

# KRONIK

## Skærme, samarbejde og inklusion på hybride arbejdspladser

Hans-Christian Christiansen & Gitte Rose

### Indledning

Skærmmedieret mødeteknologi har åbnet op for arbejdsmodeller, der teoretisk set kan øge fleksibiliteten og fremme samarbejde på tværs af faglige, organisatoriske og geografiske skel. Praksis viser imidlertid, at skærmbaserede interaktioner ofte hæmmer medarbejdernes kommunikation, samarbejde og inklusion – og hermed også deres trivsel (Camilleri et al., 2023). Denne kronik vil argumentere for, at skærmbaserede møder kan vanskeliggøre eller hæmme den proces, hvor medarbejdere under fysiske møder udvikler sociale relationer, opbygger tillid og finder et fælles fodslag. Ved at trække på både nyere og ældre forskning fokuseres der på, hvordan fraværet af fælles fysiske rammer og muligheden for nonverbal kommunikation præger arbejdspladsens sociale dynamik, medarbejdernes velbefindende og deres kreativitet og produktivitet.

Kronikken udspringer af forskningsprojektet, ”Ledelse af diversitet på hybridt organiserede arbejdspladser”, på Copenhagen Business Academy, der undersøger, hvordan digital mediering påvirker relationer, trivsel og inklusion på arbejdspladsen.

### Rammen for denne kronik

Skærmdebatten i Danmark har i de seneste fem år især haft fokus på brugen af skærme i skoler, hvor der peges på flere mulige negative effekter i forhold til læring og trivsel. Desuden har der det seneste år været stigende opmærksomhed omkring brugen af skærme i fritids-

livet, senest med kampagnen #sluksammen og initiativet ”Smartphonefri Barndom”. Betydningen og effekten af den stigende grad af teknologi og skærme på hybride arbejdspladser, dvs. arbejdspladser præget af fjernarbejde og skærmmunikation, har imidlertid kun sporadisk været genstand for opmærksomhed i den offentlige debat. Der findes dog solid forskning, der dokumenterer de negative effekter ved skærmbrug mere generelt – også for voksne, hvis arbejdsliv i tiltagende grad foregår gennem skærm. Studier viser således dels, at massivt skærmbrug er forbundet med problemer som koncentrationsbesvær, nedsat fysisk aktivitet og angst; dels, at hyppig mødeaktivitet gennem skærm underminerer medarbejdernes evne til at fokusere og deres oplevelse af at indgå i og bidrage til et produktivt arbejdsfællesskab.

Hvor dette tidligere måske var noget, man kunne gisne om, når medarbejdere rapporterede om øget stress og *zoom-fatigue*, kan man i dag hente videnskabeligt belæg herfor. Skærmteknologien udgør positive muligheder, men byder også på udfordringer for medarbejdernes arbejdsidentitet, glæde og produktivitet. Derfor er det presserende at udvikle klare retningslinjer for, hvordan og i hvilke sammenhænge skærmmedieret interaktion med fordel kan inddrages i arbejdet, samt hvornår det bør undgås. Forudsætningen for at kunne gøre dette er at forstå, hvordan skærmmunikation fungerer.

Vi leverer med denne kronik et bidrag til det.

## *Forskning i skærmmøderet kommunikation*

Teknologier, der muliggør hybridt arbejde, er langt hen ad vejen blevet godt modtaget af medarbejdere på grund af den øgede fleksibilitet, som de tilbyder, og af virksomhedsledere bl.a. på grund af de besparelser, der ligger i, at alle medarbejdere ikke længere behøver en plads på enten eget eller i et fælles kontor. Skærmmøderede møder er også ressourcebesparende, da medarbejderne ikke længere behøver at rejse over afstand for at kunne netværke eller samarbejde på tværs af faglige/professionelle og geografiske skel. Det er derfor kommet som en overraskelse for mange, at den øgede fleksibilitet ikke har resulteret i større kreativitet, produktivitet og trivsel i arbejdsammenhæng. Faktisk ser det ud til at forholde sig omvendt. Den megen skærmmøderet interaktion svækker ikke blot medarbejdernes arbejdsidentitet og deres tilknytning til virksomheden; den forstærker også en skævvridning imellem kønnene og modvirker inklusion (Camilleri et al., 2023). Baggrunden for denne udvikling er ifølge nyere studier, som trækker på adfærds-, kognitions- og kommunikationsforskning, at samarbejder, der altovervejende eller udelukkende foregår gennem skærme, vanskeliggør den proces, igennem hvilken medarbejderne under fysiske møder føler sig ind på hinanden og finder et fælles fodslag. Der er flere årsager til, at denne proces hindres af skærmmøderet kommunikation. Vi gennemgår nedenfor nogle af de væsentligste. Uden indsigt i disse processer er det umuligt som leder og medarbejder at prioritere, hvilke former for mødeaktivitet der fremover bør prioriteres som fysiske, og hvilke der fortsat kan foregå gennem skærme.

