

LEDELSE AF DEI PÅ HYBRIDT ORGANISEREDE ARBEJDSPLADSER

2023

INTRODUKTION

Mange danske arbejdspladser har valgt at overgå til hybrid organisering, hvor medarbejderne på skift arbejder hjemmefra og på kontoret. Samtidigt er der på mange arbejdspladser såvel som i samfundet fokus på at understøtte og fremme DEI - Diversity, equity, and inclusion.

I et tidligere forskningsprojekt [[EAviden](#)], [Ledelse af hybride arbejdspladser](#), afdækkede vi nogle af de udfordringer og muligheder, den hybride organisering skabte. I den forbindelse så vi tendenser til en manglende bevidsthed om, hvordan organiseringen ville påvirke medarbejderne bl.a. i forhold til DEI.

Efterfølgende viste et omfattende litteraturstudie, at den hybride organisering har klare fordele, fx i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Samtidigt peger forskning fra udenlandske virksomheder på, at den hybride organisering kan forstærke eksisterende bias. Litteraturstudiet afdækkede et videnshul på området i dansk kontekst og dannede baggrunden for projektet.

Problemformulering

Hvordan kan ledere sammen med medarbejdere fastholde og/eller fremme diversitet, lige muligheder og inklusion (DIE) i en hybridt organiseret virksomhed i Danmark?

Herunder udvikle konkrete guidelines til at fastholde og/eller fremme DEI i en hybridt organiseret virksomhed i Danmark.

Formål

I en tid hvor danske virksomheder står over for konkurrence og økonomisk pres, er diversitet, lige muligheder og inklusion afgørende for at kunne drage fordel af forskellige perspektiver og kompetencer. Implementering af DEI-strategier er en løsning på disse behov, men udfordres af kompleksiteten i hybride arbejdsorganisationer. Dette studie sigter mod at udforske, hvordan ledere og medarbejdere i danske hybride organisationer aktivt kan fremme diversitet, lige muligheder og inklusion.

Resultaterne af undersøgelsen vil bidrage med en kontekstbaseret forståelse, hvilket vil kaste lys over, hvordan DEI-strategier kan trives i en verden med hybride arbejdsmodeller. Studiet fokuserer ikke på generelle udsagn om virksomhedstyper og størrelser, men søger i stedet at forstå, hvordan DEI-strategier bedst implementeres i specifikke kontekster og organisationer.

Denne problemstilling adresserer en relevant udfordring for danske organisationer i overgangen til hybride arbejdsmodeller, og resultaterne forventes at have analytisk potentiale og at kunne overføres til lignende kontekster.

METODE

Empiri

For at afdække relevant, ny viden om, hvilke konkrete værktøjer og modeller, der understøtter og fremmer DEI på hybridt, organiserede danske arbejdspladser, har vi efter et yderligere litteraturstudie lavet en eksplorativ, kvalitativ undersøgelse for at udforske samspillet af DEI på hybride arbejdspladser i danske organisationer. Vi har valgt en kvalitativ tilgang, da den bedst egner sig til at indfange nuancer, perspektiver og personlige observationer i forhold til DEI i hybride arbejdsformer.

Vi har anvendt en metodisk tilgang baseret på organisationernes konkrete arbejde med hybride arbejdsformer, og vores interviews har været baseret på en semistruktureret interviewguide, der gav plads til interviewpersonernes egne oplevelser og refleksioner. Samlet set har denne metode muliggjort en dybtgående forståelse af DEI og hybride arbejdsformer i de undersøgte organisationer.

Vi har udført semistrukturerede interviews med en række ledere og medarbejdere for at opnå en dybere forståelse af de komplekse forhold omkring dette emne og for at sætte fokus på den erfaringsverden, der omgiver det.

Vores organisationsvalg og udvælgelsen af interviewpersoner blev begrundet ud fra konkrete problemstillinger og metoder til diversitetsarbejde. Vi har udvalgt tre virksomheder, som i Danmark bliver vurderet som førende inden for deres interne arbejde med DEI. Med fokus på emnets kompleksitet og de følelsesmæssige aspekter tilknyttet DEI, har vi vurderet, at det på nuværende tidspunkt kunne fremme muligheden for at få brugbare data når vi gennemførte interviews i virksomheder der allerede arbejdede med DEI. Det er vores vurdering, at der generelt mangler bevidsthed om den hybride organisering og dens konsekvenser samt om DEI problemstillinger. Ved at vælge tre virksomheder, som både arbejder hybridt og systematisk med DEI, vurderer vi at kunne fremme muligheden for at få relevant data, og er samtidigt opmærksomme på, at det påvirker validiteten og reliabiliteten i undersøgelsen.

Empirisk materiale

I studiet tager vi afsæt i kvalitative undersøgelser gennem semistrukturerede interviews med ledere og medarbejdere i tre Danske virksomheder: Novo Nordisk, Mærsk og Ørsted, der både arbejder hybridt organiseret og med DEI.

Respondenter: Tre DEI-ansvarlige ledere, seks ledere og tolv medarbejdere.

Refleksionerne omkring bias og metode i udvikling af viden pba. kvalitativ metode udvikles i efterfølgende artikel.

