?
- Hvordan vurderer de sin innflytelse og autonomi?

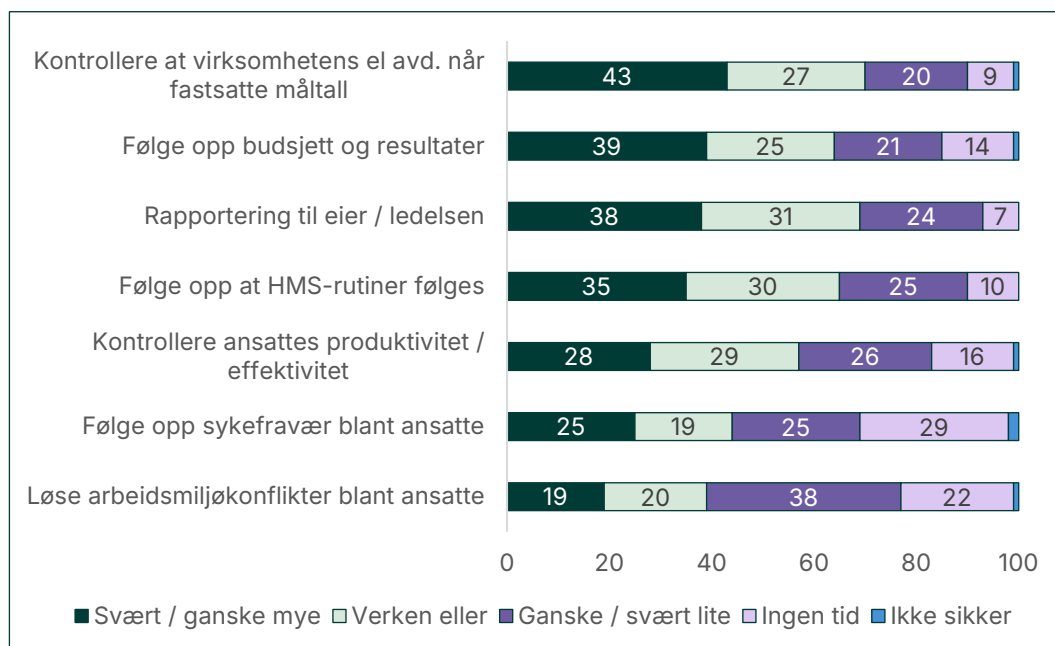
### Arbeidsoppgaver og tidsbruk

Hvilke krav Ledernes medlemmer møter i sin arbeidshverdag vil blant annet være farget av hvilken rolle man har i virksomheten. I vår undersøkelse er 29 prosent del av toppledelsen, 31 prosent er mellomledere med personalansvar, mens de øvrige (40 prosent) er mellomledere uten personalansvar. I figur 5.1 ser vi hva medlemmene blant annet bruker tid på, uavhengig av lederrolle.

---

<sup>12</sup> I Karasek og Theorells modell er også sosial støtte en viktig dimensjon, som viser til støtte fra både arbeidskolleger og ledere.

Figur 5.1 Hva Ledernes medlemmer bruker mye eller lite tid på (n = 2081). Prosent



Hva medlemmene bruker mye eller lite tid på, vil blant annet være avhengig av om de har personalansvar. Derfor er det ikke overraskende at medlemmene bruker minst tid på å løse arbeidsmiljøkonflikter og å følge opp sykefravær blant ansatte. Dette vil være oppgaver som ligger hos de som har personalansvar. Ser vi kun på disse, endrer derfor andelene som svarer «ganske/svært lite» eller «ingen tid» seg til henholdsvis 35 prosent når det gjelder sykefravær og 50 prosent med hensyn til arbeidsmiljøkonflikter.

Hvis vi retter blikket mot det medlemmene bruker mest tid på, ser vi av figur 5.1 at det er å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte mål. Det å følge opp budsjett og resultater samt å rapportere til eier eller til ledelsen er også oppgaver medlemmene bruker mye tid på. Ikke overraskende bruker de som er del av toppledelsen mest tid på alle disse oppgavene, mens ledere uten personalansvar bruker minst. Videre har bransje betydning. De innenfor handel, finans og kommunikasjon bruker mindre tid på de ulike kontrollformene. Derimot bruker de som arbeider i et konsern eller i en større virksomhet mer tid. Det samme gjelder medlemmer som har tatt i bruk ny teknologi eller nye administrative systemer og de som har vært gjennom omorganiseringer.<sup>13</sup>

