

Det er en stor fejl, at arbejdsgiverne ikke kontrollerer distance- og hjemmearbejde nok og skaber klare aftaler med medarbejderne. Problemet vokser, for mængden af distancearbejde stiger og stiger, påpeger Projekt Virtuel Mobilitet, der har skabt 13 kontrolpunkter som middel til at skabe professionelt distancearbejde, der tilmed kræver helt ny ledelse af medarbejderne.

Kontrol og klare aftaler giver bedre ledelse af distancearbejde

Af journalist Keld Broksø

Danske offentlige og private arbejdsgivere skal i langt højere grad kontrollere medarbejderes distance- og hjemmearbejde, hvis de vil opnå et bedre udbytte – og at medarbejderne trives bedre. Begge parter har nemlig gavn af kontrollen, som skal lægges fast gennem klare aftaler. Det er en af de første konklusioner fra Projekt Virtuel Mobilitet, som har leveret et sæt sæt guidelines ikke mindst til lederne om, hvordan man får det fulde udbytte af en virtuel arbejdsplads.

På en konference i Dansk Designcenter den 20. september 2006 gjorde Projekt Virtuel Mobilitet rede for mange af de mulige kontrolredskaber, som arbejdsgiverne alt for ofte hverken har implementeret – eller formuleret i en politik for distancearbejde. Det er en stor fejl, for mængden af distancearbejde stiger og stiger: Tal fra Dansk Handel & Service viser, at 11 procent af virksomhederne havde indført hjemmearbejde i 2001. Det tal steg til 31 procent i 2005. Danskerne er tilmed det folk i EU, der arbejder mest hjemmefra, viser tal fra Danmarks Statistik: I 2005 havde 24 % af danskerne en hjemmearbejdsplads. Der er derfor gode grunde til at udnytte distancearbejdet bedre med mere – og klogere kontrol, som gavner både arbejdsgivere og medarbejdere.

Dansk Industris undersøgelse om distanceledelse konkluderer, at det værste ved distanceledelse er, at lederen skal bruge mange kræfter på kommunikation. Også derfor mener Projekt Virtuel Mobilitet, at det er på tide at bruge mere kontrol gennem klare aftaler på skrift. Eksempelvis:

- Arbejdsgiverne bør skabe flere kontrolpunkter. Herunder hvor mange dokumenter skal en medarbejder kunne håndtere hjemmefra? Hvor meget salg skal de opnå? Hvor mange kontrakter skal de indgå? Hvor mange kunde/klient-samtaler skal medarbejderen nå på en arbejdsdag

eller uge? Alle de målbare mål har svævet førhen. Det har gjort distancearbejde til en konfliktfyldt og usikker post økonomisk og tidsmæssigt.

- Klare aftaler om tid er afgørende for, at medarbejderen kan udføre opgaven professionelt. Hvilken arbejds-mængde skal udføres? Hvilken tid skal faktureres. Skal arbejdet vare fra 8 til 16 – eller 37 timer om ugen? De aftaler kræver mere dialog, end vi ser i dag. Tiden skal regnes ud for hver opgave, og man skal fastsætte realistiske mål, som senere kan justeres.
- Der skal være klare aftaler om, hvornår der er behov for at følge op på målene.

Positiv kontrol

Kontrollen – eller dokumentationen – af hjemmearbejdet er positivt ment, understreger projektleder Helle Søndergaard fra Virtuel Mobilitet og konsulent og jurist Margrete Bak.

Det centrale spørgsmål er nemlig, "hvornår er nok nok?" Uden grænser har arbejdet det med at gribe om sig og blive alt opslugende. Det er hverken en fordel for arbejdstagerne, der ikke får tid til meget andet end arbejde, eller for arbejdsgiverne, der risikerer at få udbændte medarbejdere. Cand. mag. Signe Rønn Sørensen fra Teknologisk Institut trækker derfor et par streger i sandet:

- Hjemmearbejde kan være godt for familielivet, HVIS man evner at kontrollere det.
- Paradoksalt nok mangler en diskussion i virksomhederne om cost-benefit ved hjemmearbejde.
- For arbejdsgiveren skaber hjemme- og distancearbejde en helt anden og ny ledelsesrolle. Fakta er, at der er stor forskel på de jobs, der indgår hjemmearbejde i.

