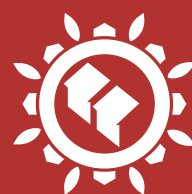


# Trivsel ved distancearbejde

Vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere

Industriens Branchearbejdsmiljøråd



[i-bar.dk](http://i-bar.dk)



Publikationen er finansieret af Industriens Branchearbejdsmiljøråd, som er arbejdsmarkedets parter i industriens fælles forum for arbejdsmiljøaktiviteter. Denne og andre publikationer, som omhandler et godt og sikkert arbejdsmiljø, findes også i elektronisk form på Industriens Branchearbejdsmiljøråds hjemmeside [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk).

Dette er et generelt materiale. Der kan derfor være forhold i virksomheden, som gør at virksomheden bør tage kontakt til en autoriseret arbejdsmiljørådgiver.

Materialerne fra Industriens Branchearbejdsmiljøråd kan downloades på [www.i-bar.dk](http://www.i-bar.dk) eller fås ved henvendelse til egen organisation.

*Industriens Branchearbejdsmiljøråd*



**i-bar.dk**

Udarbejdet for I-BAR af Christine Ipsen og Signe Poulsen, DTU Management Engineering  
Redigering, illustration, layout og grafisk tilrettelæggelse: Koalitionen / Tone Thoresen

Fotos: iStock

Tryk: Jannerup

Oplag: 1.500 ekspl.

November 2016

ISBN: 978-87-93174-57-3



## Indhold

- 5** Introduktion
- 6** Hvad er distancearbejde?
- 7** Sikring af trivsel i distancearbejde
- 9** Distancearbejde kan være både inspirerende og frustrerende
- 9** ”Jeg kan godt lide selv at bestemme”
- 10** Svært at prioritere mellem opgaverne
- 12** ”Jeg er jo næsten min egen chef”
- 12** Det er vigtigt at have en god projektbeskrivelse
- 14** Distanceledelse er en krævende og udfordrende funktion
- 16** Tæt kontakt er den største udfordring
- 16** Kræver empatisk ledelse
- 17** Anbefalinger til distancelederen
- 21** Anbefalinger til distancemedarbejderen
- 22** Vigtigt at sikre både fysiske og psykiske behov
- 23** Spørgsmål til refleksion





# Introduktion

Flere og flere medarbejdere udfører deres arbejde på andre arbejdspladser end dér, hvor de er ansat. Den form for distancearbejde og -ledelse giver mange nye udfordringer for både ledere og medarbejdere. Denne vejledning henvender sig netop til de ledere og medarbejdere, som arbejder hos en kunde i længere perioder, og hvor lederen fysisk befinder sig et andet sted.

Baseret på interviews giver vejledningen først en beskrivelse af, hvordan distancearbejde og distanceledelse praktiseres. Herefter er der konkrete råd om, hvad distanceledere og deres medarbejdere kan gøre for at sikre, at det aftalte arbejde hos kunden udføres tilfredsstillende, og at medarbejderen trives.

Vejledningen beskriver ikke, hvem der har det juridiske ansvar for distancemedarbejderens sundhed og trivsel. Her henvises til arbejdsmiljølovgivningen om distancearbejde.

God læselyst  
*Industriens Branchearbejdsmiljøråd*

# Hvad er distancearbejde?

I dag kender de fleste til begrebet hjemmearbejdspladser, ligesom mange er vant til, at leder og medarbejder sidder på hver sit afdelingskontor og dermed ikke ses i det daglige. I begge tilfælde udføres distancearbejdet inden for rammerne af den virksomhed, som de er ansat i. En tredje form for distancearbejde er, hvor medarbejdere i kortere eller længere perioder arbejder uden for virksomheden – typisk hos en kunde. Det gælder især inden for produktion, konsulentarbejde og rådgivning.

I denne vejledning er distancearbejde kendetegnet ved:

- at leder og medarbejder arbejder på to forskellige fysiske steder – i Danmark eller i udlandet
- at medarbejderne udfører deres arbejde i længere perioder hos en kunde, altså i en anden virksomhed.