### *Blik og syn: manglende nærvær*

Mange skærmmødebrugere klager over en oplevelse af manglende nærvær under digitale

møder, hvilket opfattes som årsagen til, at interaktionen ikke opleves levende. Blikkene på de små billeder, der stirrer stift ind i kameraet, signalerer ingen form for gensidighed. De "døde øjne" får i stedet deltagerne til at opleve deres samtalepartnere som en slags kropsløse "spøgelse" (Serres, 1998). Fraværet af øjenkontakt påvirker fundamentalt den interaktion, der foregår gennem skærmen. Det gør det, fordi mennesket fra spædeste alder er indrettet til at søge bekræftelse i andres blikke. Føler et lille barn sig ikke *set*, hensynker det i indre kaos og fortvivlelse. Til det at blive "set" hører, at de menneskelige omgivelser reagerer intuitivt anerkendende på de signaler, barnet udsender. Afhængigheden af at blive genspejlet i omgivelsernes blikke forsvinder ikke med alderen. Oplevelsen er afgørende for, at to parter kan føle sig på bølgelængde. Og et anerkendende blik, der signalerer: "Jeg ser dig", kan ikke skærmmøderes. For med til blikket hører en udtryksfuld ansigtsmimik og kropsgestik, som er så subtil, at den kun opfattes i ansigt-til-ansigt-samvær. Når denne form for interaktion mangler, som det er tilfældet i skærmmøderet kommunikation, kan det skabe en følelse af isolation og utilstrækkelighed (Russell, 2015). Deltagerne i skærmmøder, der enten stirrer ind i de andres eller deres eget tomme blik, føler sig helt alene (Turkle, 2011). Dette skaber en oplevelse, der minder om afvisning.

Det er dog ikke kun den manglende blikkontakt, der vanskeliggør kontakten og underminerer fællesskabsfølelsen. Deltagere i skærmmøder har heller ikke mulighed for at gøre brug af deres perifere syn.

Hvis man skelner mellem at *kigge* og *se*, involverer det at kigge en fokusering på den andens øjne, mens det at se indebærer visuel kontakt med hele personen. Det at se indbefatter også en svævende, ufokuseret opmærksomhed på omgivelserne – herunder at man ubevidst scanner disse gennem sit perifere syn (Russell, 2015). Det er gennem sidstnævnte form for opmærksomhed, at deltagerne opfatter selv de mindste

fysiske tegn hos de øvrige tilstedeværende, som afslører, hvad de dybest set føler og tænker om det, der foregår. Imødekommenhed, skepsis, tvivl, usikkerhed, iver, begejstring og utålmodighed viser sig i deres åndedræt, måden deres blikke vandrer på, i deres kropsholdning og attitude, og i måden de placerer sig i forhold til rummet og de øvrige deltagere. Gennem sådanne subtile udtryk kommunikerer deltagerne altså både indadtil og udadtil, hvordan de forholder sig til ikke blot dagens emne, men også til gruppen og dens enkeltindivider som sådan. Muligheden for at foretage en sådan læsning af rummet og dets stemning er afgørende for, hvor trygge deltagerne føler sig, og de reagerer automatisk fysisk og følelsesmæssigt herpå. Når medarbejdere under skærm møder er henvist til de små, rektangulære billeder, går de glip af størstedelen af de signaler, som den interpersonelle kommunikation baserer sig på, nemlig den kropslige.

