

Hva holder direktørene våkne om natten?





Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Fem gjennomgående temaer	4
Hva overrasker?	4
Om undersøkelsen	5
Innledning	6
1. KI utfordrer det etablerte	7
Hva handler dette om?	7
Store forskjeller	7
Hva sier direktørene?	7
Variasjoner i hvordan KI utfordrer	8
2. Norge går tom for folk	9
Hva handler dette om?	9
Den kvantitative utfordringen: Færre hender tilgjengelig	9
Den kvalitative utfordringen: Riktig folk med riktig kompetanse	10
Variasjoner i synet på tilgang på arbeidskraft og kompetanse	11
3. Gjennomføringsgapet – ambisjon møter realitet	12
Hva handler dette om?	12
Hva sier direktørene?	12
Tid til å lede	13
Variasjonene mellom virksomheter koblet til gjennomføringsgapet	13
4. Sykefravær som nasjonalt problem uten nasjonal løsning	14
Hva handler dette om?	14
Hva sier direktørene?	14
Variasjoner i synet på sykefravær som problem uten nasjonal løsning	15
5. Økt regulering og geopolitisk uro – krav og usikkerhet	16
Hva handler dette om?	16
Komplekst styrings- og reguleringslandskap trekker ressurser	16
Geopolitikk, sårbarhet og sikkerhet	17
Variasjoner i synet på effekten av økt regulering og geopolitisk uro	17
6. Hva som overrasker	18
Klimaets fravær fra topplederagendaen	18
Arbeidsinnvandringens strukturelle tilbaketrekking	18
Systemkritikk av norske ordninger fra innsiden	18
Avslutning	19
Kilder	20

Hva holder direktørene våkne om natten?

Sammendrag

I perioden januar til mars 2026 gjennomførte HR Norge 27 semistrukturerte samtaler med HR-direktører i landets største virksomheter. Målet var å forstå hvilke utfordringer som opptar toppledelsen.

Norsk næringsliv og offentlig sektor er i 2026 under press fra flere kanter samtidig. Det er ikke enkeltstående kriser, men endringer i de grunnleggende betingelsene for virksomhetene.

Da vi startet disse intervjuene, var hensikten å forstå hva som holder direktørene i Norges største virksomheter våkne om natten. Samtalene ga mange ulike svar; mangel på arbeidskraft og kompetanse, kunstig intelligens, sykefravær, omstilling, reguleringer og ledelse.

Når intervjuene leses samlet, tegner det seg et tydeligere mønster. På tvers av bransjer og sektorer beskriver mange virksomheter en situasjon der kravene øker raskere enn kapasiteten til å møte dem. Man skal levere mer, endre seg raskere, ta i bruk ny teknologi og håndtere økende kompleksitet, samtidig som tilgangen på mennesker, kompetanse og gjennomføringskraft oppleves som stadig knappere.

Det er nærliggende å se flere av temaene og utfordringene som trekkes fram som virksomhetenes forsøk på å bygge kapasitet og svare på den samme utfordringen: Hvordan skape mer verdi, gjennomføre nødvendige endringer og levere på stadig høyere forventninger når mennesker, kompetanse og kapasitet blir de knappest ressursene?

Når vi har gjennomgått alle intervjuene, er det fem store temaer som går igjen på tvers av bransjer og sektorer. I rapporten har vi også inkludert noen observasjoner om hva som er påfallende fraværende fra topplederagendaen.

Kopiering og opphavsrett: © 2026 HR Norge. Denne rapporten er produsert for medlemmer av HR Norge. Kopiering, distribusjon eller annen bruk av rapporten uten skriftlig tillatelse er forbudt.

Fem gjennomgående temaer

1. **KI utfordrer det etablerte.** Ikke overraskende er kunstig intelligens på alles agenda. Men virksomhetene er på svært ulike steder. Noen virksomheter er i ferd med å ta radikale grep, som å fase ut manuell koding hos flere tusen ansatte utviklere allerede innen 2026, mens andre fortsatt er i utforskningsfasen. Felles for alle er erkjennelsen av at dette ikke er et IT-prosjekt, men at det kan være en omveltning av selve forretningsmodellen.
2. **Norge går tom for folk (tilgang på kapabilitet og kompetanse).** Arbeidsmarkedet strammes til strukturelt. Arbeidsinnvandringen fra Øst-Europa tørker opp fordi lønnsforskjellene har blitt mindre, kronekursen har svekket seg og dermed stiller andre land minst like sterkt som Norge i å tiltrekke seg attraktiv kompetanse. Unge velger ikke industri- og helsefag. Konkurransen om kompetanse skjerpes mellom sektorer. Og demografien trekker i feil retning. En kommuneleder formulerer det slik: «Norge vil gå tom for folk før vi går tom for penger.»
3. **Gjennomføringsgapet – fra ambisjon til virkelighet.** Mange virksomheter ser behovet for omstilling tydelig, men klarer ikke å skape den nødvendige forståelsen og dermed energien internt til å faktisk gjøre det. Organisasjoner som fortsatt fungerer godt, er vanskeligst å endre. Offentlig sektor pekes på særskilt, men også store private konsern kjenner seg igjen.
4. **Sykefravær som nasjonalt problem uten nasjonal løsning.** Sykefravær går igjen i nesten alle intervjuer, men det som skiller seg ut er at mange ledere nå peker ut over sin egen virksomhet og beskriver dette som en systemsvikt. Ordningene vurderes som utdaterte, ansvaret som feilplassert, og ingen enkeltarbeidsgiver kan løse det alene. Flere virksomheter har gått fra å behandle sykefravær som et operasjonelt problem til å løfte det som et politisk og samfunnsstrukturelt spørsmål.
5. **Regulering, sikkerhet og geopolitisk uro.** Nye regulatoriske krav (likelønnsdirektivet, innleieregulverket, GDPR, personellsikkerhet) nevnes i mange intervjuer som en voksende belastning. Samtidig har geopolitisk uro og sikkerhet gått fra å være et bakteppe til en faktor som nå direkte påvirker investeringsbeslutninger, kompetanseplanlegging og rekruttering og beredskapsplanlegging. Krigen i Ukraina, økt cyberaktivitet, usikkerhet om verdi- og leveransekjeder, toll og handelskonflikter, og virksomhetenes rolle i totalforsvaret er nå en del av topplederagendaen på en måte som var utenkelig for bare noen år siden.