## 5.1 Ytringsbetingelser

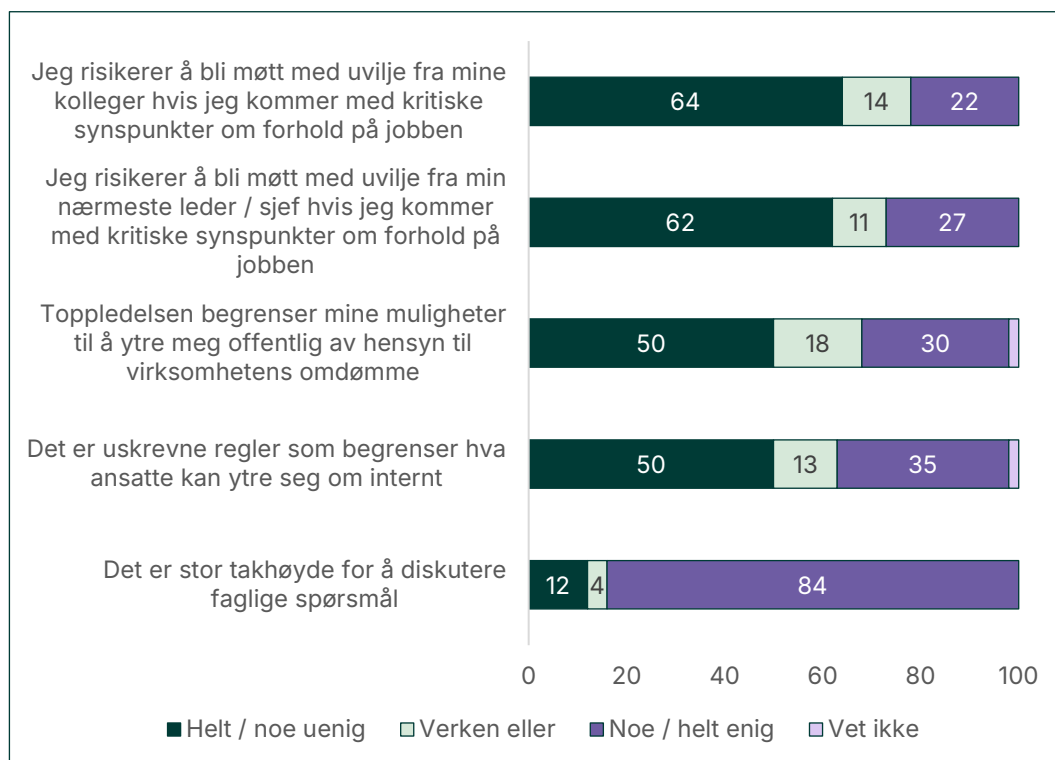
I januar 2020 fikk arbeidsmiljølovens formål en tilføyelse, «å legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten» (§1.1, c.). Et godt ytringsklima kan defineres på ulike måter, men det er nærliggende å relatere dette til interne ytringsbetingelser; mulighetene til å kunne diskutere forhold som opptar en i tilknytning til arbeidet, og mulighetene til å si fra om arbeidsplassrelaterte bekymringer til leder og kollega uten å bli straffet for det. Det kan dreie seg om problemstillinger knyttet til den faglige kvaliteten, til arbeidssituasjonen, organisering og utviklingen på arbeidsplassen og muligheten av å fremme synspunkter på eget arbeidsfelt (Skivenes & Trygstad, 2010; Trygstad & Ødegård, 2024). Vi

<sup>13</sup> Se <https://fafo.no/zoo-publikasjoner/ledelsesbarometeret-2024>



har bedt medlemmene om å vurdere ulike sider av sine yringsbetingelser. Svarene er presentert i figur 5.2.

**Figur 5.2 Medlemmenes vurderinger av ulike sider av sine yringsbetingelser. Lavest n = 1838. Prosent**



Majoriteten av Ledernes medlemmer er enig i at det er stor takhøyde for å diskutere faglige spørsmål på jobben, kun 12 prosent er uenige i dette. Det er også gjennomgående flere som er uenige enn enige i påstandene som går i retning av å begrense yringsmulighetene. Eksempelvis svarer 64 prosent at de er uenige i at de blir møtt med uvilje fra kolleger dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben, mens 22 prosent er enige i dette. Det er likevel 35 prosent som er enige i at det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan ytre seg om internt, mens tre av ti er enige i at toppledelsen begrenser deres muligheter til å ytre seg av hensyn til virksomhetens omdømme. Vi finner lite forskjell når det gjelder hvordan medlemmer i ulike bransjer og sektorer vurderer dette, med unntak av de som arbeider innenfor handel, finans og kommunikasjon. Her er det en større andel medlemmer enn gjennomsnittet for de øvrige som er helt eller noe enige i at

- det er uskrevne regler som begrenser hva ansatte kan ytre seg om internt (42 versus 34 prosent).
- toppledelsen begrenser mine muligheter til å ytre meg av hensyn til virksomhetens omdømme (41 versus 29 prosent).

I SSBs levekårsundersøkelse (LKU) fra 2019, ble respondentene bedt om å vurdere de første påstandene i figur 5.2.<sup>14</sup> Her var svaralternativene litt annerledes, men 34 prosent

<sup>14</sup> Disse to spørsmålene ble ikke stilt i LKU 2022.

svarte at de i høy eller noen grad ble møtt med uvilje fra sjefen (i vår undersøkelse 27 prosent) og 25 prosent fra kolleger (i vår undersøkelse 22 prosent) dersom de kom med kritiske synspunkter om forhold på jobben. Det er vurderingen av påstanden om uvilje fra sjefen som skiller mest mellom de to undersøkelsene. Når det gjelder påstandene om at toppledelsen begrenser mulighetene til å ytre seg offentlig av hensyn til virksomhetens omdømme, ble de også besvart i 2022, og da av et utvalg norske arbeidstakere på tvers av sektorer og bransjer. I den undersøkelsen svarte 33 prosent at de var helt eller ganske enige, altså omtrent den samme andelen som vi finner blant Ledernes medlemmer, selv om dette altså er to ulike utvalg (Trygstad & Ødegård, 2024:17).

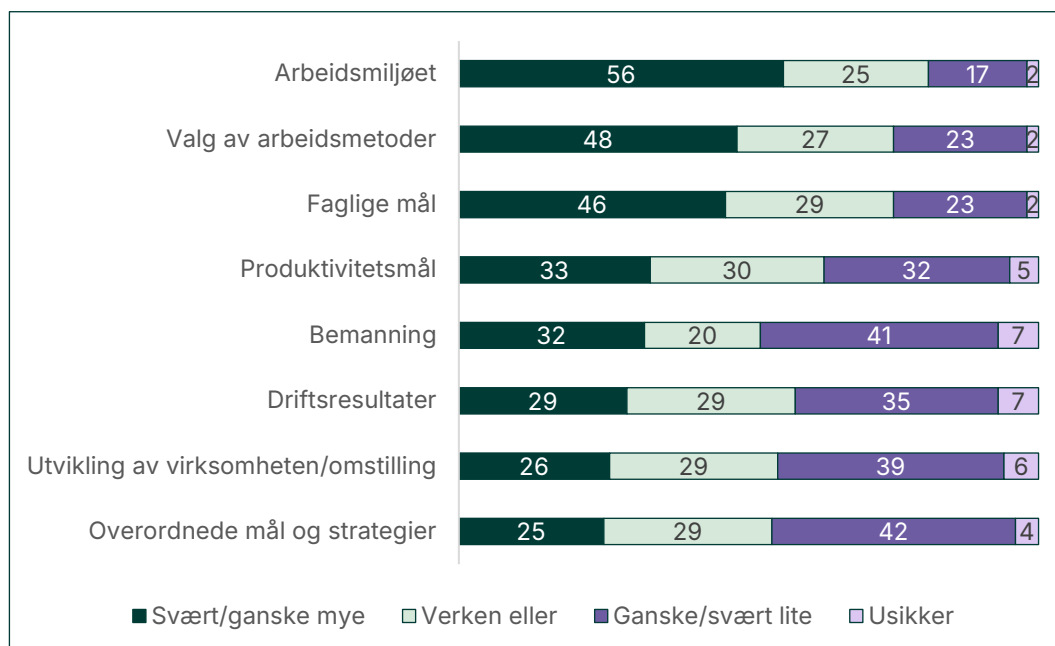
Opplevde ytringsbetingelser kan betraktes som et vesentlig element i individuell deltakelse og innflytelse.