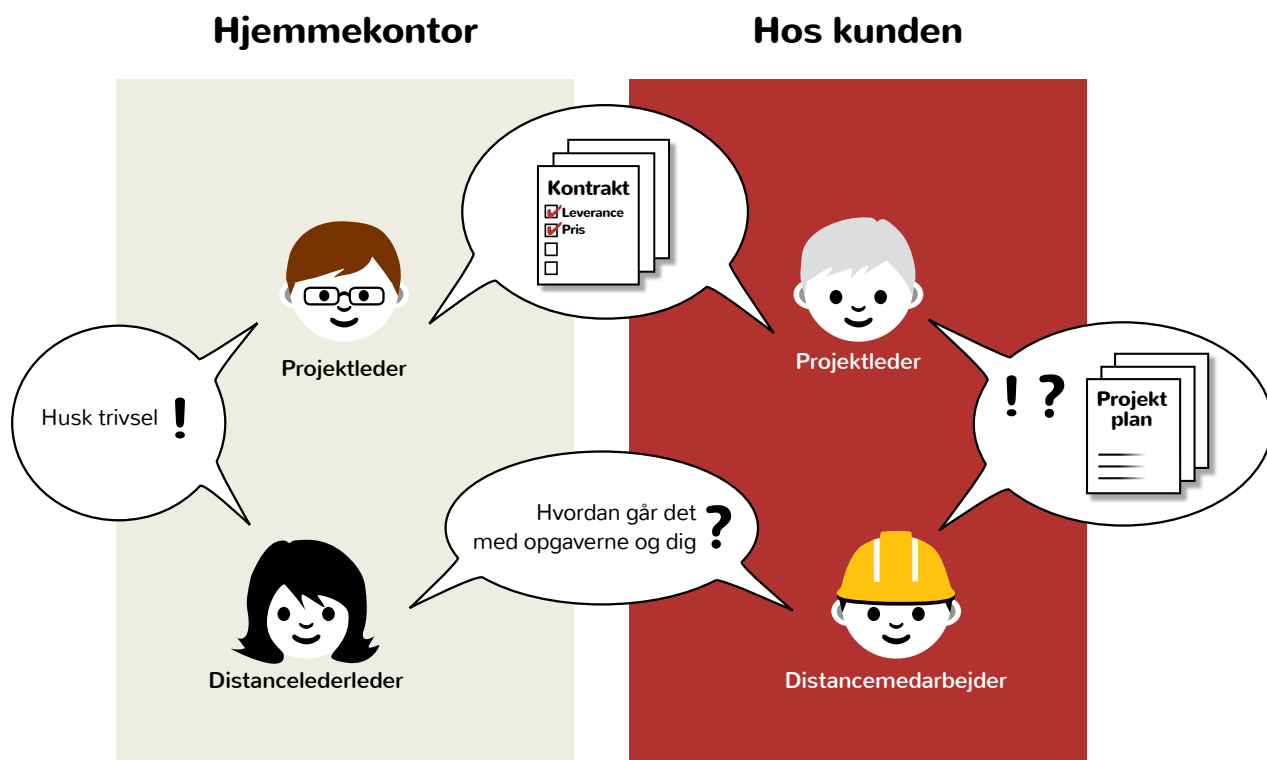
Denne form for distancearbejde involverer typisk fire parter:

- Distancemedarbejder ansat i virksomheden

- Distanceleder ansat i virksomheden
- Projektleder ansat i virksomheden
- Kunde/projektleder ansat hos kunden.

Arbejdet omkring udfærdigelse og indfrielse af kontrakt foregår imellem kundens projektleder og virksomhedens egen projektleder. I udførelsen af arbejdet er det derimod kundens projektleder og distancemedarbejderen, der samarbejder om projektets implementering. I praksis er det derfor kundens projektleder, der i det daglige kommer til at fungere som arbejdsgiver for distancemedarbejderen. Det betyder, at det er kundens arbejdsforhold, der påvirker arbejdets udførelse og dermed arbejdsmiljøet for distancemedarbejderen. (Se fig. 1)

Det personalemæssige og faglige ansvar for, at distancemedarbejderen fungerer, trives og udvikler sig, ligger hos distancelederen.



Figur 1. Distancearbejde – distancemedarbejderen arbejder hos en kunde i længere tid.

# Sikring af trivsel i distancearbejde

Fysisk afstand er et faktum i distancearbejde og distancenedelse. Det skaber udfordringer for både ledere og medarbejdere som f.eks. den begrænsede personlige kontakt, misforståelser og isolation.

Distancemedarbejdere kan opleve, at opgaverne og ansvaret ændrer sig, når lederen ikke er i nærheden. Det betyder, at distancenedere har nogle særlige forpligtelser, når der skal ledes over afstand. Formålet med denne undersøgelse er derfor at se nærmere på distancenedelse og komme med konkrete forslag til, hvordan distancenedere og medarbejdere kan tackle de særlige udfordringer og dermed sikre trivsel i distancearbejde.


Vejledningen bygger på en interviewundersøgelse af distancemedarbejdere og distancenedere og har fokus på distancemedarbejdernes arbejdsvilkår. De seks

virksomheder, der har deltaget, repræsenterer tre områder: Produktion og service i form af projekter, konsulentarbejde og softwareudvikling samt rådgivningsarbejde. Seks ledere og 19 medarbejdere indgår i undersøgelsen. Alle interviewpersoner har erfaring med at arbejde på distancen i Danmark eller udlandet (se tabel 1.)

Svarene fra alle interviews fra både distancemedarbejdere og distancenedere danner grundlag for en beskrivelse af distancearbejde med en række eksempler på, hvad det indebærer for den enkeltes arbejde, præstation og arbejdsmiljø. Derudover rummer de også gode råd til, hvordan både leder og medarbejder kan håndtere de belastninger og udfordringer, som distancemedarbejderen har.

Virksomhedstyper	Produktion	Rådgivende	Konsulent
Kundernes placering	Internationale	Danske	Danske og internationale
Lederinterview	2	2	2
Medarbejderinterview	6	7	6

Tabel 1. Oversigt over de seks virksomheder, der deltog i undersøgelsen.



<b>Til distancenederne</b> Hvad er det bedste ved at arbejde på distancen for distancemedarbejdere? Hvad er det vanskeligste? Hvad er de typiske udfordringer for distancemedarbejdere? Hvad kan udfordringerne skyldes? Hvordan håndterer du (som leder) disse udfordringer? Hvordan vil du beskrive din distancenedelse? Hvilke anbefalinger vil du give til distancemedarbejderen for at sikre, at der er balance mellem performance og trivsel hos distancemedarbejderen?	<b>Til distancemedarbejderne</b> Hvad er det bedste ved at arbejde på distancen for distancemedarbejdere? Hvad er det vanskeligste? Hvad er de typiske udfordringer? Hvad kan udfordringerne skyldes? Hvordan håndterer du disse udfordringer? Hvordan vil du beskrive din leders distancenedelse? Hvilke anbefalinger vil du give til distancenedere for at sikre, at der er balance mellem performance og trivsel?
--	---

Fig.2. Spørgsmålene, der blev stillet ved undersøgelsen.





