

Fremtidens arbeidsliv

Rapport og anbefalinger fra Abelias ekspertutvalg



abelia

2024/2025

Innledning

Abelia har bedt et utvalg med arbeidslivseksperter om å gi råd og utvikle vår forståelse for fremtidens arbeidsliv og hva dette vil kreve av fremtidens arbeidsgivere. Ekspertutvalget ledes av professor Anders Dysvik fra BI og består av eksperter og ledere fra Telenor, SINTEF, Seema, DNV, Human-etisk forbund, en selvstendig rådgiver og Abelia. Gjennom erfaringsutveksling, undersøkelser og forskningslitteratur, har utvalget identifisert ti kjennetegn ved fremtidsrettede arbeidsgivere.

Ekspertutvalget har definert tre overordnede kategorier av ledelse som overbygning for nye kjennetegn:

- Utøve ledelse for felles og personlig utvikling
- Utøve ledelse for det sikre og det ukjente
- Følge etiske og bærekraftige prinsipper

Utvalget har sett på fremtidens arbeidsgivere gjennom tre ulike "linser": Fra perspektivet til arbeidsgiver, arbeidstaker og samfunnet. Mange av kjennetegnene henger tett sammen og arbeidsgivere kan oppleve dilemmaer knyttet til hvert enkelt kjennetegn og sammenhengen mellom dem. Arbeidsgivere må dermed balansere kjennetegnene i utforming av prioriteringer, strategi og beslutninger og vektlegge slik balanse i involvering og kommunikasjon.

Ekspertutvalget avga sin første rapport i 2022, i kjølvannet av covid-pandemien. En del av kjennetegnene fra den gang er videreført i ny rapport, noen er omgruppert eller slått sammen og nye har kommet til. Nye kjennetegn omfatter for eksempel tydeligere fokus på sikkerhet og beredskap, bærekraft og samarbeid.

Abelia har også utviklet en arbeidslivspolitisk plattform som du finner [her](#). Plattformen utdyper Abelias syn på nødvendige arbeidslivspolitiske rammebetingelser for å legge til rette for et velfungerende arbeidsliv.

01 BAKGRUNN

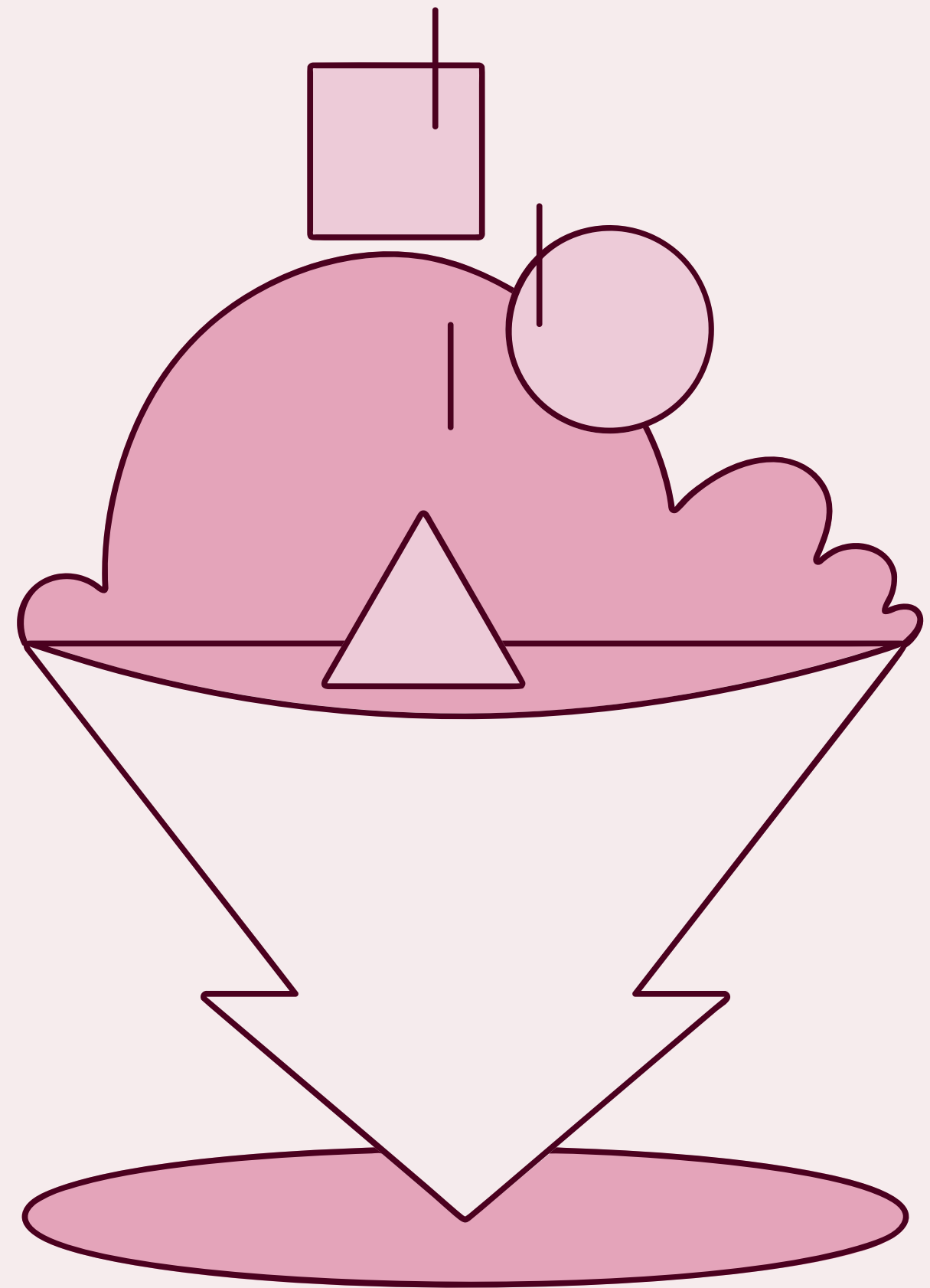
02 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK I ARBEIDSLIVET