## 5.2 Innflytelse og autonomi

Hvorfor arbeidstakere skal være med på å bestemme, kan begrunnes ut fra to ulike normative begrunnelser: fordi det er effektivt (nyttemotivert) og fordi det er rettferdig (rettighetsbasert) (Trygstad, 2004; Pries, 2019; Haipeter, 2019). Effektivitets- og rettferdighetsbegrunnelsene er innebygd i det vi kan omtale som «den doble intensjonen»: deltakelse i beslutninger skal bidra til produktive og levedyktige virksomheter, og det skal virke demokratiserende i arbeidslivet. Men den doble intensjonen kan også framstilles på en annen måte; i kjernen av modellen ligger troen på at et demokratisk arbeidsliv er *en forutsetning* for et produktivt og innovativt arbeidsliv. I Norge og Norden har man i stor grad lykkes med å kombinere de to begrunnelsene. Dette er gjenfinnbart i de ulike hovedavtalene på tvers av sektorer (Trygstad et al., 2021).

Innflytelse kan oppnås gjennom kollektive ordninger for deltakelse og innflytelse på arbeidsplassen, der tillitsvalgte fremmer medlemmenes synspunkter og interesser, og det kan sikres individuelt. Ledernes medlemmer vil i større eller mindre grad befinne seg i posisjoner der de har autonomi og vil kunne oppnå innflytelse i kraft av sin stilling eller plassering i hierarkiet. Vi har spurt medlemmer som ikke er del av toppledelsen om hvor mye eller lite innflytelse de har over ulike beslutninger. I figur 5.3 ser vi at arbeidsmiljøet er det området der man opplever å ha størst påvirkning, tett etterfulgt av valg av arbeidsmetoder og faglige mål. Her er andelene som svarer at de har svært mye eller ganske mye innflytelse større enn andelene som svarer at de har ganske eller svært lite.

Figur 5.3 Om man har mye eller lite innflytelse på ulike sider ved arbeidet (n = 1838). Prosent



I den andre enden av skalaen er overordnede mål og strategier, bemanning og utvikling av virksomheten eller omstillinger de områdene der andelen som svarer at de har ganske eller svært lite innflytelse, størst. Videre ser vi at det gjennomgående er store andeler som svarer at de har det verken i stor eller liten grad.

Vi har konstruert et samlet innflytelsesmål, der samtlige innflytelsesområder i figur 5.3 inngår, og har undersøkt hva som synes å øke eller redusere den opplevde innflytelsen. Mellomledere med personalansvar og øvrige medlemmer vurderer sin innflytelse som lavere enn hva toppledelsen gjør. I tillegg viser analysene at medlemmer som ikke har vært gjennom omorganiseringsprosesser de siste to årene, og de som jobber i offentlig sektor vurderer sin innflytelse som større enn øvrige medlemmer.

Vi har også undersøkt om det er noen sammenheng mellom vurderinger av egne yt-ringsbetingelser (figur 5.2) og vurdert innflytelse (figur 5.3), noe vi finner at det er. Sær-lig sterk er følgende sammenhenger:<sup>15</sup>

- De som svarer at de blir møtt med uvilje fra sjefen dersom de kommer med kritiske synspunkter på jobben, vurderer også sin innflytelse som lav, og motsatt.
- De som er enige i at toppledelsen begrenser deres ytringer av hensyn til virksomhe-tens omdømme, vurderer også sin innflytelse som lav, og motsatt.
- De som er uenige i at de finnes uskreve regler for hva man kan ytre seg om internt, vurderer også sin innflytelse som høy, og motsatt.

### Autonomi

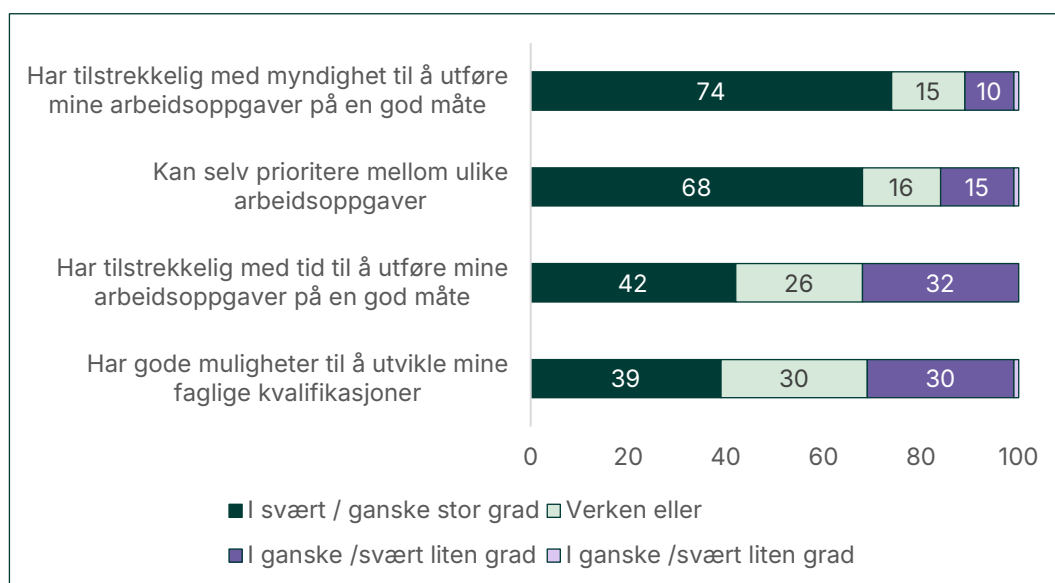
Tidligere i kapittelet så vi på tidsbruk knyttet til rapportering. Det analysene ikke fortalte noe om, er hvorvidt rapportering kan knyttes til opplevd innflytelse. Dersom det er slik at tidsbruk knyttet til rapportering oppleves som belastende for medlemmene, skulle