Når vi analyserer intervjuene samlet, peker det seg særlig ut ett betydelig smertepunkt for virksomhetene. Som vi ser nærmere på i del tre: Direktørene ser behovet for omstilling tydelig, men flere beskriver at virksomhetenes evne til å gjennomføre endring ikke utvikler seg i samme tempo som utfordringene rundt dem. Kanskje er det nettopp denne spenningen, mellom erkjennelse og handlekraft, som best forklarer hva som holder mange av dem våkne om natten.

Hva overrasker?

Klimaets fravær fra agendaen. Til tross for at klimaomstilling lenge har dominert norsk offentlig debatt, er det få av de 27 virksomhetene som løfter dette frem som en av sine viktigste utfordringer de nærmeste årene. Dette kan tyde på at bærekraft er synlig i strategidokumenter og rapportering, men ikke nødvendigvis får noe stort fokus i ledergrupper nå.

Brems i arbeidsinnvandring. Flere virksomheter, særlig industri i distriktet og matproduksjon, beskriver at arbeidsinnvandringen fra Øst-Europa er markant redusert. Svak krone og bedre muligheter i hjemlandet gjør at arbeidskraften ikke lenger kommer i samme omfang. Dette rammer enkelte bransjer hardt.

Systemkritikk av norske ordninger. Det er mer kritikk av nasjonale ordninger i materialet enn man kanskje ville forventet fra direktører i store norske virksomheter. Flere utfordrer NAVs rolle i sykefraværsoppfølging, og selve sykmeldingspraksisen. Det er interessant at dette kommer fra de som faktisk jobber med tematikken i hverdagen, og representerer de som håndterer sykefraværet i virksomhetene.

Om undersøkelsen

HR Norge gjennomførte i perioden januar–mars 2026 totalt 27 semistrukturerte samtaler med HR-direktører i Norges største virksomheter.

Formålet med samtalene var å forstå hvilke utfordringer virksomhetene står overfor de neste 2–3 årene, hvordan de organiserer arbeidet med mennesker og organisasjon, og innenfor hvilke områder de lykkes spesielt godt. Sentrale spørsmål var:

- Hva er de største utfordringene virksomheten står overfor?
- Hva er øverst på toppleders agenda når det gjelder mennesker og organisasjon?
- Hvor er det kompetansegap?

All informasjon som ble delt i samtalene er behandlet konfidensielt og anonymisert i denne rapporten. Informantene representerer et bredt spekter av bransjer og sektorer: offentlig og privat sektor, produksjonsbedrifter og tjenesteleverandører, tech-selskaper og tradisjonell industri, kommuner og helseforetak.

Analysen er basert på en strukturert gjennomgang av alle de 27 intervjureferatene. Hvert referat ble først analysert individuelt for å trekke ut virksomhetens viktigste utfordringer, direktørens prioriteringer og særlig sterke utsagn. Deretter ble materialet analysert på tvers for å identifisere gjennomgående temaer og mønstre.

Denne rapporten er skrevet av team Innsikt og formidling i HR Norge, og er ment som et kunnskapsgrunnlag for medlemmer, beslutningstakere og offentligheten. I gjennomføring av intervjuene og i utarbeidelse av rapporten har fokuset vært på virksomhetsnivået, altså de utfordringer toppledelsen og administrerende direktør er opptatt av.



Innledning

Norske toppledere står i 2026 i et skjæringspunkt og må håndtere flere utviklingstrekk som hver for seg er krevende, men som samlet skaper et betydelig omstillingspress. Kunstig intelligens utfordrer etablerte forretningsmodeller. Arbeidskraft og kritisk kompetanse blir knappere. Kravene til omstilling øker raskere enn mange virksomheters evne til å gjennomføre endring. Sykefraværet forblir høyt til tross for omfattende innsats, og et mer urolig geopolitisk landskap kombinert med økende regulatoriske krav gjør virksomhetene mer komplekse å styre. Til sammen skaper dette en ny virkelighet for norske virksomheter, og nye krav til ledelse og organisering.

Denne rapporten presenterer funnene i fem kapitler, ett for hvert hovedtema, etterfulgt av et kapittel om det som overrasker ved materialet. Hvert kapittel beskriver hva temaet handler om, og illustrerer med konkrete eksempler og sitater fra samtaler. Vi supplerer også med enkelte relevante funn fra andre undersøkelser HR Norge har gjennomført. Til slutt oppsummerer vi de viktigste innsiktene.

1. KI utfordrer det etablerte

Hva handler dette om?

Det er vanskelig å komme utenom kunstig intelligens når kalenderen viser 2026. Dette var tematikken som gikk igjen i flest av intervjuene. Det beskrives som et strategisk spørsmål om posisjon og konkurransekraft i det neste tiåret, og ikke som et digitaliseringsprosjekt i HR- eller IT-avdelingen.

Store forskjeller

Virksomhetene befinner seg i svært ulike posisjoner. Noen virksomheter har allerede formulert tydelige ambisjoner, fattet konkrete beslutninger om mål og strategi, og er i gang med å måle adopsjon. De er også bevisste og håndterer åpent det faktum at noen ansatte ikke vil makte denne omstillingen. Andre er fortsatt i utforskningsfasen, begrenset av juridiske krav, eller fordi KI rett og slett oppleves som fjernt fra store deler av arbeidsstyrken.

Det som gjør KI sin inntreden annerledes enn tidligere teknologiskifter er ikke bare tempoet, men at det treffer kjernen i hvordan virksomheter er organisert og hva de lever av. Spørsmålet er ikke lenger om dette skjer, men hvor raskt den enkelte virksomhet klarer å tilpasse seg. Sitatene forteller oss mer om hvilke strategier virksomhetene beskriver.

Hva sier direktørene?

Kunstig intelligens utfordrer etablerte forretningsmodeller og reiser spørsmål om hvordan virksomheter skal skape verdi og organisere arbeidet i fremtiden.

*«Innen utgangen av 2026 skal ikke våre utviklere skrive manuelle koder.
Vi har mange tusen utviklere.»*

Direktør i IT-konsern

Det mest konkrete eksemplet kommer fra et stort IT-konsern. De har satt et tidsbundet mål: Innen utgangen av 2026 skal ikke deres flere tusen utviklere skrive manuelle koder. Direktøren er tydelig på at dette ikke er en ambisjon, det er en beslutning som allerede er tatt.

Konsekvensen er like tydelig formulert: «*Alle kommer ikke til å evne eller ønske det. Det er noe vi da må forholde oss til.*» Ambisjonen er altså ikke at «alle skal med», men en erkjennelse av at omstillingen vil etterlate noen, og at virksomheten har bestemt seg for å gjennomføre den likevel.