03 KJENNETEGN FOR DE BESTE OG MEST FREMTIDSRETTEDE ARBEIDSGIVERNE

04 KILDER OG LITTERATURLISTE

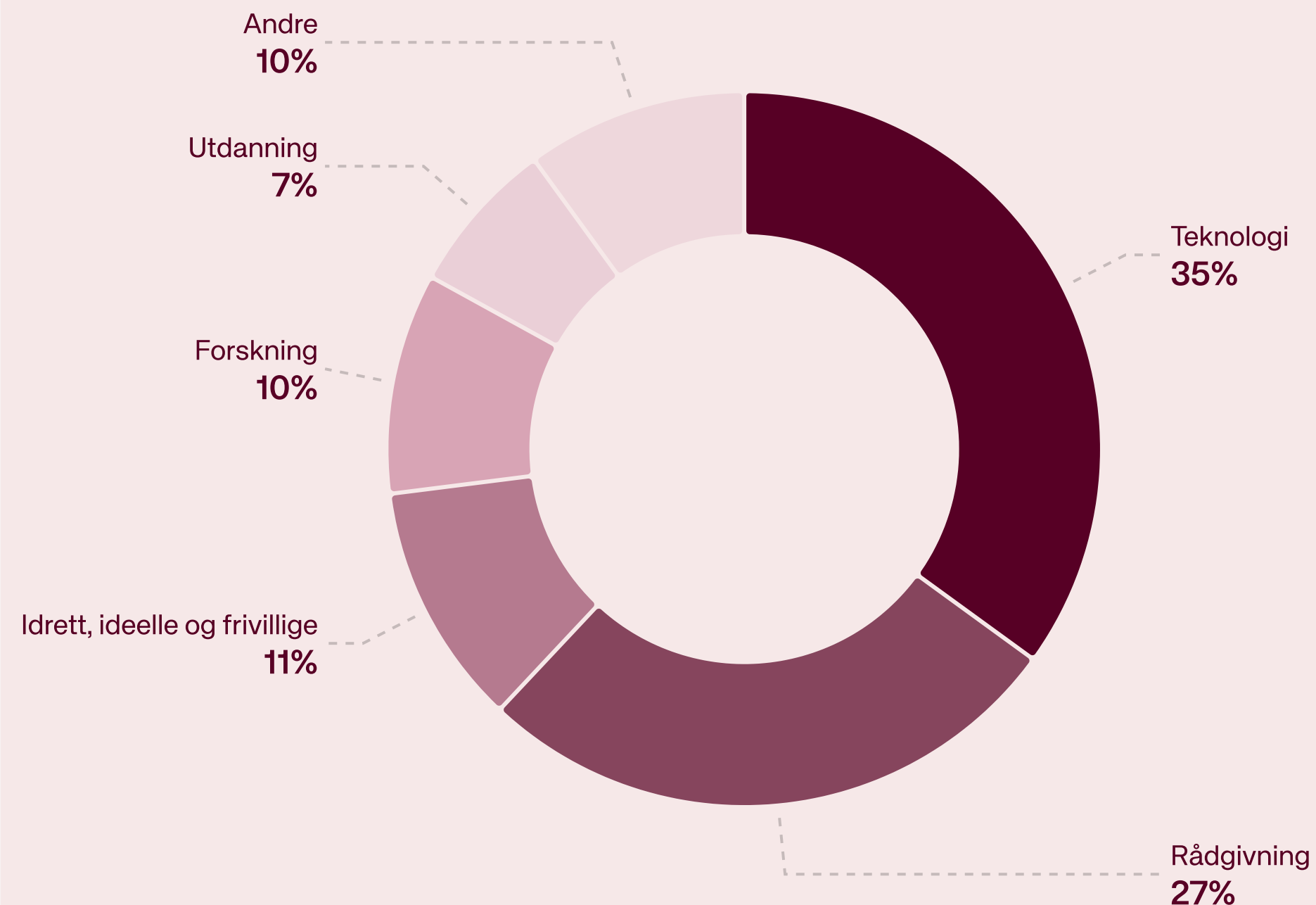
Bakgrunn

- Om Abelia og kunnskapsnæringene
- Abelias ekspertutvalg, sammensetning



Om Abelia og kunnskapsnæringene

- **Abelia er NHOs landsforening for kunnskaps- og teknologivirksomheter:** IKT, telekom, utdanning, forskning, innovasjon, rådgivning, ideelle organisasjoner mv. Vi har over 2800 medlemsvirksomheter med i overkant av 67 000 årsverk hos oss.(1)
- **Jobbskaper:** Anslag for disse kunnskapsnæringene tilsier at de sysselsetter i overkant av 300 000 ansatte i privat sektor. De representerer også næringer med høy jobbvekst de senere årene.
- **Kunnskapsarbeidere:** Over 2 av 3 ansatte i disse næringsgruppene har høyere utdanning. Utdanningsnivået er vesentlig høyere enn i næringslivet for øvrig.
- **De fleste virksomhetene er små:** Som for resten av næringslivet er de fleste virksomhetene små. 92 % av Abelias medlemmer har færre enn 50 årsverk. 40 % av de ansatte i Abelia-virksomheter jobber for en arbeidsgiver med færre enn 50 ansatte.



Ekspertutvalget



Anders Dysvik
Professor (*leder for utvalget*), BI



Elisabeth Melander Stene
HR-direktør, Telenor Norge AS



Loveleen Rihel Breena
Daglig leder, Seema AS



Martin Stølevik
Personalsjef, SINTEF



Jørn Lunde
SVP Director, DNV Digital Solutions
(Pensjonist fra 1.1.25)



Hege Nordgård
Advokat, Abelia



Trond Enger
Generalsekretær, Human Etisk
Forbund



Fernanda Winger Eggen,
Fagleder Analyse,
(*sekretariatet for ekspertutvalget*)
Abelia



Gry Myklebust
Fagleder for Fremtidens Arbeidsliv.
(*sekretariatet for ekspertutvalget*)
Abelia



Marianne Mørch Danielsen
Rådgiver, fasilitator for bærekraftig
arbeidsliv.
Pådriv



Kjartan Almenning
Næringspolitisk direktør,
(*sekretariatet for ekspertutvalget*)
Abelia

Abelias ekspertutvalg - mandat

Mandat

- Ekspertutvalgets opprinnelige mandat i 2021 tok utgangspunkt i en hurtig utvikling og endringstakt i arbeidslivet, særlig i lys av pandemien. Pandemien er nå kommet mer på avstand, men den har gitt konsekvenser og påvirket innfallsvinkler til blant annet arbeidsformer og arbeidssted.
- Ekspertutvalget skal fortsatt bidra til å utvikle Abelias forståelse for fremtidens arbeidsliv og hva dette vil kreve av fremtidens arbeidsgivere. Utvalget skal beskrive kjennetegn ved fremtidsrettede arbeidsgivere og gi innspill til hva virksomheter bør være forberedt på for å henge med i utviklingen.
- Analysene og konklusjonene fra dette arbeidet skal tilflyte Abelias medlemsbedrifter og bidra til å synliggjøre Abelia både som et sentralt kunnskapsmiljø hva gjelder fremtidens arbeidsliv, og som arbeidsgiverorganisasjon.