<sup>15</sup> Pearsons korrelasjonskoeffisient er i nevnte rekkefølge: .4, .34, .31.

man anta at dette vil ha sammenheng med lav innflytelse. Vi finner ingen slik sammenheng. Derimot viser analyser at de som svarer at de bruker mye tid til rapportering, også vurderer sin innflytelse som stor. Sammenhengen gjelder også for medlemmer uten personalansvar. Dette kan indikere at flere av medlemmene i Lederne har en balanse mellom på den ene siden krav knyttet til rapportering og på den andre siden kontroll i form av innflytelse på jobben.

En annen indikator på autonomi og innflytelse er knyttet til hvordan medlemmene vurderer påstander knyttet til arbeidsforholdet. Igjen har vi utelatt medlemmer som inngår i toppledelsen. Svarene er gjengitt i figur 5.4, og vi presenterer andelene som svarer «i ganske stor grad» og «i svært stor grad».

**Figur 5.4 Andel av medlemmene som svarer at de i ganske stor og i svært stor grad: (n = 1838). Prosent**



Nesten tre av fire medlemmer svarer at de har tilstrekkelig med myndighet til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte, og det også en stor andel som svarer at de selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver. Igjen viser dette at mange av medlemmene ser ut til å oppleve en ganske stor grad av autonomi. Andelene som svarer at de har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte og har gode muligheter til å utvikle sine faglige kvalifikasjoner, er lavere, rundt fire av ti. Vi har tidligere funnet at medlemmene ser ut til å erfare arbeidshverdagen mer intensiv enn tidligere, noe vurderingene av påstanden om tid i figur 5.4 underbygger.<sup>16</sup> I en tid med store endringer, er det også verd å merke seg at det er ganske mange (tre av ti – ikke vist) som altså er uenige i at de har gode muligheter til å utvikle seg faglig på jobben.

Når det gjelder om man selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver, om man har nok tid til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte og om man har gode muligheter til å utvikle sine kvalifikasjoner, er det noen bransjeforskjeller:

<sup>16</sup> Se faktaflak: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/ledelsesbarometeret-2024-hva-bruker-lederne-tid-pa-og-har-de-innflytelse-pa-jobben-2>

- Medlemmer innen privat helse, sosial og utdanning er de som i størst grad svarer at de selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver. Medlemmer i energi og offshore er de som i minst grad svarer dette.
- Medlemmer i offentlig sektor er de som i størst grad svarer at de har gode muligheter til å utvikle sine kvalifikasjoner. Medlemmer i transport, logistikk og bemanning er de som i minst grad svarer dette.
- Medlemmer i energi og offshore er de som i størst grad svarer at de har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte. Medlemmer i handel, finans og kommunikasjon er de som i minst grad svarer dette.

### 5.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett nærmere på hvordan Ledernes medlemmer har det på jobben. Fire spørsmål har blitt diskutert. Under oppsummerer vi hovedfunn.

#### ***Hva bruker Ledernes medlemmer tid på i arbeidstiden?***

- Medlemmene bruker mest tid på å kontrollere at virksomheten eller avdelingen når fastsatte mål, og minst tid på arbeidskonflikter blant ansatte.
- Medlemmer uten lederansvar bruker mindre tid på kontrolloppgaver enn toppledere.
- Medlemmer innenfor handel, finans og kommunikasjon bruker mindre tid på ulike kontrolloppgaver enn andre medlemmer.

#### ***Hvordan vurderer de sine ytringsbetingelser?***

- Majoriteten (mer enn åtte av ti) av medlemmene vurderer takhøyden for å diskutere faglige spørsmål på jobben som stor.
- Halvparten er uenig i at toppledelsen begrenser deres muligheter til å ytre seg av hensyn til virksomhetens omdømme, mens tre av ti er enige.
- Halvparten er uenig i at det er uskrevne regler for hva ansatte kan ytre seg om internt, mens en av tre er enig.
- I nevnte rekkefølge er to av ti enige i at de blir møtt med uvilje fra kolleger og tre av ti at de blir møtt med uvilje fra sjefer dersom de kommer med kritiske synspunkter om forhold på jobben.

#### ***Hvordan vurderer de sin innflytelse og autonomi?***

- Medlemmene vurderer sin innflytelse som størst over arbeidsmiljøet og minst over overordnede mål og strategier og bemanning.
- Ikke overraskende vurderer toppledere gjennomgående sin innflytelse som større enn øvrige medlemmer.
- Medlemmer som *ikke* har vært gjennom omorganiseringsprosesser og medlemmer i offentlig sektor vurderer gjennomgående sin innflytelse som større enn andre.
- Om lag tre av fire medlemmer svarer at de har tilstrekkelig med myndighet til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, mens nesten sju av ti svarer at de selv kan prioritere mellom ulike arbeidsoppgaver.
- Rundt tre av ti svarer at de i liten grad har tilstrekkelig med tid til å utføre arbeidsoppgaver på en god måte, og like mange svarer at de i liten grad har gode muligheter for å utvikle sine faglige kvalifikasjoner der de jobber.

