

# Fjernarbejdets betydning for arbejdsmiljøet i Norden

Rapport om reguleringen og betydning af fjernarbejde for arbejdsmiljøet i de nordiske lande



## **Knowledge for a better society**

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.).

## **Oxford Research A/S**

Vesterbrogade 149  
1620 København V  
Danmark  
office@oxfordresearch.dk  
www.oxfordresearch.dk

## **Kunde**

Arbejds miljøudvalget –  
Nordisk Ministerråd

## **Projektperiode**

2019-2021

## **Team**

Tobias Bühring (Oxford Research)  
Anders Gøgsig Randrup (Oxford Research)  
Carsten Jørgensen (FAOS, KU)



**Venn-diagrammet** er en stilistisk repræsentation af Oxford Researchs bestræbelser på at kombinere forskningskompetencer, strategi og kommunikation og lave viden til et bedre samfund

# Indhold

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>English summary</b>                                                         | <b>1</b>  |
| <b>1. Indledning</b>                                                           | <b>2</b>  |
| 1.1 Formål                                                                     | 2         |
| 1.2 Definition af fjernarbejde                                                 | 3         |
| 1.3 Udbredelse af fjernarbejde                                                 | 4         |
| 1.4 Datagrundlag                                                               | 5         |
| 1.5 Læsevejledning                                                             | 6         |
| <b>2. Litteraturen om fjernarbejde</b>                                         | <b>8</b>  |
| 2.1 Medarbejderens ergonomiske forhold                                         | 9         |
| 2.2 Det psykiske arbejdsmiljø                                                  | 9         |
| 2.3 Medarbejderens arbejdstid, arbejdspress og work-life balance               | 9         |
| 2.4 Medarbejderens kompetenceudvikling, løn og karriereudvikling               | 10        |
| <b>3. Regulering af området i de nordiske lande</b>                            | <b>11</b> |
| 3.1 Et fælles nordisk udgangspunkt                                             | 11        |
| 3.2 Regulering af specifikke forhold                                           | 14        |
| 3.3 Vejledning og information                                                  | 19        |
| <b>4. Håndtering og betydningen af fjernarbejde</b>                            | <b>20</b> |
| 4.1 Praktik, udstyr, indretning og teknik – de praktiske forhold betyder meget | 20        |
| 4.2 Det grænseløse arbejde                                                     | 22        |
| 4.3 Medarbejderens selvledelse og robusthed                                    | 25        |
| 4.4 Nærmeste leders virtuelle ledelse                                          | 27        |
| 4.5 Social kapital – hvad sker der når social kapital forsvinder?              | 30        |
| <b>5. Konklusioner</b>                                                         | <b>38</b> |
| 5.1 Fjernarbejde er på vej frem                                                | 38        |
| 5.2 Reguleringen af fjernarbejde er ensartet i de fem nordiske lande           | 38        |
| 5.3 Fjernarbejde giver risiko for sammenblanding mellem arbejde og privatliv   | 38        |
| 5.4 Fjernarbejde truer virksomhedenes social kapital                           | 39        |
| 5.5 Fjernarbejde individualiserer arbejdsmiljøet                               | 39        |
| 5.6 Fjernarbejde er svært at håndtere, men kan håndteres                       | 40        |
| <b>6. Perspektivering</b>                                                      | <b>41</b> |
| 6.1 COVID-19 har skabt en brændende platform                                   | 41        |
| 6.2 Der er et stort potentiale for fælles nordisk læring                       | 41        |
| 6.3 Dialog og forventninger fungerer bedre end regler og forbud                | 41        |
| 6.4 Fjernarbejde stiller nye krav til ledelse                                  | 42        |
| 6.5 Fjernarbejde stiller nye krav til Arbejdsmiljørepræsentanter               | 42        |
| 6.6 Fjernarbejde skaber et behov for en ny tilgang til arbejdsmiljø            | 42        |

## English summary

This study is about remote work in the Nordic countries – Sweden, Finland, Norway, Iceland and Denmark. The study sheds light on the working conditions under which remote work is performed and the study explore how remote work impact the work environment.

First, the study shows that the regulation of the working conditions and the work environment for remote workers is, to a large extent, similar in the Nordic countries. These similarities in regulation can be a useful ‘platform’ for mutual learning across the Nordic borders. However, despite great similarities, there are also differences between the Nordic countries. One of the differences is the degree of formalization in the agreements that regulate the working conditions of the remote workers.

Secondly, the study shows that remote work impacts the working conditions in several of aspects, including the practical conditions, the work-life balance, the need to be able to self-manage the daily work life, and the social capital on the workplace such as the relations between employees and managers. There are many positives gains from working remote as it allows for flexibility and a better balance between work and private life. However, remote work does also blur the line between work and private life and can pose health risk such as increased stress and mental overload. One of the main findings from the study is that remote work creates a new perspective on the work environment, because it differs from the way the work environment is normally perceived and handled. In a normal workplace, the work environment is shared by several of employees, and the work environment is systematically covered through workplace assessments to give management and employees a common insight to the work environment. For the remote worker, it differs in two crucial ways: 1) The remote worker is the only one who works in his or her work environment, 2) the remote worker is the only one who has an insight into his or her work environment. This means that the work environment for the remote workers is difficult to handle – however, the study also show that it can be handled. Remote work requires an ongoing dialogue and reconciliation of expectations between employee and manager. To achieve a good dialogue, a higher degree of formalization is needed than there is in a normal workplace, where the common everyday life constitutes a natural framework for dialogue.

Finally, the study presents several perspectives on study’s conclusions. The perspective describes how COVID-19 has created increased awareness of remote work, which among other things means that a ‘platform’ has been created for the Nordic companies, employees, and authorities to become better at handling remote work in terms of the work environment.

Oxford Research has in collaboration with FAOS, University of Copenhagen, conducted the study based on a comparative research design consisting of three main data sources and methods: 1) a literature review, 2) a Nordic mapping of the regulation of remote work both in terms of legislation and collective agreements, and 3) seven in-depth case studies of both private and public workplaces across the Nordic countries. The case studies consist of qualitative interviews with all relevant persons for the remote worker, such as the management, supervisors and OSH-representatives including the remote workers themselves.

# 1. Indledning

Noget arbejde kan i dag udføres overalt; hjemmefra, i transportmidler, på caféer eller sågar udendørs. De fleste af os møder ind på en arbejdsplads hver dag, men muligheden for at lægge sit arbejde udenfor arbejdspladsens rammer eksisterer og bliver anvendt oftere og oftere. Det har en stor betydning for den enkelte medarbejders arbejdsmiljø. Fra at være stabilt og foregå i rammer, som arbejdsgiveren kan kontrollere er arbejdsmiljøet nu omskifteligt og udenfor arbejdsgiverens fysiske rammer.

I denne undersøgelse analyseres det, hvad denne udvikling betyder og hvilke vilkår den foregår under. Der kastes lys på, hvilke vilkår fjernarbejde udføres under, og hvilken betydning fjernarbejde har for den enkelte medarbejders arbejdsmiljø.

Fjernarbejde er en arbejdsform, der betyder at en virksomheds ansatte har mulighed for at arbejde, uden at møde op på arbejdspladsen. Flere og flere funktioner og opgaver på en arbejdsplads kan som følge af den teknologiske udvikling løses, uden at være fysisk til stede og uden at have fysiske møder med ledere, kollegaer og samarbejdspartnere.

Mange – både offentlige og private ansatte – har inden for det seneste år arbejdet helt eller delvist hjemme for at mindske risikoen for smitte med coronavirus (COVID-19). Den globale pandemi har i sagens natur påvirket arbejdsmarkedet på en radikal og uventet måde. Hvor fjernarbejde førhen var et forholdsvis lille fænomen, om end i fremgang, er det i dag en arbejdsform som store dele af arbejdsmarkedet har været nødsaget til at forholde sig til. Det har skabt en aktuel og relevant debat om bl.a. reguleringen af området (er den tidssvarende) og hvilke konsekvenser det har for vores arbejdsmiljø, at hjemmet også bliver en arbejdsplads.

Traditionelt er muligheden for at arbejde fra distancen blevet set som et gode for arbejdsmiljøet, da det giver mulighed for fleksibilitet og kan understøtte en god balance mellem arbejds- og privatliv. Mange virksomheder og lønmodtagere mærker også til de positive sider ved fjernarbejde. Det kommer blandt andet til udtryk ved mindre transporttid, større arbejdsfleksibilitet og produktivitet samt færre omkostninger for arbejdsgiveren til kontorfaciliteter.

I de senere år er der samtidig flere undersøgelser, der peger på en række risici for arbejdsmiljøet ved øget fjernarbejde. Disse undersøgelser peger f.eks. på risikoen for det såkaldte grænseløse arbejde, der udvisker skellet mellem arbejds- og privatliv, risiko for social isolation, konfliktende indflydelsesforhold og forskelsbehandling som følge af en den særlige arbejdsform, hvor arbejdet foregår fra distancen af det traditionelle kontor med kollegaer og ledere.

## 1.1 Formål

Formålet med undersøgelsen er at følge op på både fordele og ulemper ved fjernarbejde, og undersøge hvilke negative såvel som positive konsekvenser det har for arbejdsmiljøet at arbejdet udføres fra distancen af kollegaer og ledere.

Ambitionen med undersøgelsen er dog særligt at belyse risikofaktorerne for arbejdsmiljøet. Som følge af den stigende udbredelse af fjernarbejde i de nordiske lande, er der et aktuelt behov for at forstå risikofaktorerne med henblik på at forebygge og håndtere eventuelle udfordringer omkring fjernarbejdet på lige fod med arbejdsmiljøindsatsen for medarbejdernes sundhed og sikkerhed for det arbejde, der udføres på selve arbejdspladsen.

For at kunne belyse risikofaktorerne er det nødvendigt også at kende rammevilkårene, og undersøgelsen indeholder derfor en grundig kortlægning af de forhold fjernarbejde udføres under.

Undersøgelsen er samtidig gennemført i en tværnordisk kontekst. Det betyder, at genstandsfeltet for undersøgelsen er fjernarbejdere i de nordiske lande (Sverige, Danmark, Norge, Finland og Island). Dermed er vores ambition med undersøgelsen også at skabe fælles nordisk læring og viden om fjernarbejdets betydning for arbejdsmiljøet.

## 1.2 Definition af fjernarbejde

Fjernarbejde er betegnelsen for den arbejdsform, hvor en medarbejder kan arbejde fra andet sted end virksomheden. Der findes flere koncepter til at forstå fjernarbejde, og det er tilsvarende forskelligt hvilke betegnelser der sættes på fjernarbejde. På engelsk skelnes mellem ”teleworking” og ”telecommuting”, hvor teleworking er fuldtids fjernarbejde og telecommuting er en ansættelsesform, hvor der veksles mellem arbejde i og uden for virksomheden, - altså deltids fjernarbejde. I Danmark bruges typisk betegnelser som ”distancearbejde” og ”hjemmearbejde”, hvor sidstnævnte betegnelse er den mest udbredte. Her udføres arbejdet i hjemmet.

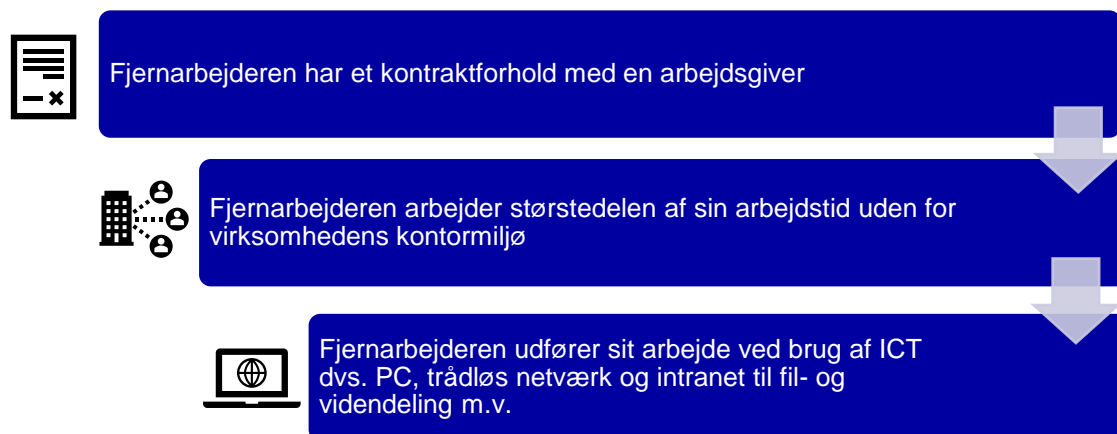
På trods af ovenstående betegnelser er ikke nogen fast definition for, hvad fjernarbejde er. Det er ikke defineret, hvor stor en del af arbejdet, der skal gennemføres væk fra arbejdspladsen, for at arbejdet kan kendetegnes som fjernarbejde. Det er heller ikke defineret hvad relationen til de den øvrige virksomhed er. Arbejdstilsynet i Danmark har f.eks. en vejledning om arbejde hjemmefra, men vejledningen regulerer ikke omfanget af hjemmearbejde.<sup>1</sup> Det reguleres igennem overenskomsttaler. I den nordiske og internationale litteratur har vi heller ikke fundet en fast afgrænset definition, vi kan anvende.

På grund af den uklare definition af fjernarbejde har vi foretaget vores egen afgrænsning af den målgruppe, vi har undersøgt arbejdsvilkårene for, i nærværende undersøgelse. Definitionen er baseret på tre kriterier, som det fremgår af figur 1.1 neden for.

---

<sup>1</sup> <https://amid.dk/regler/at-vejledninger/hjemmearbejde-d-2-9/>

**Figur 1.1** Undersøgelsens definition af fjernarbejde



For det første afgrænser vi målgruppen til fjernarbejdere der har et kontraktforhold med en arbejdsgiver. Vi afgrænser os således fra f.eks. selvstændige, freelancere og iværksættere eller tilsvarende, hvor personen driver sin egen virksomhed. Desuden inkluderer målgruppen for undersøgelsen både fjernarbejdere inden for den offentlige og private sektor.

For det andet afgrænser vi målgruppen til fjernarbejdere der arbejder størstedelen af sin arbejdstid uden for virksomhedens kontormiljø. Det betyder, at vi afgrænser os fra fjernarbejdere der kun i et begrænset omfang arbejder uden for virksomhedens kontormiljø, f.eks. medarbejderen med 1-2 faste hjemmearbejdsdage. Samtidig afgrænser vi os fra fjernarbejdere, der ikke har et kontorfællesskab med kollegaer og ledere på en fast arbejdsadresse.

For det tredje afgrænser vi målgruppen til fjernarbejdere der udfører sit arbejde ved brug af ICT – dvs. informations- og kommunikationsteknologi herunder PC samt et trådløs netværk og intranet til fil- og videndeling m.v. Det betyder samtidig, at vi afgrænser os fra medarbejdere, der f.eks. leverer hjemmepleje eller sociale indsatser ude hos borgeren eller lignende. Også selvom de udfører størstedelen af deres arbejde uden for et fast kontormiljø.