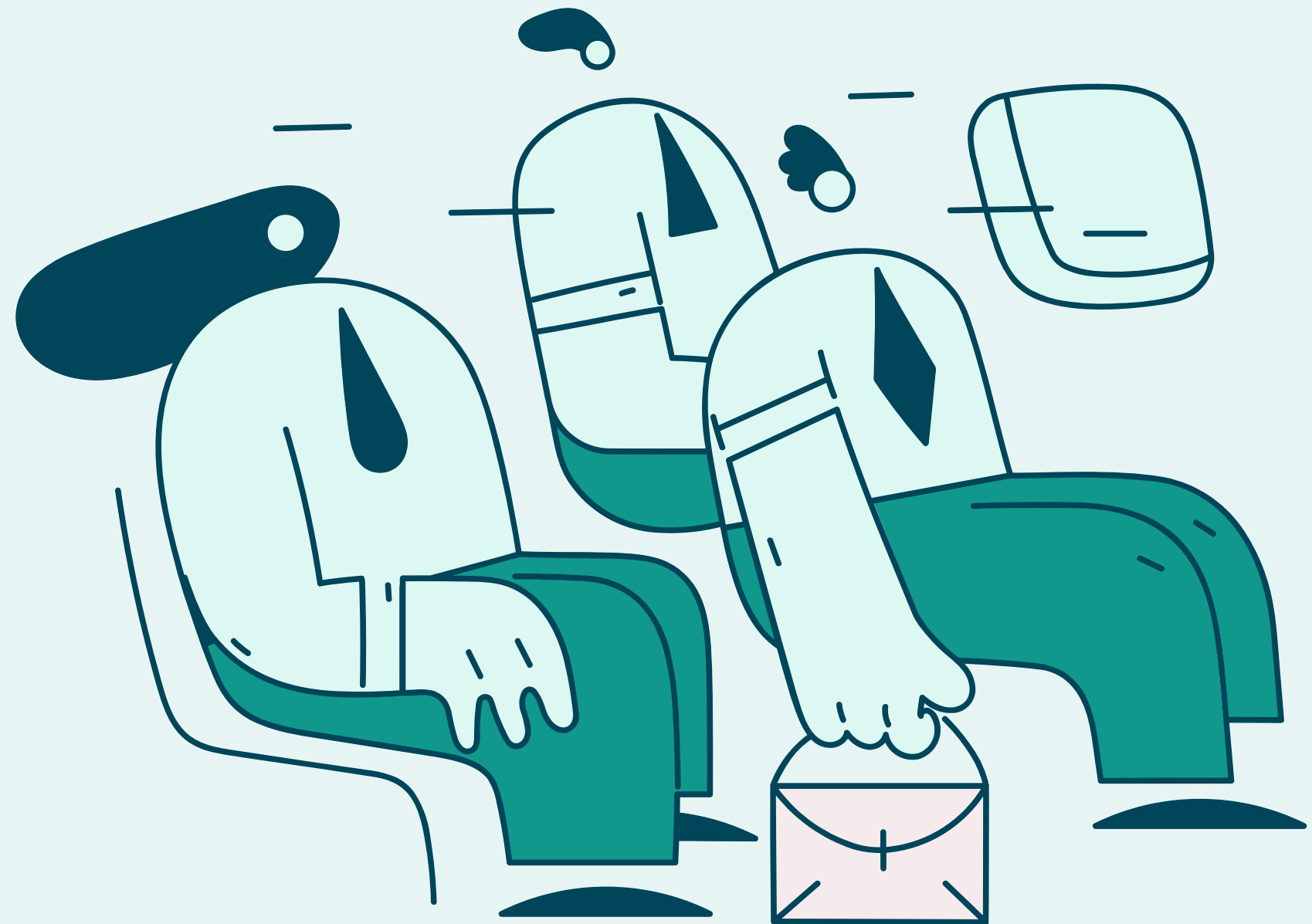
Mål for arbeidet i 2025

- Revidere og kartlegge HVA som kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver
- Dokumentere HVORFOR dette er viktig
- Gjennom analyse, webinarer og annen kunnskapsdeling bidra til forståelse for HVORDAN arbeidsgiverne kan oppfylle kjennetegnene



Trender og utviklingstrekk i arbeidslivet

- Trender og utviklingstrekk
- Hva legger arbeidstakere vekt på?



Trender og utviklingstrekk i arbeidslivet

Kompetansejakten fortsetter

Mer enn 6 av 10 virksomheter opplyser at de mangler kompetanse. (2) Kurven har riktignok flatet noe ut de siste par årene, men med en aldrende befolkning er utfordringen reell og økende fremover. Befolkningsfremskrivninger fra SSB tilsier at mer enn 1/6 av Norges befolkning vil ha innvandrerbakgrunn i 2050, noe som tydelig øker behov for fokus på mangfold og mangfoldsledelse i arbeidslivet. Flere av kjennetegnene ekspertutvalget peker på for fremtidsrettede arbeidsgivere er viktige for å sikre tilstrekkelig tilgang på kompetanse. Dette gjelder både å tiltrekke seg arbeidskraft, å utvikle virksomhetenes egne arbeidstakere, arbeide for å få dem til å stå lengre i arbeid og å inkludere flere av de som står utenfor.

Fleksibilitet og hybrid arbeidshverdag

Pandemien har fått konsekvenser for både hvor og hvordan vi jobber. Bruk av hjemmekontor ble vanlig i mange virksomheter, og arbeidstakere etterspør nå større grad av fleksibilitet, blant annet med tanke på arbeidssted. (3) Vi ser en dreining mot at flere virksomheter i større grad vil ha medarbeiderne tilbake fra hjemmekontorene. (4) Selv om fleksibilitet i stor grad anses som et gode for både arbeidsgivere og arbeidstakere, synes det å være økende bevissthet fra arbeidsgiverne om viktigheten av arenaer for fysisk samhandling. (5)

Abelias HR-undersøkelse:

- Abelias medlemmer
- Respondenter: HR-leder eller daglig leder i virksomheter med flere enn to ansatte
- 19 prosent svarrate
- Gjennomført i november 2024

NHOs arbeidslivsbarometer:

- Filtrert ut Abelias medlemmer
- Respondenter: HR-leder eller daglig leder i virksomheter med flere enn to ansatte
- Gjennomført i oktober/november 2024

Trender og utvikling

Endret sikkerhetssituasjon påvirker krav til sikkerhet og beredskap

Både økt digitalisering, geopolitiske spenninger og forverret sikkerhetssituasjon som følge av krig, blant annet i Ukraina, påvirker risikofaktorer for norske virksomheter. Det er derfor økende behov for å gjøre risikovurderinger og iverksette tiltak, for eksempel innenfor cybersecurity.

Teknologiske fremskritt og kunstig intelligens

Vi har gått fra en oppstarts – og eksperimenteringsfase for bruk av kunstig intelligens, til i større grad å ta det i bruk til daglige driftsoppgaver og mer gjennomgripende prosessforbedringer. KI har stort potensial og forventningene til hvordan KI vil påvirke jobbene i fremtiden er generelt positive, særlig blant yngre generasjoner og blant de med høyere utdanning.

Økt digitalisering har ledet til økt fokus på blant annet cyber-sikkerhet. Ved økt bruk av teknologi som kunstig intelligens, oppstår også nye etiske problemstillinger og utfordringer, og vi ser økt grad av regulering. Det er lite som tilsier at det vil bli færre jobber i Norge framover, men jobbene vil få nytt innhold og nye kompetansekrav.



Hva legger arbeidstakerne vekt på?



Randstad: 5 på topp

- Godt arbeidsmiljø
- Attraktive lønnsbetingelser
- God ledelse
- God opplæring
- God balanse mellom arbeid og fritid

Kilde: Randstad Employer Brand Research 2024 (Rapport Norge)

Universum: 5 på topp

- Friendly work environment
- Competitive base salary
- Flexible working conditions
- Leader who will support my development
- Respect for its people

Kilde: Universum Professional Survey 2024 (erfarne arbeidstakere)