Fortsættes på side 60 ►►



Om Virtuel Mobilitet: Det EU-støttede Projekt Virtuel Mobilitet som ultimo 2006 mundede ud i guidelines til offentlige og private virksomheder, medarbejdere og organisationer i, hvordan man opretter, betjener, leder, værdsætter og får det fulde udbytte af en virtuel arbejdsplads – også kaldet hjemme- eller distancearbejde. Første del var offentliggørelsen af de 13 kontrolpunkter, som skulle dæmme op for manglen på klare mål og metoder for omkostningsstyring og ledelse i distancearbejdet – ligesom medarbejdernes trivsel for sjældent er sikret. Blandt de deltagende virksomheder i projektet var ECCO, Tryg, Lego, Ringkjøbing Amt, Gumlink m.fl.

►► Fortsættelse fra side 59

Margrete Bak påpeger, at bl.a. med Projekt Virtuel Mobilitet kan vi præge en ny arbejdskultur, som også søger at bremse stress og isolation ved hjemmearbejde. Det store skisma er, at hvor man førhen ikke var i tvivl om grænsen mellem arbejde og fritid, så er grænsen sværere at se i dag. Her kommer kontrolpunkterne ind i billedet. Margrete Bak nævner et eksempel på én hjemme-arbejder, der altid er indstillet på at blive kigget i kortene – hun bliver det bare aldrig. Konklusionen er, at hun gerne vil kontrolleres mere for netop at bevare og udbygge et tæt forhold til virksomheden. Margrete Bak påpeger, at succes for hjemme- og distancearbejde beror på synlig ledelse: Der er ikke bare ledelsesret – der er ledelsespligt!

Fordele og ulemper

Fordele er, at medarbejdernes produktivitet og koncentration stiger, når de også arbejder hjemmefra. Dog kan hjemmearbejde føre til stress, hvis der ikke er klare aftaler, og arbejde og fritid flyder sammen. Guidelinie – (((se side x))) kan sikre, at fokus er på de opgaver, som egner sig til hjemmearbejde.

Fordele er også, at praktiske ting i hverdagen ikke er så stressende, fordi det giver en øget fleksibilitet i hverdagen. Dog må man på ingen måde forvente, at hjemmearbejde sikrer det perfekte hjem.

Man kan spare penge ved hjemmearbejde, fordi man ikke pendler så ofte og ved at sikre, at medarbejdere mødes, når det er nødvendigt. Dog skal der være rammer for videndeling på arbejdspladsen.

Projektleder Helle Søndergaard understreger, at professionalismen i at håndtere den stadigt stigende mængde distance- og hjemmearbejde er afgørende. Til det formål er Projekt Virtuel Mobilitets 13 kontrolpunkter et godt arbejdsredskab til at skabe de klare, professionelle aftaler, som skal præciseres for hvert individuelt distance- og hjemmearbejde.

Fakta om kontrolpunkter fra Projekt Virtuel Mobilitet

Hvis arbejdsgiver ikke sikrer, at arbejdet er kontrolleret, så er det ikke sikkert at udføre, mener Projekt Virtuel Mobilitet.

- A Arbejdsgiver bør opstille kontrolpunkter i dialog med medarbejder
- B Klare aftaler er afgørende for at medarbejderen kan udføre opgaven professionelt
- C Distancearbejde kan kun udføres på grundlag af tillid – tillid kan bygges op på baggrund af KLOG kontrol
- D Klare aftaler om opfølgingsansvar – og på hvilken måde leder ønsker denne – formelt og uformelt
- E Hvilken arbejdsomængde skal udføres
- F Hvilken tid skal udfaktureres – ex. xx % af arbejdstiden
- G I hvilket tidsrum forventes medarbejderen at kunne træffes / stå til rådighed
- H Kalendersystemer og databaser kan benyttes som nogle af kontrolredskaberne
- I Aftaler og opgaver bør være tydelige – gerne på skrift
- J Resultatmængde kan indgå som et kontrolpunkt
- K Det bør være afklaret på hvilken måde spildtid bogføres
- L Redskaber som Stressbarometeret kan indgå som et kontrolredskab for at sikre, at opgaven svarer til medarbejdernes ressourcer
- M Der bør løbende laves backup af alt arbejdsrelateret materiale, så lederen kan kontrollere processen hvis nødvendigt og eventuelt rekonstruere

Spilleregler for arbejdet derhjemme

Projekt Virtuel Mobilitet har udviklet spilleregler for det arbejde, der foregår derhjemme på afstand af arbejdspladsen. Det er især vigtigt at afklare forventningerne på forhånd, og så er det helt afgørende, at den enkelte kan sætte grænser for sit eget arbejde, hvis det skal kunne fungere.

Projekt Virtuel Mobilitet har som de første sat fokus på at organisere arbejdet, der foregår uden for en konkret arbejdsplads. Nemlig det arbejde, der foregår derhjemme enten et par dage om ugen eller som fast distancearbejde.