Teori

Vi har i den præliminære analyse af organisationers udfordringer ved disse processer taget afsæt i **Morten Ry og J. C. Ry Nielsens udvidelse af Leavitts organisationsmodel** som vores teoretiske ramme.

Udvikling af teorien skete bl.a. på baggrund af vores forstudier, der pegede på betydningen af *organisationskultur* i skabelsen af velfungerende hybride arbejdsmiljøer, også i DEI-regi. Vores indledende teoretiske arbejde viste desuden, at ”psykologisk tryghed” spiller en central rolle i både DEI og hybridt arbejde, og fungerer som et pejlemærke for evaluering af inklusion og trivsel på arbejdspladsen.

Modellen gav os mulighed for at analysere dynamikken i disse forskellige variabler, der er relevante for DEI på hybride arbejdspladser. Især hjælper den os med at forstå, hvordan organisationskultur, værdibaseret ledelse og fælles værdier blandt medarbejderne påvirkes af det hybride arbejdes medierede karakter.

Nedslag i modellens fokuspunkter

Struktur (structure):

Tilpasning af virksomhedens organisatoriske struktur, så den passer til den hybride arbejdsmodel.

Aktører (actors):

Uddannelse af ledere i virtuel ledelse og inkluderende praksis for at sikre, at de kan guide og støtte medarbejdere i alle arbejdsmiljøer.

Teknologi (technology):

Investering i teknologi, der understøtter effektiv kommunikation og samarbejde på en virtuel arbejdsplads.

Vision, mål og værdier (vision, goals, values):

Opdatering af virksomhedens mission og værdier, så de afspejler forpligtelsen til mangfoldighed og inklusion i både fysiske og virtuelle miljøer.

Belønningssystemer (reward systems):

Etablering af belønningssystemer, der anerkender og kompenserer medarbejderne for deres bidrag til DEI, uanset arbejdssted.

Fysiske rammer (physical space):

Design af kontorområder og virtuelle mødelokaler, der er inkluderende og tilgængelige for alle medarbejdere.

Kultur (culture):

At fremme en inkluderende kultur ved at uddanne medarbejdere i DEI og opfordre til dialog om emner som bias og inklusion.

Ved at anvende modellen analyserede vi organisationers DEI-udfordringer på en hybrid arbejdsplads (og i forlængelse heraf udviklede vi praksisrefleksioner omkring, hvordan man sikrer, at både kontor- og fjernarbejdere har lige adgang til muligheder og føler sig inkluderede og værdsatte).

Disse elementer har dannet afsæt for udvikling af en spørgeramme samt udvikling af en metode til litteraturstudier.

Konceptudvikling

DEI og hybride arbejdspladser indgår i et komplekst fagfelt med mange forskellige positioner og retninger, og det var derfor vigtigt som afsæt for projektet at udvikle en model for konceptbrug.

Med afsæt i bl.a. Muhr Sara Louise, Ottsen Lundsgaard Christina: *Bias bevidst ledelse* (2021), Poornima Luthra: *Diversifying Diversity* (2021) og Lily Zheng: *Deconstructing DEI - Doing the Work and Doing it Right* (2020) indkredser vi begreberne således (disse udvikles yderligere i artikel):

DEI (Diversity, Equity, and Inclusion): DEI refererer til et bredt perspektiv på mangfoldighed, lige mulighed og inklusion. DEI fokuserer på systemer og strukturer, herunder begreber som bias-bevidsthed og psykologisk tryghed.

Hybridt arbejde: En hybrid arbejdsplads er hos os defineret som en arbejdsplads, hvor arbejdet er uafhængigt af tid og sted, understøttet af synkront og asynkront arbejde samt af muligheden for at arbejde på eller uden for kontoret. Hybridt arbejde indebærer fleksibilitet og mobilitet, ofte med teknologi som en central komponent.

PROJEKTRESULTATER

Den hybride organisering giver muligheder for at fremme og hæmme DEI. Generelt lader det til at:

- Det er svært at danne relationer og nedbryde grænser, når vi ikke så ofte mødes fysisk, men primært online.

- Vores positive og negative stereotyper risikerer at blive forstærkede.
- Onlinemøder kan fremme nogle medarbejderes trivsel og performance, men udfordre og hæmme andre.
- Sprogbarrierer forstærkes, når kommunikationen foregår online eller på skrift.
- Nogle medarbejdergruppers behov for fx hjemmearbejde bliver mere accepterede af kollegaer, ledere og af samfundets, end andre gruppers bliver – det kan skabe en følelse af uretfærdighed og ulighed og hæmme DEI. Samtidigt giver den hybride organisering mulighed for fx. at tilgodese forskellige behov og derved understøtte mere lige muligheder.
- Videndeling kan blive udfordret, og det kan hæmme lige mulighed til opgaver, belønning og indflydelse.
- Det er en udfordring at være inkluderende på hybride møder.
- Psykologisk tryghed og tilknytning til arbejdspladsen, kan blive udfordret. Vores følelse af at være inkluderet, kan blive udfordret i den hybride organisering. Det kan hæmme DEI, da det at føle os inkluderet oftest gør os mere rummelige og derfor mere parate til at rumme forskellighed.
- Hvis den psykologiske tryghed er presset, og følelsen af være inkluderet er svag, kan det påvirke lederes og medarbejderes risikovillighed.
- Den hybride organisering kan gøre det nemmere for nogle grupper/personstyper at gøre sig spilbare end for andre.
- Proximity bias, tendensen til at ledelsen favoriserer ansatte, som de ser ofte, kan hæmme DEI på hybridt organiserede arbejdspladser.