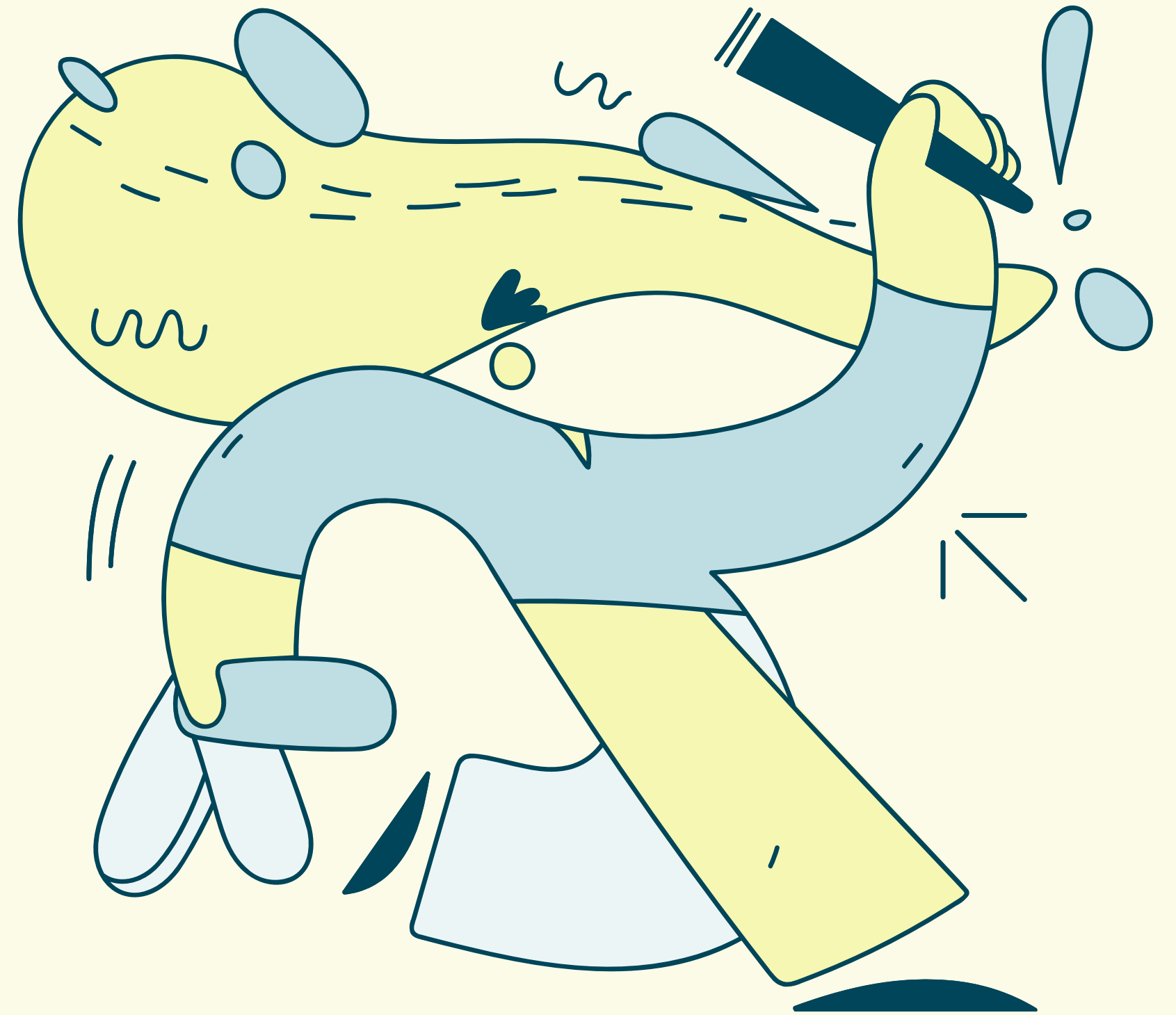
Academic Work: 5 på topp

- Gode kolleger og godt arbeidsmiljø
- Lønn og insentiver
- Fleksibilitet og work life balance
- Arbeidssted (geografisk lokasjon)
- Karriere og utviklingsmuligheter

Kilde: Academic Work YPAI 2024

Kjennetegn på fremtidsrettede arbeidsgivere

- Grunnleggende prinsipper for arbeidsgiverne
- Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?



Grunnleggende prinsipper for arbeidsgiverne

Ekspertutvalget mener at de grunnleggende prinsippene for arbeidsgivere står seg like godt i 2025 som i 2022. Disse videreføres derfor i ny rapport. Den norske modellen, herunder det organiserte arbeidslivet, har mye av æren for den velstand, sosiale tryggheten og tilliten vi har mellom partene i arbeidslivet.

Modellen har mer konkret bidratt til at vi i Norge har ordnede arbeidsforhold, høy sysselsetting, økonomisk vekst, stor grad av likhet og tillit i samfunnet. ⁽⁶⁾ Den norske modellen forutsetter høy grad av organisering både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Det er derfor viktig å støtte opp under det organiserte arbeidslivet. ⁽⁷⁾

Gode og fremtidsrettede arbeidsgivere..

- legger til rette for effektiv ressursbruk av arbeidskraften for å sikre høy produktivitet og verdiskaping for virksomheten
- følger arbeidslivets spilleregler og tilbyr konkurransedyktige og ordnede lønns- og arbeidsvilkår
- ser verdien i partsamarbeidet og den norske modellen
 - Involverer tillitsvalgte og skaper verdi av partssamarbeidet på arbeidsplassen med tett relasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker
 - Støtter opp under og deltar i utviklingen av det organiserte arbeidslivet

Kjennetegn på en god og fremtidsrettet arbeidsgiver

Utøver ledelse for personlig og felles utvikling

- Prioriterer utvikling av egenskaper, ferdigheter og kompetanse hos ansatte
- Bruker mangfold aktivt som en ressurs
- Skaper et tillitsbasert og psykologisk trygt arbeidsmiljø
- Tilbyr fleksibilitet i tid og rom

Utøver ledelse for det usikre og ukjente

- Motiverer til å eksperimentere med ny teknologi og kunnskap
- Søker samarbeid for å finne gode løsninger
- Bygger beredskap og utvikler motstandsdyktighet

Følger etiske og bærekraftige prinsipper

- Driver bærekraftig, i bred forstand
- Tilbyr arbeid med mening
- Tar samfunnsansvar utover det som er pålagt



Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

1. Utøver ledelse for personlig og felles utvikling

Fremtidsrettede arbeidsgivere må både evne å tiltrekke seg og beholde kompetent arbeidskraft. Et viktig mål for ledelse vil være å utnytte og utvikle kompetansen i egen arbeidsstokk – og hente inn ny kompetanse ved behov. Fremtidsrettede arbeidsgivere rekrutterer mangfoldig og henter aktivt ut styrken av mangfoldet. Fremtidsrettede arbeidsgivere er mer opptatt av at jobben gjøres, enn når og hvor den gjøres – innen visse rammer. Dette betyr ikke at alle medarbeidere skal sitte på hjemmekontor, men det er behov for bevissthet om hvordan man på ulike måter kan tilby former for fleksibilitet, uten at man samtidig mister noe vesentlig på veien. Uansett tid og sted for arbeidet, må ledelse bidra til å skape et tillitsbasert og psykologisk trygt arbeidsmiljø.

Kjennetegn for fremtidsrettede arbeidsgivere

- Prioriterer utvikling av egenskaper, ferdigheter og kompetanse hos ansatte
- Bruker mangfold aktivt som en ressurs
- Skaper et tillitsbasert og psykologisk trygt arbeidsmiljø
- Tilbyr fleksibilitet i tid og rom

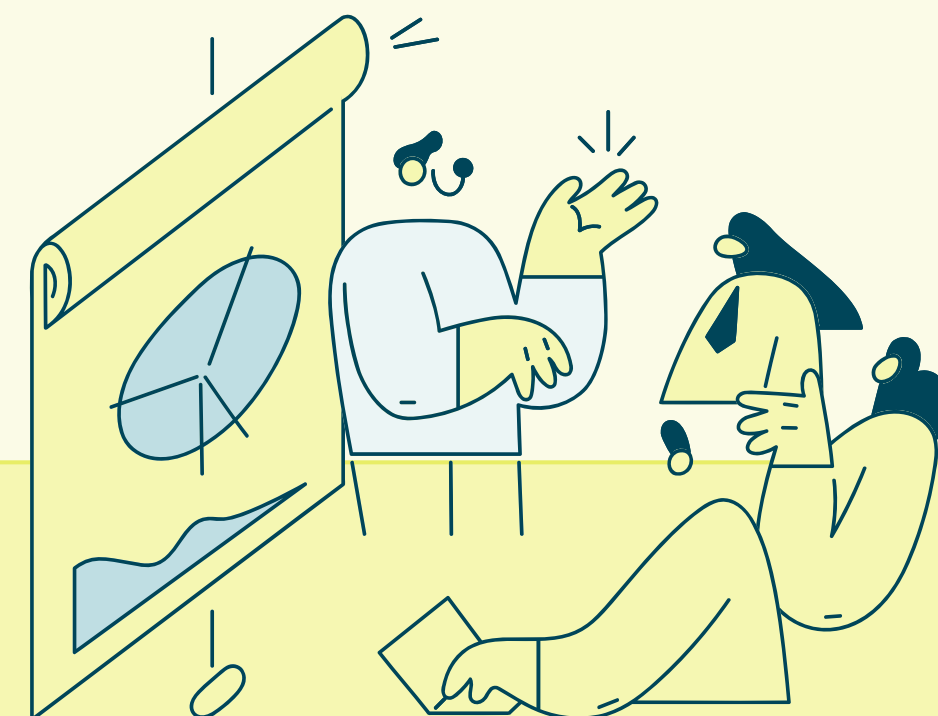
Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Prioriterer utvikling av egenskaper, ferdigheter og kompetanse hos ansatte

Mulighet for opplæring og kompetanseutvikling er blant de høyeste prioriterte områdene arbeidstakere ser etter hos arbeidsgivere.