### 1.3 Udbredelse af fjernarbejde

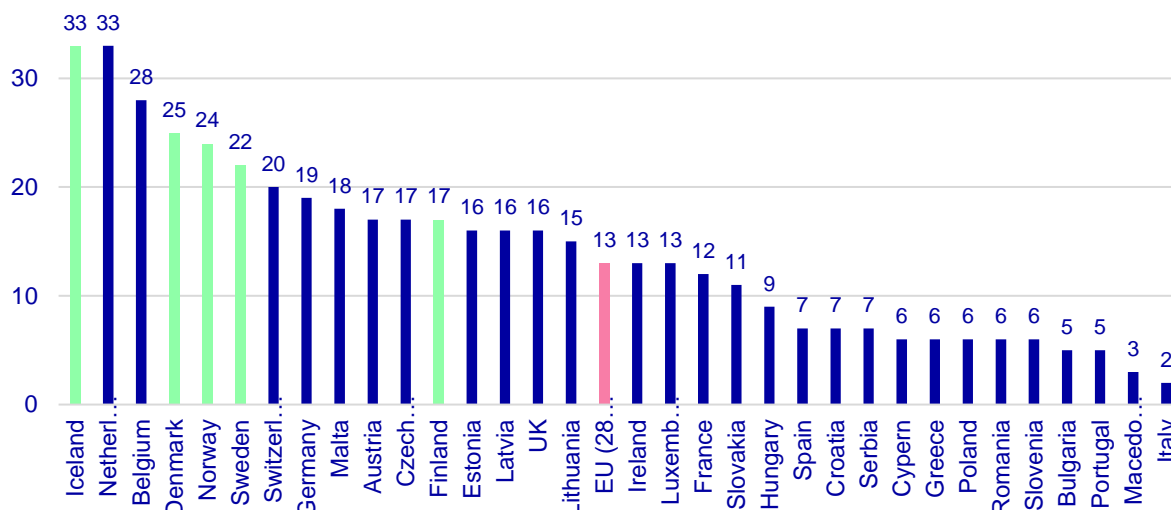
COVID-19 pandemien har grundet de nationale foranstaltninger for at undgå smitte i samfundet kraftigt øget udbredelsen af fjernarbejde i de nordiske lande og globalt. Udviklingen har dog været under helt særlige vilkår, og det må forventes at der sker en normalisering af arbejdsmarkedet i løbet af den næste tid, hvor størstedelen af arbejdsstyrken vender tilbage til et almindeligt kontormiljø. Også selvom meget tyder på, at der vil være en stigning af andelen af personer, der udfører deres arbejde i eget hjem, efter sundhedskrisen er overstået.

Selvom det er rimeligt at antage, at fjernarbejde er en arbejdsform der får større og større udbredelse, er det samtidig vigtigt at fastslå, at andelen af arbejdsstyrken der udfører hoveddelen af deres arbejde fra distancen, er langt mindre. Der er ikke lavet nogle systematiske undersøgelser af omfanget, men det kan med rimelig stor sandsynlighed konkluderes, at der fortsat er tale om få procent af arbejdsstyrken.

Ud fra to komparative EU-undersøgelser kan det konkluderes, at fremkomsten af fjernarbejde er forholdsvis høj i de nordiske lande, sammenlignet med de europæiske lande.

Den europæiske virksomhedsundersøgelse (ESENER) har i det seneste spørgeskema fra 2019 spurgt de europæiske virksomheder om de har medarbejdere der regelmæssigt arbejder hjemmefra. I hvilket omfang ”regelmæssigt” er udtryk for defineres ikke i undersøgelsen, men svarene viser, at de nordiske lande har en højere andel af virksomheder, der angiver, at de har medarbejdere som arbejder hjemmefra, end EU-gennemsnittet. I Island, Danmark, Norge, Sverige og Finland angiver hhv. 33 pct., 25 pct., 24 pct., 22 pct. og 17 pct. af virksomhederne, at de har medarbejdere der regelmæssigt arbejder fra hjemmet. I gennemsnit svarer 13 pct. af de europæiske virksomheder, at de har medarbejdere som arbejder hjemmefra. Se figuren neden for.

**Figur 1.2 Andel af virksomheder med medarbejdere der arbejder hjemmefra regelmæssigt**



Kilde: European Agency for Safety and Health at Work, ESENER-survey (2019)

Tilsvarende har den sjette europæiske undersøgelse af arbejdsvilkår (EWCS, 2015) fra Eurofound undersøgt udbredelsen af fjernarbejde. Respondenterne er i denne sammenhæng de europæiske arbejdstagere. Undersøgelsen viser i tråd med virksomhedsundersøgelsen, at fleksible arbejdsformer (defineret som ICT-baseret mobilarbejde, som f.eks. hjemmearbejde) er mest udbredt i de nordiske lande, sammenlignet med EU-gennemsnittet. I Danmark, Sverige og Finland har hhv. 38 pct., 33 pct. og 24 pct. af arbejdsstyrken fleksible arbejdsformer, mens EU-gennemsnittet ligger på 19 pct. (Island og Norge er ikke en del af datagrundlaget)<sup>2</sup>.

### 1.4 Datagrundlag

Oxford Research har i samarbejde med FAOS, Københavns Universitet gennemført undersøgelsen ud fra et komparativt analysedesign, der bygger på flere metoder og datakilder. Det komparative analysedesign gør, at vi har fokus på både forskelle og ligheder ved måden arbejdsmiljøet håndteres på

<sup>2</sup> Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age



i de nordiske lande i f.eks. reguleringen af arbejdsmiljøet og kulturen på arbejdspladsen, der påvirker måden fjernarbejde håndteres på.

Undersøgelsens datagrundlag består grundlæggende af tre dele som beskrevet i boksen neden for.

**Litteraturstudie:**

Indledningsvist har vi gennem litteraturen på området har afsøgt svar på hvad fjernarbejde betyder for medarbejderens arbejdsmiljø og -forhold, dvs. betydning for det psykiske og ergonomiske arbejdsmiljø samt arbejdstid, løn og mulighed for kompetenceudvikling.

**Kortlægning af regulering:**

Dernæst er der igangsat en systematisk gennemgang af hvordan arbejdsmiljø og -forhold formelt er reguleret i de nordiske lande. Både i form af lovgivning og kollektive aftaler samt vejledninger og guidelines fra myndigheder og arbejdsmarkedets parter.

**Dybdegående casestudier:**

Endeligt er der gennemført (360-graders) casestudier på syv udvalgte arbejdspladser i de nordiske lande ift. at undersøge hvordan fjernarbejde håndteres i praksis og hvilken betydning det har for arbejdsmiljøet. Casestudierne består af interviews med alle relevante personer for fjernarbejdernes arbejdsmiljø, dvs. selve fjernarbejderne på arbejdspladsen, en ledelsesrepræsentant med ansvar for arbejdsmiljø, den nærmeste arbejdsleder samt tillids-/arbejdsmiljørepræsentanten. Samlet set har vi gennemført 33 interviews med syv udvalgte arbejdspladser herunder både private og offentlige arbejdspladser:

- Sikkerhedsstyrelsen, Danmark
- Codan, Danmark
- Ministry of the Environment, Finland
- DNA, Finland
- Kunglia Tekniska Högskolan, Sverige
- CCP, Island
- Simula, Norge

Dertil kommer, at vi har gennemført 9 interviews med repræsentanter fra arbejdsmarkedets parter (både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer) for de involverede case-virksomheder.

## 1.5 Læsevejledning

**Kapitel 2** indeholder en kort gennemgang af litteraturen om arbejdsmiljøet for fjernarbejdere. Litteraturgennemgangen viser, at fjernarbejdes arbejdsmiljø generelt er underbelyst. Den litteratur, der er på området viser, at fjernarbejde medfører en øget autonomi for medarbejderen. Autonomien giver på den ene side fleksibilitet og frihed, men kan på den anden side føre til social isolation og dårligt samarbejde med kollegaer og ledelse. Litteraturen viser også, at fjernarbejde øger risikoen for at arbejdsliv og privatliv glider sammen på en u hensigtsmæssig måde.

**Kapitel 3** indeholder en nordisk kortlægning af den regulering, der har betydning for fjernarbejde. Kapitlet viser, at der er store fællestræk i lovgivningen i de fem nordiske lande. Det kan til dels forklares med at landene har implementeret en række europæiske aftaler. Dels kan det forklares med den nordiske arbejdsmarkedsmodel, hvor arbejdsmarkedets parter har en stor indflydelse på reguleringen af arbejdsmarkedet. Trods store fællestræk er der også forskelle de nordiske lande imellem. En af forskellene er graden af formalisering i de aftaler, der regulerer den enkelte fjernarbejders arbejdsforhold.

**Kapitel 4** indeholder en analyse af, hvordan fjernarbejde håndteres i de nordiske lande, og hvilken betydning fjernarbejde har for medarbejdernes arbejdsmiljø. Analysens primære datagrundlag udgøres af casestudier af 7 nordiske virksomheder, der beskæftiger fjernarbejdere. Kapitlet gennemgår 6 aspekter af fjernarbejderens arbejdsmiljø og ansættelsesforhold. Kapitlet viser, at arbejdsforholdene for fjernarbejde adskiller sig fra en normal ansættelse på alle seks aspekter; praktiske forhold, det grænseløse arbejde, selvledelse og robusthed, virtuel ledelse, social kapital og individualisering af arbejdsmiljøet.

**Kapitel 5** indeholder undersøgelsens konklusioner. Konklusionerne opsummerer undersøgelsens resultater og viser desuden, at fjernarbejde er vanskeligt at håndtere, men at det kan håndteres.

**I kapitel 6** præsenteres en række perspektiver på undersøgelsens konklusioner. I perspektiveringens beskrives det hvordan, COVID-19 har skabt øget opmærksomhed om fjernarbejde og der er skabt et udgangspunkt for at nordiske virksomheder, lønmodtagere og myndigheder bliver bedre til at håndtere fjernarbejde. På baggrund af undersøgelsens analyser og konklusioner kan det ikke anbefales, at fjernarbejde håndteres gennem hård regulering. Håndteringen af fjernarbejde bør derimod ske gennem dialog og forventningsafstemning mellem arbejdsmarkedets parter på såvel samfunds- som arbejdspladsniveau. Kapitlet slutter af med at stille spørgsmålet om, hvordan vi fremover kan få en fælles tilgang til fjernarbejders arbejdsmiljø, som ellers i meget høj grad er individuelt.

## 2. Litteraturen om fjernarbejde

Litteraturstudiet tager udgangspunkt i en række nordiske og internationale publikationer fra primo 2019 og ældre herunder både akademisk/videnskabelige publikationer og den grå publikation som fx rapporter og undersøgelser, der ikke er udgivet i akademiske forlag. En oversigt over den identificerede litteratur fremgår af bilag.

Konkret har litteraturstudiet afdækket arbejdsforholdene for fjernarbejdere indenfor fire områder:

- medarbejderens ergonomiske forhold (f.eks. forekomsten af muskelskeletbesvær),
- det psykiske arbejdsmiljø (f.eks. trivsel, mening i arbejdet og social kapital),
- medarbejderens arbejdstid, arbejdspress og work-life balance,
- medarbejderens kompetenceudvikling, løn- og karriereudvikling.

Generelt er litteraturen om fjernarbejdets betydning for disse fire emner overraskende fraværende i de nordiske lande. Selvom der findes få omfattende studier af emnet, særligt på europæiske niveau, er litteraturens omfang og de empiriske data om emnerne i de nordiske lande forholdsvist begrænset. F.eks. er en af de få danske studier forskningsprojektet ”Virtuel ledelse, arbejdsmiljø og social kapital” fra 2016, og det er først i relation til COVID-19, at det Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har igangsat et forskningsprojekt<sup>3</sup> om emnet. Tilsvarende er litteraturen forholdsvis begrænset i de andre nordiske lande og typisk begrænser sig til medlemsundersøgelser fra arbejdsmarkedets parter som f.eks. det svenske studie af tjänstemännens gränslösa arbetsliv fra Unionen (2013). Der hvor der er mest viden at hente om de fire emner i litteraturen er på europæisk niveau, hvor Eurofound<sup>4</sup> har udgivet to omfattende studier.

I det følgende opsummeres resultaterne fra litteraturstudiet på de fire emner. Se bilag for en uddybning af litteraturstudiets resultater.

---

<sup>3</sup> NFA (2020) Mental Sundhed og Arbejdsfællesskaber under coronakrisen (MESA)

<sup>4</sup> Eurofound (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work; Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age

## 2.1 Medarbejderens ergonomiske forhold

Der findes generelt et stort antal studier og forskningsbaseret viden om ergonomi og risikofaktorer for det fysiske arbejdsmiljø ved stillesiddende skærm-arbejde. Vi ved f.eks. fra forskningen, at skærm, mus, hæve-sænke borde men også bevægelse og fysisk aktivitet er effektiv i forhold til at reducere smerter og muskelskelet gener ved stillesiddende arbejde.

I den sammenhæng er det overraskende, at litteraturen er forholdsvis begrænset i forhold til at belyse risikofaktorer i det fysiske arbejdsmiljø for personer der udfører arbejdet i hjemmet eller fra distancen af det traditionelle kontormiljø.

Eurofound (2020) viser som et af de få studier i litteraturen, at fjernarbejdere har en større forekomst af hovedpine og udmattelse, og studiet finder, at disse forhold er påvirket af lyssætning, udluftning og de ergonomiske forhold på det mobile hjemmekontor. Både studierne fra Eurofound og tilsvarende peger generelt på, at de ergonomiske forhold ved fjernarbejde bør udforskes nærmere. Antagelsen er at de ergonomiske forhold får en sekundær opmærksomhed for arbejdsgiveren, da arbejdet udføres på afstand af hovedkontoret. Det kan potentielt få konsekvenser i form af en øget risiko for muskelskeletbesvær, hovedpine og udmattelse hos fjernarbejderne.

### Ergonomi

De ergonomiske forhold beskriver medarbejderens arbejdspositioner og bevægelser. Dårlige ergonomiske forhold kan føre til muskel- og skeletbesvær det vil sige ømhed i muskler og led. Blandt de udbredte symptomer er musearm og rygsmerter. Dårlige ergonomiske forhold kan også føre til hovedpine og udmattelse.

## 2.2 Det psykiske arbejdsmiljø

I litteraturen fjernarbejderes psykiske arbejdsmiljø er der særligt fokus på forholdet til kollegaer, ledere og andre som medarbejderen samarbejder med, dvs. fjernarbejderens sociale relationer og trivsel i virksomheden. Generelt peger litteraturen på, at fjernarbejde kan være en positiv faktor for det psykiske arbejdsmiljø, men at de positive fordele ved fjernarbejde har en iboende slagside. Dette kan give sig udslag i form af social isolation og dårlig kommunikation med kollegaer og ledere. Derudover kan medarbejderen til tider være usikker på, hvordan man træffer beslutninger i visse situationer, forstærket af det faktum, at en stigning i autonomi øger antallet af beslutninger, der skal tages alene. De skal også i vid udstrækning selv vurdere, om arbejdet er gjort godt nok. Den høje autonomi ved fjernarbejde kan således føre til, at fjernarbejdere lider af højere usikkerhed og mental belastning.

### Psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø handler om psykosociale forhold på arbejdspladsen som i samspil med den enkelte kan påvirke både det psykiske og det fysiske helbred – såvel positivt som negativt. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan komme til udtryk ved et højt konfliktniveau, mobning og mistrivsel og give symptomer som stress, udmattelse og depression.

## 2.3 Medarbejderens arbejdstid, arbejdspress og work-life balance

Litteraturen om fjernarbejderens arbejdstid, arbejdspress og work-life balance er emner, der i forholdsvis stor udstrækning er adresseret i litteraturen i forhold til de øvrige emner. Der er imidlertid

et vist overlap til medarbejderens psykiske arbejdsmiljø, fordi dette også beror på organisering af arbejdstid.

Litteraturen viser generelt, at forhold omkring medarbejderens arbejdstid opleves som en positiv gevinst for personer med fjernarbejde. Flere studier peger på, at fjernarbejde giver en øget fleksibilitet til at planlægge arbejdet som har en positiv indflydelse på medarbejderens work-life balance. Ligesom det psykiske arbejdsmiljø viser de samme studier oftest også den iboende slagside ved den øgede fleksibilitet. I forhold til medarbejderens arbejdstid kommer det b.la. til udtryk ved at arbejdet griber ind i privat- og familielivet. Samtidig viser Eurofound studiet (2020) at personer med fjernarbejde oftere arbejder mere end 48 timer om ugen og oftere oplever, at de ikke når alle arbejdsopgaver. Flere studier i litteraturen peger samtidig på et fleksibilitet- eller autonomiparadoks, hvor friheden på den ene side er positiv, men på den anden side kan være en byrde enten fordi medarbejderen lægger for stort pres på sig selv, eller fordi arbejdsgiveren stiller for høje krav og forventninger.

## **2.4 Medarbejderens kompetenceudvikling, løn og karriereudvikling**

Generelt er der meget lidt at hente i litteraturen på spørgsmålet om kompetenceudvikling samt løn- og karriereudvikling for fjernarbejdere. Nogle studier finder at fjernarbejde ingen betydning har for f.eks. lønudvikling, mens andre studier fremhæver at fjernarbejde har en ”karrieremæssig pris”, hvilket særligt gælder for kvinder, der risikerer at sakke bagud. Antagelsen er her at den uformelle og formelle kollegiale kontakt har en virkning på mulighederne for at gøre sig gældende på arbejdspladsen og få adgang til f.eks. kompetenceudvikling, forfremmelse og lønstigning m.v.