# Distancearbejde kan være både inspirerende og frustrerende

Distancearbejdet har en indbygget dobbelthed, som medarbejderne selv skal forvalte i det daglige.

På det personlige plan kan distancearbejdet opleves som begejstrende, inspirerende og fagligt udviklende. Omvendt kan de konkrete arbejdsforhold og situationer føre til frustration, ensomhed og andre belastninger. Distancearbejdet har dermed en indbygget dobbelthed, man som medarbejder i det daglige selv skal forvalte.

## Større ansvar og faglig udfordring

Interviewundersøgelsen viser, at mange distancemedarbejdere trives med de vekslende arbejdspladser og de forskellige opgaver. De er meget tilfredse med deres arbejde hos kunderne – de arbejder med noget, de godt kan lide, og som interesserer dem. Distancearbejde giver mulighed for selvledelse og øget ansvar, hvilket betyder, at man selv skal træffe en del beslutninger i hverdagen. Både den store grad af frihed, opgavernes karakter og fleksibiliteten i hverdagen motiverer og begejstrer dem. Som specialist inden for et område er det tilfredsstillende, at ens kompetencer kommer i spil, når en kompliceret opgave skal løses, og man står med ansvaret for at levere det aftalte.

Distancemedarbejderne fortæller, at de oplever:

- Frihed i arbejdet
- Et selvstændigt og selvledet arbejde

- Alsidighed og spændende opgaver
- God sparring fra de andre i teamet
- At have mange nye kolleger og at møde mange forskellige mennesker hos kunderne
- En øget energi, når de arbejder hos kunderne.

## Personligt udfordrende og krævende

Når man arbejder på distancen, kan man opleve at være underlagt samtidige, men forskellige ledelsesformer, have skiftende fysiske arbejdspladser og forskellige vurderingskriterier og standarder for ens leverancer. Her er distancemedarbejderen ikke kollega med kundens medarbejdere, men leverandør. Dermed er medarbejderen underlagt nogle andre betingelser end de kolleger, han arbejder sammen med hos kunden. En anden udfordring er, at distancemedarbejderen ofte kommer tæt på kunden og kundens medarbejdere og dermed får en tættere relation til dem, end den, han har til sine kolleger i hjemmefirmaet.

Nogle af interviewpersonerne peger på, at det kan være frustrerende at have kortvarige kontrakter, der så bliver forlænget igen og igen. Det giver en stor usikkerhed. Endelig kan kundens arbejdsforhold og forventninger betyde, at distancemedarbejderen ikke ►

## ”Jeg kan godt lide selv at bestemme”

Katrine har arbejdet på distancen i 10 år og er ansat i en større produktionsvirksomhed.

Katrine er glad for at arbejde på forskellige projekter, der især finder sted i udlandet.

På spørgsmålet om, hvad det gode er ved at arbejde på distancen, svarer Katrine: ”Jeg kan godt lide at være min egen chef og have friheden til selv at bestemme. Dét med at sidde på et kontor i Danmark er noget andet, og det betyder, at hverdagene bliver

mere ens. Når jeg er ude hos kunden, så udfordrer opgaverne mig fagligt på grund af de mange forskellige problemstillinger, som jeg selv bliver nødt til at løse. Og så er det også spændende at møde forskellige mennesker, som man skal lære at kende og arbejde sammen med – mange gange også med forskellige nationaliteter. Så det er et rigtig godt job, hvor man kan udvikle sig både som person og fagligt.”

- ▶ kan udføre sit arbejde tilfredsstillende. En situation, der udfordres yderligere, hvis kontakten til ens leder er begrænset.

Undersøgelsen viser også, at distancemedarbejderen oplever:

- Ensomhed – mangler ofte kollegial kontakt
- Reserveret modtagelse og behandling fra medarbejderne hos kunden
- Høj forventning om, at man skal kunne præstere 100 pct. fra første dag hos kunden
- Manglende tilgængelighed og lang responstid fra ens leder eller projektleder – udfordres især over flere tidszoner
- Udfordringer med tilhørssted – er man som distancemedarbejder kundens mand eller firmaets?
- Roller og usikkerhed hos kunden – hvad går opgaven ud på, og hvilke forventninger er der til distancemedarbejderen?
- Faciliteterne og arbejdsforholdene hos kunden er ikke som forventet og påvirker ens arbejde

### Eksempler på udfordringer

- Manglende varmt vand i flere dage, så man ikke kan leve, som man plejer
- Begrænsede online-muligheder, så man ikke kan komme i kontakt med arbejdsgiver/leder og familie
- Strømnedbrud eksempelvis pga. dårlig infrastruktur, så man isoleres
- National sikkerhed, hvor man skal have eskorte og beskyttelse pga. lokale forhold.

Interviewene viser tydeligt, at de basale fysiologiske behov og sikkerhedsmæssige forhold påvirker distancemedarbejdernes trivsel og dermed grundlaget for, om de kan udføre det aftalte arbejde som forventet. Der er derfor et stort behov for, at trivsel og arbejdsforhold også indgår som en del af aftalerne mellem kunden og hjemmekontoret.

## Svært at prioritere mellem opgaverne

Usikkerhed om, hvad der er det vigtigste, og hvilke aftaler der er indgået med kunden, kan skabe problemer for distancemedarbejderen.

Jacob har kun i kort tid prøvet at arbejde på distancen, men han har mange års erfaring som konsulent.