Investering i ansattes kompetanseutvikling har en rekke positive effekter, for eksempel følelsen av å bli verdsatt, motivasjon, tillit, samarbeid, kunnskapsdeling, lavere turnover, bedre prestasjoner mv. Effekten er størst hvis utviklingstiltakene oppleves som langsiktige og forpliktende fra arbeidsgivers side. (8) For å lykkes, må også medarbeidere selv bidra aktivt til egen oppdatering og utvikling.

Endringstakten i næringslivet er høy og påvirkes av teknologisk utvikling. Kompetanseutvikling handler dermed om mer enn opplæring til dagens oppgaver, og det blir også behov for utvikling til nye og endrede behov. Virksomheter som har oversikt over medarbeideres kompetanse og ligger i forkant når det gjelder behov for utvikling, vil få færre utfordringer med tilgangen på kvalifisert arbeidskraft. Dette vil i sin tur også bidra til karriereutviklingsmuligheter for den enkelte og at medarbeidere kan stå lengre i arbeid.



- 56 % av Abelias medlemsbedrifter mener at knapphet på kompetanse er en av deres største utfordringer fremover.
- 69 prosent sier at utvikling av egne medarbeidere er høyeste prioritet

Kilde: [Abelias HR-undersøkelse 2024](#)

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

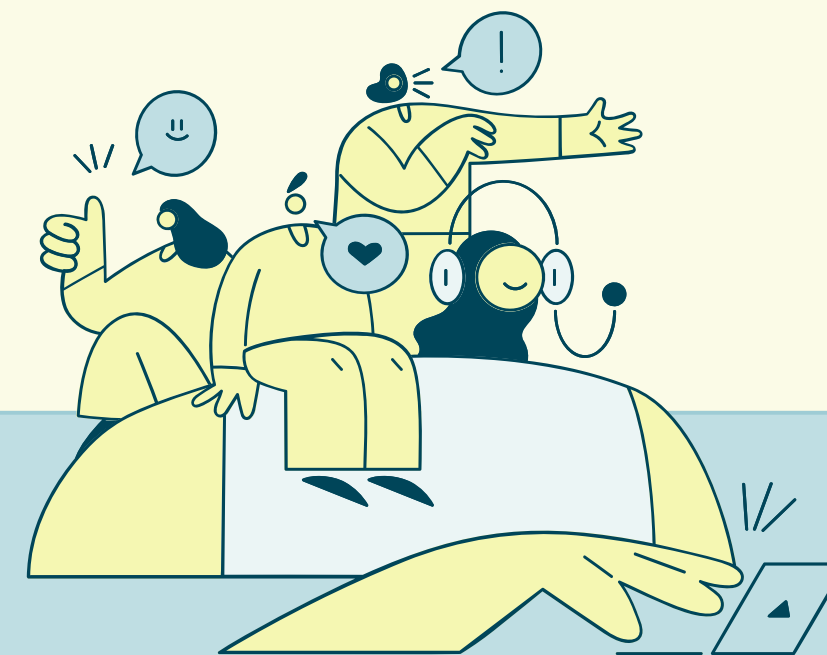
Bruker mangfold aktivt som en ressurs

Utvalget ser på mangfold i bred forstand, som summen av synlige og usynlige ulikheter ved oss og vår kompetanse. Virksomheter kan øke sitt tilfang av kompetanse, ved aktivt å rekruttere og utvikle mangfoldskompetanse og finne ubrukt gull blant de som står utenfor arbeidslivet. Dette er positivt på flere måter: Virksomheten får benyttet ubrukt kompetanse blant ansatte og får tak i kvalifisert arbeidskraft. Dette er bra for den enkelte, bedriftens forretningsmessige mål og det har åpenbare samfunnsøkonomiske fordeler.

Mangfold kan øke kreativitet, gi perspektiver og drive lønnsomheten i riktig retning. Forutsetningen er at arbeidsgiver ser verdien i ulikhetene, utnytter forskjellene og dermed får utbytte av mangfoldet. Mangfold må derfor ledes og forvaltes klokt. I motsatt fall kan mangfold gi utfordringer i kommunikasjon, kultur, arbeidsmiljø og bli kontraproduktivt, heller enn lønnsomt. (9) (10)

For å hente ut ressurser av mangfold, må arbeidsgivere øke sin kompetanse om mangfoldsledelse. Dette handler om hvordan bevisste og ubevisste oppfatninger og grad av kunnskap om ulike grupper påvirker måten mangfold ledes på. I mangfoldsledelse inngår mangfoldskompetanse i ledelsen på alle nivåer, sammenheng mellom mangfold og verdiskaping, språk som bygger felles identitet og fremmer gjensidig respekt, slik at ulikhetene i mangfoldet kommer til uttrykk og kompetanse til å kunne bruke potensialet i mangfoldet til oppgaveløsning. (11) (12)

Det er fornuftig å ha fokus på livsfasepolitikk, heller enn generasjonsforskjeller på arbeidsplassen. Det er forskningsmessig mer som taler for at det er viktig å se enkeltindividene og legge til rette for ulike livsfaser, enn at generasjonsforskjeller spiller en vesentlig rolle.



- 42 prosent av Abelias medlemmer jobber aktivt eller svært aktivt med å bruke mangfoldet aktivt som ressurs.
- 12 prosent mener dette er blant de viktigste tingene å jobbe med fremover

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

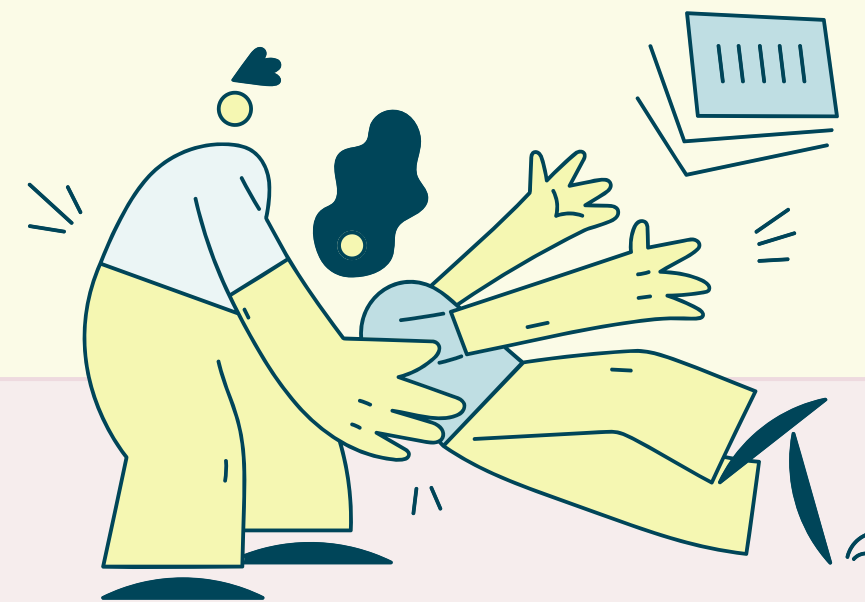
Psykologisk trygghet og tillitsbasert ledelse

Ekspertutvalget tar utgangspunkt i at tillitsbasert ledelse er det beste grunnlaget for å bygge psykologisk trygghet. Medarbeidere som gis tillit og autonomi og opplever høy grad av psykologisk trygghet, tør å prøve og feile og ha kritiske synspunkter, uten å frykte negative konsekvenser. (13)

Med ny teknologi som automatisering, digitalisering og bruk av kunstig intelligens, er det viktig å ha en motkraft som ivaretar mellommenneskelige aspekter og relasjoner.

