

Ledelsesbarometeret 2025 – digitalisering og ny teknologi

Digitalisering påvirker vår arbeidshverdag. I 2024-utgaven av Ledelsesbarometeret stilte vi en rekke spørsmål om digitale og teknologiske endringer.¹ Flere av spørsmålene gjentas i år, samtidig som nye har kommet til. I dette faktaflaket ser vi nærmere på hvilke digitale eller teknologiske arbeidsverktøy medlemmene av Lederne har tatt i bruk, hvordan dette påvirker arbeidshverdagen i dag, og hva medlemmene forventer av endringer i tida som kommer.

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

Utstrakt bruk av ny teknologi, men mangelfull opplæring

Drøye sju av ti medlemmer svarer at de har tatt i bruk ny teknologi eller nye teknologiske systemer de siste tolv månedene. Dette er omtrent den samme andelen som i 2024, og det er ingen store forskjeller mellom medlemmer i ulike sektorer. Av dem som har tatt i bruk ny teknologi, svarer åtte av ti at dette er nyttig for dem i jobben. Her er det imidlertid noen sektorforskjeller. Medlemmer som jobber i offshore svarer i klart mindre grad at dette er nyttig (64 prosent), sammenliknet med medlemmer i privat og offentlig sektor (87 prosent).

Det er også verd å merke seg at i 2025 svarer 38 prosent av medlemmene at de i liten eller ingen grad har mottatt nødvendig opplæring. Denne andelen er likevel noe lavere enn hva vi fant i 2024, da 45 prosent svarte det samme. I 2025 er det flest i offshore som svarer at de ikke har fått tilstrekkelig med opplæring (57 prosent). Den tilsvarende andelen i offentlig sektor er på 37 prosent, mens 34 prosent av medlemmene i privat sektor svarer det samme.

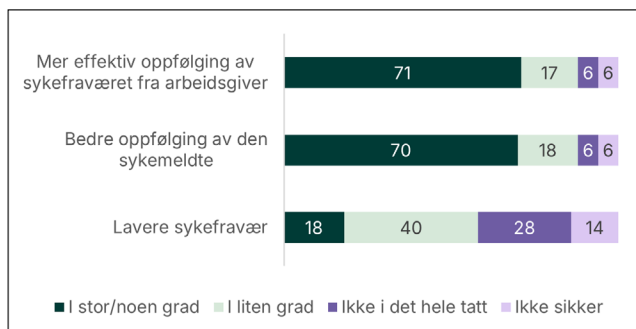
Nye løsninger for sykefraværsoppfølgingen

Nye digitale løsninger og ny teknologi kan benyttes på mange områder. I 2024 og 2025 har sykefravær og oppfølging av de sykemeldte vært et mye diskutert tema i Norge. Vi har derfor spurt Ledernes medlemmer om de har tatt i bruk nye digitale løsninger eller ny teknologi både for å følge opp og forebygge sykefravær.

Hvis vi først ser på oppfølging, svarer snaue tre av ti at de har tatt i bruk digitale løsninger / ny teknologi for å følge opp sykemeldte arbeidstakere. Disse medlemmene har fått tilleggsspørsmål knyttet til erfaringer. I figur 1 ser vi at en stor andel av medlemmene svarer at dette har ført til en mer effektiv oppfølging av sykefraværet fra arbeidsgiver og bedre oppfølging av den sykemeldte. Andelen som svarer at dette har redusert sykefraværet er langt lavere, og det er flere som svarer «ikke i det hele tatt», men det er fortsatt 18 prosent som svarer i stor eller ganske stor grad.

¹ Andersen, R.K. & Trygstad, S.C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024*. Fafo-notat 2024:21.

Figur 1 Nye digitale systemer / ny teknologi og sykefravær (n = 847). Prosent



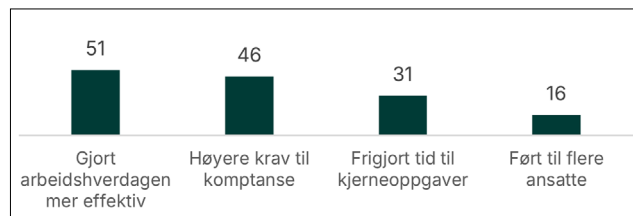
Hvordan påvirkes arbeidshverdagen?

Hvorvidt nye arbeidsverktøy endrer vår arbeidshverdag, vil variere. Noen verktøy eller systemer innebærer komplekse forandringer, mens andre merker vi knapt.