Som fremhævet i flere studier, særligt i komparative EU-undersøgelser, er de nordiske arbejdsmarkeder karakteriseret ved at være forholdsvis velreguleret gennem kollektive aftaler. Det taler for, at fjernarbejde ikke har en lige så stor betydning for løn- og karriereudvikling i de nordiske lande, sammenlignet med andre EU-lande. Pointen er, at alle medarbejdere, uanset hvor de arbejder, er underlagt de samme rammer og aftaler om løn, karriere og efteruddannelse m.v. Desuden peger studierne på, at jo mindre velreguleret rammebetingelserne for arbejdsmarkedet er, jo oftere er der særregler for fjernarbejdere. Alt andet lige vil disse rammebetingelser reducere betydningen af den synlige tilstedeværelse overfor kollegaer og ledere, som har betydning for at gøre sig gældende på arbejdspladsen.

## 3. Regulering af området i de nordiske lande

Tilrettelæggelsen af den enkelte fjernarbejders arbejde og arbejdsmiljø er naturligvis påvirket af reguleringen i det pågældende land. Reguleringen udgør rammerne om arbejdstagerens ansættelsesforhold.

I det følgende præsenterer vi en kortlægning af de nordiske landes regulering af de forhold, der har betydning for fjernarbejde. Det er den regulering, der påvirker selve ansættelsesforholdet, samt den regulering, der omhandler arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet.

### 3.1 Et fælles nordisk udgangspunkt

Helt overordnet har de nordiske lande en ensartet tilgang til reguleringen af arbejdsmarkedet og reguleringen af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet.

De fem nordiske lande har alle en regulering, der involverer arbejdsmarkedets parter. Fælles for landene er også, at de har en overordnet arbejdsmiljølov, som regulerer arbejdsmiljøet. I hvert land er loven uddybet gennem bekendtgørelser og suppleret med aftaler fra arbejdsmarkedets parter. Lovgivningen udstikker rammer for fjernarbejde, og så er der i Finland, Danmark, Norge, Island og Sverige et rum for at arbejdsmarkedets parter regulerer de nærmere forhold for arbejdet.

Der er endvidere det gennemgående træk, at landene har implementeret en række europæiske aftaler og lovgivning. For alle de fem nordiske lande gælder det, at arbejdsmarkedets parter har ratificeret aftalen om telearbejde indgået af arbejdsmarkedets parter på europæisk plan og implementeret den gennem nationale samarbejdsaftaler.<sup>5</sup> Den europæiske rammeaftale om distancearbejde (2002) er den primære europæiske tekst, der dækker spørgsmålet om arbejdsvilkår ved fjernarbejde.

Et andet fællestræk er, at Finland, Danmark, Sverige og Norge har implementeret EU's direktiv om arbejdstid (2003/88/EC), mens Island har tilrettelagt deres bestemmelser for arbejdstid ud fra EU's tidligere direktiver om arbejdstid (93/104/EC og 2000/34/EC)<sup>6</sup>.

Den europæiske regulering og den europæiske rammeaftale har været med til at sætte et fælles udgangspunkt for de nordiske landes regulering på området. Dette aftryk sammenholdt med den nordiske tradition for dialog mellem arbejdsmarkedets parter og en fleksibel tillem্পning af arbejdsmiljølovgivningen betyder alt i alt, at reguleringen i de fem lande i grove træk ens. I bund og grund kan fjernarbejde organiseres som arbejdstager og arbejdsgiver ønsker det, så længe der er enighed mellem parterne og så længe arbejdet udføres indenfor lovgivningens yderpunkter.

<sup>5</sup> [EUR-Lex - c10131 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/lexuri/cs/l/uri.do?uri=CELEX:32003L0088:EN:HTML)

<sup>6</sup> [https://www.asi.is/media/7250/Icelandic\\_labour\\_law\\_-6\\_utg\\_.pdf](https://www.asi.is/media/7250/Icelandic_labour_law_-6_utg_.pdf)

### **3.1.1 Nationale variationer i reguleringen**

På trods af de mange fællestræk er der dog stadig nationale forskelle mellem reguleringen i de fem lande. Et overblik over de nordiske landes særlige regulativer ud fra hhv. lovgivning, kollektive rammeaftaler og lokal tilpasning fremgår i tabellen neden for.

Tabel 3.1 Overblik over reguleringen i de nordiske lande

|                              | Danmark                                                                                                                       | Finland                                                                                                                                                                       | Island                                                                                                                                                                                                         | Norge                                                                                                                                                                      | Sverige                                                                                                         |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lovgivning</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsmiljøloven</li> <li>• Arbejdstilsynets vejledning om hjemmearbejde</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsaftaleloven</li> <li>• Lov om arbejdstid</li> <li>• Arbejdsmiljøloven</li> <li>• Tillem্পning af arbejdsmiljøloven</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsmiljøloven regulerer arbejdsmiljøet generelt, men nævner ikke fjernarbejde</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdstidsloven</li> <li>• Arbejdsmiljøloven</li> </ul>               |
| <b>Kollektiv rammeaftale</b> | FH og DA har indgået en rammeaftale om fjernarbejde med udgangspunkt i den europæiske rammeaftale fra 2002.                   | STTK og EK har implementeret den europæiske rammeaftale fra 2002.                                                                                                             | De toneangivende arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationer har i 2006 ratificeret den europæiske rammeaftale fra 2002.<br><br>De gældende kollektive aftaler indeholder ikke noget specifikt om fjernarbejde. | Der er udarbejdet retningslinjer som er tiltrådt af følgende organisationer: NHO, Virke (tidligere HSH), KS, Spekter (tidligere NAVO), LO, YS, Unio, Akademikerne og NITO. | Arbejdsmarkedets parter følger den europæiske rammeaftale, men der er ikke lavet en kollektiv aftale i Sverige. |
| <b>Lokal tilpasning</b>      | Der er både eksempler på individuelle aftaler og kollektive aftaler på brancheniveau.                                         | Der indgås individuelle lokale aftaler mellem arbejdsgiver og arbejdstager                                                                                                    | Da fjernarbejde ikke er reguleret af de kollektive aftaler, indgås der aftaler lokalt. Der indgås skriftlige individuelle aftaler mellem arbejdsgiver og arbejdstager.                                         | Der indgås en skriftlig individuel aftale mellem virksomhed og arbejdstager. Denne aftale har hjemmel i lovgivningen, uafhængigt af arbejdsmarkedets parter                | Der indgås en individuel aftale. I den statslige sektor er der retningslinjer for aftalens indhold.             |



Som tabellen viser indeholder reguleringen i både Sverige, Norge, Finland og Danmark både et lovgrundlag og kollektive aftaler. I Island er der ikke aftalebaseret regulering af fjernarbejde, men arbejdsmarkedets parter har ratificeret den europæiske rammeaftale. På tværs af de fem lande er der en væsentlig forskel i, hvor detaljerede de kollektive aftaler er. I Finland og Norge indgås der som udgangspunkt individuelle aftaler mellem arbejdsgiver og arbejdstager. I Danmark og Sverige er de individuelle aftaler suppleret med kollektive aftaler. Det gælder for eksempel det statslige område i såvel Sverige som Danmark. Det er dog mere undtagelsen end reglen, at der er kollektive aftaler med et specifikt fokus på fjernarbejde eller hjemmearbejde. Det ses næsten kun i den offentlige sektor i de to lande.

I samtlige lande i Norden gælder det, at arbejdsmiljøloven også gælder for fjernarbejdere. Dog med forskellige former for tilpasninger og tillem্পninger. I nogle af landene ligger det som en implicit fortolkning af loven, mens i andre lande fremgår eksplicit. Som det fremgår af boksen neden for, præciserer den finske arbejdsmiljølov at loven også gælder for arbejdstagere, der arbejder i eget hjem. Dog skal loven tillem্পes, så arbejdsgivers ansvar er tilpasset de muligheder arbejdsgiveren har for at sikre og overvåge arbejdsmiljøet. Det fratager dog ikke arbejdsgiveransvaret for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

#### **Den finske arbejdsmiljølov (arbetarskyddslag) §5**

##### **Lagens tillämpning på arbete i arbetstagarens eller någon annans hem**

Denna lag tillämpas också på arbete som en arbetstagare enligt avtal utför hemma eller på något annat ställe som han eller hon själv väljer, i arbetsgivarens hem eller på arbetsgivarens anvisning i någon annan persons hem eller under förhållanden i anslutning därtill. När de skyldigheter som anges i 9, 10 och 12 § samt i 3 och 5 kap. fullgörs skall begränsningarna i arbetsgivarens verksamhetsmöjligheter med avseende på arbetet och arbetsförhållandena beaktas. Även då skall arbetsgivaren iaktta vad som i denna lag bestäms om användning i arbetet av maskiner, arbetsredskap, personlig skyddsutrustning och andra anordningar samt ämnen som är farliga eller skadliga för hälsan.

### **3.2 Regulering af specifikke forhold**

De nordiske landes regulering af fjernarbejde og fjernarbejderes arbejdsmiljø er som nævnt ovenfor ikke særlig specifik. Der er dog stadig en række forhold, der har betydning for udførelsen af fjernarbejde, som er reguleret mere detaljeret. I det følgende vil vi præsentere reguleringen inden for følgende forhold.

- Samarbejde om og ansvarsfordeling i arbejdsmiljøet
- Arbejdstid
- Arbejdspladsens indretning
- Adgang til arbejdspladsen og arbejdstagers privatliv

### 3.2.1 Samarbejde om og ansvarsfordeling i arbejdsmiljøet

I alle fem nordiske lande er der regler om formaliseret samarbejde om arbejdsmiljøet mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Disse regler gælder også i forhold til fjernarbejde, herunder arbejde i hjemmet. Der er gennemgående et krav om, at personer der arbejder hjemmefra er inkluderet i arbejdsmiljøarbejdet. Det vil sige inkluderet i arbejdsmiljøorganisationen og deltager i arbejdspladsvurderinger. På trods af lighederne mellem de fem lande er der også nationale variationer i, hvordan samarbejdet og ansvarsfordelingen i arbejdsmiljøarbejdet er tilrettelagt.

#### Norge

I Norge er der krav om, at virksomheder opretholder en intern kontrol af arbejdsmiljøet (jf. internkontrollforskriften). Denne kontrol omfatter også arbejde i arbejdstagers eget hjem. Det vil sige, at hjemmearbejdspladser skal inkluderes i virksomhedens arbejdspladsvurderinger. Arbejdsmiljøarbejdet er organiseret i arbejdsmiljøgrupper bestående af repræsentanter for arbejdsgiver og arbejdstager. Disse grupper har pligt til at varetage arbejdstagernes interesser i arbejdsmiljøet og tilse, at arbejdsmiljøforholdene er en del af virksomhedernes internkontrol.

#### Island

I Island er det arbejdsgiverens ansvar at opretholde et sikkert, sundt og godt arbejdsmiljø for medarbejderne. Det gælder ift. arbejdsprocesser, arbejdspladsens indretning, arbejdsredskaber, håndtering af sundhedsskadelige materialer og ift risiko- og helbreds-vurderinger. Denne forpligtelse gælder også for personer med hjemmearbejde. Det er ikke eksplicit nævnt i lovgivning, men det er den fortolkning, der arbejdes ud fra. Det vil sige, at arbejdsgiver i princippet også er ansvarlig for arbejdsmiljøet i private hjem. Medarbejderne er samtidig forpligtet til at følge alle virksomhedens regler om arbejdsmiljø, også i deres eget hjem. Arbejdsgiveren har som udgangspunkt ikke adgang til medarbejderens hjem. Der er ikke præcedens for, hvordan fjernarbejde reguleres lokalt, da fænomenet ikke er særligt udbredt, og lovgivningen ikke giver nogen klare rammer.

#### Danmark

I Danmark er fjernarbejde reguleret af arbejdsmiljøloven, og som sådan er det arbejdsgiversansvar at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Medarbejderen er forpligtet til at samarbejde. Arbejdstilsynet har udarbejdet en vejledning til hjemmearbejde. Vejledningen berører arbejdspladsens indretning, men ikke noget omkring det psykiske arbejdsmiljø. Tilsynet fører som udgangspunkt ikke tilsyn i private hjem. Arbejdsgiveren er forpligtet til at inddrage hjemmearbejdspladsen i APV, hvor arbejdspladsens indretning og udstyr gennemgås. Virksomheden bør også vurdere om der er særlige psykosociale forhold ved hjemmearbejdet, som bør vurderes i APV. Ansatte, der arbejder for en virksomhed med mere end ni ansatte, skal være omfattet af en sikkerhedsgruppe. Det gælder også, når den ansatte arbejder helt eller delvist i hjemmet.

Sikkerhedsgruppen har en opsøgende funktion, når den ansatte arbejder regelmæssigt eller permanent i hjemmet. Besøg i den ansattes hjem forudsætter dog samtykke fra den ansatte.

#### Finland

I Finland er fjernarbejde reguleret af arbejdsmiljøloven og arbejdsgiver bærer ansvaret for at opretholde et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Medarbejderen er forpligtet til at samarbejde. Arbejdsmiljøet tilses af arbejdsgiveren med støtte fra en eller flere arbejdsmiljørepræsentant(er). Arbejdsmiljømyndighederne har udarbejdet et informationsmateriale om fjernarbejde, der beskriver

ansvarsfordelingen mellem medarbejder og arbejdsgiver og informerer om god praksis om fjernarbejde.<sup>7</sup> I materialet fremgår det, at da Arbejdsgiveren har begrænsede muligheder for at overvåge arbejdsvilkårene eller overvåge arbejdstider og arbejdsbyrder i forbindelse med distancearbejde, så der bør udvikles god samarbejdspraksis for arbejdsmiljøstyring.

### Sverige

I Sverige er fjernarbejde reguleret af arbejdsmiljøloven og arbejdsgiver bærer ansvaret for at opretholde et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Arbejdsgiveren er forpligtet til at føre tilsyn med arbejdet og medarbejderne er forpligtede til at rapportere om brister i arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøarbejdet er organiseret som et samarbejde mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Forpligtelsen gælder også for de medarbejdere, der arbejder i private hjem.

### 3.2.2 Arbejdstid

Arbejdstid er en vigtig faktor i arbejdsmiljøet og har stor indflydelse på såvel de fysiske som psykiske belastninger arbejdet kan medføre. I de fem nordiske lande er reglerne for arbejdstid i tråd med EU's direktiv om arbejdstid. Det vil sige, at der er en øvre arbejdstid på 48 timer om ugen og et krav om 11 timers hvile mellem to arbejdsdage.

I alle fem lande, er der dog mulighed for fleksibilitet i forhold til periodevist arbejde der overstiger 48 timer om ugen, ligesom der er fleksibilitet i forhold til kravet om elleve timers hvile. Reglen om hviletid giver ikke nødvendigvis mening for personer, der selv aktivt har valgt at arbejde hjemme. Det umuliggør nemlig i et vist omfang aftenarbejde, som ofte fremhæves som en fordel ved at arbejde hjemmefra. I det tilfælde hvor arbejdsdagen er brudt op, så en person for eksempel arbejder om morgenen, midt på dagen og igen om aftenen, kan det være svært at opretholde 11 timers hviletid, selvom den samlede arbejdstid hen over døgnet svarer til en normal arbejdstid. Det kan derfor give god mening at tillemppe reglerne, så de passer til fjernarbejdets tilrettelæggelse. Det er der også mulighed for i alle fem lande, både i selve lovgivningen og ofte også i de kollektive aftaler, som vedrører fjernarbejde.