## 6 Toppledelsen og tillit

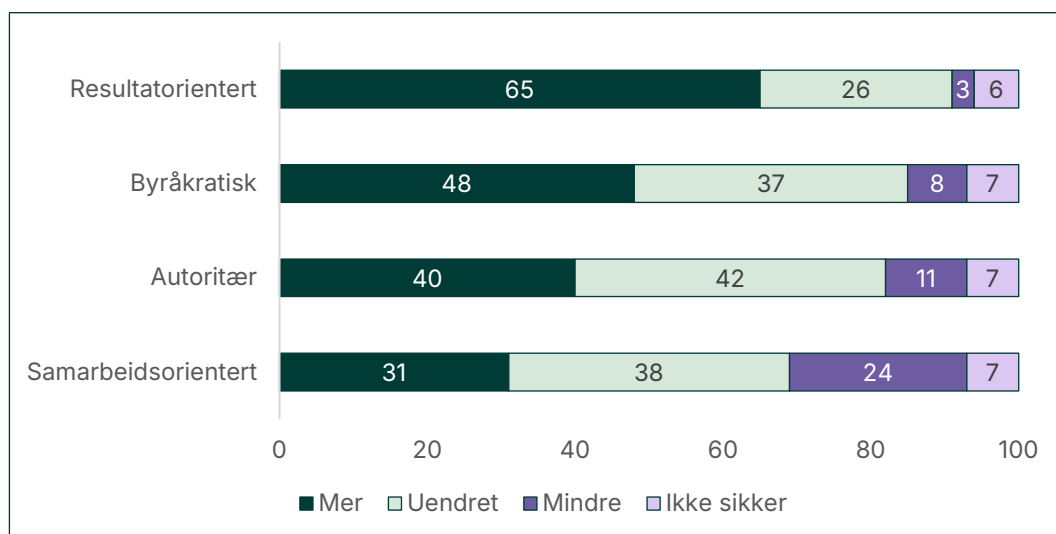
I dette siste kapitlet retter vi først blikket mot virksomhetenes toppledelse. Vi undersøker blant annet om toppledelsen, sett fra medlemmenes ståsted, har blitt mer eller mindre samarbeidsorientert. Deretter tematiseres tillit. Som nevnt innledningsvis, kjennetegnes Norge og Norden av et høyt tillitsnivå, også i arbeidslivet. Vi reiser følgende spørsmål:

- Hvordan vurderer Ledernes medlemmer virksomhetens toppledelse?
- Hvordan vurderer medlemmene tilliten mellom seg og leder og mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten?

### 6.1 Ledelsen

Innenfor arbeidslivsforskningen har det de siste tiårene pågått en diskusjon om hvordan arbeidsgivers styringsrett utøves. Diskusjonen har oppstått i kjølvannet av importerte ledelses- og organisasjonskonsepter og om disse fører til en mer hierarkisk ledelsesutøvelse, som bryter med den nordiske samarbeidstradisjonen (se f.eks. Hvid & Falkum, 2019; Hagedorn-Rasmussen & Klethagen, 2019; Finnestrand, 2015). Drange og medforfattere har konstruert fire idealtyper for styring langs aksene konkurranseorientert til samarbeidsorientert og fra kollektiv til individuell orientering: «standardisering og kontroll», «lojalitet og lydighet», «medvirkning» og «medbestemmelse». På bakgrunn av analyser basert på innsamlende data fra spørreundersøkelser gjennomført i det norske arbeidsmarkedet, argumenterer de for at «standardisering og kontroll» blir stadig mer utbredt i norsk arbeidsliv, både i offentlige og privateide virksomheter (Drange et al., 2020:15). Dette kobler forfatterne blant annet til introduksjonen av ledelses- og organisasjonskonsepter som Corporate Governance, New Public Management og ulike varianter av Lean production. De ulike konseptene er forskjellige, men har også visse felles trekk. Blant annet vektlegges ledelsens rett til å lede, og oppmerksomheten mot partsamarbeid og kollektive innflytelsesformer er lite framtrædende (Trygstad & Jensen, 2023). Framfor å bruke de ovenfornevnte idealtypene, har vi bedt Ledernes medlemmer, med unntak av de som er del av toppledelsen, om å vurdere hvorvidt den øverste ledelsen er endret i løpet av de siste to til tre årene.

**Figur 6.1 Medlemmenes vurderinger av den øverste ledelsen i virksomheten og endringer siste to til tre år (n = 1838). Prosent**



En stor andel svarer at den øverste ledelsen har blitt mer resultatorientert. Derne ser vi at det er langt flere medlemmer som svarer at den har blitt mer byråkratisk og autoritær, enn de som svarer at den har blitt mindre. Det er imidlertid også tre av ti som svarer at den øverste ledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, samtidig som 24 prosent svarer «mindre». Videre vurderer de som er tillitsvalgt eller verneombud spørsmålene i figur 6.1 noe forskjellig fra øvrige medlemmer. De svarer i større grad at ledelsen har blitt mer autoritær (47 versus 58 prosent), og mer resultatorientert (70 prosent versus 64 prosent).

Medlemmenes vurderinger av toppledelsen varierer noe etter bransjekategori:

- Medlemmer i offentlig sektor skiller seg ut som den gruppen som svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert (44 prosent), mens medlemmene i energi og offshore og i bygg, anlegg og annen industri befinner seg i nederste del av skalaen (hhv. 24 og 26 prosent).
- Medlemmer i transport, logistikk og bemanning er de som i størst grad svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær (46 prosent), mens medlemmene i nærings- og nytelsesmidler, havbruk, produksjon og engrossalg til næringslivet i minst grad svarer dette (33 prosent).
- Medlemmer i energi og offshore svarer i størst grad at toppledelsen har blitt mer byråkratisk (52 prosent), mens medlemmene i nærings- og nytelsesmidler, havbruk, produksjon og engrossalg til næringslivet i minst grad svarer dette (33 prosent).
- Medlemmer i «Annen privat sektor» svarer i størst grad at toppledelsen har blitt mer resultatorientert (38 prosent). Andelen som svarer det samme i energi og offshore er 21 prosent.