En mye omdiskutert konsekvens er om jobbene våre vil forsvinne som følge av den pågående digitaliseringen. I den forbindelse har det blitt argumentert for at utviklingen i Norge og Norden viser tegn til en oppgradering av jobbene, samtidig som at etterspørselen etter jobber uten krav til utdanning og kompetanse blir redusert og overtatt av ny teknologi (Steen & Svalund, 2024). En oppgradering av jobbene vil også kreve at vi som ansatte får nødvendig kompetansepåfyll.

Vi har spurt Ledernes medlemmer om hvilke konsekvenser nye digitale løsninger eller ny teknologi har hatt for antall ansatte i virksomheten, krav til kompetanse og om det har frigjort tid til kjerneoppgaver.

Figur 2 Endringer som følge av digitalisering / ny teknologi (n = 2947). Prosent



Om lag halvparten av Ledernes medlemmer er helt eller delvis enige i at nye digitale systemer eller ny teknologi har gjort arbeidshverdagen mer effektiv. Samtidig er omtrent halvparten uenige i dette (ikke vist). Når det gjelder om digitalisering og bruk av ny teknologi har endret kravene til kompetanse, er det

omtrent like mange medlemmer som svarer at kravene til kompetanse har økt sammenliknet med dem som svarer at disse er uendret (ikke vist). Dersom vi ser nærmere på de som svarer at de selv har tatt i bruk ny teknologi de siste tolv månedene med dem som svarer at de ikke har gjort dette, svarer den førstnevnte gruppa i større grad at kravene til kompetanse har økt. Det er 15 prosentpoeng som skiller de to gruppene.

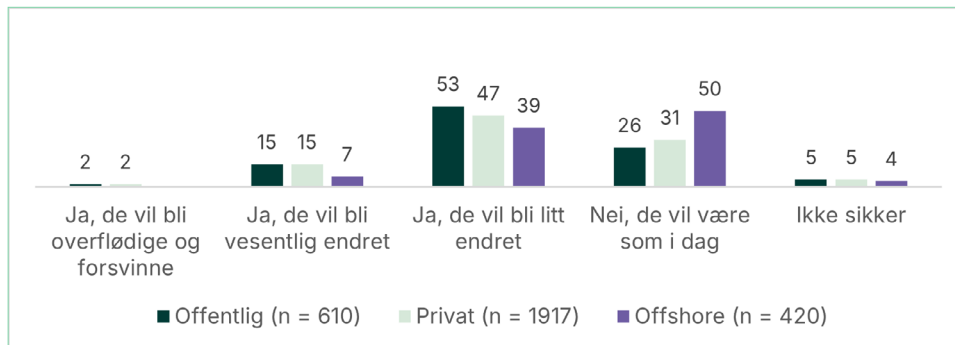
Innledningsvis omtalte vi at en stor andel medlemmer opplever de nye arbeidsverktøyene som nyttige. I figur 2 ser vi likevel at kun tre av ti svarer at nye digitale løsninger eller ny teknologi har frigjort tid til det medlemmene oppfatter som sine kjerneoppgaver. Andelen som er uenige er langt høyere (66 prosent, ikke vist). En mulig forklaring kan være at nye arbeidsverktøy bringer med seg tilleggsoppgaver, slik at en mulig tidsbesparelse «spises opp» av nye gjøremål i arbeidshverdagen.

På spørsmål om nye digitale løsninger og/eller ny teknologi har ført til at det har blitt færre eller flere ansatte, eller om antall ansatte er uendret, svarer 16 prosent at det har blitt flere ansatte. Andelen som svarer at nye teknologiske systemer har ført til færre ansatte er på ti prosent, mens majoriteten svarer ingen endring (ikke vist).

Liten tro på omfattende endringer

Det er vanskelig å forutsi framtida. Vi har likevel bedt Ledernes medlemmer om å vurdere noen påstander knyttet til utviklingen de kommende fem årene, med utgangspunkt i hvor de jobber i dag. I figur 3 ser vi at få forventer at dagens arbeidsoppgaver vil bli overflødige og forsvinne.