Tabellen herunder viser reguleringen ift. arbejdstid i de fem nordiske lande.

|                      | DA                                                      | FI                                                                                                               | IS                                                      | NO                                                                                           | SE                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Regler</b>        | Max 48 timers arbejdsuge<br><br>Krav om 11 timers hvile | Max 48 timers arbejdsuge<br><br>Max 40 timer målt over en periode på fire måneder<br><br>Krav om 11 timers hvile | Max 48 timers arbejdsuge<br><br>Krav om 11 timers hvile | Max 48 timers arbejdsuge (målt over en fire måneders periode)<br><br>Krav om 11 timers hvile | Max 48 timers arbejdsuge<br><br>Krav om 11 timers hvile |
| <b>Fleksibilitet</b> | De almindelige regler om en daglig                      | Nye regler med virkning fra januar                                                                               | Hvileperioden kan efter aftale mellem                   | Forskrift om arbeid som                                                                      | Der kan afviges fra                                     |

<sup>7</sup> [Etätyössä turvallisesti - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](http://Etätyössä turvallisesti - Työturvallisuuskeskus (ttk.fi))

|  |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                         |                                                                                                                  |                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|  | sammenhængende hvileperiode på 11 timer og et ugentligt fridøgn kan fraviges, når den ansatte delvist arbejder hjemme, og overholder en række forhold | 2020 giver mulighed for udvidet flekstid. Ved udvidet flekstid laves en skriftlig aftale om: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvilke dage arbejdet udføres</li> <li>2. Hvornår der afholdes ugentlig hvileperiode</li> <li>3. Eventuelt faste arbejdstidspunkter</li> <li>4. Arbejdstid efter aftalens udløb</li> </ol> | arbejdsmarkedets parter reduceres. Hvis den reduceres, skal der kompenseres med en øget hviletid på et andet tidspunkt. | utføres i arbeidstakers hjem foreskriver, at der indgås en individuel aftale om arbejdets omfang og arbejdstiden | reglerne i deres helhed, hvis der er en kollektiv aftale. |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|

### 3.2.3 Arbejdspladsens indretning

På europæisk plan er arbejdspladsens indretning reguleret af Direktiv 90/270 om ”arbejde ved skærmterminaler. Direktivet siger i artikel 3:

*”Arbejdsgiverne er forpligtet til at foretage en undersøgelse af arbejdsstationerne for at vurdere, hvordan de med hensyn til sikkerhed og sundhed påvirker arbejdstagerne især for så vidt, angår eventuel risiko for synet, fysiske problemer og psykiske belastninger.”* (Direktiv 90/720 artikel 3)

Det placerer direkte ansvaret for at det IT-medarbejderen anvender, ikke må udgøre en risiko for medarbejderens helbred. Det gælder også de forhold medarbejderen arbejder under, når der anvendes IT. Direktivet er afspejlet i lovgivningen i de fem nordiske lande.

Samtlige lande har med forskellig ordlyd en lovgivning der sikrer, at arbejdspladsens indretning understøtter et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Der er forskel på detaljeniveauet i lovgivningen, men overordnet set må arbejdspladsens indretning ikke udgøre en risiko for arbejdstageren.

|               | DA                                                                                                                                                                                                      | FI                                                                                                                      | IS                                                                                                                                 | NO                                                                                                                                 | SE                                                                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regler</b> | Hjemmearbejdspladsen skal have passende inventar, så arbejdet kan udføres forsvarligt. Det betyder bl.a., at inventaret skal passe til den ansatte, der bruger det. (Vejledning om arbejde i eget hjem) | Indretningen på de steder arbejdet udføres skal vælges, dimensioneres og placeres på en ergonomisk hensigtsmæssig måde. | Arbejdspladsen skal være udstyret så der kan oppebæres et sundt, sikkert og godt arbejdsmiljø. (Den islandske Arbejdsmiljølov §42) | Arbejdspladsen skal indrettes, så det ikke medfører fysiske belastninger. Det gælder ift. indeklima, arbejdssted og arbejdsudstyr. | Arbejdspladsen skal indrettes så, så der er tilstrækkelig plads på arbejdsbordet til at hvile armene. Der er også et krav om at arbejdsstationen |

|                      |                                                            |                                                            |                                  |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                               |
|----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                            | (Arbetarskyddslag )                                        |                                  |                                                                                                                                                                                 | skal tilpasses medarbejderens højde og arbejdsstilling. Arbejdsgiver skal stille IT-udstyr til rådighed                                                       |
| <b>Fleksibilitet</b> | Der er ingen konkrete krav til arbejdspladsens indretning. | Der er ingen konkrete krav til arbejdspladsens indretning. | Ingen konkrete krav i lovgivning | Der er ingen konkrete krav til arbejdspladsens indretning. Reglerne siger, at arbejdsgiver så vidt det er praktisk muligt skal sikre at arbejdsforholdene er fuldt forsvarlige. | Der er ingen konkrete krav til arbejdspladsens indretning udover de nævnte. Reglerne siger, at arbejdet skal indrettes så det ikke giver usunde belastninger. |

### 3.2.4 Adgang til arbejdspladsen og arbejdstagerens privatliv

Jævnfør den europæiske rammeaftale om telearbejde som er indgået i 2002 og siden ratificeret af arbejdsmarkedets parter i de nordiske lande, er der et princip om frivillighed i aftalerne. Arbejdsgiver og myndigheder skal som udgangspunkt respektere medarbejderens ret til privatliv. Tilsyn kan derfor ikke ske uden forudgående aftale. I lovgivningen i samtlige nordiske lande er det et krav, at alle medarbejdere indgår i arbejdsmiljøorganisationens arbejde, herunder arbejdspladsvurderingen. Der føres tilsyn med at denne internkontrol gennemføres. Derimod er der ikke praksis for, at myndighederne fører tilsyn i private hjem. Der er heller ikke en udbredt praksis for, at arbejdsgivere fører tilsyn i medarbejdernes hjem.

|                               | DA                                                                                                                                                                                                                                            | FI                                                                                                                    | IS                                                                                                                                        | NO                                                                                                                  | SE                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adgang for myndigheder</b> | Som udgangspunkt vil tilsynsbesøg fra Arbejdstilsynet ikke finde sted i den ansattes hjem. Hovedreglen er dog, at arbejdsmiljølovgivningen gælder, når den ansatte udfører arbejdet i hjemme. Men visse regler gælder kun i begrænset omfang. | Myndighederne fører ikke tilsyn i private hjem, men ved ulykker eller overtrædelser af lovgivningen kan myndighederne | Arbejdstilsynet har som udgangspunkt ikke adgang til private hjem, og der er ikke præcedens for at der bliver ført tilsyn i private hjem. | Arbejdstilsynet har som udgangspunkt ikke myndighed til at føre tilsyn i private hjem. Der føres derimod tilsyn med | Det er som udgangspunkt arbejdsgiverens ansvar at kontrollere arbejdsmiljøet og der er ikke præcedens for at myndighederne |

|                                |                                                                                                                                             |                                                                                                                                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                        |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | Normalt vil tilsyn med arbejde i den ansattes hjem ske efter henvendelse til virksomheden og med inddragelse af arbejdsmiljørepræsentanten. | tilse arbejdsstedet.                                                                                                                   |                                                                                                                                        | arbejdsgivers arbejde med at overholde arbejdsgivers pligt til at sikre et sundt arbejdsmiljø.                                                             | har ført tilsyn i private hjem.                                                                                                        |
| <b>Adgang for arbejdsgiver</b> | Arbejdsgiver har som udgangspunkt ikke adgang til private hjem, og der er ikke præcedens for at der bliver ført tilsyn i private hjem.      | Arbejdsgiver har som udgangspunkt ikke adgang til private hjem, og der er ikke præcedens for at der bliver ført tilsyn i private hjem. | Arbejdsgiver har som udgangspunkt ikke adgang til private hjem, og der er ikke præcedens for at der bliver ført tilsyn i private hjem. | Arbejdsgiver har som udgangspunkt ikke adgang til virksomheden, medmindre der er indgået en særskilt frivillig aftale mellem arbejdsgiver og arbejdstager. | Arbejdsgiver har som udgangspunkt ikke adgang til private hjem, og der er ikke præcedens for at der bliver ført tilsyn i private hjem. |

### 3.3 Vejledning og information

Mens lovgivning og kollektive aftaler sætter rammerne for og regulerer fjernarbejderes arbejdsmiljø inden for f.eks. arbejdstid, arbejdspladsens indretning og ansvarsroller i arbejdsmiljø, som beskrevet ovenfor, afspejler vejledning og information den såkaldte ”soft” regulering af området. Her er det særligt best practice eksempler og informationskampagner fra myndigheder, arbejdsmarkedets parter og andre arbejdsmiljøaktører, der påvirker fjernarbejderens arbejdsmiljø.

I kortlægningen har vi fundet flere eksempler på vejledning og information i de nordiske lande. I Danmark har Arbejdstilsynet i 2003 udgivet en vejledning om hjemmearbejde, som sidenhen er opdateret i 2014. Vejledningen handler om arbejdsmiljølovgivningens krav, når den ansatte arbejder hjemme. Tilsvarende vejledninger har vi identificeret i Sverige og Finland. I alle nordiske lande er der udgivet et forholdsvist stort antal pjecer og guidelines fra arbejdsmarkedets parter, som f.eks. fra branchefællesskaberne for arbejdsmiljøet (BFA’erne) i Danmark. Omfanget af informationsmaterialer er endvidere vokset voldsomt som følge af den seneste udvikling på arbejdsmarkedet under COVID-19 pandemien. Generelt er der et stort fokus på at videreformidle gode råd og guidelines til håndtering af det fysiske arbejdsmiljø i hjemmet.

## 4. Håndtering og betydningen af fjernarbejde

Håndtering og betydningen af fjernarbejdet for arbejdsmiljøet er ud over at være påvirket af den aktuelle regulering, også påvirket af den konkrete arbejdskultur og praksis på den enkelte arbejdsplads. Til at belyse hvilke faktorer der påvirker arbejdsmiljøet og måden fjernarbejdet håndteres på, har vi gennemført syv kvalitative dybdegående casestudier. Casestudierne tager udgangspunkt i både offentlige og private arbejdspladser i alle nordiske lande.

I det følgende præsenterer vi resultaterne fra casestudierne suppleret med viden om konsekvenser for arbejdsmiljøet fra litteraturstudiet. Da fjernarbejde påvirker stort set alle facetter af arbejdet har vi inddelt resultaterne i seks overskrifter, som kommer omkring forskellige dele af arbejdet.

- Praktik, udstyr, indretning og teknik
- Det grænseløse arbejde
- Selvledelse og robusthed
- Nærmeste leders virtuelle ledelse
- Social kapital
- Individualisering af arbejdsmiljøet

### 4.1 Praktik, udstyr, indretning og teknik – de praktiske forhold betyder meget

Den fysiske indretning på et hjemmekontor eller andre eksterne kontorfaciliteter er i sagens natur anderledes end på et arbejdssted, hvis hovedformål er at understøtte det arbejde, der udføres. Udover den store forskel, at de lokaler der arbejdes fra, ikke nødvendigvis understøtter arbejdet, er der også den væsentlige forskel, at der ikke er hverken en leder eller en arbejdsmiljørepræsentant, der kan overvåge og føre tilsyn med det fysiske arbejdsmiljø.

Litteraturen på området viser, at de ergonomiske forhold for personer med fjernarbejde handler om dårlige arbejdsstillinger ved skærmen som kan føre til smerter og skader i ryg, nakke og skuldre. De ergonomiske konsekvenser for personer med fjernarbejde er dog forholdsvist underbelyst i den litteratur, der har et direkte fokus på fjernarbejde. Et studie fra Eurofound viser dog, at fjernarbejdere har en større forekomst og hovedpine og udmattelse. Studiet beskriver, at det kan være påvirket af lysætning, udluftning og ergonomiske forhold på medarbejderens arbejdsstation<sup>8</sup>. Et tidligere studie fra 2017 viser desuden, at hverken fjernarbejderen eller arbejdsgiveren reflekterer over de ergonomiske forhold relateret til fjernarbejdet<sup>9</sup>. Derudover viser et studie fra EU-Kommissionen (2010) at hjemmearbejde generelt har et dårligt ergonomisk arbejdsmiljø. Borge og stole er ofte ikke beregnet til at arbejde med en bærbar computer, lysforholdene er ikke tilpasset et arbejdsmiljø. Desuden peger studiet på, at de nødvendige faste pauser for at kunne bevæge sig reduceres, og heller ikke udluftningen er helt optimal. Alt i alt små faktorer som er fysisk anderledes end på 'jobbet', hvor

<sup>8</sup> Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age

<sup>9</sup> Eurofound-ILO (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work

forholdene formodes at være i orden. Det giver på længere sigt ryg- og skuldersmerter samt hovedpine<sup>10</sup>.

#### 4.1.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

I de virksomheder, vi har inddraget i undersøgelsen, er der i alle tilfælde givet midler til at indrette en hjemmearbejdsplads. Der er et eksempel på en virksomhed, hvor der er givet et fast beløb til driftsudgifter i hjemmet, såsom strømforbrug og indretning af hjemmekontor. Disse midler kan medarbejderen selv disponere over.

I de fleste tilfælde er der ikke en økonomisk grænse, her er det virksomheden, der indkøber udstyr, som installeres i medarbejderens hjem.

Manglende udstyr kan udgøre en barriere for at medarbejderne kan udføre deres arbejde optimalt, hvilket også kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø.

Der er ikke eksempler på, at medarbejdere har oplevet fysiske gener i deres arbejde. Der er til gengæld en del eksempler på, at medarbejderne har tilpasset deres arbejdsstillinger løbende, for at undgå gener.

Nogle medarbejdere har indlagt pauser med fysisk aktivitet og der er også eksempler på, at medarbejdere har fået udbygget deres hjemmekontor med mere ergonomisk korrekt udstyr undervejs. Det har forløbet uproblematisk i de deltagende virksomheder.

#### 4.1.2 Hvordan håndteres det konkret?

Indretningen af fjernarbejdernes arbejdspladser, i de fleste tilfælde et hjemmekontor, er i vid udstrækning lagt over på den enkelte medarbejder. Medarbejderen er den eneste, der har reelt har adgang til kontoret og rent fysisk overvåger arbejdsmiljøet. Vi har hverken eksempler på, at ledere, arbejdsmiljørepræsentanter eller myndigheder fører tilsyn med hjemmearbejdspladser. Som med andre forhold omkring hjemmearbejde bygger varetagelsen af det fysiske arbejdsmiljø i høj grad på en tillidsrelation mellem leder og medarbejder. Som en leder i en af virksomhederne i studiet udtrykker det.

---

*”Jeg håber jo, at de ansatte kontakter deres nærmeste HR-chef eller deres arbejdsmiljørepræsentant. Vi informerer på intranettet og nu også i et dokument som vi har udarbejdet under COVID-19”  
(Interview med en leder)*

---

Virksomhederne producerer og distribuerer i forskellig grad information om, hvordan man som medarbejder arbejder ergonomisk hensigtsmæssigt.

---

<sup>10</sup> European Commission (2010) The Increasing Use of Portable Computing, Communication Devices, and its Impact on the Health of EU Workers



Endelig er der en del af virksomhederne, som har tilknyttet fysioterapeuter eller andre eksternt tilknyttede stykkefunktioner.

#### 4.1.3 Hvad er baggrunden for den måde at håndtere det på?

I alle fem nordiske lande er det arbejdsgiverens pligt at opretholde et sikkert og sundt arbejdsmiljø. I forhold til hjemmearbejde overlades det til medarbejderen at sikre, at arbejdsmiljøet i eget hjem ikke udgør en belastning. Arbejdsgiveren stiller tekniske hjælpemidler og udstyr til rådighed for medarbejderen, men ellers er det kun i APV, at der er et specifikt fokus på medarbejdernes fysiske arbejdsmiljø.

Der er ikke praksis for at tilsynsmyndighederne i de nordiske lande fører tilsyn i private hjem. Det er derfor også på dette punkt medarbejderens ansvar at føre tilsyn med at arbejdsmiljølovgivningen overholdes.

#### 4.1.4 Sammenfatning

Reglerne i de nordiske lande er stort set ens, når det kommer til indretning af fjernarbejderens arbejdsplads. Det er arbejdsgivers ansvar at stille udstyr til rådighed, så arbejdet kan udføres forsvarligt. Mens litteraturen viser, at de ergonomiske forhold kan skabe problemer i fjernarbejderens arbejdsmiljø, viser erfaringer fra de nordiske virksomheder, at arbejdsgivere og medarbejdere i samarbejde er i stand til at skabe fjernarbejdspladser, der ikke giver medarbejderne gener i det fysiske arbejdsmiljø.