I finanssektoren handler frykten ikke om effektivitet, men om å miste selve kunderelasjonen. Nye aktører kan, som direktøren formulerer det, «stjele kundeflatene», ikke bare effektivisere dem bort. Virksomheten har beveget seg fra læringsfase til målingsfase og følger nå KI-adopsjon løpende som en styringsparameter.

I mediesektoren er spørsmålet enda mer grunnleggende: «*Hva er brukergrensesnittet om tre år?*» Det handler ikke om hvilke KI-verktøy redaksjonen tar i bruk, men om selve forretningsmodellens grunnlag fortsatt eksisterer hvis brukernes måte å konsumere innhold på endrer seg.

Fra helsesektoren kommer et mer jordnært eksempel: KI brukt i turnusplanlegging, koblet til systemplanlegging og pasientflyt. Det trekkes frem som noe virksomheten faktisk får til allerede. I en sektor der mye av omstillingsutfordringene er knyttet til personalressurser, handler KI mer om å utnytte eksisterende ressurser bedre.

Fra olje- og gassnæringen kommer en formulering som peker på noe utover teknologien i seg selv: «*Hvis HR ikke tar rollen i KI-transformasjonen, vil andre gjøre det.*» Det er ikke et utsagn om KI som verktøy, men om makt og mandat internt i virksomheten. Spørsmålet er hvem som eier omstillingen; HR, linjen, IT eller eksterne konsulenter. Flere direktører vi har snakket med kjenner seg igjen i denne uklarheten og potensielle spenningen, og dette er tematikk som også løftes i kapittel 3 [*Gjennomføringsgapet – fra ambisjon til virkelighet.*](#)

Variasjoner i hvordan KI utfordrer

Det er et betydelig spenn mellom virksomheter som er i aktiv tilpasning-, adopsjon- og målingsfase med tanke på bruk av KI (særlig bransjer som tech, finans og medier), og de som fortsatt er i utforsknings- og læringsfasen. Offentlig sektor virker jevnt over å være mer tilbakeholden, dels av juridiske og forvaltningsmessige grunner. Som en statlig etat eksplisitt trekker frem; bruk av KI i vedtaksarbeid må kunne etterprøves, noe som begrenser hvilke bruksområder som er mulige.

I produksjonsbedrifter og driftstunge sektorer oppleves KI som mer fjernt fra hverdagen til ansatte i produksjon og drift. Som en industridirektør uttrykte det:

«Det er lettere å putte KI på industri enn å putte industri på KI.»

Direktør i industribedrift

Gapet mellom kontor- og administrasjonsfunksjoner på den ene siden og produksjon og drift på den andre er her særlig tydelig.

KI er på agendaen hos alle, men det handler om vidt forskjellige ting. For noen er det et spørsmål om konkurransekraft og posisjon i markedet. For andre, særlig i sektorer med stram bemanningssituasjon, er det først og fremst et spørsmål om å bruke eksisterende ressurser smartere. For en tredje gruppe er det fortsatt et mulighetsrom de driver og utforsker. Virksomhetene befinner seg på svært ulike steder i arbeidet, og de løser vidt forskjellige problemer med det samme verktøyet.

2. Norge går tom for folk

Hva handler dette om?

Arbeidskraftmangel fremstår som den gjennomgående, mest grunnleggende og strukturelle utfordringen i materialet. Flere direktører beskriver at tilgang på mennesker og kompetanse er i ferd med å bli en viktigere begrensning enn både økonomi og teknologi. Bak utviklingen trekkes det fram flere forhold, som både virker samtidig og trekker i samme retning:

- Store alderskull er på vei ut av arbeidslivet, mens færre unge kommer inn (SSB sine framskrivninger viser nå at det i 2032 vil det være flere eldre enn yngre i Norge).
- Arbeidsinnvandringen som tidligere avlastet mange bransjer, særlig fra Øst-Europa, er redusert som følge av svakere norsk kronekurs og mindre lønnsforskjeller mellom landene.
- Mange virksomheter opplever at unge velger bort utdanninger og yrker de er avhengige av å rekruttere til.
- Flere sektorer konkurrerer om de samme menneskene, samtidig øker behovet for arbeidskraft innen helse, omsorg, forsvar og andre samfunnskritiske områder.
- Rask teknologiutvikling og omstilling skaper behov for ny kompetanse som det ofte er begrenset tilgang på.

Konsekvensen er at virksomhetene ikke lenger oppfatter dette som et tradisjonelt rekrutteringsproblem. Tilgang på mennesker blir en strategisk begrensning for hva virksomheten kan levere av tjenester og produkter, hva man kan utvikle og produsere og en begrensning for vekst.

I helse- og kommunesektoren beskrives dette som en trussel mot evnen til å opprettholde tjenestene med dagens organisering. Flere peker på at de ikke vil ha nok ansatte til å løse oppgavene på samme måte som i dag. I privat sektor handler det oftere om konkurransekraft, vekst og omstillingsevne, men i kjernen dreier dette seg om det samme: Virksomhetene må skape mer verdi med den arbeidskraften de allerede har.

Intervjuene gir ikke grunnlag for å si at arbeidskraft- og kompetansemangel alene forklarer de øvrige utfordringene virksomhetene står overfor, men fremstår som en viktig underliggende driver for virksomhetene vi har snakket med. Flere av de øvrige temaene kan forstås som virksomhetenes forsøk på å håndtere eller tilpasse seg en situasjon der tilgang på mennesker og kritisk kompetanse blir en stadig knappere ressurs. Det handler om å øke verdiskapingen og gjennomføringsevnen med de menneskene de har.

Den kvantitative utfordringen: Færre hender tilgjengelig

Den sterkeste formuleringen kommer fra en kommune, og sitatet under er en beskrivelse av hva vedkommende mener er den fremste begrensningen for norske virksomheter fremover.

«Norge vil gå tom for folk før vi går tom for penger.»

Kommunalsjef

Kommunalsjefen er samtidig dypt bekymret for at en del unge ikke kommer inn i arbeidslivet og forblir utenfor. Flere berører et paradoks vi ser ut til å stå i nå, nemlig at vi både har en arbeidskraft- og kompetansemangel og at det samtidig er utfordrende for unge å komme inn på arbeidsmarkedet.