Medarbeidere er mennesker, ikke bare arbeidere, og arbeid er en del av livet, ikke adskilt fra det. Verdier kommer gjennom følelser og ikke bare funksjoner. (14) Et godt arbeidsmiljø fremheves også som den viktigste kvaliteten arbeidstakere ser etter når de skal velge arbeidsgivere. Arbeidsgivere er derfor tjent med å legge til rette for å bygge og vedlikeholde gode relasjoner på arbeidsplassene. Medarbeidere som har en eller flere mangfoldstyper i sin identitet kan få redusert sin opplevelse av psykologisk trygghet og mulighet til å være autentisk, dersom ledere mangler mangfoldskompetansen vi tidligere har nevnt.

For å lykkes med å skape et psykologisk trygt arbeidsmiljø og tillitsbasert ledelse, krever det at ledere har sterk relasjonskompetanse. Dette er særlig viktig i tider med høy grad av omstilling og endring. I en ny studie, påpekes det at de beste lederne er utadvendte, omgjengelige, åpne, planmessige, ærlige og ydmyke. Videre er tydelig kommunikasjon og konstruktive tilbakemeldinger en fordel. (15)



- 97 prosent av Abelias medlemmer mener at tillitsbasert ledelse er produktivitetsfremmende
- 45 prosent mener psykologisk trygghet er blant de tre viktigste områdene å jobbe med fremover

Kilde: [Abelias HR-undersøkelse og NHOs arbeidsmiljøbarometer](#)

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Fleksibilitet i tid og rom

Fleksibilitet hva gjelder arbeidstid- og sted er et gode som i økende grad etterspørres av arbeidstakere.

Virksomhetene ser fordeler ved fleksibilitet for eksempel hva gjelder motivasjon, tilrettelegging og sykefravær, men ser negative effekter for innovasjon og kreativitet. (16) Dette gir grunn til å vurdere hvilke oppgaver som egner seg best i fysisk samarbeid og samspill og hva som egner seg på hjemmekontoret. Flexibiliteten økte under og etter pandemien. Pendelen ser ut til å svinge noe tilbake, og flere ledere ønsker nå at medarbeiderne mer fysisk til stede. (17)

Hver virksomhet må selv finne løsningen for hva som passer for seg. Det er ikke nødvendigvis slik at det finnes én gangbar løsning for alle og behovene kan endre seg over tid.

Fleksibilitet og større valgfrihet betyr ikke fravær av ledelse, men kan utfordre tradisjonelle måter å drive ledelse på. Struktur og ordninger for praktisering av fleksibilitet er nyttig for å skape forutsigbarhet og bidra til forventningsavklaringer både for arbeidsgivere og arbeidstakere.

Ekspertutvalget anbefaler god dialog med de ansattes representanter, følge med på utvikling for blant annet arbeidsmiljø og å justere kursen ved behov.



- 77 prosent av Abelias medlemmer ønsker at medarbeiderne skal jobbe overvekten eller det aller meste av tiden på kontoret
- 79 prosent mener at fleksibilitet (herunder bruk av hjemmekontor) leder til mer motiverte ansatte
- 22 prosent av ledere ønsker at medarbeiderne skal jobbe *mindre* på hjemmekontor fremover.
- Hele 93 prosent mener gode, fysiske samhandlingsarenaer er viktig for å bygge kultur

Kilde: Abelias HR-undersøkelse og NHOs arbeidsmiljøbarometer

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

2. Utøver ledelse for det usikre og ukjente

Omgivelsene våre skifter fort, som følge av en rekke faktorer som for eksempel geopolitikk, sikkerhet, teknologisk utvikling, konkurranse og rammebetingelser. Rask endringstakt krever ledere som er komfortable med å navigere gjennom usikkerhet og raske endringer. Ledelse blir mer dynamisk enn før og krever tilpasningsdyktighet. Dette innebærer å fremme en kultur for innovasjon og eksperimentering, blant annet med ny teknologi og arbeidsmetodikk. Samarbeid mellom ulike aktører, både private og offentlige, blir viktig for å lykkes med å finne gode og bærekraftige løsninger fremover.

Kjennetegn for fremtidsrettede arbeidgivere

- Motiverer til å eksperimentere med ny teknologi og kunnskap
- Søker samarbeid for å finne gode løsninger
- Bygger beredskap og utvikler motstandsdyktighet

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Motiverer til å eksperimentere med ny kunnskap og teknologi

Raske skifter innenfor teknologi, helse, politikk og miljø gjør at virksomheter må forholde seg til hyppigere og mer gjennomgripende endringer. Dette stiller også større krav til endringsledelse og virksomhetenes evne til å tilpasse seg.

Utvikling krever systematisk eksperimentering, utprøving og læring for å henge med. (18) Dette påvirker også arbeidsmetoder og organisering. Vi ser en utvikling til at flere virksomheter går fra tradisjonell prosjektledelse og fossefallsmetodikk til agil/smidig metodikk, hvor oppgaver og leveranser stykkes opp i mindre deler og det evalueres og læres underveis. Slik blir det mulig å bevege seg fremover, men raskt kunne justere kursen, i en verden hvor forutsetninger og rammebetingelser endres stadig raskere. Psykologisk trygghet og eksperimentering i trygge omgivelser er en nødvendig forutsetning for at medarbeidere tør å prøve og feile.

Siden forrige rapport, har bruk av kunstig intelligens (KI) blir vanligere (19) og flere har planer om å bruke KI i egen virksomhet fremover. KI kan bidra til å løse store samfunnsutfordringer, for eksempel innen helseteknologi. Videre kan bruk av KI gi andre positive effekter, for eksempel for inkludering. KI vil påvirke oss og kreve nye metoder og etterutdanning. Virksomheter bør vurdere hvor det er effektivt og nyttig å ta KI i bruk – og hvor det ikke er det.



- 67 prosent jobber aktivt eller svært aktivt med å skape en kultur som motiverer til eksperimentere med ny kunnskap og teknologi.
- 87 prosent av Abelian medlemmer er helt eller delvis enige i at høy kompetanse på endringsledelse er viktig for virksomhetens utvikling.
- 87 prosent er svært enig eller enig i at å ta i bruk nye arbeids – og organiseringsformer er nødvendig for å oppnå virksomhetens mål
- 15 prosent av Abelian medlemmer har benyttet KI i mer enn to år, mens 53 prosent opplyser å ha tatt KI i bruk de siste to årene. Bruken er relativt moderat.
- Bare 16 prosent svarer at de benytter KI i svært stor eller stor grad, mens 39 prosent benytter det i moderat grad

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Søker samarbeid for å finne gode løsninger

Perspektivmeldingen 2024 (20) drøfter langsiktige utfordringer for norsk økonomi, og fremhever viktigheten av samarbeid og partnerskap for å møte disse utfordringene. Samarbeid er også en viktig del av FNs bærekraftsmål nr. 17. (21)

Fremtidsrettede arbeidsgivere søker samarbeid, både internt og eksternt for å finne gode løsninger til det beste for samfunnet, kunden og virksomheten. Særlig med mangel på tilgang på arbeidskraft, kan samarbeid bidra til at oppgaver kan løses av ulike aktører i nye økosystemer.