## 4.2 Det grænseløse arbejde

I de seneste årtier har der været fokus på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Et af de begreber, der har vundet indtog er 'det grænseløse' arbejde. Begrebet betegner, hvordan arbejdslivet breder sig ind over privatlivet. Denne udfordring er vokset efterhånden som teknologien har gjort det muligt for lønmodtagere at udføre deres arbejde andre steder end på selve deres arbejdsplads. Muligheden for at arbejde efter normal arbejdstid er på den ene side en fordel, på den anden side kan det være problematisk, da det reelt kan forlænge arbejdsdagen og belaste medarbejderne mentalt. I nogle lande har modsvaret været en 'right to disconnect' mens det i andre lande herunder de nordiske har været arbejdstidsaftaler og løbende dialog mellem arbejdsgiver og arbejdstager.

Balancen mellem arbejdsliv og privatliv er et forholdsvis velbelyst emne, og der er derfor en del viden at hente i eksisterende undersøgelser. Litteraturen viser, at forhold omkring medarbejderens arbejdstid typisk anses for en positiv gevinst for personer med fjernarbejde. Det giver fleksibilitet til at planlægge arbejdet sammen med sit privatliv og gør, at der er en bedre balance mellem job og fx familieliv. Men fjernarbejde øger også en række risikofaktorer i medarbejderens arbejdsmiljø, herunder fx at arbejdet breder sig ind over fritiden og fjernarbejdet giver en oplevelse af, at personer med fjernarbejde arbejder i længere tid end kollegaer. Litteraturen viser, at fjernarbejdere oftere end øvrige arbejdere arbejder mere end 48 timer, oftere bryder med reglen om 11 timers hvile og langt oftere oplever at

arbejdslivet breder sig ud over privatlivet.<sup>11</sup> Samtidig viser studiet dog, at fjernarbejdere selv vurderer, at deres work-life balance er bedre end hos andre arbejdere.

Der er altså tale om en afvejning af fleksibiliteten i at arbejde hjemmefra på den ene side, og et øget arbejdspress på den anden side. Der er ifølge Eurofound tale om et autonomiparadoks, hvor friheden på den ene side er positiv, men på den anden side kan være en byrde enten fordi medarbejderen lægger for stort pres på sig selv, eller fordi arbejdsgiveren stiller for høje krav og forventninger.

Der er ikke nogen eksempler i litteraturen på, at det er selve arbejdsstedet, der øger risikofaktorerne i arbejdsmiljøet. Det er derimod arbejdspresset, der udgør en risikofaktor i arbejdsmiljøet.<sup>12</sup>

#### 4.2.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

Medarbejderne i de virksomheder, der indgår i virksomheden, har for størstedelens vedkommende ikke oplevet problemer med at balancere privatliv og arbejdsliv. Der er bred enighed om, at man som fjernarbejder er nødt til aktivt at forholde sig til at de to sfærer kan flyde sammen. For nogle af medarbejderne har det taget noget tid at finde frem til, hvordan man får afgrænset sin arbejdstid. For andre har hjemmearbejde været et aktivt tilvalg, og de er derfor gået ind i jobbet med en forventning om at kunne opnå den ønskede balance mellem arbejds- og privatliv.

Der er eksempler fra virksomhederne på, at balancen mellem arbejds- og privatliv kan være særlig svær for de medarbejdere, der har børn. For dem kan det være en særlig udfordring, at arbejdslivet invaderer privatlivet og omvendt.

#### 4.2.2 Hvordan håndteres det konkret?

Der er forskellige måder at håndtere medarbejdernes arbejdstid på. I alle de nordiske lande er der en øvre arbejdstid på 48 timer om ugen og krav om 11 timers hvile. I samtlige lande er der dog også mulighed for at afvige fra reglerne. På virksomhedsniveau er der grundlæggende tre måder at håndtere arbejdstiden for personer med hjemmearbejde.

1. Rameaftaler, der giver medarbejderne en høj grad af frihed til at tilrettelægge arbejdstiden
2. Aftaler (eller regler dikteret af arbejdsgiver) om hvornår arbejdstiden lægges. Disse aftaler er ofte på individuelt niveau
3. Ingen aftaler om arbejdstid udover lovgivningen

I en case virksomhederne er der en aftale, der giver medarbejderne fuld frihed til at tilrettelægge arbejdstiden selv. Det er ifølge medarbejderne en stor fordel, da det bliver nemmere at undgå overarbejde. For at det skal fungere er det dog vigtigt, at arbejdsgiveren har tillid til at medarbejderne lægger den arbejdstid, de skal. I den pågældende virksomhed bidrager aftalen til, at der er en forståelse for, at medarbejderne der arbejder hjemme, ikke nødvendigvis er kontaktbare indenfor normal arbejdstid.

<sup>11</sup> Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age

<sup>12</sup> Eurofound-ILO (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work

Uden en aftale eller klare rammer kan medarbejderne i højere grad føle sig forpligtet til hele tiden at være kontaktbare. Det er sjældent forventningen fra virksomhedernes side, at medarbejderne skal være kontaktbare hele tiden. Det er i højere grad medarbejderne selv, der har forestillinger om, hvilke forventninger der er til dem.

### **Medarbejdernes egen håndtering**

I fraværet af faste aftaler er det ofte op til den enkelte medarbejder at have en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. En af måderne at håndtere det på er at lægge en struktur ned over arbejdsdagen med nogle markører af, hvornår arbejdsdagen starter og slutter. En informant har opnået en bedre balance ved at starte dagen med en løbetur, og så først starte dagen efterfølgende. En anden har fundet en god struktur i at afslutte sin arbejdsdag ved at lave sin aftensmad.

### **Ledernes håndtering**

Der er forskellige tiltag fra virksomhedernes side rettet mod at støtte medarbejderne i at opretholde en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Nogle ledere er opmærksomme på at have en løbende dialog med deres medarbejdere om de arbejdsmiljømæssige konsekvenser af at arbejde hjemme. Dette kan dog i visse tilfælde også skabe et dilemma omkring arbejdsliv og privatliv. Der er flere eksempler på, at virksomheder og ledere opfordrer deres ansatte til at dyrke motion i arbejdstiden. I en af virksomhederne i undersøgelsen er der en leder, der opfordrer de ansatte til at lægge noget fysisk træning ind i løbet af arbejdsdagen. Det kan på den ene side opfattes som positivt for medarbejderen, at de har mulighed for at træne i løbet af dagen. På den anden side kan det opfattes som at arbejdsgiver blander sig i hvordan medarbejderen tilrettelægger sin fritid, når lederen fremhæver en specifik aktivitet. Der er ikke noget der tyder på, at nogen af virksomhederne ønsker at blande sig i de ansattes privatliv, men eksemplet viser, hvor nemt privatliv og arbejdsliv flyder sammen, når der hverken er en fysisk eller tidsmæssig afgrænsning af de to sfærer.

#### **4.2.3 Hvad er baggrunden for den måde at håndtere det på?**

Da lovgivning og arbejdstidsregler har fællestræk på tværs af de nordiske lande, er det ikke overraskende, at der også er fællestræk i måden at håndtere tilrettelæggelse af arbejdstiden på. Arbejdstiden er gennemgående arrangeret med en høj grad af fleksibilitet på de virksomheder, vi har inddraget i studiet. Reglerne giver mulighed for at forme den enkelte medarbejders arbejdstid til medarbejdernes ønsker og behov.

De brede rammer i lovgivningen gør i høj grad tilrettelæggelsen af medarbejdernes arbejdstid til et spørgsmål, der aftales mundtligt mellem leder og medarbejdere eller i nogle tilfælde blot håndteres af medarbejderen ud fra arbejdsopgaver.

For de fleste virksomheder har fjernarbejde været et tilbud til medarbejderne, som har set det som et positivt tilvalg. Der har på den baggrund været få problemer, med at arbejdslivet har invaderet privatlivet. Det betyder ikke, at fjernarbejde ikke øger risikoen for en dårlig work/life balance. Det betyder blot, at det er en risiko der kan håndteres og minimeres.

#### 4.2.4 Sammenfatning

Muligheden for at arbejde virtuelt har skabt en sammenblanding af arbejdsliv og privatliv. Den problemstilling gælder i særlig grad for fjernarbejdere, som udfører arbejdet i eget hjem. Det kan være med til at forlænge medarbejdernes arbejdsdag og belaste dem mentalt. Undersøgelsen viser, at det er en kendt problemstilling på de nordiske virksomheder. Det håndteres imidlertid forskelligt, hvilket reguleringen i de nordiske lande giver mulighed for gennem en høj grad af fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet for fjernarbejdere. Nogle steder er der klare aftaler om, hvornår arbejdstiden lægges og andre steder er der en fælles forståelse af, hvornår ledere og medarbejdere kan forvente, at fjernarbejderen kan træffes. I sidste ende, hviler der et stort ansvar på den enkelte medarbejder ift. at sætte grænser op for sin arbejdsdag. Det gælder både over for sig selv og over for virksomheden.

### 4.3 Medarbejderens selvledelse og robusthed

Selvledelse er i det moderne arbejdsliv (og særligt inden for vidensarbejde) en ledelsesform som flere og flere medarbejdere skal forholde sig til. En selvledende medarbejder er typisk karakteriseret ved at have en høj grad af autonomi og indflydelse på sit eget arbejde i mange af dens facetter, både i tilrettelæggelsen, processen og de konkrete opgaver. Selvledelse beskrives i den sammenhæng også som det grænseløse arbejde, da det er en arbejdsform der indebærer, at den enkelte medarbejder ikke længere blot er ansvarlig for at udføre selve arbejdsopgaven, men i højere grad skal påtage sig ansvaret for selve arbejdsprocessen. Her står medarbejderen overfor en større kompleksitet i selve arbejdsprocessen, end i tilfældet med mere kontrollerede ledelsesformer, hvor en leder bestemmer hvordan og hvornår, en opgave skal løses.

Litteraturen på området viser, at en høj grad af autonomi og indflydelse på eget arbejde typisk anses som et positivt forhold ved fjernarbejde. Men litteraturen peger også på, at de yderligere krav til medarbejderens selvledelse som følge af fjernarbejde kan øge en række risikofaktorer i medarbejderens arbejdsmiljø og påvirke medarbejderens trivsel negativt. I et nyere studie fra Eurofound (2020<sup>13</sup>) bruges begrebet autonomiparadoks til at beskrive afvejningen af en øget fleksibilitet og arbejdspress. Studiet peger på, at personer med flere arbejdslokationer har oftere svært ved at nå alle deres arbejdsopgaver og lægger et større pres på sig selv til arbejdet. Et andet studie fra Eurofound (2017<sup>14</sup>) viser ligeledes en stigende arbejdsintensitet hos fjernarbejdere. Nogle af informanterne fra studiet peger i den forbindelse på, at det skyldes en manglende selvdisciplin, hvis fx det øgede arbejdspress har konsekvenser for familie- og privatlivet.

Forskere fra det amerikanske Baylor Universitet har i et studie (2018<sup>15</sup>) undersøgt, hvordan fjernarbejde påvirker medarbejdernes velbefindende. I studiet viser forskerne først, at selvbestemmelse er afgørende for at sikre trivsel hos medarbejdere, der arbejder på distancen, og hjælpe dem til at undgå overanstrengelse. Derudover konkluderes det, at personer med et lavere niveau af følelsesmæssig stabilitet er mere modtagelige for overanstrengelse. Følelsesmæssig stabilitet eksemplificeres i studiet ved personer, der tager den med ro og forbliver positiv, hvis der sker noget stressende i forbindelse med arbejdet. Altså en form for robusthed ved uventede hændelser. Derimod

<sup>13</sup> Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age

<sup>14</sup> Eurofound (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work

<sup>15</sup> Perry, Sara Jansen m.fl. (2018), Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model

vil en person med lavere niveau af følelsesmæssig stabilitet blive frustreret og modløs og bruge sin energi på disse følelser i stedet for selve hændelsen. Studiets resultater peger således på, at medarbejdere med et højt niveau af både selvbestemmelse og følelsesmæssig stabilitet er bedst i stand til at trives med at arbejde på distancen.

Tilsvarende pointer kommer frem i den danske undersøgelse 'Virtuel ledelse og arbejdsmiljø' (2016<sup>16</sup>). En spørgeskemaundersøgelse til fire virksomheder viser, at medarbejdere, der arbejder fra distancen, har en højere vurdering af deres "self-efficacy" (som kan oversættes til en persons tro på sig selv) end medarbejdere, der i større omfang arbejder inde på hovedkontoret. Det peger altså i retning af nogle særlige personlige egenskaber hos fjernarbejderen, der f.eks. gør dem bedre i stand til at håndtere uventede hændelser og bevare roen, når der er problemer. Der kan samtidig ikke findes en statistisk sammenhæng med alder, anciennitet og uddannelser, og det understreger, at der er tale om aspekter af personligheden.

#### 4.3.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

I de virksomheder, der indgår i undersøgelsen, er der en generel opmærksomhed på at evnen til at lede sig selv og personlige kompetencer og egenskaber som selvdisciplin og robusthed har betydning for arbejdsmiljøet, når arbejdet udføres på afstand. Det ses både hos medarbejdere, der trives med fjernarbejdet, og i de konkrete tilfælde, hvor medarbejderen oplever at fjernarbejdet har negative konsekvenser for deres arbejdsstrivsel.

En interessant observation i casestudierne er, at mange forklarer den gode arbejdsstrivsel ved, at de er gode til at "tage ansvar", planlægge og strukturere sin arbejdsdag. Her bruges ord som selvdisciplin og robusthed til at forklare, hvorfor de trives i deres arbejde, og fx undgår at arbejdsdagen griber ind i privat- og familielivet.

---

*"Selvdisciplinen fylder selvfølgelig meget i forhold til at få en god balance i arbejdet. Jeg nyder at sidde hjemme og ikke skulle pendle frem og tilbage, men det kræver lidt pligt og jeg oplever også, at nogle af mine kollegaer skal hive sig op i deres selvdisciplin, når de sidder hjemme. Det kræver lidt for eksempel at ringe til sine kollegaer. Det kan godt være at det tager tid og man forstyrres, men det er vigtigt" (Interview med medarbejder)*

---

At det "kræver lidt" at ringe til sine kollegaer betyder, at det er svært at kontakte sine kollegaer, da man ikke ved om man forstyrres eller henvender sig på et dårligt tidspunkt, når man sidder på afstand af hinanden. Det kan derfor opleves som en belastning, hvis man hele tiden er bekymret for at forstyrre sine kollegaer. Derfor bruges ord som robusthed og selvdisciplin til at beskrive, hvordan man lykkes med at få sparring og kontakt med sine kollegaer, på trods af afstanden.

---

<sup>16</sup> Larsen, Henrik Holt m.fl. (2016), Virtuel ledelse & arbejdsmiljø – i praksis, bind 2

---

*”Jeg synes, at tærsklen for at spørge folk om hjælp er lavere, når man er fysisk til stede. En ting jeg har tænkt meget på er muligheden for at spørge om hjælp. Jeg havde også meget behov for det, da jeg er ny i arbejdet. Det har været krævende på hjemmekontoret” (Interview med medarbejdere)*

---

#### **4.3.2 Hvordan håndteres det konkret?**

De yderligere krav til medarbejderens selvledelse er ikke et forhold der reguleres eller adresseres i hverken lovgivning eller kollektive aftaler. Typisk håndteres det individuelt af den enkelte fjernarbejder. Hos medarbejderne ser vi generelt, at fjernarbejdet håndteres ved at der lægges en fast struktur for arbejdsdagen med blandt andet nogle faste tidspunkter for hvornår arbejdsdagen starter og slutter.

På virksomhedsniveau håndteres det i nogle tilfælde konkret ved at reducere tærskelværdien for dialog og sparring, det vil sige at gøre det nemmere for medarbejdere, der arbejder fra distancen at kontakte og sparre med kollegaer og ledere. I en af virksomhederne i undersøgelsen fortæller lederen, at hun har fokus på at invitere til uformelle møder og prioritere fem minutter af formelle møder på at spørge om uformelle ting hos medarbejderen. Samtidig fortæller hun, at behovet ikke nødvendigvis er så stort, da flere af medarbejderne er ”selvdrevne” og ”kompetente”.