En offentlig etat har kartlagt at 40 prosent av medarbeiderne går av med pensjon i løpet av kommende fem år. Dette oppleves naturligvis som kritisk og har dermed vært helt førende for arbeidet med personal og organisering. Vi har lenge visst at pensjonsbølgen kommer, og nå begynner virksomhetene å merke at det er et premiss i arbeidet med å tiltrekke, beholde og utvikle medarbeidere.

Samtidig tørker arbeidsinnvandringen fra Øst-Europa opp. I matproduksjon beskrives arbeidsinnvandringen fra Polen som «vanskeligere» fordi svak krone gjør Norge mindre lønnsomt som arbeidsdestinasjon. Ufaglært arbeidskraft til fabrikk er en kontinuerlig mangelvare. Lignende observasjoner kommer fra sjømatnæringen, der arbeidsinnvandring fra Øst-Europa reduseres fordi vilkårene i hjemlandet er blitt bedre.

Den klassiske industriarbeideren beskrives i tillegg som en «utdøende rase.» Dette handler ikke først og fremst om lønn, men om attraktivitet. Unge velger andre karriereveier. Fra industri stilles spørsmålet:

«Hvem vil jobbe på et sagbruk om ti år?»

Konserndirektør i industrivirksomhet

Både industri- og helsefag taper i konkurransen om de unge, og virksomhetene i disse bransjene opplever at unge velger bort de fagene som de virkelig hadde trengt at flere utdannet seg i. Dette er en utfordring som virksomhetene påpeker at ikke kan løses av employer branding alene, men at det handler om endringer i hva unge oppfatter som attraktivt arbeid.

En kommune beskriver at konkurransen om arbeidskraft blir ytterligere tilspisset når også forsvaret samtidig ruster opp. Erkjennelsen er at kommunen «ikke vil ha nok folk fremover» hvis man fortsetter å løse oppgavene på samme måte. Problemet er ikke at det ikke finnes arbeidskraft, men at kommunen ikke klarer å konkurrere om dem. Helse og omsorg opplever det samme. Ufaglærte stillinger blir stående ubesatt, og spesialistkompetanse er mangelvare. For virksomheter i mindre sentrale strøk, der tjenestene leveres lokalt eller produksjonen krever fysisk tilstedeværelse, har de utfordringer med å tiltrekke seg arbeidskraft utover eget geografisk område.

Den kvalitative utfordringen: Riktig folk med riktig kompetanse

Selv der folk er tilgjengelige, er det ikke alltid riktig kompetanse er tilgjengelig. I et helseforetak forteller de at en klar overvekt av omstillingsutfordringene er knyttet til personell. Det er ikke fordi det mangler ansatte, men fordi omstillingen krever annen kompetanse enn den som finnes. De beskriver at de ikke får brukt ressursene på den måten de ønsker. Det er mange ledere, men det de egentlig trenger er kompetent personell lengre ned i virksomheten.

Det finnes unntak. Et IT-selskap melder om rekordmange søkere til visse roller, særlig innen software. Mangelen på søkere er altså ikke universell, men konsentrert til bestemte bransjer og kompetanseområder, med andre ord er fordelingen mellom tilgjengelig og nødvendig kompetanse i ubalanse.

Det virksomhetene beskriver her kan vi sette i en større kontekst. Abelias omstillingsbarometer peker i samme retning: Kompetansetilgangen er under press, og norsk næringsliv er ikke gode nok til å ta i bruk muliggjørende teknologier (Abelia, 2025).

Variasjoner i synet på tilgang på arbeidskraft og kompetanse

Det er et tydelig skille mellom hvordan virksomheter møter arbeidskraft- og kompetanseutfordringen. Noen møter utfordringen på en mer defensiv måte. Eksempelvis ved å forsøke å rekruttere bredere, jobbe med employer branding og sentralisere rekruttering. Mens andre møter det offensivt og heller adresserer det som et spørsmål om å endre selve måten arbeidet utføres og er organisert på. De påpeker behovet for å designe mer fleksible organisasjoner, og ser aktivt etter nye muligheter for samspill mellom mennesker og teknologi.

Sistnevnte tilnærming er tydeligst i helsesektoren og noen kommuner, der det allerede er en erkjennelse om at man ikke kan rekruttere seg ut av problemet. Intervjuene viser både en framoverlent og framtidsrettet holdning og praksis. En kommune har tatt i bruk roboter og medisindispensere i helse- og omsorgstjenestene, og deltar i nasjonale samarbeidsprosjekter for å skalere løsninger som fungerer. At teknologien mottas ulikt blant medarbeidere er en erkjennelse. Noen opplever det som effektiv støtte, andre er skeptiske til redusert menneskelig kontakt i omsorgen. Til tross for noe motstand er retning og strategi lagt. Man ser at måten tjenester leveres på må redesignes, og at man ikke «bare» kan bemanne opp.

For de som er langt fremme handler det nå om å tenke nytt om tjenesteleveransen. Hvilke oppgaver kan løses med mindre spesialisert kompetanse? Hva kan automatiseres? Hvilke tjenester kan leveres på andre måter?

3. Gjennomføringsgapet –ambisjon møter realitet

Hva handler dette om?

Mange ledere ser behovet for omstilling tydelig, men klarer ikke å skape den nødvendige energien internt til å faktisk gjennomføre det. Flere peker på et velkjent fenomen: I virksomheter der man opplever at ting fortsatt fungerer og går godt, er det vanskeligst å få til endringer. Offentlig sektor peker spesielt på dette, men også store private konsern løfter fram «sense of urgency-utfordringen».

Dette handler om to sammenvevde utfordringer. Det ene er at organisasjonen ikke kjenner det som akutt nok («sense of urgency»), og at konsekvensene av ikke å endre seg er for vage til å skape reell drivkraft. Det andre de beskriver er manglende gjennomføringskapasitet. Virksomhetene igangsetter initiativer, men sliter med å ta dem over målstreken. Pilotprosjekter som ikke blir skalert. At man skriver business caser, men ikke realiserer gevinster. Og at kompetanse- og kulturendring tar lengre tid enn forventet.

Disse to problemene henger også sammen. Uten erkjennelsen av at det haster å endre seg blir gjennomføringen nedprioritert, og uten gjennomføringsevne forsterkes troen på at endring ikke er mulig. Sammen skaper dette et gap mellom hva virksomheten burde gjøre, og hva organisasjonen faktisk har kapasitet og modenhet til å gjennomføre.

Hva sier direktørene?

Et selskap i privat sektor setter ord på det mange kjenner seg igjen i, gjennom sitatet under.