I 2021 ble norske ledere som ikke var toppledere eller del av toppledelsen bedt om å ta stilling til noen av de samme påstandene (Trygstad et al. 2021:99). Da svarte 31 prosent av lederne at toppledelsen var blitt mer byråkratisk, mens 32 prosent svarte at den var blitt mer samarbeidsorientert. Blant ledernes medlemmer er det flere i 2024 som svarer at toppledelsen har blitt mer byråkratisk, enn det et utvalg norske ledere på ulike nivåer svarte i 2021.

Denne typen spørsmål skal imidlertid tolkes med varsomhet. Vi ser at andelene som svarer «uendret» gjennomgående er ganske store. Våre data forteller ikke hva som ligger i svarene «uendret». Her kan det eksempelvis være medlemmer som svarer at toppledelsen er like mye eller like lite resultatorientert, byråkratisk, autoritær eller samarbeidsorientert som tidligere.

## 6.2 Tillit og sosial kapital

Den nordiske modellens suksesshistorie forklares på ulike måter. En viktig dimensjon er imidlertid tillit (Dølvik et al., 2014). Dølvik og medforfattere (2014) skriver at tillit er et resultat av den nordiske modellen, samtidig som tillit også er en viktig forklaring på de sosiale resultater som er oppnådd. De trekker fram forhandlings- og partsinstitusjonene som en viktig tillitsskapende form for sosial kapital i de nordiske arbeidsmarkedene. Sosial kapital kan forstås som et samfunns evne til å utvikle tillitsfulle relasjoner mellom innbyggerne og dermed også styrke fellesskapets evne til å løse kollektive problemer og utfordringer (Putnam, 1993). Dette har bidratt til balanserte makt- og samarbeidsforhold, koordinert lønnsdannelse og en sammenpresset lønnsstruktur (Dølvik et al., 2014:9). Vi er her opptatt av hvordan Ledernes medlemmer vurderer tilliten på virksomhetsnivå.

Men først – hva er egentlig tillit? Tillit er noe som utvikles på bakgrunn av forventninger til en gitt type handling eller væremåte (Marques & Dhiman, 2017; Coleman, 1990). Det kan blant annet være forventninger knyttet til at andre mennesker eller institusjoner vil handle på en forutsigbar og velmenende måte. Det er et helt sentralt fenomen når vi skal forstå institusjoner eller organisasjoner, og det viser til en tidligere erfaring, men også til et kalkulert valg mellom ulike handlingsalternativer det er knyttet en viss risiko til (Trygstad et al., 2021). Det kan for eksempel dreie seg om toppledelsens valg om å involvere ansatte i omstillingsprosesser.

Hernes (2006) vektlegger forutsigbare og stabile relasjoner på virksomhetsnivå som særlig viktige for utvikling og opprettholdelse av tillit (Hernes, 2006:28). Av dette følger at tillit kan være sårbar overfor endringer og ustabilitet. Den vil også kunne være sårbar overfor ytre påvirkning.

I forrige avsnitt omtalte vi importerte organisasjons- og ledelseskonsepter som gjerne har et annet syn på blant annet når og hvordan ansatte og deres organisasjoner skal involveres i beslutninger av betydning på arbeidsplassen. Gitt definisjonen av tillit, er det også liten grunn til å anta at en autoritær ledelse bidrar til utvikling og bevaring av tillit.

Vi har bedt medlemmene om å vurdere tilliten mellom seg selv og nærmeste leder, og tilliten mellom de ansatte og toppledelsen/arbeidsgiver. Det første spørsmålet er ikke stilt til de som er del av toppledelsen, mens det andre spørsmålet er stilt til alle. Samlet svarer 72 prosent at tilliten mellom dem selv og nærmeste leder er svært stor eller ganske stor. Andelen som svarer at tilliten er ganske eller svært liten, er 9 prosent. Når vi spør om tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten, endrer tallene seg noe. Da er andelen som svarer «svært og ganske stor» 57 prosent, mens 14 prosent svarer «ganske eller svært liten». Det er imidlertid bransjeforskjeller både i vurderingen



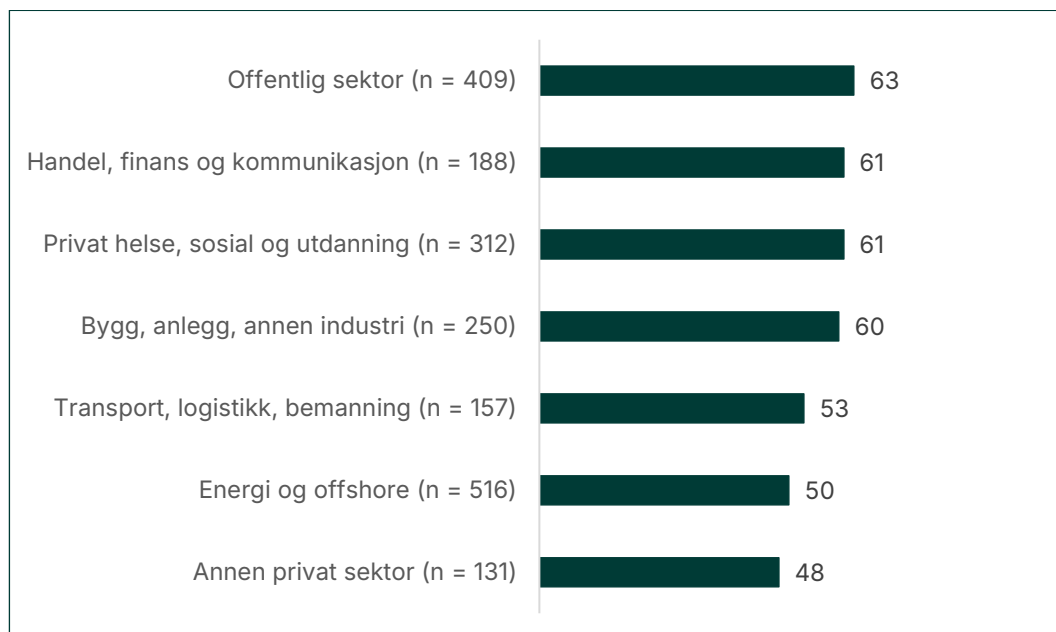
av tillitsforholdet til nærmeste leder og til forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Vi starter med nærmeste leder.