Internt samarbeid kan handle om partssamarbeid med tillitsvalgte eller andre representanter for ansatte, men også om å samarbeide effektivt og smidig om felles mål på tvers av virksomheten.

Eksterne samarbeid kan omfatte både private og offentlige aktører, leverandører, kunder, akademika, NGOer og andre som kan bidra til mangfold i perspektivene og bedre og mer kreative løsninger.



- 78 prosent av Abelias medlemmer jobber aktiv med samarbeid på tvers for å finne gode løsninger, både internt og eksternt
- 47 prosent mener samarbeid er blant topp tre prioriteringer fremover

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Bygger beredskap og utvikler motstandsdyktighet

Siden forrige rapport har behovet for sikkerhet og beredskap i norske virksomheter blitt enda tydeligere. Dette skyldes blant annet globale usikkerheter og geopolitiske spenninger, særlig etter pandemien og krigen i Ukraina, men også teknologisk utvikling som også gavner aktører med dårlige hensikter.

Næringslivets Sikkerhetsråd (NSR) har påpekt at etterspørselen etter kompetanse innen sikkerhet og beredskap har økt betydelig, særlig etter pandemien og konflikten i Ukraina. (22)

Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM) har også fremhevet behovet for økt beredskap i sin rapport "Risiko 2024". (23) Rapporten viser at norske virksomheter må forberede seg bedre på å møte trusler som spionasje, sabotasje og cyberangrep. NSM understreker at beredskapen må bygges før krisen inntreffer, og at underleverandører ofte er et svakt punkt. NSM oppfordrer til økt fokus på sikkerhet i alle ledd av virksomheten.

Abelias undersøkelser taler for at fremtidens arbeidsgivere bør jobbe mer aktivt og systematisk med sikkerhet og beredskapsspørsmål. Dette bør omfatte bevisshetsarbeid, gode risikovurderinger, utarbeidelse av rutiner og opplæring av medarbeidere, da brukerfeil innebærer risiko med potensielt store, negative konsekvenser.



- 44 prosent av Abelias medlemmer arbeider aktivt eller svært aktivt med risikovurderinger for å sikre beredskap og motstandsdyktighet
- 22 prosent jobber i liten eller ingen grad med dette

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

3. Følger etiske og bærekraftige prinsipper

Å drive etisk og bærekraftig er ikke bare et omdømmespørsmål. Det handler også blant annet om å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft som motiveres av arbeidet, finne ressursøkonomiske løsninger og sikre langsiktig, økonomisk vekst. Både investorer, kunder, arbeidstakere og innkjøpere stiller stadig høyere krav til etikk og bærekraft, og det er økende grad av både internasjonale og nasjonale reguleringer av ikke-finansielle forhold. Skal du være blant de beste, ligger du også i forkant – og tar ansvar utover det virksomheten er pålagt.

Kjennetegn for fremtidsrettede arbeidgivere

- Drive bærekraftig i bred forstand
- Tilbyr arbeid med mening
- Ta samfunnsansvar utover det som er pålagt

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Driver bærekraftig i bred forstand

Arbeidsgiverne er en viktig del av løsningene for å sikre et mer bærekraftig samfunn, både når det gjelder klima og miljøspørsmål og sosial bærekraft. Arbeidstakere er fortsatt bevisste på bærekraft når de velger arbeidsgiver, selv om noen undersøkelser viser at dette har hatt en noe lavere prioritering de senere årene. (24) Dette kan ha sammenheng med at bærekraft for mange har blitt en hygienefaktor, samt at det har vært en pågående energikrise.

Norske arbeidsgivere har eller kan få fortrinn på miljømessig og sosial bærekraft. Etterhvert som omstillingstakten øker, vil bedrifter konkurrere om å bli pådrivere for endring. Dette forsterkes av at interessenter og investorer i økende grad opptas av miljømessige, sosiale og styringsmessige spørsmål (ESG), hvilket påvirker kapitalkostnad og markedsverdi. Det er også økende grad av regulering på området. I 2024 trådte nye regler for bærekraftsrapportering i kraft i Norge. Reglene er basert på EU-direktivet Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (25) og stiller høye krav til rapportering av bærekraftsinformasjon.

I mange sammenhenger er dokumenterbart bærekraftsarbeid «a ticket to play», for eksempel for å kunne delta i anbudskonkurranser. Reguleringer og sterkere fokus på miljø og sirkularitet tvinger selskaper til å vise konkrete bidrag til globale mål.



- 47 prosent av Abelias medlemmer opplyser å jobbe svært aktivt eller aktivt med klima og miljøspørsmål
- 62 prosent opplyser å jobbe aktivt eller svært aktiv med sosial bærekraft
- 59 prosent er helt eller delvis enig i at systematisk arbeid med klima og miljøspørsmål er avgjørende for å kunne være en foretrukket arbeidsgiver
- 70 prosent er helt eller delvis enig i at systematisk arbeid med sosial bærekraft er avgjørende for å kunne være en foretrukket arbeidsgiver.

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Tilbyr arbeid med mening

Arbeidstakere er i økende omfang opptatt av at arbeidet de utfører har en betydning for andre enn seg selv

Ansatte legger vekt på ulike verdier i sitt søk etter den riktige arbeidsgiveren: for eksempel økt personlig frihet og fleksibilitet, felleskap, sikkerhet, meningsfylt arbeid eller at virksomheten etterlater et lite klimaavtrykk. Undersøkelser taler for at så mye som 96 % av ansatte er enig i at samsvar mellom personlige verdier og selskapets kultur er en nøkkelfaktor for hvor tilfredse de er med å jobbe der, og 50 % av kandidater ville ikke jobbet for et selskap med dårlig omdømme – selv med lønnsforhøyelse. Men bare 19 % av ansatte verden over ser en sammenheng mellom det som arbeidsgiveren sier om arbeidsplassen, og deres egen erfaring med å jobbe der. (26)

Eksperimenter viser at å se hvordan man gjør en forskjell for andre, er en vesentlig driver for opplevelse av mening i jobben, og for prestasjon. Ansatte som aktivt hjelper sine kolleger på eget initiativ, opplever oftere nyttefølelse og mening i eget arbeid og presterer bedre enn øvrige ansatte. Effekten er mindre hvis ledere må forklare den sosiale nytten av arbeidet. (27)

Studier viser også at arbeidstakere som opplever å ha meningsfylt arbeid, er mer fornøyd med jobben, har mindre fravær og generelt høyere livsglede. (28)



- 89 prosent av Abelias medlemsvirksomheter jobber aktivt eller svært aktivt med å tilby arbeid med mening
- Kun 6 prosent anser mangel på mulighet til å tilby arbeid med mening som en utfordring fremover.

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Hva kjennetegner en god og fremtidsrettet arbeidsgiver?

Tar samfunnsansvar utover det som er pålagt

Bedriftens samfunnsansvar kan defineres som virksomheters frivillige integrering av etiske, sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift, utover å overholde eksisterende lover og regler.

Arbeidsgivere ser utfordringer i å henge med i regelverksutviklingen, som går raskt og stiller stadig nye krav, ikke minst på arbeidslivsfeltet. Det er krevende å både skulle fullt ut etterleve alle eksisterende regelverkskrav og samtidig strekke seg enda lenger.