### *Krop og kommunikation*

Kropssprog spiller en afgørende rolle i menneskelig kommunikation. Ifølge forskning i evolutionspsykologi, adfærd og ledelse hænger sammen med det, der kaldes menneskets *sociale hjerne* (Camilleri et al., 2023). Ifølge denne teori har den menneskelige hjerne primært udviklet sig til at håndtere komplekse sociale interaktioner, især i grupper. Den del af hjernen, der er ansvarlig for højere tænkning, har således udviklet sig til at kunne håndtere de kognitive krav, der er nødvendige for at opretholde og styre relationer inden for sociale netværk. Menneskehjernen er altså indrettet til at bearbejde sociale signaler, forstå andres følelser og navigere i de komplekse sociale bånd, som evolutionært er afgørende for overlevelse og reproduktion. I konteksten af arbejdsteam, især i hybride eller fjernarbejds miljøer, hvor kommunikation primært foregår via skærme, støder den sociale hjerne på udfordringer. Fraværet af ansigt-til-ansigt-in-

teraktioner svækker eller forhindrer hjernens evne til at bearbejde nonverbale signaler, som er afgørende for at opbygge tillid og forståelse. Deltagerne kommer således til at mangle den implicite form for kognition, som gør det muligt at tilpasse sig og reagere på hinandens følelsesmæssige tilstande (Russell, 2015).

### *Hjernebølge-synkronisering og empati*

For at mødedeltagere skal kunne samarbejde tæt og effektivt, er det vigtigt, at de føler sig indstillet på samme *frekvens*. En vigtig komponent i fysiske møder, som ikke lader sig reproducere digitalt, er den såkaldte *hjernebølge-synkronisering*, der opstår når mennesker mødes ansigt-til-ansigt og opnår en god øjenkontakt. Hjernebølge-synkroniseringen gør det muligt for parterne – uden nødvendigvis at være bevidste herom – at forstå hinanden på et dybere plan (Barrett, 2020). Den muliggør en gensidig justering af hinandens neurologiske aktivitet, der får begge til at føle sig bedre tilpas. Dette samspil baner vej for beroligende feedback og nedtoning af potentielle konflikter. Denne udtalte gensidige aflæsning går tabt under skærmmedierede møder, hvilket resulterer i udmattelse. Hjernen søger forgæves efter det input, den har brug for, for at kunne navigere i forhold til samtale-parterne. Der viser sig derfor også at være markante forskelle i deltagerens neurale aktivitet afhængigt af, om de mødes ansigt-til-ansigt eller gennem skærm (Schwartz, 2024).

Den hjernebølge-synkronisering, der under ansigt-til-ansigt-møder bidrager til, at deltagerne føler sig på bølgelængde, går tabt under skærmkommunikation. Det, at deltagerne ikke er i stand til at fornemme og reagere på subtile følelsesmæssige signaler i realtid, resulterer i, at kommunikationen bliver mindre effektiv og samarbejdet mindre gnidningsfrit (Schwartz, 2024).

## Uden krop, ingen kognition

Ifølge nyere forskning inden for neurologi er menneskets kognition dybt forbundet med følelser og sanser, altså kropslige oplevelser – herunder kroppens bevægelser (Bucci, 1997; Wilson & Foglia, 2011; Gallese, 2016). Den kognitive aktivitet, som tænkning og beslutningstagning udgør, finder måske nok sted i hjernen, men den sker ikke uafhængigt af kroppen. Dette har ført til udviklingen af begrebet *legemliggjort kognition*, som dækker over forskellige aspekter af samspillet mellem hjerne og krop. Ifølge hjerneforskeren Lisa Barretts teori om *konstruerede følelser* skabes følelser af hjernen gennem en integration af sensoriske input, tidligere erfaringer og kroppens fysiologiske tilstande. Hjernen forudsiger og fortolker så disse kropslige signaler for at konstruere følelser, som derefter påvirker menneskets kognition og sociale interaktioner (Barrett, 2017).

Hjerneforskeren Antonio Damasio hypotese om *somatiske markører* fremhæver også kroppen som en afgørende faktor i sociale interaktioner og beslutningstagning (Damasio, 1994, 1999). Somatiske markører er kropslige reaktioner eller følelsesmæssige signaler, der opstår på baggrund af tidligere oplevelser og påvirker den enkeltes beslutningsproces. Disse markører fungerer som en slags *følelsesmæssigt kompas*, der hjælper hjernen med hurtigt at evaluere forskellige muligheder ved at knytte kropslige fornemmelser til specifikke valg eller situationer. Eksempler herpå kan være hjertebanken i forbindelse med situationer, der tidligere har været forbundet med fare eller ro i kroppen og en god mavefornemmelse ved positive valg. Somatiske markører er hurtige, intuitive signaler, der kan guide beslutningstagningen, især i komplekse eller tvetydige situationer. Ved at forbinde kroppens fysiologiske reaktioner med tidligere oplevelser kan hjernen lynhurtigt navigere gennem forskellige valg uden nødvendigvis at gennemgå en lang og bevidst analyseproces.