I det nuværende projekt, hvor han arbejder hos en udenlandsk kunde, er de et mindre team, der er blevet sendt afsted sammen. Jacob fortæller: "Det er super godt at være en del af et team, og opgaven er overordnet set rigtig spændende og passer til min profil. Men så er der også dele af den, hvor jeg er i tvivl om, hvordan jeg skal gribe den an. Og jeg har en oplevelse af, at projektlederen måske ikke har afstemt forventningerne med kunden. Det betyder, at jeg bruger en del ekstra tid på opgaven," siger han og tilføjer: "Samtidig kommer der hele tiden informationer og henvendelser fra vores egen virksomhed i form af ny-

hedsopdateringer og remindere om, at jeg skal huske at kontere al min tid på projektet."

Som ny distancemedarbejder mener Jacob, at det kan være vanskeligt at prioritere mellem de mange opgaver, der kommer ind fra kunden og fra hjemmekontoret. Han har dog valgt at prioritere arbejdet for kunden frem for at svare på mails fra hjemmekontoret.

Jacob oplever også, at der bliver mindre og mindre af den jævnlige kontakt med hjemmekontoret om relevante ting, og at kontakten godt kunne være bedre. Alt i alt betyder det, at hans tilhørsforhold bliver mere og mere udfordret.



# ”Jeg er jo næsten min egen chef”

Mange distancemedarbejdere fremhæver tilfredsstillelsen ved selv at tage ansvar og have stor frihed i deres job.

”Når jeg kommer ud og får ansvar for en opgave, er det en udfordring, at jeg ikke har en back-up lige rundt om hjørnet. Og jeg kan godt lide de situationer, hvor der ikke er skrevet et manuskript over, hvordan det kommer til at foregå i morgen – at det er meget uforudsigeligt.” Sådan siger en af interviewundersøgelsens deltagere, som er distancemedarbejder i en produktionsvirksomhed.

En anden distancemedarbejder i en produktionsvirksomhed beskriver det således: ”Jeg har en større bredde af frihed, kan man sige. Jeg er nok lidt mere min egen herre i og med, at der ikke står nogen lige

bag ved mig. De har jo tillid til mig og de kompetencer, jeg har for at kunne udføre mit job. Så når man sidder derude, så tager man nogle beslutninger og laver noget arbejde, hvor man overhovedet ikke blander hovedkontoret ind i det.”

Friheden til at tage selvstændige beslutninger går igen hos flere medarbejdere: ”Jeg har frihed til at gøre, hvad jeg nogle gange selv har lyst til. Det kan være, hvor lang tid jeg har lyst til at arbejde og på hvilke tidspunkter. Jeg er jo næsten min egen chef, selv om jeg har en leder. Det synes jeg er meget rart,” lyder det fra en distancemedarbejder, som er ansat i en konsulentvirksomhed.

## Det er vigtigt at have en god projektbeskrivelse

Projekternes økonomi får nogen gange mere opmærksom end planlægningen af selve opgaven.

Søren er rådgivende ingeniør og har mange års erfaring som distancemedarbejder. Han arbejder på projekter i Danmark.

Han er på sin vis rigtig glad for sit job, fordi opgaverne er spændende, og fordi han har stor frihed i sit arbejde. Men han er træt af, at distancelederen og projektlederen på hjemmekontoret mest er optaget af økonomien i de projekter, han er på, og i mindre grad har interesse for opgaverne og de problemstillinger, der knytter sig til dem.

Han er flere gange begyndt på et projekt, hvor opgaven ikke har været ordentlig defineret fra starten. Det har betydet, at han ikke blot har skullet bruge en del tid på at finde ud af, hvad der er op og ned på opgaven, men også, hvem der ved noget om opgaven, så han kan komme i gang.

Når han har forsøgt at få fat på sin leder på hjemmekontoret eller den afdeling, der ejer projektet (projektlederen), så går der ofte lang tid, før de vender til-

bage, og det kan han ikke vente på. Og når han så får kontakt, er det heller ikke sikkert, at de forstår problemstillingen. ”Det kan godt være, at de lytter, men de forstår ikke, at hvis tingene ikke er aftalt, så er det vanskeligt at få projektet i gang, og det er frustrerende,” siger Søren.

Han mener, at hvis man skal sikre, at virksomheden får tjent pengene hjem, samtidig med at kunderne skal være tilfredse, så bør distancelederen og projektlederen være mere optaget af at få lavet en god projektbeskrivelse fra begyndelsen for at sørge for at forholdene er på plads, så man kan udføre opgaven fra dag ét.

Som det fremgår af Sørens oplevelser, kan der være mange modsætningsfyldte krav i distancearbejdet. Selv om distancearbejdet beskrives som spændende og udfordrende, så viser undersøgelsen også, at arbejdsforholdene har stor betydning for trivsel, og for om man kan levere det aftalte arbejde. Disse modsætninger og dilemmaer er ofte overladt til den enkelte medarbejder selv at håndtere.





# Distanceledelse er en krævende og

Projektlederen og distancelederen har ikke altid har samme opfattelse af, hvilke arbejdsvilkår der skal være til stede.

Medarbejdernes udfordringer og omskiftelige ansvarsfordeling stiller store krav, både til distancelederen og -medarbejderen for at sikre, at medarbejderen trives og kan udføre det aftalte arbejde. Undersøgelsen viser, at distanceledere står med tre udfordringer, som de skal være opmærksomme på:

- Forventningsafstemning omkring opgaverne
- Personlig og faglig udvikling af medarbejderen og betydningen af en løbende kontakt
- Sikring af medarbejderens tilhørsforhold til hjemmeverksamhed.