«Sense of urgency er vanskelig i et selskap som fortsatt går bra i det gamle.»

Direktør i privat sektor

Samme direktør utfordrer også myten om at norske virksomheter er «som tankskip»: «Det er egentlig ikke sant. Det har vært en unnskyldning for ikke å gjøre ting så raskt her. Vi jobber mye med å drepe myter.»

Fra offentlig sektor formuleres det slik:

*«Det må kjennes så vondt at man rett og slett må gjøre endringen,
og det er vanskeligere i offentlig sektor.»*

*«Offentlig sektor er eksperter i å skrive opp business case og hente inn midler,
men dårlige til å ta ut effekt og vise resultater.»*

Direktør i offentlig sektor

En samferdselsvirksomhet sier: «Vi har vært veldig flinke til å igangsette initiativer, men ikke så flinke til å få dem over målstreken.» En kommune beskriver at de kan pilotere og innovere, men sliter med å gå til bred og varig drift. Fra helsetjenesten løftes endringsforståelse som en kjernekompetanse: «En beslutning om endring er ikke nok i seg selv, det avgjørende er å forstå hvordan endring faktisk skjer hos mennesker.» Å balansere tempo mot kvalitet i prosessen trekkes frem som både viktig og vanskelig.

Fagforeningenes rolle har også vært tema i samtaler våre. Direktørene opplever i varierende grad av de er en konstruktiv partner når virksomhetene står i omstilling.

Tid til å lede

Når virksomheter ikke lykkes med å gjennomføre det de har satt seg fore, ender samtalen fort på ledelse. Det fremstår som underforstått i materialet: Å drive endring fremover er et lederansvar. I denne sammenheng er det nyttig å trekke skillet mellom styring («management») og lederskap («leadership»), en distinksjon som ofte forsvinner i det norske språket. Styring handler mer om å ta beslutninger og følge opp, mens lederskap er den relasjonelle dimensjonen – evnen til å faktisk få folk med seg. Et dagligvarekonsern sier det direkte: «ledelse er den nye endringsledelse» – og beskriver endring som en konstant del av lederrollen, ikke et separat prosjekt som igangsettes og avsluttes.

Men flere direktører peker på noe som sjelden sies høyt: mellomlederne, de som faktisk skal omsette beslutninger til handling i hverdagen, er ofte det mest overbelastede leddet i organisasjonen. De forventes å drive endring nedover samtidig som de håndterer drift, konflikter og forventninger ovenfra. Kapasiteten strekker ikke til, og resultatet er at gode initiativer mister fremdrift fordi ingen har reell tid til å følge dem opp.

Noen virksomheter har tatt konsekvensen av dette. Et selskap har etablert egne arenaer der ledere trenes i robusthet og det å stå i kontinuerlig endring over tid. De fokuserer på å tåle presset som følger med rollen. Fra industrien beskrives en holdning om at «ledelse læres ved å lede», ikke gjennom generiske programmer. En kommune beskriver derimot lederopplæringen som så avgjørende at noen ledere sier de «kunne sluttet» uten den.

Det diskuteres mye hvordan man best utvikler ledere, og vi vet at lederutvikling er et område det legges masse ressurser i. Det snakkes mindre om noe like viktig – at mellomlederne allerede står i en betydelig kapasitetsskvis. De forventes å levere på drift, håndtere utvikling og endring, og oversette det som kommer ovenfra. I denne skvisen kan det virke som at gjennomføringskraften i virksomheter forsvinner. Kanskje er forventningene til mellomlederne urealistiske.

Variasjonene mellom virksomheter koblet til gjennomføringsgapet

Utfordringen knyttet til gjennomføringsgapet ser ut til å være sterkest i offentlig sektor. Der kobles problemet til at konsekvensene av ikke å endre seg er mer diffuse. Der en privat virksomhet vil oppleve tap av markedsandeler og kunder, vil en kommune eller helseforetak fortsatt levere tjenester selv om de kunne vært levert mer effektivt.

Men også i privat sektor er utfordringen med gjennomføringsgapet kjent. Hvis det fortsatt går tålelig bra «i det gamle», sliter man med å skape den nødvendige drivkraften for å endre seg. Forskjellen er at privat sektor oftere beskriver dette som et tempo- og skaleringsproblem. Initiativene igangsettes, men tar for lang tid eller skaleres ikke. Mens offentlig sektor oftere beskriver mangel på realisert gevinst. Man skriver business caser og henter inn midler til å gjennomføre endringer, men effekten uteblir. Felles er at de ikke mangler innsikten i hva som må gjøres. Det de mangler er evnen, eller energien til å gjennomføre det og backing for å «stå i det».

4. Sykefravær som nasjonalt problem uten nasjonal løsning

Hva handler dette om?

En helt ny undersøkelse fra HR Norge viser at 40 prosent opplever sykefraværet som utfordrende i perioder, og 47 prosent beskriver det som en vedvarende utfordring. Og over halvparten opplever utfordringen som økende. Dette er høye tall.

Sykefravær går også igjen i mange av intervjuene vi har gjennomført i forbindelse med denne rapporten. Det som er påfallende er at mange ledere nå peker ut over sin egen virksomhet og beskriver dette som en systemsvikt. De opplever at ordningene er utdaterte, ansvaret er feilplassert, og at ingen enkeltarbeidsgiver vil makte å løse det alene.

Temaet omtales sjelden som et avgrenset HMS-spørsmål. Det beskrives oftere som en stor systemutfordring med koblinger til psykisk helse, ledelse, arbeidsmiljø, organisering, regelverk og utenforskap. Flere direktører beskriver arbeidet som langsiktig og strukturelt, og har begrenset tro på enkelttiltak. Kritikken rettes nå mot «systemet» selv, mot NAV, mot sykmeldingspraksis, mot manglende differensiering i hva som gir grunnlag for full sykmelding.

Hva sier direktørene?

Systemkritikken kommer tydeligst frem i intervjuet med en storkommune. Direktøren beskriver «forventningsgap» mellom arbeidstakere og arbeidsgivere om hva som faktisk er gyldig grunnlag for sykmelding, og etterlyser politisk vilje til å til å faktisk gripe tak i utfordringen for å få til varige effekter.

«Man kan gjøre stunts og midlertidig få ned sykefraværet, men det spretter ofte raskt opp igjen.»