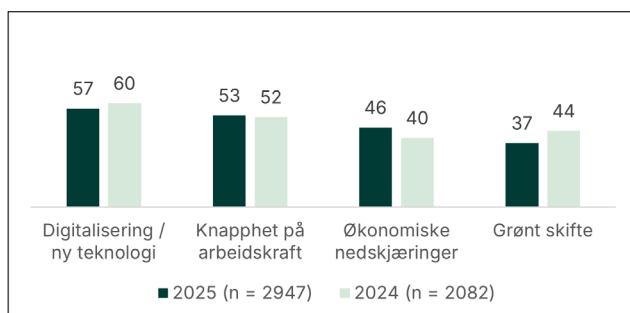
Figur 3 Vil dagens arbeidsoppgaver bli erstattet av digitale løsninger / ny teknologi i løpet av de neste fem årene? Prosent



Fordelingen i figur 3 viser videre at det heller ikke er en stor andel som mener at dagens arbeidsoppgaver vil bli vesentlig endret som følge av nye digitale løsninger eller ny teknologi. Når vi ser nærmere på dem som svarer at oppgavene vil bli litt endret og dem som svarer at oppgavene vil være som i dag om fem år, finner vi noen sektorforskjeller. Medlemmer i offshore svarer i langt større grad enn andre at arbeidsoppgavene vil være som i dag (50 vs. 26 prosent i offentlig sektor).

At medlemmene ikke forventer dramatiske endringer, underbygges også når vi spør dem om de er redde for å miste jobben som følge av nye digitale løsninger / ny teknologi. Kun 2 prosent svarer ja, mens 94 prosent svarer nei. De øvrige 4 prosentene er usikre. Alder har liten betydning, både for hvorvidt en er redd for å miste jobben og for de øvrige spørsmålene knyttet til konsekvensene av ny teknologi i dag og i tida framover.

Figur 4 Om medlemmene forventer at virksomheten vil bli endret, som følge av ... Prosent



Hvilke drivkrefter for endring vil bli mest betydningsfulle?

Digitalisering er en av flere drivkrefter som vil endre både samfunnet og arbeidslivet i årene som kommer (Alsos & Dølvik, 2021; Alsos et al., 2024).

I Regjeringens perspektivmelding for 2024, ble kampen om arbeidskraften og behov for omstilling framhevet (Meld. St. 31, 2024, s. 5). Økt konkurranse om hoder og hender vil føre til et press på å finne stadig smartere og mer effektive måter å løse arbeidsoppgaver på (Andersen & Trygstad, 2024). Videre vil klima og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet, trolig gi et omstillingspress. I 2024 og i 2025 har vi spurt medlemmene om de tror at ulike drivkrefter vil påvirke virksomheten de jobber i.

På begge måletidspunkter ser vi at det er flest som forventer endringer som følge av digitalisering og/eller ny teknologi, men det er også mange som forventer at virksomheten vil endres som konsekvens av knapphet på arbeidskraft. Derneft følger økonomiske nedskjæringer, tett etterfulgt av grønt skifte. Igjen finner vi lite forskjell mellom ulike aldersgrupper, men det er noen klare sektorforskjeller.

Medlemmer i offentlig sektor forventer større konsekvenser av økonomiske nedskjæringer enn medlemmene i offshore (72 vs. 40 prosent), knapphet på arbeidskraft (62 vs. 45 prosent) og digitalisering og/eller ny teknologi (63 vs. 51 prosent). Når det gjelder endringer som følge av det grønne skiftet, er det bare mindre forskjeller mellom medlemmer i ulike sektorer.

Referanser

- Alsos, K., & Dølvik, J. E. (2021). The future of work in the Nordic countries. Opportunities and challenges for the Nordic working life model. Temanord 2021-520 Nordic council of ministers.
- Alsos, K., Oppegaard, S.M.N. & Trygstad, S.C. (red.) (2024). Introduksjon, i *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en brytningstid*. Gyldendal Akademisk, s. 13–21.
- Andersen, R.K. & Trygstad, S.C. (2024). *Ledelsesbarometeret 2024*. Fafo-notat 2024:21.
- Meld. St. 31 (2023–2024). Perspektivmeldingen. Melding til Stortinget, 2024.
- Steen, J.R. & Svalund, J. (2024). En yrkesstruktur i endring, i *Den norske arbeidslivsmodellen. Status og utfordringer i en krisetid*. Gyldendal Akademisk, s. 256–276.

Digitalisering påvirker vår arbeidshverdag. I 2024-utgaven av Ledelsesbarometeret stilte vi en rekke spørsmål om digitale og teknologiske endringer. Flere av spørsmålene gjentas i år, samtidig som nye har kommet til.

I dette faktaflaket ser vi nærmere på hvilke digitale eller teknologiske arbeidsverktøy medlemmene av Lederne har tatt i bruk, hvordan dette påvirker arbeidshverdagen i dag, og hva medlemmene forventer av endring i tida som kommer.

Sissel Trygstad er forsker ved Fafo.