Overordnet tyder projektets empiri på, at der i en dansk kontekst generelt er en manglende bevidsthed om, hvad den hybride organisering gør i forhold til at hæmme og fremme DEI. Denne manglende bevidsthed kan, hvis ikke den håndteres i længden, hæmme DEI på hybridt organiserede arbejdspladser og i yderste konsekvens forstærke kræfter, der bevæger organisationerne i modsatrettede retninger.

FORMIDLING AF PROJEKTETS FINDINGS

Projektets findings bliver formidlet via artikler, videoer, oplæg og undervisningsmateriale.

Eviden [[link](#)]

Peer reviewed artikel

Findings og metodiske refleksioner indsendes som artikel til peer reviewed paper i Qualitative Studies i 2024.

<https://tidsskrift.dk/qual>

I artiklen vil der være særligt fokus på krydsfeltet mellem psykologisk tryghed og mediering som nøgleelementer i udvikling af velfungerende hybride arbejdspladser i et DEI-perspektiv.

I forbindelse med denne artikel udføres yderligere analyse af samspillet mellem teori og empiri, ligesom der udvikles supplerende literature review.

Abstract: "*Exploring DEI in Danish Hybrid Work Environments*"

This qualitative study delves into the nexus of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) within Danish hybrid work environments. The emergence of hybrid work arrangements in Danish organizations presents a significant challenge, as it raises questions about their impact on diversity and inclusion efforts. This study addresses this knowledge gap by investigating the interplay between DEI strategies and hybrid work organizations in Denmark. While existing English-language research has highlighted biases related to gender-flexible scheduling and mediated communication, this study aims to provide deeper insights within the Danish context. With Danish firms striving to harness diverse perspectives for maintaining competitiveness and fostering innovation, this research holds heightened relevance.

Organizational theories and leadership studies have only recently begun to explore the intersection of hybrid work and diversity, with a particular focus on gender diversity. Drawing from a research project at the Copenhagen Business Academy, this study probes how leaders and employees can actively promote DEI within Danish hybrid organizations. It posits that organizational culture plays a pivotal role in DEI initiatives. The analysis seeks to identify elements within hybrid organizational culture influencing DEI implementation and explores how organizational culture interacts with the pursuit of DEI ideals in a hybrid work environment. Data collection involves in-depth interviews with leaders and consultants from Danish organizations that have implemented hybrid work models with an emphasis on diversity promotion. The study utilizes interview transcription and coding to identify key themes. The theoretical framework relies on Morten Ry and J. C. Ry Nielsen's extension of Leavitt's organizational model, examining the impact of technology, distance, and organizational culture on diversity and inclusion.

The study also explores issues of technological ethics and psychological safety within the context of a hybrid work environment. Methodological reflections are embedded in the research process. Qualitative interviews serve as a vital tool to investigate the interplay between hybrid work models and DEI implementation. Leavitt's Organizational Model and Morten Ry and J. C. Ry Nielsen's model guide these interviews, addressing tasks, people, technology, and structure. This approach facilitates a nuanced exploration of how hybrid work models affect DEI initiatives, employee engagement, technological support, and organizational adaptation. The study underscores the importance of maintaining methodological and theoretical rigor throughout the research process, as well as the necessity of neutrality and sensitivity in conducting DEI-related interviews.

In addition to these methodological considerations, the research highlights the challenges associated with interviewing positively oriented companies, advocates for integrating various organizational models into a comprehensive framework, and underscores the importance of maintaining methodological and theoretical rigor throughout the research process.

Keywords: Diversity, Equity, Inclusion, Hybrid Work, Organizations, Qualitative Research, Technology, Gender Bias, Organizational Culture, Leadership.

References: Ry, M., & Nielsen, J. R. (2014). "Anderledes tanker om Leavitt: en klassiker i ny belysning."

Formidling under udarbejdelse i 2024

- Projektet beskrevet på Cphbusiness hjemmeside - [\[link\]](#)
- Artikel xx [\[Link\]](#)
- Artikel på Cphbusiness.dk: "10 eksempler på, hvad vi skal være opmærksomme på når vi vil fremme DEI på hybrid organiserede arbejdspladser" - [\[link\]](#)
- Video i vores content marketing-univers: "Skab psykologisk tryghed i det hybride set-up - det kan fremme DEI" - [\[link\]](#)
- Video i content marketing-universet: "Hold mere inkluderende hybride og online møder"
- To videoer i content marketing-universet: "Hvilke muligheder, som den hybride organisering giver i forhold til DEI, og hvordan udnytter vi dem" - [\[link\]](#)
- Webinar [\[link\]](#)