HR-direktør i storkommune

Kommunen opplever altså at de ikke gis forutsetninger for å lykkes med varige positive effekter uten nasjonale endringer. Eksempelvis beskriver denne lederen en stor andel av sykefraværet som knyttet til «rygg og psykiske lidelser», og mener at dette er kategorier som rommer mye som strengt tatt ikke burde gi rett til full sykmelding.

Tematikken går igjen hos andre. I en annen kommune har topplederen hengt opp et bilde av den lokale fotballstadion på kontoret, med 16 000 plasser, som en illustrasjon på antallet innbyggere som står utenfor arbeidslivet i kommunen. Utenforskap sto på agendaen i siste budsjettkonferanse, med spørsmålet: «Hva gjør vi med dette?» En tredje kommune er like tydelig: sykefravær må håndteres som langsiktig strukturelt arbeid. Fra helsetjenesten pekes det på at psykiske helseplager er den viktigste enkeltdriveren bak fraværet.

Fra privat sektor beskrives sykefravær på 8–9 prosent som «skremmende» høyt. Virksomheten har ingen klar hypotese på hvorfor det er så høyt, men registrerer at det er høyere i Norge enn i andre land virksomheten opererer i med samme type tjenester og arbeidsmåte. NAV og staten oppleves å ta for lite helhetlig ansvar. En annen privat virksomhet oppgir også at de bruker mye kapasitet på metodisk sykefraværarbeid uten at tallene beveger seg nok.

Fra industri har bekymringen skiftet fra sykefraværsprosenten i seg selv til overgangen fra sykmelding til uførhet. Direktøren trekker fram at det må lønne seg for både arbeidsgiver og arbeidstaker å være i jobb, og at det i dag er lite insentiver for å få folk tilbake etter langvarig fravær. Vedkommende sier eksplisitt at dagens ordninger er utdaterte og skapt for en annen tid og et annet arbeidsliv.

*«Det kreves strukturelle endringer i ordninger og modeller for å komme videre.
Dagens systemer har røtter tilbake til 70-tallet.»*

Direktør i industribedrift

Variasjoner i synet på sykefravær som problem uten nasjonal løsning

Det er en påfallende forskjell mellom de som behandler sykefravær som et operasjonelt problem innad i virksomheten, og de som løfter det til et politisk og samfunnsstrukturelt nivå. I offentlig sektor, særlig helse og kommune, er systemkritikken sterk. I privat sektor omtales det også, men det fremstår ikke som en like grunnleggende utfordring.

Mange peker tydelig på det de opplever som «systemfeil» utenfor virksomheten, særlig i samspillet mellom NAV, regelverk og sykmeldingspraksis. Det er en tydelig kritikk av nasjonale ordninger i materialet, og dette er ikke noe den enkelte virksomhet kan løse alene.

5. Økt regulering og geopolitisk uro – krav og usikkerhet

Hva handler dette om?

Flere direktører beskriver en virkelighet som er blitt mer krevende å navigere i. Utfordringen handler ikke nødvendigvis om én enkelt regulering eller én bestemt hendelse, men om summen av krav, forventninger og risikofaktorer som virksomhetene må håndtere samtidig. Knyttet til dette femte og siste temaområdet er det to utviklingstrekk går igjen i intervjuene.

For det første opplever mange et stadig mer komplekst styrings- og reguleringslandskap. Nye direktiver, rapporteringskrav, personvernregler, arbeidsrettslige endringer og sikkerhetskrav kommer til, uten at tidligere krav forsvinner. Resultatet er at virksomhetene må bruke mer tid og kapasitet på dokumentasjon, rapportering, implementering og juridiske vurderinger. Denne økende regulatoriske kompleksiteten er på mange måter forutsigbar, men ressurskrevende.

For det andre har geopolitisk uro og sikkerhet blitt en langt viktigere del av virksomhetenes virkelighet. Krigen i Ukraina, cybertrusler, forstyrrelser i etablerte verdikjeder, internasjonale handelskonflikter og økt oppmerksomhet rundt beredskap gjør at flere virksomheter må planlegge for hendelser og risikoer som tidligere lå utenfor den daglige lederagendaen. Den nye geopolitiske virkeligheten er både uforutsigbar og ressurskrevende.

Felles for begge utviklingstrekkene er at de øker kompleksiteten i virksomhetsstyringen.

Komplekst styrings- og reguleringslandskap trekker ressurser

Mange virksomheter opplever at regelverk og rapporteringskrav blir stadig mer omfattende. Utfordringen handler ikke bare om mengden reguleringer, men om å forstå dem, tolke dem riktig og omsette dem til praktiske løsninger. Flere beskriver at dette krever spesialisert kompetanse, betydelig administrativ kapasitet og i mange tilfeller kostbar ekstern bistand.

For ledere skaper dette et tydelig dilemma. Etterlevelse av regelverk og rapporteringskrav oppleves som nødvendig og viktig, men samtidig beskriver flere at stadig nye krav trekker tid og ressurser bort fra viktig arbeid med organisasjonsutvikling, kompetanse- og bemanningsplanlegging og rett og slett god ledelse. Dette skal i tillegg drøftes i byråkratiske systemer for medbestemmelse, spesielt i offentlig sektor. Temaet er særlig fremtredende nettopp i offentlig sektor og i virksomheter med samfunnskritisk infrastruktur, men vi møtte det også i private konsern. Det oppleves som at det kommer stadig flere lovkrav, samtidig som tidligere lovkrav ikke blir borte. Det blir rett og slett en kapasitetsutfordring fordi det forventes at dette skal håndteres innenfor rammen av eksisterende bemanning og drift.

Flere virksomheter beskriver at de knapt har oversikt over hvor mange reguleringer de må forholde seg til. En stor offentlig organisasjon forteller at de har 4 500 dokumenter i regelverket, og liten oversikt selv på toppnivå. Et industrikonsern peker på økende rapporteringspress og at reguleringer gjør HR-arbeidet stadig mer komplekst. En statlig etat beskriver GDPR som en «stengt dør» for datadrevet HR-arbeid, og problematiserer hvordan detaljregulering hindrer utvikling som kunne gjort at de kunne løftet seg som virksomhet.

Det er altså ikke bare mengden reguleringer som oppleves krevende, men også hvordan de skal forstås og implementeres i praksis. Et sjømatselskap er tydelig på at nye direktiver ofte overkompliseres, og etterlyser nøktern oversettelse av minimumskrav fremfor at man tolker dem bredt. En hotellkjede beskriver endringer i reglene for overtidsbetaling for deltidsansatte som bekymringsfullt for en bransje sterkt avhengig av denne arbeidsformen på grunn av sesongvariasjoner og generelt variasjoner i bemanning. To andre virksomheter peker på lønnstransparens og personellsikkerhet som områder med voksende krav, der veien fra regelverk til praktisk løsning er uklar.