---

*”Jeg tager sandsynligvis kontakt med de ansatte lidt for sjældent. Det er let at glemme, men på den anden side er de [medarbejderne] meget selvdrevne og kompetente folk. Jeg oplever ikke at behovet er så stort. Men vi har set gennem Corona, at det er vigtigt med uformel opfølgning – høre hvordan det går, om de har behov for noget osv.” (Interview med leder)*

---

#### **4.3.3 Sammenfatning**

I både litteraturen og i vores casestudier er det tydeligt, at fjernarbejde stiller store krav til medarbejderens selvledelse. Når arbejdet udføres fra distancen af både kollegaer og ledere er de faste rutiner på arbejdspladsen væk, som kan hjælpe med at tilrettelægge en arbejdsdag både effektivt og sundt. Den hjemmegående medarbejder skal blandt andet i større grad selv løbende tage stilling til, hvornår arbejdsdagen starter og slutter, hvilken opgave, der skal løses først, hvordan den skal løses, og har ligeledes ansvaret for, at opgaven bliver løst. Undersøgelsen viser, at mange er gode til at håndtere dette, men at det samtidig er en problemstilling for nogle. Det håndteres imidlertid forskelligt. Nogle steder er der et tydeligt fokus på problemstillingen fra ledelsen, men i langt de fleste tilfælde hviler der et stort ansvar på den enkelte medarbejder.

### **4.4 Nærmeste leders virtuelle ledelse**

Et af de områder som hyppigt har været genstandsfelt for undersøgelser i de senere år er forholdet mellem fjernarbejderen og den nærmeste leder. Den daglige ledelse som nærmeste leder udøver på arbejdspladsen, sker nu hyppigt online, og lederen skal omstille den fysiske kontakt og dialog til en kommunikation via skærm eller telefon. Det kaldes også for ’virtuel ledelse’.

Forholdet mellem fjernarbejderen og den nærmeste leder er et emne, der kun i begrænset omfang er belyst i litteraturen. Særlig i den angelsaksiske litteratur er betegnelsen 'virtuel ledelse' central i fordelingen af roller og ansvar i forholdet til den hjemmearbejdende. I de store studier fra Eurofound spiller forholdet også en rolle, om end kun i begrænset omfang. I studiet fra 2017<sup>17</sup> ses det, at virtuel ledelse møder modstand ude på virksomhederne, fordi der er et reelt tab af kontrol med, hvad medarbejderne laver. Den angelsaksiske litteratur er også centrum for det enlige større danske studie på området, "virtuel ledelse og arbejdsmiljø" (2016)<sup>18</sup>, som bygger på eksisterende litteratur. En ny dansk undersøgelse fra 2020<sup>19</sup> fokuserer endvidere på lederens virtuelle ledelse efter udbruddet af coronavirus som fx finder, at produktionen er steget (stik modsat ledernes forventninger), hvilket ifølge studiet kan skyldes, at sammenhængskraften i virksomheden er bevaret selv om den er blevet "virtuel".

#### 4.4.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

De interviewede ledere fra de fem nordiske lande i dette studie er hovedsageligt mellemledere heriblandt en del HR-ledere/chefer. Deres fokus på fjernarbejde, som selvsagt steg betydeligt efter udbruddet af corona virussen, drejer sig hovedsagelig om produktionens stabilitet, graden af effektivitet i arbejdet samt arbejdsmiljøet, især det psykiske, forbundet med hjemmearbejdet – og praktisk talt i den rækkefølge.

Mange ledere giver udtryk for, at den særlige nordiske lineære ledelsesstil efter deres mening står i modsætning til en mere europæisk hierarkisk stil og bygger på 'frihed under ansvar', hvilket medfører mere tillid i samarbejdet med fjernarbejderen. Derfor er det også interessant, at mange ledere trods fremhævelsen af 'frihed under ansvar' er forbavset over, at produktionen ikke er faldet, men nærmest steget. Som det fremgår af vores casestudier, var fjernarbejde/hjemmearbejde før corona udbruddet ikke lige accepteret på alle arbejdspladser. Dette beroede på, at lederne simpelthen frygtede, at produktionen ville falde i takt med, at den hjemmearbejdende leverede mindre. Samme indstilling havde de derfor også til om nu effektiviteten kunne bevares ved 'for meget' hjemmearbejde. Coronaen vendte helt op og ned på det hele. Det hjemmearbejdende var nu 'hjemsendt' og ledelse, kontrol eller overvågning blev nærmest helt og holdent virtuel. Kun få arbejdspladser i studiet har både kontorarbejde på arbejdsgiverens adresse og hjemmearbejde.

De fleste ledere i studiet hæfter sig på positivlisten ved, at effektiviteten i arbejdet er steget. Lederne angiver 'fleksibiliteten' ved hjemmearbejde samt den manglende transporttid til og fra arbejdspladsen som hjørnestene. Det har givet stof til eftertanke med henblik på, at restriktionerne med henblik på at undgå smitte med corona virus engang dør ud, og de ansatte 'kommer tilbage' igen. De fleste giver udtryk for, at det kunne være en fordel i indretningen af arbejdspladsen og under hensyn til trivsel og effektivitet, at medarbejderne arbejder hjemme nogle gange om ugen.

<sup>17</sup> Eurofound (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work

<sup>18</sup> Larsen, Henrik Holt m.fl. (2016), Virtuel ledelse & arbejdsmiljø – bind 1, et strejftog gennem litteraturen

<sup>19</sup> Navrbjerg & Minbaeva: Virtuel ledelse under corona-krisen'. Rapport 1 – FAOS og CBS

---

*”Vi har lavet nogle undersøgelser under corona og vi kan se, at omkring 30 pct. af vores ansatte vil gerne arbejde hjemmefra hele tiden. 20 pct. vil gerne være på kontoret og de resterende 50 pct. vil gerne lave en deleordning mellem at være på kontoret og arbejde hjemme (Interview med HR-leder)*

---

I en enkelt dansk virksomhed blandt vores casestudier har man allerede før coronaen hjemsendt en hel afdeling for at spare plads og arbejdsstationer på arbejdsgiverens adresse. Her er der tale om et tvungent hjemmearbejde, som helt adskiller sig fra det tvungne hjemmearbejde på grund af faren for smittespredning. Som kompensation får medarbejderne et månedligt beløb for ’slitage’ i hjemmet og ligeledes et engangsbetalt beløb til indkøb af IT-udstyr.

På lederens negativliste står overordnet kontakten mellem ledere og de hjemmearbejdende, som af gode grunde ikke i øjeblikket kan foregå personligt på arbejdspladsen. Det er interessant, at det af interviewene fremgår, at praktisk talt alle ledere anser det psykiske arbejdsmiljø for meget væsentligt – både for effektivitetens skyld, men også for medarbejdernes velfærd. Det er interessant set i lyset af den udbredte opfattelse af, at arbejdets udførelse ses i et ’frihed under ansvar’ perspektiv. Kontrollen eller overvågningen af medarbejdernes effektivitet er på den anden side heller ikke problem, når samtalen og møderne om målopfyldelse kan foregå online. Alligevel er det det psykiske arbejdsmiljø, som en konsekvens af hjemmearbejdet, som lederne i studiet fremhæver mest.

#### **4.4.2 Hvordan håndteres det konkret**

De fleste ledere i studiet nævner vigtigheden af jævnlig kontakt til de ’hjemmegående’ medarbejdere. Den må nødvendigvis foregå online eller telefonisk. Det fremgår entydigt, at møder har en større betydning når de kun kan foregå online, end de har ved normalt fysisk fremmøde på arbejdspladsen, samt at de tilsvarende bliver hyppigere.

---

*”Jeg oplever, at arbejdsmiljøet bliver påvirket på den måde, at det skaber en lidt organisk måde at udveksle ideer på. Tærsklen for at stille spørgsmål er højere nu. [De videnskabelige] medarbejdere må booke et møde for at stille spørgsmål. Dette er krævende i et forskningsmiljø. Det er en af grundene til at vi øgede hyppigheden på afdelingsmøderne. Også for at følge med i, hvad de andre er i gang med” (Interview med leder)*

---

Der synes heller ikke at være grænser for, hvad lederne finder på, dels for at vedligeholde kontakten, dels for at gøre den meningsfyldt, når det nu skal være virtuelt. Der er de ugentlige faglige møder og opdateringer via Skype eller anden online software. I samme kontekst kan medarbejderne altid kontakte lederen. Dernæst er der den sociale side af det virtuelle samvær. I alle lande er der forskellige former for ’online torsdagskaffe’ – ’online fredagsøl’ – ’weekendmiddage’ hvor ledelsen ovenikøbet bestiller mad hjem til medarbejderne, som derfor går ombord i herlighederne ’for åben skærm’. Vinsmagning, hjemmegymnastik, online pilates – er andre eksempler på initiativer fra ledelsen side. Derudover stilles psykologhjælp til rådighed, og medarbejdernes opfordres til at træne eller gå ture i arbejdstiden for det både fysiske og psykiske arbejdsmiljøes skyld. Det fremhæves i den forbindelse, at den manglende rejse- og transporttid til og fra arbejdspladsen giver tid til andet end blot arbejde. I denne sværm af gode intentioner er det påfaldende, at indsatsen for at indrette en ergonomisk



arbejdsplads med det rette IT-hardware kun nævnes sporadisk. Lige så påfaldende er det, at eksemplerne i alle lande er meget ad hoc prægede og mange retter sig mod medarbejderens velbefindende, som i en normal arbejdsdags sammenhæng ville være et aldeles privat anliggende.

#### 4.4.3 Sammenfatning

Baggrunden for denne måde lederne håndterer arbejdsmiljøet for de hjemmearbejdende på er til syvende og sidst virksomhedens tarv. Herunder hører virksomhedens sammenhængskraft, og de nævnte tiltag må skrives på den konto. Det synes at være et fælles mantra fra lederne side, at hvis medarbejderne ikke stimuleres, nærmest som man vander en plante, bliver der ikke skabt grobund for vækst. Hvis medarbejderne mistrives, svinder effektiviteten. Det virtuelle lederskab skal simpelthen medvirke til virksomhedens fortsatte overlevelse ved blandt andet at påvirke de indre linjer. Derfor kan det på trods af de farverige sociale initiativer undre, at der ingen entydig stringens er i det virtuelle faglige og sociale arbejde. Stringens kunne fx være, at der undervistes i hjemmearbejde af professionelle og ikke mindst gennem medarbejdernes kompetenceudvikling, som ellers er noget af det første, som falder hen, når hjemmearbejdet fylder det hele og der ikke er fysisk sidemandsoplæring, uformel sparring og formel vidensdeling. Fra interviews med fagforeninger og hovedorganisationer efterlyses der klare linjer i forhold til medarbejderens 'selvledelse'. Der foreslås samtidig en decideret lederuddannelse som skal indeholde, hvordan det psykiske arbejdsmiljø skal håndteres.

## 4.5 Social kapital – hvad sker der når social kapital forsvinder?

Den sociale kapital på arbejdspladsen betegner de ressourcer, der findes i samarbejdsrelationerne mellem medarbejderne og ledere på en arbejdsplads. Social kapital er et mål for, hvordan samarbejdet fungerer på kryds og tværs på arbejdspladsen. Social kapital måles ved at analysere medarbejderes og ledes relationer på arbejdspladsen. Deres gensidige tillid og anerkendelse, deres respekt og evne til at få en fælles forståelse af arbejdspladsens opgaver.

### Tre typer af social kapital

1. Samlende social kapital mellem kolleger inden for de enkelte teams eller afdelinger på arbejdspladsen,
2. Brobyggende social kapital mellem forskellige teams eller afdelinger på arbejdspladsen,
3. Forbindende social kapital mellem a) medarbejdere og den nærmeste ledelse af afdelingerne og b) en forbindende social kapital mellem medarbejderne og den samlede ledelse af hele arbejdspladsen.

Kilde: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i Danmark

Social kapital er en beskyttelsesfaktor i det psykiske arbejdsmiljø og normalt understøttes social kapital af dialog på arbejdspladsen og kontaktheder medarbejdere imellem og fra medarbejdere til ledere. Netop dialog og kontaktheder har andre forudsætninger, når en medarbejder ikke er til stede på arbejdspladsen. Derfor er det relevant at undersøge, den sociale kapital på arbejdspladsen, når arbejdspladsen er virtuel.

I litteraturen er fjernarbejdets betydning for den sociale kapital også belyst. Et dansk studie fra 2016 viser, at de medarbejdere, som sidder helt alene på deres lokation uden teamkolleger eller ledere tæt på, oplever væsentlige afsavn i social kontakt. Disse medarbejdere fortæller, at de kan føle sig ensomme, socialt isoleret og få en følelse af ikke rigtigt at høre til. Når de socialt isolerede medarbejdere sender mails med forespørgsler, får de ind imellem intet svar, eller de oplever mailforespørgsler viderecirkuleret for derefter at blive glemt. Dette tidsspilde giver frustrationer, og opleves som mangel på anerkendelse.<sup>20</sup>

I en svensk panelundersøgelse fra 2015 angiver personer der jævnligt arbejder hjemmefra, hvilke problemer der kan være ved at arbejde hjemmefra. 55 % angiver, at de *savner omgangen med kollegaerne og føler sig lidt udenfor*.<sup>21</sup>

#### 4.5.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

I de virksomheder der indgår i undersøgelsen, er der en generel opmærksomhed på at understøtte de sociale relationer på arbejdspladsen. Det gælder i særlig grad de virksomheder, som har hjemsendt deres medarbejdere under corona-epidemien. Det er der nok også god grund til, for det er helt gennemgående, at personer med fjernarbejde ser det som et afsavn, ikke at være en del af et kollegialt sammenhold på daglig basis. Mange nævner de daglige samtaler ved kaffeautomaten og de uformelle samtaler hen over frokosten, som noget de har mistet ved at arbejde hjemme fremfor på arbejdspladsen.

---

*”Jeg savner sådan set bare at der kommer en dag hvor man kan sidde med kollegaer. En fast dag om måneden. Hvor man kan sparre med kollegaer. Hver torsdag har vi et fællesmøde over Skype, men det er ikke det samme. Det er alt det sociale jeg mangler.” (Interview med medarbejder)*

---

På flere virksomheder nævnes det specifikt, som et problem i forbindelse med on boarding af nye medarbejdere.

---

*”Jeg tror de fleste af os, er indstillet på at vi har mindre samvær. Men vi er også meget indstillet på, at vi bruger hinanden og ringer til hinanden i vores afdeling. Vi havde en enkelt person for nylig, som blev ansat og som ret hurtigt smuttede. Og det hænger nok sammen med at man ikke møder sine kollegaer hver dag. Hvis man kommer fra en arbejdsplads hvor man er vant til at se sine kollegaer, så er det svært”. (Interview med en arbejdsmiljørepræsentant)*

---

Hvor de erfarne medarbejdere er i stand til at vedligeholde den sociale kapital gennem virtuelle møder og telefonsamtaler, er det sværere for nye medarbejdere at opbygge social kapital, når der ikke er de uformelle rum, der kan bruges til at opbygge relationer.

---

<sup>20</sup> Cowi, CBS, SDU (2016)

<sup>21</sup> Manpower Group (2015)

#### 4.5.2 Hvordan håndteres det konkret?

Virksomhederne er generelt opmærksomme på, at de sociale relationer på arbejdspladsen har betydning og er vigtige, for at kunne opretholde trivsel og et godt samarbejde. Under coronaepidemien har der været et særligt fokus på, at fastholde et socialt aspekt af arbejdet. Der er i den forbindelse blevet taget særlige initiativer i brug, såsom fælles videomøder med ikke-fagligt indhold, virtuelle fredagsbarer med mere.

I de virksomheder, hvor fjernarbejde har været normal praksis før epidemien, gøres der også en del for at skabe og fastholde social kapital. Disse tiltag er som oftest rettet mod en mindre gruppe af medarbejdere, enten den enkelte medarbejder eller et team. I disse virksomheder er jobfunktionerne typisk egnede til fjernarbejde, og er oprettet som fjernarbejdspladser efter ønske fra enten arbejdsgiver eller arbejdstager. Under coronapandemien er hjemsendelsen af medarbejdere sket på helt andre præmisser.

#### Faste møder med leder

På en af de virksomhederne i studiet afholdes der månedlige møder mellem leder og medarbejder. Møderne omtales som udviklingssamtaler og har et bredt fokus på medarbejderens arbejde og arbejdsmiljø. Møderne er med til at holde en relation mellem leder og medarbejder, som indeholder mere end blot overlevering og koordinering af arbejdsopgaver. Møderne understøtter på den måde den vertikale social kapital i virksomheden. Møderne er obligatoriske og er skrevet ind i virksomhedens politik for fjernarbejde.