Den neuro-kognitive forskning giver en god forståelse for, hvorfor fysiske møder, hvor deltagerne kan bruge deres kropssprog og intuition, giver en mere fuldkommen kommunikationsoplevelse end digitale møder. Når kommunikation primært foregår via skærme, går vigtige nonverbale signaler tabt, og hjernen forhindres i at operere normalt. Dette kan også forklare mange menneskers oplevelse af virtuelle møder som værende overladiske (Grotstein, 2005). De små pasbilleder, som deltagerne forholder sig til under møderne, er reelt kropsløse individer, der forsøger at relatere til hinanden på et utilstrækkeligt grundlag.

Vi har ovenfor argumenteret for, at skærmmedierede møders begrænsning af deltagerens nonverbale interaktion ikke blot underminerer deres evne til at mærke sig selv, men også den gensidige tillid imellem parterne. Det faktum, at deltagerne i skærm-møder befinder sig i forskellige fysiske rum, viser sig imidlertid også at have konsekvenser for, hvorvidt det lykkes at etablere en fælles mental referenceramme – og at orientere sig i forhold til et fælles mål.

## Det fysiske rum påvirker vores sociale navigation

Den fysiske arbejdsplads fungerer ikke blot som et møde- og opholdssted; den udgør rammen for de ansattes arbejdsidentitet og relationerne imellem dem. Derfor er det vigtigt at forstå, hvordan erstatningen af fysiske møder med skærmmedierede møder påvirker fællesskabet. Det er uomtvisteligt, at digitale mødeformer har åbnet op for nye muligheder for interaktion og dialog på tværs af tid og rum – og dermed for nye netbaserede fællesskaber, fx på sociale medier. Men det viser sig nødvendigt her at skelne mellem skærminteraktion i fritids- og interessesammenhæng og skærmmedierede møder i arbejdssammenhæng. Skærmmedieringen har nemlig store

konsekvenser for, i hvilket omfang en medarbejder oplever at indgå i, bidrage til og blive taget alvorligt i et arbejdsfællesskab.

Ifølge kognitions- og adfærdsforskeren Nick Chater påvirkes den menneskelige hjerne i udtalt grad af omgivelserne, idet den besidder en *svampelignende kapacitet* til kontinuerligt at absorbere og reagere på eksterne strukturer, som fx bygninger, kort eller teoretiske modeller (Chater, 2018). Menneskets tanker, overbevisninger og forestillinger udspringer ifølge denne teori ikke fra et reservoir af eksisterende mentalt indhold; det mentale indhold skabes derimod i øjeblikket – med afsæt i omgivelserne og den forhåndenværende information. Hvor den menneskelige evne til at *reflektere* afhænger af dens kropslige forankring, opstår dens *reflekser* gennem et samspil med omgivelserne. Det, man kan udlede heraf, er, at hjernen løbende henter struktur udefra og tilpasser sin indre aktivitet i forhold hertil. Og konsekvensen er altså den, at menneskets kognitive aktivitet udgør en reaktion på udefrakommende stimulering og strukturering. Eliminerer man denne fra ligningen, stilner den indre aktivitet af. Dette implicerer, at nervesystemet indgår i et kontinuerligt dynamisk samspil med dets fysiske, kulturelle og intellektuelle omgivelser (Barrett, 2020; Chater, 2018).

Overført til skærminteraktion henleder teorien opmærksomheden på de problemer, der kan opstå, når samarbejdspartnere opererer inde fra hvert sit *rum*. For hybridarbejdere er konsekvensen af, at de opererer på afstand af virksomheden, at de oplever at befinde sig i et udefinerbart grænseland. Dette bidrager til stress. Lige så vigtigt som det er for den enkelte at manifestere sig og orientere sig i forhold til sine samarbejdspartnere, lige så vigtigt er det at kunne trække sig midlertidigt tilbage for at lade op. Men fordi hybridarbejderen er usynlig på sin arbejdsplads, føler han/hun sig tvunget til konstant at være tilgængelig (Larson, 2024). Hybridarbejdernes frakobling fra de fælles

fysiske rammer vanskeliggør etableringen af sociale relationer og oplevelsen af professionelt at høre til. De har også sværere ved at avancere. Deres usynlighed på den fysiske arbejdsplads påvirker således både deres status i organisationen og samarbejdet med de øvrige kolleger.