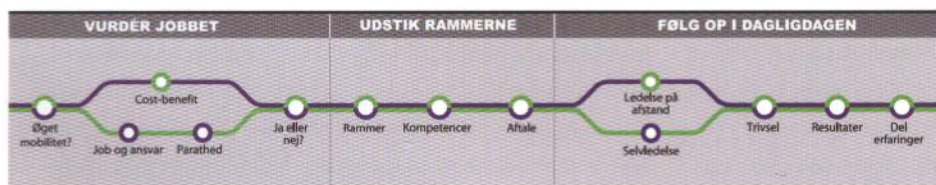
Projektet har kørt i to år og er støttet af blandt andre EU's Socialfond og Det Regionale Arbejdsmarkedsråd i Vejle. En lang række virksomheder og offentlige arbejdspladser har

deltaget, blandt andre Tryg, Ecco, LEGO, Ringkjøbing Amt, Gumlink, Knowentia, Ny Hedensted Kommune.

Og en af de vigtigste konklusioner er, at aftaler og rammer skal være klare på forhånd for at undgå misforståelser, stress og uklare arbejdsopgaver.

"Den største barriere, vi har mødt, har været misforståelsen, der hed: "Skal folk nu ikke arbejde længere, men bare slappe af derhjemme". Men undersøgelser viser, at de fleste faktisk arbejder mere, når de arbejder derhjemme, end hvis de sad på kontoret. Så i virkeligheden ligger der en stor opgave for den enkelte, som handler om at bestemme, hvor meget og hvornår man vil være på arbejde, så det ikke bliver i døgn drift og går for meget ind over fritiden og familielivet," udtaler Helle Søndergaard

Køreplan med spilleregler



Et af de andre vigtige resultater i projektet er, at der er oprettet en guideline med en køreplan for distancearbejde, som giver det bedste resultat. Den er delt op i tre perioder:

- Vurder jobbet: Her vurderer medarbejder og leder de enkelte arbejdsopgaver på forhånd med fokus på, om de kan udføres derhjemme eller på arbejdspladsen. Lederen og medarbejderen gennemgår de enkelte opgaver og afklarer dermed, allerede inden aftalen træder i kraft, hvilke forventninger der er til at løse opgaverne.
- Udstik rammerne: Her laver leder og medarbejder de nødvendige aftaler og diskuterer kompetencerne, der er nødvendige for at arbejde på afstand eller derhjemme. Det er for eksempel vigtigt, at medarbejderne på den ene side har selvdisciplin nok til at få opgaverne udført og ikke er overengageret, så opgaverne tager overhånd, og medarbejderen slider sig selv ned.

Endelig bliver rammerne for arbejdet aftalt, for eksempel hvornår medarbejderen skal kunne træffes, og hvilke møder medarbejderen skal deltage i på jobbet.

- Følg op i dagligdagen: Her skal lederen kunne leve op til at være leder på afstand, og medarbejderen skal kunne lede sig selv. Leder og medarbejder skal have fokus på trivsel, resultater og på at dele erfaringer og evaluere jævnligt. Det er vigtigt, at både leder og medarbejder er opmærksom på, at medarbejderen, der arbejder på afstand, ikke får den samme mængde daglig ros og feedback, og at medarbejderen nemt kan blive usynlig i forhold til spændende opgaver og forfremmelse, når arbejdet foregår på afstand.

Projektet er et udtryk for, hvilke ledelsesopgaver der skal løses, når man indfører hjemmearbejdspladser eller arbejde på

distance. Både globalt og her i Danmark har virtuelt arbejde udviklet sig voldsomt, men der har manglet konkrete redskaber til at håndtere det. Det har vi udviklet i projektet.

Ledelsesredskaberne er i stort omfang de samme, som gælder enhver anden ansættelse eller aftale mellem leder og medarbejder. Forskellen er blot, at det er blevet klart og nedskrevet, hvad lederen skal være opmærksom på helt konkret, når det gælder en medarbejder, der arbejder helt eller delvist hjemmefra.

"Det kan ofte være lidt flydende, hvad lederen skal huske at tale med medarbejderen om. Men i projektet er det blevet helt tydeligt og nedskrevet," udtaler Jan Mirsbach.

"Leder og medarbejder kan bruge besvarelsene til at vurdere, om der er noget, der skal laves om. Hvis man bare kører derudad, kan man tit glemme at tænke over, at det er vigtigt, at både arbejdsopgaverne og privatlivet skal beskyttes. Og tingene kan udvikle sig til en dårlig oplevelse, hvor medarbejderen enten ikke lever op til lederens forventninger, eller arbejdet kommer til at fylde for meget, hvis ikke man har lidt snor i det." ■