**Figur 6.2 Vurderinger av tillitsforholdet mellom en selv og nærmeste leder. Prosent**



Det skiller 10 prosentpoeng mellom topp og bunn, og det er medlemmene i offentlig sektor som vurderer tillitsforholdet mellom seg selv og sin nærmeste leder som best. Medlemmer i privat helse, sosial og utdanning vurderer tillitsforholdet som dårligst, 14 prosent svarer at det er ganske eller svært liten tillit (ikke vist). De øvrige forskjellene er mindre og ikke signifikante.

**Figur 6.3 Vurderinger av tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten. Prosent**

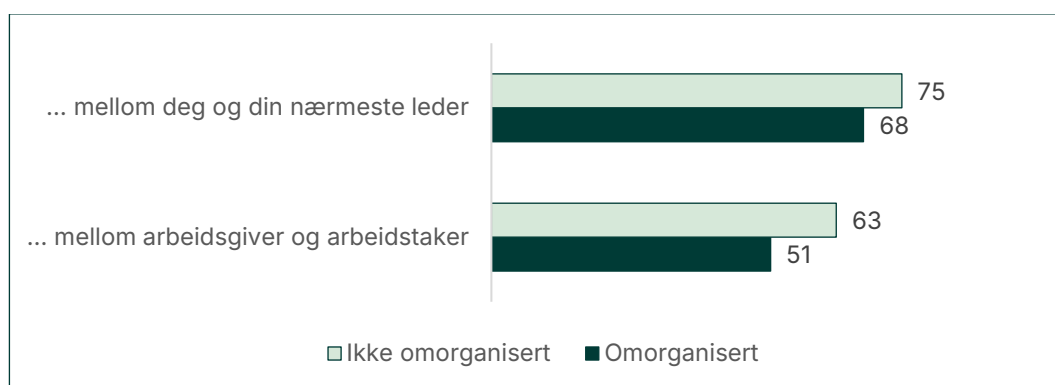


Medlemmer i ulike bransjer vurderer tilliten mellom toppledelsen og arbeidstakerne som lavere enn det vi så i figur 6.2. I figur 6.3 skiller det 15 prosentpoeng mellom medlemmer i offentlig sektor og medlemmer i annen privat sektor. Men det er også signifikante forskjeller mellom medlemmer i henholdsvis energi og offshore samt transport, logistikk og bemanning på den ene siden, og medlemmer i offentlig sektor på den andre siden.

### 6.3 Hva påvirker tilliten?

Vi skrev over at tilliten kan være sårbar overfor endringer. I kapittel 5 omtalte vi at over en halvpart av medlemmene har vært gjennom større endringsprosesser de siste to årene. Spørsmålet er om vi finner en sammenheng mellom vurderingen av tillit og omorganisering. Svaret ser ut til å være ja, til en viss grad. I figur 6.4 har vi skilt medlemmene i to grupper, de som har vært gjennom omorganisering og de som ikke har det.

Figur 6.4 Sammenhengen mellom omorganisering og tillit (lavest n= 875). Prosent



Tidligere i dette kapittelet omtalte vi at tillit blant annet opparbeides gjennom forutsigbarhet. Omorganiseringsprosesser er situasjoner som potensielt kan skape uforutsigbarhet for ansatte, og dermed svekke tilliten. Fordelingen i figur 6.4 kan tolkes i lys av dette. Medlemmer som ikke har vært gjennom omorganisering de siste to årene vurderer tilliten mellom seg selv og nærmeste leder, og mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i virksomheten, som større enn det de som har vært gjennom omorganisering gjør. Størst er forskjellen når det gjelder tillitsforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere, der det skiller 12 prosentpoeng mellom gruppene. Det vil selvsagt være en rekke andre faktorer som vil kunne påvirke tilliten. Sammenhengen bekreftes imidlertid i multivariate analyser, der vi blant annet kontrollerer for bransje/sektor og antall ansatte.

### Alt henger sammen med alt

Avslutningsvis i dette kapittelet skal vi se på noen sentrale sammenhenger i vårt materiale. I dette og de to foregående kapitlene har vi sett nærmere på omorganisering, som er nevnt over, og vi har tematisert innflytelse. Og, vi finner en sterk sammenheng mellom medlemmenes vurdering av egen innflytelse og tillit. Medlemmer som vurderer å ha mye innflytelse over ulike beslutninger på jobben, vurderer også tilliten til sin nærmeste leder som høy så vel som tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere. Sammenhengen er interessant, sett i lys av at tillit er å regne som en viktig bestanddel i den norske arbeidslivsmodellen. I tabell 6.1 ser vi på ulike sammenhenger.

Tabell 6.1 Sammenhengen mellom vurdert innflytelse, trekk ved toppledelsen og tillit<sup>17</sup>

	Innflytelse	Tillit mellom medlemmet og nærmeste leder	Tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstakere
Innflytelse		.409** (n=1584)	.459** (n=1578)
Autoritær	-.296** (n=1511)	-.364** (n=1701)	-.368** (n=1691)
Samarbeidsorientert	.406** (n=1515)	.411** (n=1704)	.427** (n=1696)

Vi ser at vurdert innflytelse også har sammenheng med vurderinger av toppledelsen. De som svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær de siste to til tre årene, vurderer sin egen innflytelse som lavere, og motsatt. De som svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, vil imidlertid tendere til å vurdere sin egen innflytelse som større, og motsatt. Vi ser også en sammenheng mellom vurderinger av ledelsen og tillit. De som vurderer tilliten mellom seg selv og nærmeste leder som stor, rapporterer om en toppledelse som har blitt mer samarbeidsorientert, og motsatt. Tilsvarende sammenheng gjelder tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere på den ene siden, og vurderinger av toppledelsen som mer samarbeidsorientert på den andre siden. Derimot vil de som svarer at toppledelsen har blitt mer autoritær, også i større grad enn andre svare at tilliten til nærmeste leder samt tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere er liten.