Organisationsforskeren Peter Holdt Christensen understreger, med afsæt i embodiment-teori, også vigtigheden af, at medarbejderne har mulighed for fysisk at være til stede og at kunne bevæge sig gennem arbejdspladsens forskellige rum (2022). Medarbejderen signalerer hermed, at han/hun skifter mellem forskellige domæner og roller, som fx at være travlt optaget af arbejde, indgå i uformelt samvær, netværke eller agere som privatperson. Ved at være synlig for både ledelsen og kollegerne bekræfter medarbejderen på denne måde dagen igennem sin status og indsats.

Fjernarbejderens manglende mulighed for at kommunikere nonverbalt inden for fælles fysiske referencerammer svækker ikke blot den enkeltes oplevelse af at være forankret på arbejdspladsen; den fremmer også konflikt og hæmmer bestræbelserne på inklusion.

### *Hvordan skærme og digitale møder kan hæmme inklusion på arbejdspladsen*

Det ville være naturligt at forvente, at den øgede fleksibilitet, som den digitale teknologi tilbyder, ville bane vej for en højere grad af inklusion. Forestillingen har været, at ved at muliggøre nem adgang til møder uanset geografisk placering, kunne flere medarbejdere deltage aktivt og få deres stemme hørt. Desværre viser den eksisterende forskning, at denne antagelse ikke holder stik. Skærmbase- ret kommunikation og digitale møder kan, imod forventning, reelt udgøre en forhindring for inklusion. Ifølge forskning forbedrer videomøder nemlig ikke nødvendigvis medarbejdernes muligheder for at blive hørt eller

deres evne til at lytte til hinanden (Camilleri et al., 2023). En væsentlig årsag til at digitale møder kan forværre inklusionsproblemer, er den begrænsede information, som deltagerne har adgang til om hinanden – samt at kommunikation, der ikke involverer alle sanser, føles mere uforpligtende (Kjær, 2024). Ifølge forskeren i fjernarbejde Barbara Larson (2024) er sandsynligheden for at udvikle fordomme om dem, vi kommunikerer med gennem skærm, desto større, jo mindre information vi har adgang til om dem (fx deres aktuelle fysiske, sociale og økonomiske situation). En bias, kaldet *fundamental attributionsfejl*, påvirker derfor især digitale møder. Denne bias indebærer, at man i stedet for at overveje situationsbestemte faktorer tilskriver andres lejlighedsvis fejltrin fundamentale karaktertræk. Den større distance mellem skærmdeltagerne betyder ifølge *construal-level theory*, som undersøger, hvordan mennesker opfatter stimuli baseret på psykologisk afstand, at deltagerne vil have en tendens til at forholde sig til hinanden som abstrakte, stereotype størrelser (Trope & Liberman, 2010). Når individer føler sig psykologisk og fysisk frakoblet, er betingelserne således skabt for modvilje og optrapning af konflikt.

### *Skærme, køn og kommunikation*

Kønsmæssige dimensioner spiller også en central rolle i skærmbaserede møder. (At vi i denne kronik opererer med kun to kønsbestemte former, skal ikke tages som et udtryk for, at der ikke kan være tale om forskellige grader og kombinationer af biologisk køn og kønsidentitet). Kvinder er generelt bedre til at tolke andres nonverbale udtryk og viser også større udtryksfuldhed gennem midler som ansigtsudtryk, gestik og øjenkontakt (Adler, 2015). De er generelt også mere fysiologisk følsomme over for følelser sammenlignet med mænd. Når det kommer til sproglig kommunikation, fremstår mænd ofte mere assertive ved at bruge objekt-referencer og substantiver, mens kvin-

der ofte bruger flere personlige pronominer, verber og følelsesladet sprog. Disse forskelle i kommunikationsstil strækker sig også til konfliktløsning, hvor mænd typisk udviser mere verbal og aggressiv adfærd, mens kvinder prioriterer at bevare relationer (Adler, 2015).