## Forventningsafstemning

Når distancemedarbejderen arbejder hos kunden, er en stor del af ansvaret for, at de aftalte opgaver bliver udført, uddelegeret til distancemedarbejderen. Udfordringen er, at opgaverne typisk er aftalt mellem kundens projektleder og en projektleder i ens egen virksomhed uden om distancemedarbejderens egen leder. Distanceledere er oftest ressource- og kompetenceledere og har dermed ansvaret for distancemedarbejdernes udvikling og trivsel, men altså ikke for projekternes gennemførelse. Det ansvar ligger hos virksomhedens egen projektleder.

Kontakten mellem distancelederen og distancemedarbejderen handler primært om trivsel. Hvis der opstår et trivselsproblem i forbindelse med et projekt, så betyder det i praksis, at distancelederen involverer projektlederen, så der kan iværksættes en projektmæssig ændring i relation til distancemedarbejderen.

Undersøgelsen viser, at distancemedarbejderen kan opleve, at projektlederen og distancelederen ikke altid har samme opfattelse af, hvilke arbejdsbetingelser, der skal være til stede, for at en distancemedarbejder trives og kan levere det aftalte. Mellem projektlederen og distancelederen kan der således være forskellige opfattelser af, hvad der er nødvendigt for at kunne løse en opgave på distancen. Forventningsafstemning mellem de involverede parter kan udfordre distancelederen, som i nogle tilfælde oplever, at projektlederen hos kunden ikke har så stor forståelse for, at kundens arbejdsforhold har betydning for arbejdets udførelse.

Dét at personaleansvar og projektansvar for distancemedarbejderen er delt på flere personer, samtidig med at distancemedarbejderen ikke er i "fysisk" tæt



## udfordrende funktion

kontakt med sin nærmeste leder, kræver, at der fra alle parter er en skærpet opmærksomhed på trivsel og udførelse af opgaven.

De projektledere, der har fokus dette, betegnes i undersøgelsen som de gode projektledere både af distancelere og distancemedarbejdere.

### Faglig udvikling og løbende kontakt

Det er en stor udfordring for distancelerene at udvikle deres medarbejdere igennem opgaver og projekter, som de ikke selv er en del af. Distancelerene fortæller, at præstation, trivsel og videndeling er en forudsætning for medarbejdernes udvikling, og at den faglige udvikling igen er en forudsætning for involvering i nye projekter. Derfor har de fokus på, hvordan de kan skabe en følelse hos distancemedarbejderne af nærhed og tilhørsforhold til hjemmevirksomheden på trods af distancen.

Her er den personlige relation til distancemedarbejderen vigtig, og dialog med distancemedarbejderen er en kerneaktivitet. Denne foregår typisk via Skype, telefon, Lync eller e-mail. Frekvensen varierer fra ugentlige til månedlige opkald afhængigt af typen

af medarbejder (erfaring og behov) og den givne situation. Fokus i samtalerne er ofte projektrelaterede spørgsmål, som skal løses. Men det kan også være udførelse af opgaven og ikke mindst, hvordan den enkelte medarbejder trives. Opkaldene er typisk initieret af lederen.

Udfordringen for lederne består i at få samtalerne gennemført og få det gjort løbende. Det er især vanskeligt, hvis deres distancemedarbejdere opholder sig på mange forskellige geografiske steder og spænder over flere tidszoner. Det er lederens ansvar at få løst aktuelle problemer evt. sammen med projektlederen i hjemmevirksomheden. Antallet af møder, hvor distancemedarbejder og distanceler mødes ansigt til ansigt, varierer fra én til fire gange om året.

### Tilhørsforhold

Som følge af de lange ophold hos kunderne oplever distancemedarbejderne, at tilhørsforholdet til hjemmevirksomheden kan blive svagere. Det afhjælper nogle virksomheder ved at udvikle individuelle trænings- og uddannelsesforløb.

# Tæt kontakt er den største udfordring

Når medarbejdere arbejder på distancen, er den største udfordring for lederne at holde en tæt kontakt og have tid, når medarbejderne har brug for det.

En leder fra en rådgivende virksomhed fortæller, at det er en udfordring at skabe holdånd og holde den tætte kontakt: "Hvordan opfatter vi os som en gruppe, når folk sidder så spredt rundt omkring hos kunder? Det kan sikkert ikke undgås, at de på en eller anden måde får mere loyalitet eller daglig interesse for den kunde, som de sidder hos end for den gruppe, som de kommer fra."

For en anden leder i en konsulentvirksomhed er den tætte kontakt og opfølgning også en daglig udfordring: "Det her med nærvær er svært. At man lige kan gribe situationen, når den opstår... Selvom folk ringer ind, så går der jo alligevel – måske en time eller to, før man kan ringe tilbage.

## Kræver empatisk ledelse

Der har i mange år været et øget fokus på faglig udvikling og det psykiske arbejdsmiljø. Interviewundersøgelsen viser, at fysiske arbejdsforhold også påvirker medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø og dermed deres mulighed for at levere det aftalte arbejde. Ledelse over distancen handler altså både om det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø.

arbejdsmiljø. Udfordringen er, at det skal ske ved hjælp af Skype, e-mail, osv., og at man ikke kan sidde ansigt til ansigt.

Distanceledelse handler derfor i særlig grad om sociale, empatiske og kommunikative egenskaber.

Nærvær, feedback og anerkendelse er at andet område, der også er essentielt for at sikre et godt psykisk





# Anbefalinger til distancелеderen

Hvad gør du som leder for at sikre, at forholdene er i orden, når dine medarbejdere arbejder et andet sted end der, hvor du selv opholder dig?