#### Månedlige møder med overnatning

Hos en del af de virksomheder, der indgår i studiet, er medarbejderne til stede på virksomheden med jævnlige intervaller. Her er nogle af virksomhederne gode til at lægge sociale aktiviteter og mulighed for uformelt samvær ind i forbindelse med medarbejdernes tilstedeværelse på arbejdspladsen. På en af virksomhederne er medarbejderne i et fjernarbejdende team til stede på virksomheden to dage om måneden. De to dage er tilrettelagt, så det er to dage i træk med overnatning betalt af virksomheden. Det giver tid og rum for at have socialt samvær i løbet de to dage.

---

*Før Corona mødtes vi en gang om måneden. Det foregik ved at der blev lagt 2 dage ind hvor vi skulle mødes ved hovedkontoret til Fælles- og faggruppemøder. Vi overnattede på et hotel og tog afsted sammen om aftenen og hyggede os. Det er nok det sociale og fysiske samvær med kollegaer, jeg har. (Interview med medarbejder)*

---

De månedlige møder fungerer ifølge medarbejderne godt til at få opbygget social kapital. Der er samtidig et stærkt sammenhold i teamet (en stærk samlende social kapital), hvilket er positivt for selve teamet. Udfordringen kan være at have en relation til den øvrige del af virksomheden (forbindende social kapital).

Et eksempel fra en anden virksomhed viser, at det kan være skrøbeligt at bygge den social kapital op omkring få møder. I en af virksomhederne efterlyser en af medarbejderne et større socialt engagement fra sine kollegaer.

---

*Min chef gør sit bedste for at vi kan mødes på tværs. Jeg har også en gang arrangeret noget hvor vi gik ud og spiste, men vi sidder jo meget spredt fra hinanden. Det kan være svært at gøre. Man skal holde folk til ilden for, at det bliver til noget. Nogen gider ikke. (Interview med medarbejder)*

---

Medarbejderen der er citeret ovenfor, savner mere kontakt til sine kollegaer i det daglige. Han beskriver, hvordan den manglende kontakt både går ud over det sociale, men også det faglige, fordi tærsklen for, hvornår man vender en faglig problemstilling, bliver større, når det at man ringer en kollega op, fremfor blot at spørge sidemanden på kontoret eller tage det op over kaffemaskinen.

### **Stærk social kapital i teamet**

Blandt nogle af virksomhederne har de hjemmearbejdende teams opbygget en stærk samlende social kapital internt i teamet. Der er eksempler på, at de hjemmearbejdende teams ser sig som lidt anderledes end de øvrige teams. Det kan være godt i forhold til at opbygge samlende social kapital internt i teamet, men udgør samtidig en risiko for at teamet og dets medlemmer opfatter sig som lidt afkoblede fra den øvrige virksomhed.

### **Fælles videomøder**

Særligt under epidemien har virksomhederne gjort brug af videomøder med socialt indhold. Nogle virksomheder har afholdt decideret sociale arrangementer, som har været understøttet af små pakker, der er sendt med post til medarbejderne.

---

*”... ud over det, og især i de sidste par uger, har vi haft afslappende ’hang-outs’. De leverede øl og snacks. De arrangerede at de lokale brygger dukkede op og fortalte os om øllen, der blev bragt ud”*  
(Interview med medarbejder)

---

Det store fokus på socialt samvær i virtuelle rum under covid-19 epidemien står dog i kontrast til, hvordan det normalt er for de medarbejdere der udfører fjernarbejde. Normalt finder de sociale arrangementer sted fysisk, hvor alle medarbejdere naturligvis er inviterede. Det interessante ved de virtuelle arrangementer er at man kan være en del af det sociale rum, selvom man ikke er fysisk til stede. Det er ellers kun sjældent en mulighed på virksomhedsniveau for medarbejdere, der udfører fjernarbejde.

I flere af virksomhederne er der intentioner om at bruge virtuelle møder mere aktivt, også i de uformelle.

### **4.5.3 Hvad er baggrunden for den måde at håndtere det på?**

Der er mange af de medarbejdere, der har arbejdet som fjernarbejdere inden epidemien, der har oplevet at epidemien har gjort det lettere at være fjernarbejder. Såvel det arbejdsmæssige, som det sociale er nu lagt over i et format, hvor man kan deltage hjemmefra, så man bliver i mindre grad glemt.

Før epidemien var der ikke samme opmærksomhed på det sociale behov hos de medarbejdere, der arbejder hjemmefra. Det hænger i vid udstrækning sammen med, at de medarbejdere der arbejdede som fjernarbejdere før epidemien selv havde valgt at arbejde hjemmefra. Det sociale behov har derfor enten været mindre eller været overset. Det typiske hjemmearbejde har også varetaget opgaver, som ikke kræver tæt koordination og samarbejde med andre kollegaer og ledere, og det er i samarbejde, at virksomhedens sociale kapital virkelig kommer i spil.

Det tyder på, at epidemien har været en øjenåbner for virksomhederne ift. at sikre et højt niveau af social kapital hos alle medarbejdere, også dem, der arbejder hjemmefra.

#### 4.5.4 Sammenfatning

Litteraturen samt erfaringer fra de nordiske virksomheder viser helt entydigt, at fjernarbejde har en negativ betydning for arbejdspladsens sociale kapital. Den sociale kapital har både betydning for den enkelte medarbejders trivsel og medarbejdere og leders evne til at samarbejde om arbejdspladsens kerneopgave. De nordiske virksomheder har gennem forskellige tiltag formået at forebygge fjernarbejdes negative påvirkning af den sociale kapital. Blandt de mest anvendte tiltag er virtuelle møder med fast frekvens og virtuelle møder, der indeholder såvel formelle som uformelle punkter på dagsordenen.

## 4.6 Individualisering af arbejdsmiljøet

Individualisering af arbejdsmiljøet er udtryk for at fjernarbejde ændrer ved selve arbejdsmiljøet og opfattelsen af arbejdsmiljøet. Fra at være en kollektiv bekymring bliver det i højere grad en individuel bekymring samtidig med at fjernarbejdet skaber en mental barriere for at adressere problemer i arbejdsmiljøet.

Et strejftog gennem litteraturen<sup>22</sup>, som fremhævet i dette studie, giver hurtigt indtryk af, at der eksisterer nogle grundlæggende dikotomier (eller iboende modsætninger) i hjemmearbejdets natur og miljø forstået som positivt/negativt på samme tid. Det er fx fleksibilitet vs. afsavn, effektivitet/ensomhed, selvledelse/isolation, selvbestemmelse/selvdisciplin, ingen støj/ingen sparring. Alle undersøgelser peger på, at det psykiske arbejdsmiljø forandres markant når arbejdspladsen rykker hjem. Det er gennemgående, at det som kan opfattes som et positivt tiltag også har en negativ slagside. Som fremhævet af Peter Holdt Christensen i det teoretisk funderet værk 'Distance i arbejdslivet'<sup>23</sup> er det fordi hjemmearbejde skal ses og forstås som i sammenhæng med arbejdspladsen/hovedkontoret, på samme måde som når arbejdet foregår på arbejdspladsen. Det har samme substans. Hjemmearbejde er ikke løsrevet fra regler om arbejdstid, arbejdsbyrde og kvalitet i arbejdet blot fordi arbejdet ikke foregår på hovedkontoret, hvis ikke andre forhold som fx udkørende arbejde kræver det. Derfor er kravene også de samme, og det er når de skal belønnes, at de særlige arbejdsmiljømæssige konsekvenser ved hjemmearbejde viser sig. Som mange både ledere og medarbejdere i dette studie udtrykker det – ligesom i litteraturen – så er hjemmearbejde i det lange løb en stor udfordring. Her skal der naturligvis tages forbehold for omfanget af hjemmearbejde – men det corona-betingede

<sup>22</sup> Larsen, Henrik Holt m.fl. (2016), Virtuel ledelse & arbejdsmiljø – bind 1, et strejftog gennem litteraturen

<sup>23</sup> Christensen, Peter Holdt (2015), Distance i arbejdslivet

hjemmearbejde har på ufrivillig men overbevisende måde givet et evidensgrundlag for analyser, som er til at tage og føle på.

#### 4.6.1 Erfaringer fra nordiske virksomheder

Som nævnt i det forrige afsnit om 'virtuel ledelse' er initiativerne fra virksomhederne og lederne til at vedligeholde 'motivation i arbejdet' hos fjernarbejderne mangfoldige og empatiske. Men det kan efter udsagnene i dette studie at dømmes slet ikke erstatte kontakten med kollegerne på arbejdspladsen. Dermed mener fjernarbejderne ikke, at ledernes initiativer er overflødige, tværtimod, de sætter stor pris på at kunne mødes med kollegerne inklusive lederne, selv om det er virtuelt. Men det følgende udsagn dækker i høj grad det som de fleste peger på:

---

*"Det driver min arbejdsglæde at man kan sidde sammen med andre. Man er blevet en maskine efter man er kommet hjem. Jeg kan godt se at min effektivitet er blevet bedre herhjemme, men jeg har også et afsavn som handler om det sociale. Det er bare ikke det samme som at gå ned spise frokost med sine kollega som at lave en mad herhjemme. Jeg spiser min frokost hurtigere og hygger mig ikke længere med den. Jeg savner sådan set bare at der kommer en dag – måske bare en fast dag om måneden, hvor alle skal møde ind på hovedkontoret og hvor vi så kan sidde og sparre med hinanden. Hver torsdag har vi Skypemøde, men det er ikke det samme. Det er alt det sociale jeg mangler". (Interview med medarbejder)*

---

Det er ikke kun på det sociale område, at medarbejderne føler sig 'alene med sig selv'. Lederne lægger meget vægt på den virtuelle kontakt med medarbejderne som en del af sammenhængskraften i virksomheden og en del af det psykiske arbejdsmiljø. Men faglige begreber som individuel kompetenceudvikling fremhæves af fjernarbejderne som fraværende. Der er ikke nogen fast målestok for, hvordan det skal tackles, når det ikke er muligt at indgå i sidemandsoplæring eller kompetencegivende kurser. Det er ikke et emne som står på den virtuelle agenda. Det samme gælder noget af det vigtigste for en virksomheds sammenhængskraft, nemlig sparring og vidensdeling, som den udspiller sig spontant – eller sat i system – på arbejdspladsen.

---

*"Lige så snart at jeg rammer et IT-problem, går jeg i sort. Så har jeg ikke nogen jeg kan spørge og så skal jeg sidde og gætte mig frem til hvem af mine kollegaer som jeg skal belaste for at få hjælp. Det var nemmere før hvor jeg bedre kunne fornemme hvem der havde tid" ... "Tidligere sad vi 5-6 kolleger ammen og så hører man jo altid noget og får nogle flere perspektiver og meninger frem til at træffe sine beslutninger. Det forsvinder, det er vores store issue. Vi har forsøgt at holde ugemøder over Skype, men det er ikke det samme" (Interview med medarbejder)*

---

Resultatet er, at de enkelte medarbejdere for det første ikke får den kompetenceudvikling de ville have fået, hvis de havde arbejdet på arbejdspladsen. For det andet skal de selv tage vare om forskellige problemer, som angår deres faglige vurdering og dømmekraft, men også deres daglige arbejdsmiljø og arbejdsgang. Blandt andet fordi, at selv om arbejdet herunder hjemmearbejde er reguleret af sektor – eller lokale overenskomster, så er praksis på hjemmearbejdsområdet fraværende. Trods de kollektive

aftaler og eventuel lovgivning på området er der ikke krav om tilsyn med hjemmearbejdspladsen. En APV omfatter ikke et besøg på en hjemmearbejdsplads.

Heller ikke på det uformelle plan er der stringens på området. Fjernarbejderne tilbydes hjælp i form af muligheder for træning og endda psykologhjælp, hvis det begynder at blive vanskeligt at få fx arbejdsliv og familie/privatliv til at hænge sammen. Men medarbejderne giver udtryk for, at det ikke er ligetil at tage imod tilbuddene. Det betyder, at håndteringen af arbejdslivet hjemme bliver en privat opgave, som online møder ikke kan råde bod på.

Som nævnt er hjemmearbejdet omfattet af en række dikotomier, som også litteraturen påpeger. Det ligger lige for at erstatte den øgede 'ro og mulighed for koncentration' med 'isolation' fordi begge dele betyder, at man er alene. Som et særligt element ved disse modsætninger er, at oplevelsen af dem er helt individuel. Det fremgår af litteraturen og det bekræftes i disse casestudier. Nogle af de interviewede hjemmearbejdende medarbejdere har selv valgt det og trives perfekt med at indrette hjemmearbejdsdagen selv. Andre har en blanding af hjemmekontor og udkørende arbejde derfra, og de trives med den kontakt de har med kunderne og mangler ikke kontakt eller sparring med kollegerne i virksomheden. Mange har det derimod helt anderledes med selv at skulle tage hele ansvaret for arbejdets udførelse på hjemmefronten til tilfredshed for virksomheden og ikke mindst for én selv. De kan ikke styre fleksibiliteten ved hjemmearbejde, fordi de ikke magter at planlægge det. De mangler efter eget udsagn selvdisciplin, og de kan ikke skelne imellem, hvornår arbejdet går ud over privatlivet eller privatlivet går ud over arbejdet. Helt almindeligt er også, både belyst i litteraturen og her, at arbejdsdagene nogle gange bliver lange, fordi der ikke er helt klare aftalte regler for arbejdstidens placering eller omfang. Det er svært at slukke for computeren, hvis man er usikker på, om arbejdet nu også er 'godt nok'.

#### 4.6.2 Hvordan håndteres det konkret

Håndteringen af disse problemer med manglende stringens omkring løsningen af de negative sider af det psykiske arbejdsmiljø i hjemmearbejdet er enten mangelfuld eller slet ikke eksisterende. Det skyldes ikke manglende vilje eller tilsidesættelse af problemerne, men derimod manglende regulering og forventningsafstemning i forholdet leder-medarbejder. Sådan var det før corona og sådan er det stadig – med den forskel, at det nu begynder at blive tydeligt for alle, at der skal mere til at tackle problemerne end 'virtuel torsdagskaffe' for nu at sætte det lidt på spidsen. Flere ledere udtrykker, at der er huller i håndteringen. Men det har konsekvenserne af corona epidemien ændret på. Det er blevet iøjnefaldende, at der skal mere til for at inkorporere de specielle udfordringer ved hjemmearbejde end hidtil gjort. Det nævnes i casestudierne, at hjemmearbejdet skal formaliseres eller måske snarere sættes på formular. I Norge har de en forskrift for hjemmearbejde, men i det gennemførte casestudie er det tydeligt, at forskriften ikke følges slavisk, men at ansættelsesforholdet i lighed med de øvrige lande er præget af en høj grad af fleksibilitet og løbende forventningsafstemning. Det er foreslået i den aktuelle danske debat, at APV'en skal omfatte hjemmearbejde. Det gør den ikke endnu. Det foreslås også at ændre på Arbejdstilsynets gamle retningslinjer for hjemmearbejde i Danmark, som siger, at såfremt hjemmearbejde finder sted mere end én dag sammenlagt, så har arbejdsgiveren pligt til at indrette et fuldgældigt hjemmekontor hos medarbejderen. Det har længe været en torn i øjet på flere arbejdsmiljøchefer i arbejdsmarkedsorganisationerne – eller også er reglen simpelthen blevet omgået. Nu tales der om, at en revision skal klargøre reglerne omkring hjemmearbejdets arbejdsmiljø, fysisk

som psykisk, eventuelt suppleret med relevant lovgivning vedrørende det specielle hjemmearbejds miljø.

Nogle enkelte ledere og medarbejdere peger i interviewene desuden på fastere rammer som løsning på nogle af de mere individuelle arbejdsmæssige problemer. Lederne skal være bedre klædt på gennem efteruddannelse til at lede hjemmearbejdet ud fra faste aftaler med den enkelte om arbejdstid og forventningsafstemning. Samtidig skal medarbejderne uddannes af professionelle til individuelt at kunne håndtere hjemmearbejdets udfordringer i forhold til et problemfrit privat-/arbejdsliv.