Ifølge Jessica Preece, der forsker i kvinders politiske synlighed, kan kvinder som følge af deres mere relationsorienterede kommunikationsstil også opleve at blive opfattet som mindre autoritative under videomøder (2021). Dette skyldes blandt andet, at kvinder taler og handler mindre på digitale platforme (Rogers, 2020). Når kvinder endelig tager bladet fra munden, oplever de ofte ikke at blive lyttet til på samme måde som deres mandlige kolleger, og de bliver også hyppigere afbrudt. Skærm-møder, der begrænser nonverbal kommunikation, har derfor en tendens til at begrænse kvinders evne til effektivt at bidrage og blive anerkendt for deres input. Kvinder rapporterer, ikke overraskende, også hyppigere om *zoom-fatigue* end mænd (Fauville, 2023; Witte, 2021).

Samlet set er det klart, at psykologisk distance og manglende kontekst i digitale møder kan skabe betydelige problemer for inklusion og effektiv kommunikation (Kjær, 2024). For at forbedre disse møder er det nødvendigt at adressere disse udfordringer direkte, blandt andet ved at fremme større opmærksomhed på kontekstuelle faktorer og ved at være bevidst om de kønsmæssige og psykologiske barrierer, der kan opstå. Kun ved at forstå og handle på disse faktorer bliver det muligt at arbejde hen imod mere inkluderende og produktive virtuelle interaktioner.

### *Fremtiden med hybridt arbejde: en reflekteret teknologiforståelse*

Selvom digitale møder og hybride arbejdsmodeller tilbyder en vis fleksibilitet, er det tydeligt, at disse teknologier ikke nødvendigvis fremmer samarbejde, produktivitet og

inklusion. Tværtimod er der en tendens til, at de forstærker eksisterende bias og udfordringer, især når det kommer til kønsdynamikker samt kognitiv og psykologisk distance. For at sikre en mere inkluderende arbejdsplads er det derfor nødvendigt at implementere strategier, der ikke blot udnytter teknologien, men også adresserer de begrænsninger, som digitale møder medfører. Dette indebærer en bevidst indsats for at skabe balance mellem digitale og fysiske møder, arbejde for en bedre forståelse af kulturelle forskelle samt sikre, at alle medarbejdere føler sig hørt og værdsat.

Samlet set viser forskningen, at der er komplekse dynamikker på spil, når møder foregår digitalt. Virksomheder mangler dog ofte indsigt i og forståelse af disse aspekter, når de designer hybride arbejdspladser. Det samme gælder i den offentlige diskussion af brugen af skærme. Denne mangel på dybere forståelse kan delvis tilskrives en modstand mod at anerkende de negative effekter af teknologisk medierede møder – til trods for at forskningen allerede for over 20 år siden påpegede sådanne problemer.

Modviljen mod at erkende de negative konsekvenser af skærmmedierede møder bunder blandt andet i en vedholdende teknologiforståelse, der overser de komplekse psykologiske og sociale effekter af digital kommunikation. Teknologi ansues ofte ifølge denne overbevisning som en objektiv, neutral værktøjsløsning, hvorfor de problemer, som anvendelsen medfører, overses eller undervurderes. Dette syn bygger på en antagelse om, at teknologiske løsninger per definition altid vil forbedre tilværelsen – herunder arbejdsforholdene og inklusionen – uden at tage hensyn til den analoge og sociale verdens menneskelige dynamik.

Der er desuden en vis inert i både forskningsverdenen og samfundsdebatten. Forskning har gentagne gange påpeget de potentielle negative effekter af skærmmedierede møder, såsom reduktion i social interaktion og forstærkning af kognitive bias, men alligevel

overses advarsler som disse ofte stadig i praksis. Denne inert kan tilskrives teknologisk forblændelse, økonomiske interesser og en politisk tendens til at forsimple komplekse problemer.

På et mere konkret plan er der også en modstand mod at erkende, at de digitale praksisser, der nu engang er blevet implementeret, ikke nødvendigvis er formålstjenlige. Dette resulterer ofte i lappeløsninger, hvor brugerne, dvs. medarbejderne, ender med at bære byrden i form af supplerende kursusaktiviteter (lagt oven i deres eksisterende arbejde), der på en eller anden måde skal tilpasse *dem* bedre til teknologien. Dette indebærer, at medarbejderne konstant skal være indstillet på at omstille og opgradere sig selv. Menneskets måde at fungere på følelsesmæssigt, kognitivt og socialt underordnes således teknologiens begrænsninger, hvilket ikke overraskende fører til stress og dårligere trivsel på arbejdspladsen.