Begynd med at skabe mest mulig klarhed over parternes forventninger til den opgave, der skal løses. Præcisér opgavens indhold.

- Hvad forventer kunden, og hvad stiller kunden til rådighed af viden, støtte og kontorplads, for at opgaven kan løses?
- Hvad forventer medarbejderen af hjemmevirksomheden/lederen i forhold til støtte omkring arbejdsforhold, mulige udfordringer og muligheder for personlig og faglig udvikling i forbindelse med arbejdet på distancen?
- Hvad forventer projektlederen af distancemedarbejderen og distancелеderen - og omvendt?
- Hvilke forventninger har distancemedarbejderne til distancелеderen og omvendt?

## Skab en ny struktur – projekter og ressourcer i samme afdeling

Undersøgelsen har vist, at projekter hører til ("ejes") i én afdeling og fagligheder og kompetencer i en anden. Det indebærer en risiko for misforståelser pga. manglende information og potentielt forskellige interesser. I de eksisterende strukturer skal projektlederen derfor være opmærksom på, at de projekt- og arbejdsforhold, som hjemmevirksomheden forhandler, har direkte betydning for distancemedarbejdernes udførelse af opgaverne og dermed også projektets fremdrift.

## Hos kunden – følg op på opgave og trivsel

Erfaringerne viser, at en distancелеder tidligt i projektforløbet bør følge op hos både kunden og medarbejderen for at sikre, at arbejdsforholdene er som aftalt. Fokus skal være på, om medarbejderen trives,

så hjemmevirksomheden kan levere det aftalte (Se figur 3.).

## Hold løbende kontakt

Der er et stort behov fra både distancелеderne og medarbejderne for at have løbende og direkte kontakt, når projektet er i gang. Fokusér derfor på, hvordan det går – ikke kun i relation til arbejdet, men også til medarbejderens trivsel. Her lyder anbefalingen, at det er lederen, der har ansvaret for at fastlægge møderne og sikre opfølgning (Se figur 4 på næste side).

## Vær opmærksom på forskelligheder og behov

Undersøgelsen viser, at der er forskel på, hvordan medarbejdere oplever distancearbejdet og på deres behov for kontakt med deres distancелеder. Forskellene kan f.eks. afhænge af erfaring, livssituation og opgavens karakter. Som distancелеder skal man derfor være opmærksom på, at distancemedarbejdere er forskellige, har forskellige behov og er i forskellige situationer i relation til, hvornår og hvor ofte de kontaktes og om hvad.

## Besøg distancemedarbejderne og anerkend deres problemer

Selvom det kan synes som trivialiteter, så peger flere af distancemedarbejderne på, at de savner forståelse for de udfordringer, de møder i deres arbejde, og som har betydning for arbejdets udførelse. Det kan være manglende vand i hanen, ingen eller dårlig telefonforbindelse og manglende strøm. Det kan også handle om isolering fra kundens egne medarbejdere, dårlige kontorfaciliteter og manglende information for at kunne udføre opgaven som aftalt. Medarbejdernes ►

	Ja	Nej
Leverer du det aftalte, og er samarbejdet med kunden effektivt?		
Trives du, og er du tilfreds med dit arbejde?		
Får du den støtte og feedback, som du har brug for?		

Figur 3. Eksempel på et skema som én af de deltagende virksomheder sender ud til deres distancemedarbejdere efter nogle uger hos kunden. Opfølgningen kan herefter ske månedsvis, eller hvor ofte det er relevant i det enkelte tilfælde. Den løbende opfølgning giver distancелеderne en indsigt, som kan danne grundlag for en samtale med kunden og/eller distancemedarbejderne. Er der brug for ændringer og justeringer af forventninger i forhold til projektet?

Uge							
Navn	13	14	15	16	17	18	19
A							
B							
C							
D							
E							
F							
G							
H							

Figur 4. Eksempel på hvordan en af de deltagende virksomheder skemalægger aftalerne og dermed skaber overblik over, hvem lederen har talt med og hvornår. Medarbejderne ønsker at vide, hvad fokus er, når de bliver kontaktet. Handler det eksempelvis kun om præstation og salg eller også om trivsel? Samtaler om salg og tidsregistrering er nødvendige i forskellig grad, men vær opmærksom på, at det kan virke demotiverende for medarbejderens trivsel.

- Ønske er, at de får besøg af distancelederen, når de er hos kunden. En fælles forståelse og viden om kunden og arbejdspladsen giver en anden forudsætning for at løse de efterfølgende problemer. Et besøg kan også give mulighed for den nærhed og opmærksomhed, som distancemedarbejderne efterspørger.

### Vis tillid til distancemedarbejdere

Det er væsentligt, at distancelederne viser tillid til deres medarbejdere og tror på, at de kan udføre arbejdet som aftalt. Det opleves som kontrollerende, hvis distancemedarbejderen ofte kontaktes af distancelederen for at høre, hvordan det går, om projektet forløber efter planen, og om budgettet holder.

Ønsker distancelederen hyppig kontakt, så skal kontakten handle om arbejdets indhold. Så anbefalingen er at vise tillid og være opmærksom på, hvordan distancemedarbejderen reagerer på en hyppig kontakt.

### Sociale og faglige aktiviteter

Distancemedarbejderen kan savne faglig sparring og mulighed for udvikling eller måske føle sig ensom. Distancelederne ser det fra en anden vinkel, idet de er optaget af at sikre den faglige udvikling og nye indtjeningsmuligheder. Men der er brug for samhørighed mellem distancelederen og distancemedarbej-

deren og også fællesskab med kollegerne i hjemmearbejdets virksomhed.