#### **4.6.3 Sammenfatning**

Individualisering af hjemmearbejds miljøet er en konsekvens af manglende regulering og i særlig grad praktik på området. Men det bunder i høj grad også i en individuel opfattelse af de iboende modsætninger, som ligger i forlængelse af flytte arbejdet fra en arbejdsplads hos arbejdsgiveren til en hjemmearbejdsplads. Muligheden for 'ro og koncentration' betyder også fraværet af kolleger. Selvbestemmelse og selvledelse betyder også isolation i arbejdsprocessen – som før fandt sted i fællesskab og samarbejde med kolleger. De fordele, som det giver – vidensdeling, spontanitet i dialogen, social small talk – er ikke til stede ved hjemmearbejde. Det fremgår at casestudierne, at det stiller krav til psyken at arbejde alene. Det er derfor meget individuelt, hvordan den enkelte synes, at det er at arbejde hjemme. Nogen trives perfekt, andre kan ikke administrere forskellen mellem familie- og arbejdsliv, mens andre overhovedet ikke er gearret til at være alene – og på arbejde.



## 5. Konklusioner

### 5.1 Fjernarbejde er på vej frem

COVID-19 pandemien har vendt op og ned på mange ting, og det har i allerhøjeste grad vendt op og ned på udbredelsen af fjernarbejde. Undersøgelser fra før pandemien viser, at arbejde hjemmefra og andet fjernarbejde var forholdsvist udbredt i Norden. I Danmark, Sverige, Island og Finland udførte hhv. 38 pct., 33 pct., 33 pct. og 24 pct. af arbejdsstyrken jævnligt deres arbejde fra en anden lokation end deres arbejdsplads. Tallene er fra 2015, og andelen er givetvis steget siden. Andelen af arbejdsstyrken der udfører *hoveddelen* af deres arbejde som fjernarbejde har indtil pandemien dog været langt mindre. Der er ikke lavet nogle systematiske undersøgelser af omfanget af fjernarbejdere, men det kan konkluderes, at fjernarbejde ikke var et udbredt fænomen før COVID-19, og der er tale om få procent af arbejdsstyrken.

Med COVID 19 har der været en eksplosion i fjernarbejde. Det har dog været under helt særlige forhold, og det må forventes at der sker en normalisering, så størstedelen af arbejdsstyrken vender tilbage til at møde på ind på en arbejdsplads. Erfaringerne fra 2020 kan dog på sigt også betyde en generel stigning i antallet af fjernarbejdere. Såvel virksomheder som arbejdsmarkedets parter forventer en stigning i andelen af personer, der udfører deres arbejde i eget hjem.

### 5.2 Reguleringen af fjernarbejde er ensartet i de fem nordiske lande

Helt overordnet har de nordiske lande en ensartet tilgang til reguleringen af arbejdsmarkedet og reguleringen af arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet.

De fem nordiske lande har alle en regulering, der involverer arbejdsmarkedets parter. Fælles for landene er også, at de har en overordnet arbejdsmiljølov, som regulerer arbejdsmiljøet. I hvert land er loven uddybet gennem bekendtgørelser og suppleret med aftaler fra arbejdsmarkedets parter. Lovgivningen udstikker rammer for fjernarbejde, og så er der i Finland, Danmark, Norge, Island og Sverige et rum for, at arbejdsmarkedets parter regulerer de nærmere forhold for arbejdet.

Den europæiske regulering og den europæiske rammeaftale om telearbejde har været med til at sætte et fælles udgangspunkt for de nordiske landes regulering på området. Dette aftryk sammenholdt med den nordiske tradition for dialog mellem arbejdsmarkedets parter og en fleksibel tillem্পning af arbejdsmiljølovgivningen betyder alt i alt, at reguleringen i de fem lande i grove træk er ens. I bund og grund kan fjernarbejde organiseres som arbejdstager og arbejdsgiver ønsker det, så længe der enighed mellem parterne og så længe arbejdet udføres indenfor lovgivningens yderpunkter.

### 5.3 Fjernarbejde giver risiko for sammenblanding mellem arbejde og privatliv

Fjernarbejde foregår som oftest fra arbejdstagers eget hjem. Det giver helt naturligt en mindre afstand mellem arbejde og privatliv. Samtidig har mange fjernarbejdere en fleksibel arbejdstid, som på den ene side giver mulighed for at tilpasse arbejdstiden til privatlivet, men på den anden side også skaber

er risiko for at arbejdslivet invaderer privatlivet. Det kan være med til at forlænge medarbejdernes arbejdsdag og belaste dem mentalt.

Undersøgelsen viser, at det er en kendt problemstilling på de nordiske virksomheder. Det håndteres imidlertid forskelligt, hvilket reguleringen i de nordiske lande giver mulighed for gennem en høj grad af fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet for fjernarbejdere. Nogle steder er der klare aftaler om, hvornår arbejdstiden lægges og andre steder er der en fælles forståelse af, hvornår ledere og medarbejdere kan forvente, at fjernarbejderen kan træffes. I sidste ende, hviler der et stort ansvar på den enkelte medarbejder ift. at sætte grænser op for sin arbejdsdag. Det gælder både i forhold til at sætte grænser op for sin egen arbejdsindsats og over for virksomheden. Ofte går arbejdsgiver i dialog med medarbejderen om, hvordan arbejdstiden struktureres. Det kan i nogen tilfælde føre til at arbejdsgiveren utilsigtet blander sig i medarbejderens privatliv.

#### **5.4 Fjernarbejde truer virksomhedenes social kapital**

Samarbejdsrelationerne på en virksomhed er afgørende for medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø. For fjernarbejdere betyder den fysiske distance, at det er sværere at opretholde gode samarbejdsrelationer til ledere og kollegaer. Den erkendelse er mange virksomheder kommet til, og særligt under COVID-19 pandemien er vigtigheden af de sociale relationer på virksomheden blevet synliggjort.

Undersøgelsen viser, at fjernarbejde truer den sociale kapital, hvilket har en negativ betydning for medarbejdernes selvvaluerede trivsel samt deres samarbejde med kollegaer. Gennem forskellige tiltag er nogle virksomheder lykkedes at bevare et højt niveau af social kapital, mens det er langt sværere at skabe social kapital uden at samles fysisk. Undersøgelsen viser, at det kræver en øget formalisering af socialt samvær og øget formalisering af samarbejdsflader for at kunne opretholde et højt niveau af social kapital, når medarbejderne ikke mødes fysisk. Et af de enkle, men meget effektive greb er virtuelle møder, der afholdes med en fast frekvens og som indeholder både formelle og uformelle punkter på dagsordenen.

#### **5.5 Fjernarbejde individualiserer arbejdsmiljøet**

Fjernarbejde skaber et helt nyt perspektiv på arbejdsmiljø, fordi det i sagens natur afviger fra den måde arbejdsmiljø normalt opfattes og håndteres. På en normal arbejdsplads deles arbejdsmiljøet af flere medarbejdere, og arbejdsmiljøet afdækkes systematisk gennem arbejdspladsvurderinger for at give ledelse og medarbejdere en fælles indsigt i arbejdsmiljøet. For fjernarbejderen adskiller det sig på to afgørende måder:

1. Fjernarbejderen er den eneste der arbejder i sit arbejdsmiljø
2. Fjernarbejderen er den eneste, der har en indsigt i sit arbejdsmiljø

Fjernarbejderens arbejdsmiljø er som udgangspunkt ikke et fælles anliggende, og der er ikke en formaliseret tilgang til at håndtere arbejdsmiljøet. Derfor bliver arbejdsmiljøet i højere grad fjernarbejderens eget anliggende, og det kræver en ekstra indsats fra ledelsens og arbejdsmiljørepræsentantens side, hvis fjernarbejderens arbejdsmiljø skal afdækkes for derved at kunne sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Det gælder for såvel ergonomiske og fysiske forhold. Der er ikke nogen til at observere mistrivsel og stressymptomer, og ingen til at observere dårlige

arbejdsstillinger eller dårlig belysning. Det er kun medarbejderen selv, der kan registrere og handle på sit arbejdsmiljø.

## 5.6 Fjernarbejde er svært at håndtere, men kan håndteres

Fjernarbejde skaber en række udfordringer i arbejdsmiljøet. Udfordringerne knytter sig i særlig grad til afgrænsningen af medarbejderens arbejdsliv samt medarbejderens trivsel og samarbejdsrelationer med kollegaer og ledere.

Undersøgelsen viser, at der kun i få tilfælde er regulering, der retter sig specifikt mod fjernarbejde. De nordiske virksomheder og arbejdstagere har dog udviklet en række innovative tilgange til at håndtere fjernarbejde til både virksomhedens og medarbejderens bedste.

Fjernarbejde kræver for det første en løbende dialog og forventningsafstemning mellem medarbejder og leder. For at opnå en god dialog er der behov for en højere grad af formalisering, end der er på en normal arbejdsplads, hvor den fælles hverdag udgør en naturlig ramme for dialog.

Det er også en fordel, at virksomheden kan følge med i medarbejderens arbejde, enten gennem datakilder som registreringssystemer eller gennem faste møder om arbejdets indhold og udførelse.

Endelig kræver håndteringen en særlig indsats fra virksomhedernes arbejdsmiljøorganisation, som skal være i stand til at varetage fjernarbejdernes arbejdsmiljø.

## 6. Perspektivering

Undersøgelsens konklusioner giver anledning til en række perspektiver, der kan anvendes i det videre arbejde med at sikre et godt arbejdsmiljø for fjernarbejdere.

### 6.1 COVID-19 har skabt en brændende platform

Frem til 2020 har fjernarbejde været et forholdsvist begrænset fænomen i de nordiske lande. Det har ændret sig drastisk med COVID-19 pandemiens udbredelse og de medfølgende restriktioner. En stor del af arbejdsstyrken og næsten hele den del af arbejdsstyrken der arbejder ict-baseret har i længere perioder arbejdet fra eget hjem. Det har givet en ny og øget opmærksomhed på styrkerne og svaghederne ved fjernarbejde. Den øgede opmærksomhed har skabt et behov for viden hos virksomheder, lovgivere og arbejdstagere om, hvordan fjernarbejde håndteres bedst muligt. Dette behov kan og bør imødegås af myndighederne og arbejdsmarkedets parter, så fjernarbejdere fremover er sikret et godt arbejdsmiljø til gavn for såvel medarbejdere som virksomhed.

### 6.2 Der er et stort potentiale for fælles nordisk læring

Undersøgelsen viser, at de nordiske virksomheder og fjernarbejdere arbejder under samme rammevilkår. Reguleringen er i sin grundform ensartet på tværs af de fem lande. Der er en arbejdsmiljølov, der udgør de lovgivningsmæssige rammer, men der er kun i få tilfælde lovgivning, der henvender sig specifikt mod fjernarbejde. Reguleringen af fjernarbejde er kendetegnet af en høj grad af fleksibilitet.

Det giver et godt afsæt for at overføre god praksis fra et land til et andet. Det giver desuden muligheden for at lave fælles nordiske aftaler om fjernarbejde, hvilket kan understøtte et integreret nordisk arbejdsmarked. Der er dermed et potentiale for at tage problemstillingen op på nordisk niveau.

### 6.3 Dialog og forventninger fungerer bedre end regler og forbud

Undersøgelsen viser, at der ikke er en efterspørgsel efter flere regler fra hverken medarbejdere eller virksomhed. En væsentlig årsag til dette er, at det er svært for virksomheden at håndhæve arbejdsmiljøreglerne overfor medarbejderne.

Fjernarbejde medfører en høj grad af autonomi til medarbejderen og et medfølgende ansvar. Denne autonomi kan i nogle tilfælde give problemer i arbejdsmiljøet, men løsningen på de problemer er ikke en begrænsning af autonomien. Løsningen er i stedet en forventningsafstemning mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Forventningsafstemningen kan ske gennem kollektive aftaler, der sætter rammer op om autonomien og arbejdets udførsel. Forventningsafstemning er også helt afgørende i relationen mellem medarbejder og nærmeste leder. Der skal være en tydelighed i, hvad der forventes af medarbejderen både ift. arbejdstid, kvalitet og tilgængelighed.

## 6.4 Fjernarbejde stiller nye krav til ledelse

Fjernarbejde skaber et behov for at virksomhederne er i stand til at bedrive distanceledelse. Distanceledelse stiller krav til både medarbejderen, som skal være i stand til at selvlede og lederen, som skal være i stand til at få indsigt i medarbejderens præstationer og lede medarbejderen. De nordiske virksomheder arbejder på forskellig vis med distanceledelse, men der er ikke en stringent tilgang til hvordan distanceledelse udføres, så det både imødekommer virksomhedens og medarbejderens behov.

Stringens kunne fx være, at der undervistes i hjemmearbejde af professionelle og ikke mindst gennem medarbejdernes kompetenceudvikling, som ellers er noget af det første, som falder hen, når hjemmearbejdet fylder det hele og der ikke er fysisk sidemandsoplæring, uformel sparring og formel vidensdeling. Det er ligeledes relevant at have en mere stringent tilgang til, hvordan det psykiske arbejdsmiljø håndteres. Det kunne være oplagt at indarbejde det i den uddannelse virksomhedens arbejdsmiljøansvarlige er forpligtet til at tage.

## 6.5 Fjernarbejde stiller nye krav til Arbejdsmiljørepræsentanter

Fjernarbejde stiller også nye krav til arbejdsmiljørepræsentanter. Ligesom for virksomhedsledelsen gælder det, at arbejdsmiljørepræsentanten skal være i stand til at få en indsigt i den enkelte medarbejders arbejdsmiljø, på trods af, at repræsentanten ikke har adgang til selv at observere arbejdsmiljøet. Det kræver både ekstra ressourcer og kvalifikationer at kunne afdække arbejdsmiljøet på afstand og få oplyst fjernarbejderen om vigtige forhold i arbejdsmiljøet.

Det kunne være oplagt at tilbyde arbejdsmiljørepræsentanter uddannelse i hvordan fjernarbejders arbejdsmiljø inddrages i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde.

## 6.6 Fjernarbejde skaber et behov for en ny tilgang til arbejdsmiljø

Fjernarbejderen deler på den ene side arbejdsmiljø med sine kollegaer i virksomheden, det gælder for eksempel dele af det psykiske arbejdsmiljø såsom konflikter, mobning, samarbejdsproblemer og eventuelt arbejdspress. På den anden side har fjernarbejderen et andet arbejdsmiljø end sine kollegaer. Det gælder for det fysiske og ergonomiske arbejdsmiljø, samt for dele af det psykiske arbejdsmiljø såsom stress og udbrændthed. Den del af arbejdsmiljøet, som fjernarbejderen ikke deler med sine kollegaer, er langt sværere at afdække og forebygge end det arbejdsmiljø, der er fælles med kollegaerne.

Arbejdsmiljøet bliver i høj grad et individuelt problem for medarbejderen, hvor medarbejderen selv skal kunne afdække sit arbejdsmiljø og reagere på risici i arbejdsmiljøet. Virksomheden har ikke mulighed for at handle på arbejdsmiljøproblemer, hvis medarbejderen ikke reagerer på problemer, og det kræver at medarbejderen er i stand til at identificere problemer. Det kan i nogle tilfælde være nemt, men i tilfælde som stress, udbrændthed, samarbejdsproblemer eller problemer med smerter som følge af arbejdsstillinger, vil medarbejderen naturligt stille sig spørgsmålet om det er arbejdsmiljøet eller medarbejderen selv, der er problemet. Det betyder, at det ikke er alle risici, der bliver identificeret og håndteret af virksomhedernes arbejdsmiljøorganisationer.

Hvis fjernarbejderes arbejdsmiljø skal have samme standard som arbejdsmiljøet for medarbejdere i virksomhedens lokaler kræver det, at fjernarbejderens arbejdsmiljø bliver gjort til et fælles problem. Med andre ord skal myndigheder og arbejdsmarkedets parter fremover være i stand til at besvare spørgsmålet

*Hvordan opnår vi fælles indsigt i og tilgang til medarbejderens individuelle arbejdsmiljø i forbindelse med fjernarbejde?*

Først når det spørgsmål er besvaret kan myndigheder og arbejdsmarkedets parter med rette sige, at fjernarbejdere har lige så gode vilkår, som de øvrige medarbejdere på det nordiske arbejdsmarked.



# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Vesterbrogade 149  
1620 København V  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Kr. Valdemara 23-37, k.2  
LV-1010, Riga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)