

## Forstudie: Diversitet på hybrid organiserede arbejdspladser

Forstudiet peger på en udforsket og meget aktuel problemstilling i krydsfeltet mellem organisering af hybride arbejdspladser, hvor blandt andet teknologiske løsninger understøtter organiseringen og diversitetsstrategier DE&I (Diversity, Equality & Inclusion).

Mange danske virksomheder har indenfor de sidste år organiseret arbejdspladsen hybridt. Det giver virksomhederne en række fordele i forhold til f.eks. rekruttering og fastholdelse af medarbejdere jvf. findings fra projekt: Ledelse af hybridt organiserede arbejdspladser. Den hybride organisering kan desuden være en fordel for medarbejdere med fysiske udfordringer, fordi de sparer tid på transport, jf. <https://newstories.dk/derfor-er-fleksibilitet-saa-afgoerende-paa-fremtidens-arbejdsplads/> og for visse neurodiverse medarbejdere, der trives bedre og bliver mere produktive ved at få mulighed for at arbejde off site under mere selvstyrede rammer. Derudover kan virksomheden opnå besparelser på driftsomkostninger, f.eks. lokaleudgifter, varme osv.

Imidlertid er der undersøgelser, som fremhæver, at hybrid organisering mindsker diversiteten og forstærker eksisterende bias (Breideband et al., 2022).

Et studie fra UK peger f.eks. på et flexitids-stigma i forhold til køn, og en bias om at hjemmearbejde skaber mere arbejde for andre og forringer karrieremuligheder (Heejung Chung, 2018). Problemstillingen omkring diversitet opstår bl.a., hvis medarbejdere bliver mindre synlige, når de arbejder mere off site, og derfor risikerer at gå glip af opgaver og karrieremuligheder, fordi de f.eks. mangler kommunikation med ledere og kolleger. Samtidigt tyder noget på, at bias kan forstærkes af den medierede kommunikation, som forekommer oftere, når vi arbejder hybridt.

En dansk case-undersøgelse om virtuel ledelse og arbejdsmiljø peger på, at medarbejderne finder det svært at kommunikere under virtuelle møder pga. manglende social kontakt, samt at en høj grad af virtuelt arbejde påvirker oplevelsen af retfærdighed, meningsfuldhed og sammenhængskraft. Det fremgår også, at disse årsager tilsyneladende er person- og situationsafhængige (Larsen et al. 2016). Digitalisering og mediering er nøgleelementer på en hybrid arbejdsplads i forhold til afholdelse af møder og kommunikation generelt. Derved opstår en fare for, at nonverbal kommunikation og perception går tabt, hvilket øger risikoen for miskommunikation, som kan forstærke en evt. barriere mod at rumme forskellighed samt understøtte et iboende bias; de filtre, vi ser verden igennem. (Breideband et al., 2022).

Det igangværende forprojekts litteraturstudie-findings understøttes desuden af den indsamlede empiri fra FoU projektet Ledelse af hybridt organiserede arbejdspladser - hvor der blev gennemført og afkodet 18 eksplorative interviews med ledere og medarbejdere i Novo Nordisk, Dansk Kabel TV og Nordania Leasing - samt af empiri fra en kvantitativ undersøgelse i Codan blandt 500 medarbejdere omkring hvem og hvor meget, forskellige medarbejdergrupper arbejdede hjemmefra (jvf. materiale fra oplæg afholdt af Codans CEO, Christian Baltzer).

Findings i empirien tyder på, at vores evne til at træffe gode beslutninger også kan forringes, da vi på baggrund af kommunikation, som måske skal medieres, er mere tilbøjelige til at bruge mavefornemmelse og rådføre os med dem, der tilfældigvis er på arbejdspladsen den dag, hvis vi arbejder on site, eller ringe til dem, vi har de bedste relationer med og ligner mest, hvis vi arbejder off site. Det er et problem, fordi mange danske virksomheder oplever en hård konkurrence og et økonomisk pres for at udvikle innovative produkter og løsninger til markedet (Muhr & Lundsgaard Ottesen 2022). Det kræver medarbejdere, der tænker forskelligt samt kompetencer til at træffe beslutninger på baggrund af forskellige perspektiver. Virksomhederne har derfor behov for at rekruttere fra hele talentmassen og invitere flere underrepræsenterede grupper indenfor (Burleson, Egger & Major, 2022) samt organisere sig i at rumme diversitet gennem bevidsthed, strategi og taktiske greb. (Muhr & Lundsgaard Ottesen 2022).

Argumentet om at virksomhederne har behov for at kunne rekruttere fra hele talentmassen understøttes af Director of Talent Acquisition, Novo Nordisk, Jakob Wolter, som siger: "Inklusion er jo vanvittig god forretning. Det øger vores talentpool og styrker innovationskraften. Det er helt åbenlyst."

Samtidigt tyder findings fra litteraturstudiet og projektet Ledelse af hybridt organiserede arbejdspladser på, at den hybride organisering rummer mulighed for at understøtte diversitet og skabe inkluderende arbejdsfællesskaber, hvis de bliver ledet og organiseret bevidst.

Hybrid organisering og diversitet kan derfor udgøre to modpoler, der trækker organisationen i forskellige retninger. Hybrid organisering kan på den ene side medvirke til at øge repræsentation af minoritetsgrupper, som bidrager med innovationskraft, men på den anden side er det sværere at arbejde med diversitet og bias, når medarbejderne skal skabe relationer og samarbejde på distance gennem mediering i arbejdspladsens fysiske og digitale rammer. (Larsen et al. 2016).

### Litterær fundering

Den eksisterende organisationsteori og ledelsesteori italesætter nogle steder problemstillingen omkring hybrid organisering og diversitet, men den bliver ikke som sådan udforsket eller uddybet, da hybrid organisering ikke har været udbredt i samme grad før coronapandemien.

Litteraturen og lærebøgerne har endnu ikke behandlet denne kombinations problemstilling. Derfor er det relevant at undersøge i både et teoretisk og praktisk perspektiv i samarbejde med danske virksomheder.

Forstudiet peger derfor på at den udforsket og meget aktuel problemstilling i krydsfeltet mellem organisering af hybride arbejdspladser, hvor blandt andet teknologiske løsninger understøtter organiseringen og diversitetsstrategier DE&I (Diversity, Equality & Inclusion), med fordel vil kunne undersøges yderligere.

Ønskes yderligere info omkring forstudie og kommende projekt kontakt Projektleder Maisa Larsen dé Martino [mldm@cphbusiness.dk](mailto:mldm@cphbusiness.dk)