Geopolitikk, sårbarhet og sikkerhet

Den andre dimensjonen er geopolitisk uro og sikkerhet. Krigen i Ukraina, økt cyberaktivitet, toll og handelskonflikter, og en skjerpet bevissthet om Norges rolle i totalforsvaret gjør at sikkerhet er blitt en del av topplederagendaen. Sikkerhet og geopolitikk omtales av flere som en langt viktigere og mer uforutsigbar faktor enn tidligere. For virksomheter med samfunnskritiske funksjoner preger sikkerhetssituasjonen både strategi, investeringer, kompetansebehov og organisering, og er blitt den dominerende konteksten for all utvikling. En statlig organisasjon beskriver sikkerhetssituasjonen knyttet til krigen i Ukraina som den viktigste rammen for hele virksomhetens utvikling fremover.

For virksomheter med samfunnskritiske funksjoner er det krevende å balansere innovasjon med nulltoleranse på feil på tjenester som er kritiske i potensielle kriser:

«Det aller vanskeligste med utvikling er at man må tørre å feile, men en del av oppdraget vi sitter med kan du ikke feile på. Vi kan ikke feile og si 'sorry, vi prøvde noe nytt'.»

Direktør i privat sektor

På tvers av sektorer beskrives konsekvensene som store. For produksjonsbedrifter og internasjonale konsern handler geopolitikken mindre om totalberedskap og mer om usikre rammesvilkår for forretningsdriften. Et industrikonsern peker på «tollsatser fra høyre og venstre», at geopolitisk uro og ustabile handelsvilkår direkte påvirker investeringsbeslutninger. Tollsatser, ustabile forsyningskjeder, cybertrusler og generell internasjonal uro gjør langsiktig planlegging vanskeligere. Flere peker på at usikkerheten påvirker både investeringsbeslutninger og vurderingene av fremtidig kompetansebehov.

Et annet trekk er at sikkerhet i økende grad blir et personalt tema som skaper nye arbeidsoppgaver. Personellsikkerhet, bakgrunnssjekker, sikkerhetsklarering og håndtering av sårbarhet blant medarbeidere nevnes av flere som områder som krever både ny kompetanse og nye arbeidsprosesser. En offentlig etat løfter personellsikkerhet som nytt HR-tema. Bakgrunnssjekk og klareringer innføres som standard i 2026. Dette er ikke bare forbeholdt forsvars- og beredskapssektoren, men sprer seg til flere deler av offentlig sektor. I tillegg forteller flere fra store internasjonale virksomheter i privat sektor om det samme.

På spørsmål om hva man ville spurt om dersom man hadde møtt et allvitende orakel, svarer et IT-konsern at de ville spurt om verden vil ha stabilisert seg, eller om «vi står på trappene med potensiell 3. verdenskrig». De opplever det svært krevende å drive med langsiktig planlegging i 2026.

Variasjoner i synet på effekten av økt regulering og geopolitisk uro

Det er et tydelig skille mellom virksomheter der regulering og rapportering primært oppleves som en byrde, og de som ser det som nødvendig fundament og godt grunnlag for å være en ansvarlig arbeidsgiver. Men også i den sistnevnte gruppen er det en erkjennelse av at etterlevelse av alle lover, regler og rapportering gjør at det blir fokus på kontroll, administrasjon og operativ drift på bekostning av strategisk utviklingsarbeid av virksomheten og dens medarbeidere.

Reguleringstrykket rammer bredt. Privat sektor, særlig internasjonale konsern, må navigere lovverk på tvers av landegrenser. Offentlig sektor har egne dimensjoner knyttet til partssamarbeid, offentlighetsloven og særlovgivning som kommer i tillegg til lover, direktiver og krav som gjelder for alle.

Geopolitikk og sikkerhet er sterkest fremme som tematikk hos virksomheter med samfunnskritiske funksjoner, men også synlig hos produksjonsbedrifter og virksomheter som rammes av toll og ustabile verdi- og forsyningskjeder. Det som er nytt er at dette nå behandles som et strategisk tema på topplederagendaen, ikke bare som et risiko- eller HMS-spørsmål.

6. Hva som overrasker

Gjennom analysen av de 27 samtalene er det tre ting som skiller seg ut, enten fordi de er påfallende fraværende eller fordi de utfordrer den offentlige debatten.

Klimaets fravær fra topplederagendaen

Til tross for at klimaomstilling lenge har dominert norsk offentlig debatt, årsrapporter og strategidokumenter, er det påfallende få av virksomhetene vi har snakket med som løfter dette frem som en av sine viktigste utfordringer de nærmeste årene.

Et delvis unntak er olje og gass-sektoren, men der er det den kommersielle usikkerheten rundt nye energimarkeder som driver agendaen, ikke klimafokus per se. Det som beskrives er ikke klimapolitikk, men forretningsmodellens fremtid: «*Grønne investeringer (vind, CCS, SMR) kommer senere enn antatt – private aktører investerer ikke fordi det ikke er lønnsomt nok.*»

Dette er altså en tydelig observasjon at bærekraft er synlig i kommunikasjon og rapportering, men ikke fremme i det toppledere faktisk bekymrer seg for når de beskriver hva som står øverst på agendaen nå.

Arbeidsinnvandringens strukturelle tilbaketrekking

Flere virksomheter, særlig i distriktene og i matproduksjon, beskriver at arbeidsinnvandringen fra Øst-Europa endrer karakter. Svak krone og bedrede hjemlandsmuligheter gjør at arbeidskraften – særlig fra Polen og Litauen – ikke lenger kommer i samme omfang som før.

Et sjømatsekskap beskriver at arbeidsinnvandringen fra Polen reduseres fordi vilkårene i hjemlandet er blitt bedre. En matprodusent sier at kronesvekkelsen gjør Norge mindre attraktivt som arbeidsdestinasjon for østeuropeisk arbeidskraft, og at ufaglært arbeidskraft til fabrikk er kontinuerlig mangelvare.