Løbende afholdelse af faglige seminarer og sociale arrangementer – ansigt til ansigt eller virtuelt – hvor alle kan deltage, bidrager til at sikre et godt tilhørsforhold, udvikling og vidensdeling.

### Anbefaling til distanceledere:

- Skab klarhed over parternes forventninger
- Hold projekter og ressourcer i samme afdeling
- Følg løbende op
- Hold løbende kontakt til distancemedarbejderen
- Vær opmærksom på distancemedarbejdernes forskellige behov
- Besøg distancemedarbejderne
- Vis tillid til distancemedarbejderen
- Skab faglige og sociale relationer til hjemmearbejdets virksomhed.







*”Den største udfordring er, at der i den anden ende ikke altid er forståelse for, hvad der er vigtigst, og hvad det er, man roder med. Og så det pres, der kan være fra kunden, som betyder, at man ikke bare kan gå hjem kl. fire, hvis der er en opgave, der er presserende. Det kan være svært for projektlederen at forstå.”*

Distancemedarbejder i en produktionsvirksomhed

# Anbefalinger til distancemedarbejderen

Som distancemedarbejder står du alene med rigtig mange ting og har ansvaret for, at arbejdet udføres som aftalt. Hvad kan du selv gøre?

## Fortæl din leder om din situation

Distancemedarbejdere taler typisk ikke om deres problemer med andre. De klarer dem selv. Lykkes det ikke, er det vigtigt, at man som distancemedarbejder taler om sine problemer med sin leder. Det kan være i forhold til varighed på opgaven, antal hjemmedage og hyppigheden af dem, arbejdsforhold hos kunden osv. Så anbefalingen lyder: Henvend dig til din leder, så snart der opstår problemer. Gør det klart, hvad problemet er, og vær åben og ærlig om den situation, du er i – både over for dig selv og over for din distancелеder.

## Afstem forventninger

Ønsker du en mere forebyggende tilgang til dét at arbejde på distancen, skal der skabes klarhed i den projektaftale, der indgås mellem kunden, distancелеderen, projektlederen og medarbejderen. Fokusér på de forhold, der betyder noget for, at arbejdet kan udføres tilfredsstillende for alle parter. I forhold til familien er det også vigtigt at få afstemt forventningerne i relation til familiens dagligdag, familiearrangementer osv.

## Giver eller tager opgaverne energi?

Distancearbejdet kan være krævende, og derfor skal man hele tiden være opmærksom på, om man får energi af de opgaver, man har, og af at arbejde ude hos kunderne. Hvis det er for energikrævende, eller man reagerer negativt ved at gå glip af familiens hverdag, manglende udfordringer osv., skal man reagere på det og kontakte sin nærmeste leder.

## Vis interesse for kollegerne hos kunden

For at skabe det forventede resultat i et projekt er det væsentligt, at begge parter skaber de bedst mulige betingelser. Ud over det kontraktlige i projekterne, er det vigtigt, at du som distancemedarbejder er åben over for kollegerne i kundevirksomheden. På den måde får du fra begyndelsen et godt forhold til de personer, du skal arbejde sammen med hos kunden. Det giver også mulighed for at få den nødvendige viden og information til dit arbejde. Sidst men ikke mindst får du også indsigt i den organisation, du skal arbejde for i den kommende tid. Den vigtigste kompetence for en distancemedarbejder er derfor evnen til hurtigt at tilpasse sig forskellige organisationer.

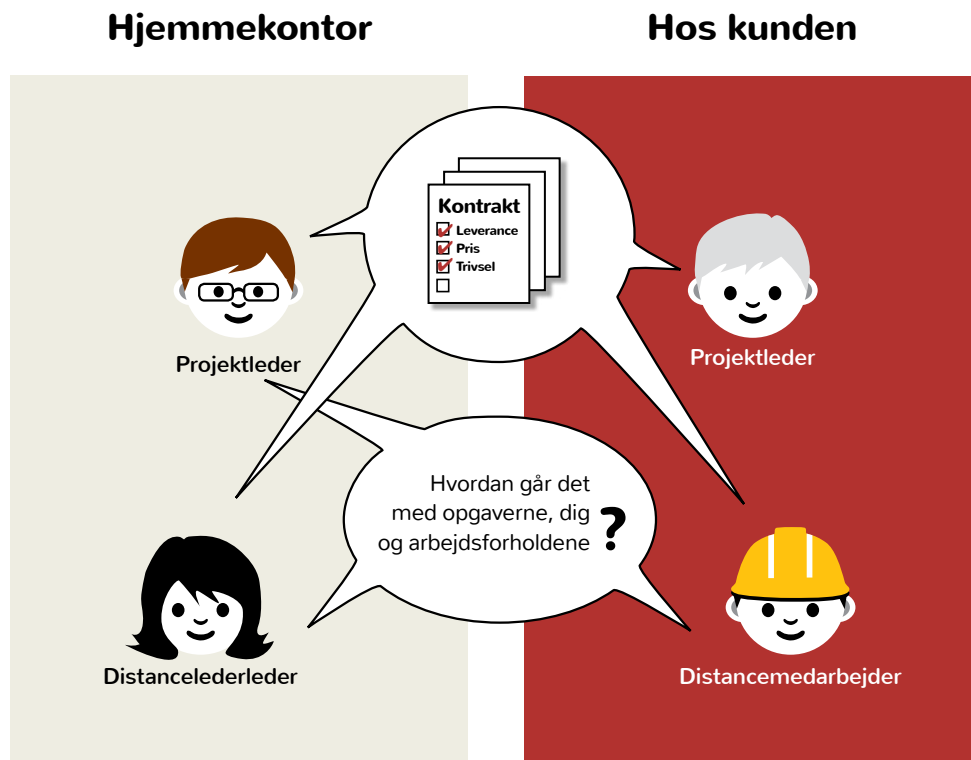
### Anbefaling til distancemedarbejdere

- Vær opmærksom på, om opgaverne giver eller tager energi
- Kontakt distancелеderen, så snart der opstår problemer og vær ærlig
- Afstem forventningerne med familien og lederen omkring distancearbejdet
- Vær åben over for kollegerne i kundevirksomheden.