## 6.4 Oppsummering

Vurderinger av toppledelsen og tillitsforhold har vært sentrale stikkord i dette kapittelet. Vi oppsummerer her de viktigste funnene.

### **Hvordan vurderer Ledernes medlemmer virksomhetens toppledelse?**

På spørsmål om virksomhetens toppledelse er endret i løpet av de siste to til tre årene, finner vi at:

- 65 prosent svarer at toppledelsen har blitt mer resultatorientert, mens kun 3 prosent svarer «mindre».
- 48 prosent rapporterer at toppledelsen har blitt mer byråkratisk, mens 40 prosent svarer «autoritær». Henholdsvis 8 og 11 prosent svarer «mindre».
- 31 prosent svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, mens 24 prosent svarer «mindre».

### **Hva med tilliten mellom seg selv og leder og mellom arbeidsgiver og arbeidstakere?**

- Samlet svarer 72 prosent at tilliten mellom seg selv og nærmeste leder er svært stor eller ganske stor. Andelen som svarer «ganske eller svært liten» er 9 prosent.
- Når det gjelder tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere i virksomheten, endrer tallene seg noe. Da er andelen som svarer «svært og ganske stor» 57 prosent, mens 14 prosent svarer «ganske eller svært liten».

<sup>17</sup> Pearsons korrelasjonsanalyse. \*\*= signifikant på 0.01 nivå.

- De som har vært gjennom omorganiseringsprosesser vurderer tilliten til sin nærmeste leder og tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstakere som lavere enn de som ikke har vært gjennom omorganiseringer.
- De som vurderer tilliten til nærmeste leder og tilliten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som stor, vurderer også sin egen innflytelse som høy. De svarer at toppledelsen er blitt mer samarbeidsorientert, og færre mener at toppledelsen er blitt mer autoritær, og motsatt.

# Referanser

- 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.
- Coleman J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*. AFI-rapport nummer: 2020:05.
- Dølvik, J. E., Andersen, J. G. & Vartiainen, J. (2017). The Nordic social models in turbulent times. I A. Martin & J.E. Dølvik (red.), *European social models from crisis to crisis: employment and inequality in the era of monetary integration* (s. 246–286). Oxford University Press.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?* Fafo-rapport 2014:46.
- Enehaug, H., Nordrik, B. og Falkum, E. (2019). *Norsk Ledelsesbarometer 2019*. AFI-rapport 2019:05.
- Engelstad, F. (1999). Demokrati og makt – samfunn og bedrift. I Ø. Østerud et al., *Mot en ny maktutredning*. Ad Notam Gyldendal.
- Finnestrand, H. O. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt samarbeid. I B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (red.), *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget.
- Fløtten, T. & Trygstad, S. C. (2020). *Post korona – en ny fase for den nordiske modellen?* Fafo-notat 2020:11.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Klethagen, P. (2019). International management concepts meeting Nordic working life. I H. S. Hvid & E. Falkum (red.), *Work and Wellbeing in the Nordic Countries: Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (s. 92–114). Routledge.
- Haipeter, T. (2019). Workers' participation: concepts and evidence. I S. Berger, L. Pries & M. Wannöffel (red.), *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level* (s. 147–164). Palgrave Macmillan.
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafos rådsprogram 2006–2008. Fafo-notat 2006:25.
- Hvid, H. S. & Falkum, E. (Red.) (2019). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives*. Routledge.
- Høiseth-Gilje, K., Guldvik, M. K., Lønstad, C., Trygstad, S., Huseby, J. S., Fjose, S. (2023). *Underveisevaluering av Arbeidstilsynet*. Menon-publikasjon nr. 103 / 2023. Karasek, R. A. & Teorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Marques, J. & Dhiman, S. (2017). *Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance*. Springer International Publishing AG.
- Meld. St. 31 (2023–2024). *Perspektivmeldingen 2024*.
- NOU 2021: 16. *Myndighetenes håndtering av koronapandemien*. Rapport fra Koronakommisjonen.
- Pries, L. (2019). Workers' participation at Plant Level in a Comparative Perspective. I S. Berger, L. Pries & M. Wannöffel (red.), *The Palgrave handbook of Workers' Participation at work*.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work*. Princeton University Press.
- Skivenes, M. & Trygstad, S. C. (2010). Loyalty and whistleblowing in Norway: how roles comes into play. I D. B. Lewis (red.), *A global approach to public interest disclosure*. (s. 95-115). Edward Elgar.
- STAMI (2023). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenlikning*. STAMI-rapport, årgang 24, nr. 3, Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Torvatn, Hans, Birgit Kløve og Andreas D. Landmark (2017), *Ansattes syn på digitalisering. En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet*. SINTEF-rapport: 2017:00681

- Trygstad, S. C. (2004). Fra rettighet til nytte? Det kommunale bedriftsdemokratiet møter New Public Management. Avhandling for Dr. Polit, NTNU, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Trondheim.
- Trygstad, S. C. & Jensen, R. S. (2023). Demokrati på jobben. I T. Fløtten, H. C. Kavli & S. C. Trygstad (red.), *Ulikhetens drivere og dilemmaer*. Universitetsforlaget. (s. 89–105).  
<https://doi.org/10.18261/9788215065403-23-05>
- Trygstad, S. C. & Ødegård, A. M. (2024). *Ytringsfrihet i arbeidslivet. En litteraturstudie*. Fafo-notat 2024:18.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Andersen, R. K., Bråten, M., Hagen, I. M. & Jensen, R. (2021). *Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*. Fafo-rapport 2021:10.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K. & Ødegård, A. M. (2013). Trade Union Participation and Influence at Norwegian Workplaces During the Pandemic. *Nordic working life studies*, 13, 31–52.

**Fafo**

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: [fafo@fafo.no](mailto:fafo@fafo.no)

[fafo.no](http://fafo.no)