Ingen kan gjøre alt, (29) men alle kan gjøre noe. Det er ideelt hvis arbeidet med samfunnsansvar går hånd i hånd med det forretningsmessige, slik at det også bidrar til økt lønnsomhet for virksomheten. Det finnes også muligheter for å knytte kjennetegnet om samfunnsansvar sammen med kjennetegnet om samarbeid. Det finnes mange gode eksempler blant annet på samarbeid både mellom offentlige og private aktører, samarbeid mellom private aktører og samarbeid med ideelle organisasjoner/NGOer. (30) Dette kan for eksempel handle om inkludering av de som står utenfor arbeidslivet, arbeid for å motvirke diskriminering, bistandsarbeid eller miljøarbeid.



- 56 prosent av Abelias medlemmer jobber svært aktivt eller aktivt med å ta samfunnsansvar utover det de er pålagt
- 15 prosent definerer det å ta samfunnsansvar som en av de tre viktigste utfordringene fremover
- 32 prosent svarer at for rask regelverksutvikling er en av de tre største utfordringene fremover

Kilde: Abelias HR-undersøkelse 2024

Kilder og litteraturliste - Del 1

Abelia og kunnskapsnæringene	Grunnleggende prinsipper for arbeidsgivere
(1) abelia.no	(6) Fløtten og Jordfall (2019): <i>Den norske modellen - en supermodell</i> . Fafo, notat som en del av LO Stat og Spekters prosjekt "Supermodellen".
Trender og utviklingstrekk	(7) NOU 2021:9 <i>Den norske modellen og fremtidens arbeidsliv</i> , Kap 3, s.30 flg.
(2) NHOs kompetansebarometer, rapport 2024:3	Prioriterer utvikling av egenskaper, ferdigheter og kompetanse hos ansatte
(3) Randstad 2024 (Nedlastbar rapport bestilles fra nettsiden) , YPAI 2024	(8) Kuvaas, Dysvik 2020: <i>Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser</i> . Videre henvisning til Collins og Smith 2006
(4) NHOs arbeidsmiljøbarometer 2024 (Det er gjort uttrekk for Abelias medlemmer)	Flere kilder og litteratur: <ul style="list-style-type: none">• Grant, Adam (2023): <i>Hidden potential</i>
(5) Abelias HR-undersøkelse 2024	Mangfold som ressurs
Flere kilder og litteratur: <ul style="list-style-type: none">• Utsikt 2024, Arbeidstilsynet• Trender i arbeidslivs- og velferdspolitikken fram mot 2035, Fafo• NAV's omverdensanalyse 2023-2025	(9) Brenna, Loveleen (2021): <i>Mangfoldsledelse - Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn</i>

Kilder og litteraturliste - Del 2

<p>(10) Se for eksempel Løvstad/Kumar (2025): Teoretiske rammeverk for Diversity index (2023).</p>	<p>Flere kilder og litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lai, Linda: Motivasjon for å gjøre en forskjell, BI Business Review Edmondson/Lei (2014): Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct
<p>(11) Norsk Standard NS 11201:2018</p>	<p>Fleksibilitet og rom</p>
<p>(12) Se også Løvstad/Kumar (2023): Måleverktøy for mangfold og mangfoldsledelse i organisasjoner</p>	<p>(16) NHOs arbeidsmiljøbarometer 2024 (Det er gjort uttrekk for Abelianas medlemmer).</p>
<p>Flere kilder og litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nerstad, Christina G.L, Anders Dysvik, Bård Kuvaas, Robert Buch (2018): <i>Negative and Positive Synergies: On Employee Development Practises, Motivational Climate and Employee Outcome</i> NTNU samfunnsforskning (2024): «Hva er mangfoldsledelse og hvordan virker det?» Stortingsmelding 33 (2023-2024) En forsterket arbeidslinje, flere i arbeid og færre på trygd 	<p>(17) NHOs arbeidsmiljøbarometer 2024 (Det er gjort uttrekk for Abelianas medlemmer).</p>
<p>Psykologisk trygghet og tillitsbasert ledelse</p>	<p>Flere kilder og litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Smite, Darja, Nils Brede Moe, Eriks Klotins, Javier Gonzalez-Huerta (2021): From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere. (SINTEF). Stami: Dette vet vi om hjemmekontor nå (2024).
<p>(13) Se for eksempel Amy Edmondson (1999): Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams og Amy Edmondson (2003): Speaking up in the operating room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams.</p>	<p>Motiverer til å eksperimentere med ny teknologi og kunnskap</p>
<p>(14) Se Gartner: The Human Deal Employees Increasingly Seek Value and Purpose at Work</p>	<p>(18) Cannon, M.D og Edmondson, A (2005): Failing to Learn and Learning to Fail (intelligently): How Great Organisations Put Failure to Work to Innovate and Improve</p>
<p>(15) Javalgi, Newman & Li (2024), Journal of Applied Psychology: Personality and Leadership: Meta-Analytic Review of Cross-Cultural Moderation, Behavioral Mediation, and Honest-Humility</p>	<p>(19) SSB 2024</p>

Kilder og litteraturliste - Del 3

<p>Flere kilder og litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u><i>Amabile & Kramer (2011): The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at Work.</i></u>• <u>Rafferty, A.E. and A. Minbashian (2018).</u>• <u><i>Cognitive Beliefs and Positive Emotions About Change: Relationships with Employee Change Readiness and Change-supportive Behaviors.</i></u>• <u>Human Relations, 72(10), pp. 1623-1650</u>• <u>Shah et al (2021): Things Are Not Always What They Seem: The Origins and Evolution of Intragroup Conflict. Administrative Science Quarterly.</u>• <u>Mørk, Bjørn Erik (2020): Vi må lære av suksess – og feil. BI Business Review</u>	<p>Driver bærekraft i bred forstand</p>
<p>Søker samarbeid for å finne gode løsninger</p>	<p>(24) <u>Universum Student Survey 2024</u> og <u>Universum Professional Survey 2024</u></p>
<p>(20) Stortingsmelding 31 (2023-2024) Perspektivmeldingen</p>	<p>(25) <u>Corporate Sustainability Reporting Directive, EU</u></p>
<p>(21) FNs bærekraftsmål nr. 17 - FN-sambandet</p>	<p>Flere kilder og litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Omstillingsbarometeret 2024 Abelia</u>
<p>Bygger beredskap og utvikler motstandsdyktighet</p>	<p>Tilbyr arbeid med mening</p>
<p>(22) <u>Næringslivets Sikkerhetsråd</u></p>	<p>(26) <u>Randstad Employer Brand Research 2021</u></p>
<p>(23) <u>NSM: Risiko 2024</u></p>	<p>(27) Adam Grant (2018): <i>Give and Take - a Revolutionary Approach to Success</i></p>

Kilder og litteraturliste - Del 4

(28) Steger, Dik, Duffy (2018): *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*. *Journal of Career Assessment* Vol. 20, Issue 3.

Flere kilder og litteratur:

- Grant, A. M., & Shandell, M. S. (2022). Social motivation at work: The organizational psychology of effort for, against, and with others. *Annual Review of Psychology*, 73, 301–326
- Allan m.fl. (2018): *Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis*
- Hu, Hirsch (2017): *The Benefits of Meaningful Work: A Meta-Analysis*
- Albrecht, Green, Marty (2021): *Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement*
- Slemp m.fl. (2018): *Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-analytic Review*
- Ntoumains m.fl. (2020): *A Meta-analysis of Self-determination Theory-informed Intervention Studies in the Health Domain: Effects on Motivation, Health Behavior, Physical, and Psychological Health*

Tar samfunnsansvar utover det som er pålagt

(29) Se for eksempel [Om UN Global Compact Norge - UN Global Compact Norway](#).

(30) Se for eksempel [Lønnsomt samarbeid med ideelle organisasjoner | BI](#)

abelia

2024/2025