*”Det vanskelige er at agere i en anden organisation end den, man kommer fra. Og lige at finde rundt – hvad er op og ned i opgaven – hvad går opgaven ud på?”*

Distancemedarbejder i en rådgivende ingeniørvirksomhed



Figur 5. Distancелеderen og projektlederen etablerer en fast opfølgning med fokus på både præstation og trivsel og inddrager samtidig medarbejderen i processen.

## Vigtigt at sikre både fysiske og psykiske behov

Distancemedarbejderne kan ikke præstere optimalt, hvis arbejdsforholdene ikke er i orden.

Specialister motiveres blandt andet af muligheden for at udvikle sig fagligt gennem udfordrende opgaver. Et selvledet arbejde med indflydelse på opgaveløsningen er derfor også en motivationsfaktor. Undersøgelsen viser, at dette er der rig mulighed for som distancemedarbejder. Den viser dog også, at arbejdsforholdene, som skal sikre de fysiske og psykiske behov, er essentielle for, at distancemedarbejderne kan udføre det planlagte arbejde. Distancemedarbejderne ved, at de er specialister og dygtige, og at de netop er involveret i projekterne på grund af disse kompetencer. Er arbejdsforholdene ikke i orden, påvirker det deres trivsel, og de kan ikke præstere optimalt.

### Ved kontraktudarbejdelsen

- Afstem forventningerne imellem alle parter omkring arbejdsforholdene, opgavens indhold, leverance, præstation og trivsel.

### Opfølgning

- Distancелеderen og projektlederne følger løbende op på, at arbejdsforholdene er i orden og som forventet hos kunden og inddrager medarbejderen i processen.
- Distancелеderen og projektlederne etablerer en fast opfølgning med fokus på både præstation og trivsel og inddrager medarbejderen i processen (se figur 5).

# Spørgsmål til refleksion

Reflektér over hvordan distancearbejdet opleves og ledes for at skabe mulighed for ændringer, der kan understøtte distancearbejdernes arbejde og trivsel.

## Distancelederen

- 1 Hvilken interesse har jeg i mine distancemedarbejderes opgaver og projekter?
- 2 Hvordan ser det ud med min tid til distancemedarbejderne? – Og hvor meget bruger jeg?
- 3 Taler jeg løbende med mine medarbejdere om, hvordan de trives? Hvis ikke, hvorfor?
- 4 Hvordan reagerer jeg på distancemedarbejdernes problemer? – Anerkender jeg dem?
- 5 Hvad gør jeg for at få indblik i mine medarbejderes hverdag hos kunden? Og hvordan følger jeg op?
- 6 Hvornår har jeg sidst besøgt en distancemedarbejder ude hos en kunde?
- 7 Hvad gør jeg i min funktion som leder for at sikre, at distancemedarbejderne har et godt tilhørsforhold til vores virksomhed?
- 8 Hvordan sikrer jeg en klar forventningsafstemning mellem kunden og medarbejderen både i relation til opgaven og til trivsel – før projektet går i gang og ulykkeligvis?
- 9 Hvordan sikrer jeg, at opgavernes indhold kan realiseres under de forhold, som distancemedarbejderen skal arbejde under?
- 10 Hvordan afstemmer jeg løbende forventninger med medarbejderen om både mål og leverancer samt medarbejderens trivsel og udviklingsmål?
- 11 Hvad gør jeg for at skabe tillid i forhold til mine distancemedarbejdere, så vi kan have en åben og ærlig dialog?
- 12 Hvor tydelig er jeg i min ledelse og mine forventninger til distancemedarbejderne?

## Distancemedarbejderen

- 1 Trives jeg med at arbejde på distancen? Hvis ikke, hvorfor?
- 2 Hvordan har jeg det med selvledelse, når jeg arbejder hos en kunde?
- 3 Får jeg sagt fra og passet på mig selv, når det er nødvendigt? Hvis ikke, hvorfor?
- 4 Hvordan har jeg det med at være væk fra min familie i længere tid?
- 5 Skaber jeg nye relationer, når jeg er hos kunden? Og er jeg okay med det?
- 6 Melder jeg ud i god tid, når jeg oplever problemer i arbejdet? Hvis nej, hvorfor?
- 7 Hvordan agerer jeg, når jeg er hos en kunde?
- 8 Er jeg åben og udadvendt? Eller vil jeg hellere passe mig selv?
- 9 Hvordan og i hvilke situationer bruger jeg mit netværk?
- 10 Lader jeg mig gå på af forandringer i omgivelser på arbejdspladsen og projektet? Hvis ja, hvad kan det skyldes?



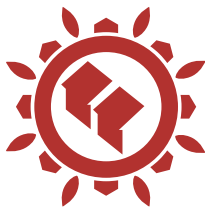
CO-industri  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)  
tlf. 3363 8000



Dansk Industri  
[www.di.dk](http://www.di.dk)  
Tlf. 3377 3377



Lederne  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)  
Tlf. 3283 3283



[i-bar.dk](http://i-bar.dk)