Mønsteret virksomhetene beskriver samsvarer med bredere utviklingstrekk. SSB og rekrutteringsbransjen har dokumentert en markant nedgang i arbeidsinnvandringen fra Polen og Litauen, drevet av svak krone, sterk lønnsvekst i hjemlandene og at Polen selv har gått fra avsenderland til mottakerland.¹

Dette utgjør et perspektivskifte verdt å løfte. Mens den offentlige samtalen om arbeidskraftbehov ofte handler om kunstig intelligens, kompetanseheving og pensjonsalder, beskriver virksomheter i visse bransjer en parallell utfordring: arbeidskraften de tidligere kunne hente fra utlandet, kommer ikke lenger i samme volum.

Systemkritikk av norske ordninger fra innsiden

Det er mer kritikk av nasjonale ordninger i materialet enn man kanskje ville forventet fra HR-direktører i store norske virksomheter. Dette er jo ikke eksterne kritikere, men det er ledere inni systemet som sier det.

NAVs rolle i sykefraværsoppfølging kritiseres i flere intervjuer. En hotellkjede opplever at «NAV og staten tar for lite ansvar.» En industribedrift mener problemet nå er overgangen fra sykmelding til uføre og at løsningen krever strukturelle endringer i et gammelt system.

Sykmeldingspraksisen utfordres direkte. En kommunalsjef beskriver «dyp uenighet om hva som faktisk gir grunnlag for sykmelding» og peker på at kategorier som «rygg og psykiske lidelser» rommer mye som strengt tatt ikke burde gi full sykmelding. Samme kilde etterlyser «politisk vilje til å endre ordningen.»

Dette handler ikke bare om enkeltvirksomheters misnøye med egne sykefraværstall. Det handler om ledere som mener at systemet i seg selv er utdatert og at det trengs nasjonale endringer for at virksomhetene skal kunne lykkes med sykefraværarbeid. At kritikken kommer fra nettopp lederne, på innsiden av noen av Norges største virksomheter, og ikke fra eksterne aktører, gir den en særlig vekt.

SSB (2026): Redusert vekst i bosatte innvandrere.

<https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre/artikler/reduert-vekst-i-bosatte-innvandrere>

NRK (2023): Adecco: Polakkene vil ikke til Norge etter kronekollapsen.

<https://www.nrk.no/norge/adecco-polakkene-vil-ikke-til-norge-etter-kronekollapsen-1.16629764>

NRK (2023): Østeuropeere forlater Norge – lønner seg ikke å jobbe her.

<https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/osteuropeere-forlater-norge-lonner-seg-ikke-a-jobbe-her-1.16630750>

Avslutning

Gjennom 27 samtaler med HR-direktører i noen av Norges største virksomheter har vi kartlagt hva som opptar dem nå. Det som kommer frem er ikke enkeltstående kriser, men grunnleggende endringer i betingelsene for hvordan virksomhetene kan drive.

Kunstig intelligens er på alles agenda, men virksomhetene er på svært ulike steder. Noen har satt tidsbundne mål og måler adopsjon løpende, andre er fortsatt i utforsningsfasen. Felles er erkjennelsen av at dette ikke er et IT-prosjekt, men noe som kan endre selve forretningsmodellen.

Arbeidsmarkedet strammes til strukturelt. Arbeidsinnvandringen fra Øst-Europa reduseres, unge velger bort industri- og helsefag og demografien trekker i feil retning. Dette er ikke et midlertidig rekrutteringsproblem, men en voksende begrensning på hva virksomhetene kan levere av tjenester, produkter og vekst.

Gjennomføringsgapet er et gjennomgående funn. Mange virksomheter ser behovet for omstilling tydelig, men klarer ikke å skape den nødvendige drivkraften internt til å faktisk gjennomføre det. Virksomheter som fortsatt fungerer godt, er vanskeligst å endre. Mellomlederne som skal omsette beslutninger til handling beskrives som det mest overbelastede leddet.

Sykefravær behandles ikke lenger bare som et virksomhetsproblem. Mange direktører peker ut over sin egen organisasjon og beskriver dette som en systemsvikt. Ordningene vurderes som utdaterte, ansvaret som feilplassert. Kritikken retter seg mot NAV, mot sykmeldingspraksis og mot manglende politisk vilje til å endre på ordninger.

Regulering og geopolittikk øker kompleksiteten i virksomhetsstyringen. Nye direktiver og rapporteringskrav kommer til uten at tidligere krav forsvinner, og trekker tid og kapasitet bort fra strategisk arbeid. Samtidig er krig, cybertrusler og handelskonflikter ikke lenger et bakteppe, men en faktor som direkte påvirker investeringsbeslutninger, kompetansebehov og beredskapsplanlegging.

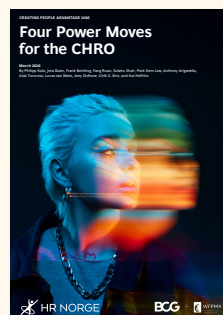
Spenningen mellom erkjennelse og handleevne er kanskje det mest gjennomgående trekket. Direktørene ser problemene tydelig og kjenner smertepunktene. Men mange klarer ikke å handle raskt nok — enten fordi det ikke kjennes akutt nok internt, eller fordi gjennomføringskapasiteten spises opp av drift, regelverk og strukturelle begrensninger.

Hva som holder direktørene våkne om natten er spørsmålet om de har kapasitet og handlingsrom til å gjennomføre endringene de vet burde komme.

Kilder

1. Regjeringens perspektivmelding 2024
<https://www.regjeringen.no/contentassets/7400c9d08a5543b8912fbf700f3344fd/no/pdfs/stm202320240031000dddpdfs.pdf>
2. SSB (2026): Redusert vekst i bosatte innvandrere.
<https://www.ssb.no/befolkning/innvandrere/statistikk/innvandrere-og-norskfodte-med-innvandrerforeldre/artikler/reduisert-vekst-i-bosatte-innvandrere>
3. NRK (2023): Adecco: Polakkene vil ikke til Norge etter kronekollapsen.
https://www.nrk.no/norge/adecco_-polakkene-vil-ikke-til-norge-etter-kronekollapsen-1.16629764
4. NRK (2023): Østeuropeere forlater Norge – lønner seg ikke å jobbe her.
https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/osteuropeere-forlater-norge_-lonner-seg-ikke-a-jobbe-her-1.16630750
5. Abelias Omstillingsbarometer 2025
<https://www.abelia.no/omstillingsbarometeret/>

Som medlem får du digital tilgang til våre rapporter



Last ned rapporter innen HR og ledelse på hrnorge.no

[illegible]

[illegible]

Hva holder direktørene våkne om natten?
er utviklet av HR Norge