Spørgsmålet er, hvordan en sådan underliggende teknologisk optimisme og tiltro påvirker vores evne til at erkende og tage konsekvenserne af de negative effekter af digitale møder? Dette vil vi se på i det følgende, hvor vi diskuterer, hvordan den udbredte teknologiforståelse former opfattelsen af teknologiens indvirkning på inklusion og kommunikation i en digital tidsalder.

### *Fremtiden med hybridt arbejde: en reflekteret tilgang til teknologi*

Teknologiens fremmarch i form af hybridt arbejde bringer både muligheder og udfordringer. Albert Borgmann advarer dog med sin teknologifilosofi om, at en ukritisk anvendelse af teknologi kan underminere vores livskvalitet, hvis vi ser dens funktion som per definition værende den at lette os fra tilværelsens byrder (1984). En opfattelse af teknologi som en konstant forbedrende kraft resulterer i en overfladisk forståelse af dens reelle ind-

virkning på vores arbejdsliv og trivsel – og dermed på det samfund vi, ved hjælp af teknologi, skaber. Vi står i øjeblikket over for en hastig og intensiveret udvikling af AI, hvor begejstringen ofte overskygger den kritiske vurdering af teknologiens potentielle konsekvenser. Denne entusiasme reflekterer ikke blot de teknologiske fremskridt; den drives i høj grad af teknologivirksomhedernes incitament til kontinuerligt at udvide grænserne for, hvad der er muligt (og profitabelt), uden nødvendigvis at tage hensyn til hvad der er nyttigt eller etisk forsvarligt.

Den utopiske forestilling, om at endnu mere teknologi automatisk vil resultere i et endnu bedre liv, medfører en blindhed over for konsekvenserne af vores teknologiske valg (Kjær, 2024). Som Borgmann formulerer det, så er spørgsmålet om "lettere" per definition altid også er ensbetydende med "bedre". Hermed peger han på nødvendigheden af at anskue teknologien i lyset af det samfund, vi ønsker at skabe, og de værdier, vi ønsker at dette skal baseres på. Det faktum, at der er tale om tilvalg, forsvinder fra debatten, idet muligheden for fravalg bliver stadig mindre, jo mere digitaliseringen intensiveres og fremstilles som værende "uundgåelig". Mens skærmmunikation således nok muliggør effektiv multitasking og globalt samarbejde, er det nødvendigt at spørge ind til, om disse fordele reelt forbedrer arbejdslivet – samarbejdet, kreativiteten, produktiviteten, inklusiviteten – eller blot medfører øget stress og frustration over, at løfterne om de mange livsforbedrende potentialer lader vente på sig.

Borgmanns begreb om *fokuseret praksis* (1984) opfordrer os til at overveje, hvordan teknologien kan anvendes formålstjenligt til at fremme et meningsfuldt engagement med vores arbejdsomgivelser. Det vil sige, at teknologien kun bør anvendes i situationer, hvor den virkelig bidrager positivt til arbejdsprocessen. Den skal aldrig fungere som et automatiseret og påtvunget standardvalg.

Vi vil derfor med datalogiforskeren Cal Newport argumentere for, at mængden og hyppigheden af de aktuelt hyppige og vilkårlige digitale møder reduceres til fordel for langt mere asynkron kommunikation kombineret med færre formålsrettede og velplanlagte skærmmedierede møder (2016, 2019). Til Newports forslag hører, at man som leder og medarbejder prioriterer at reservere blokke af tid, hvor medarbejderne er fritaget for enhver form for skærm-interaktion. Ved at have en bevidst og reflekteret teknologiforståelse kan organisationer designe hybride arbejdspladser, der ikke blot dikteres af teknologiens potentiale, men som også understøtter en arbejdskultur, der fremmer medarbejdernes trivsel, produktiviteten og inklusionen.

## REFERENCER

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor, R. F. (2015). *Interplay: The process of interpersonal communication* (13th ed.). Oxford University Press.
- Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Barrett, L. F. (2020). *Seven and a half lessons about the brain*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Borgmann, A. (1984). *Technology and the character of contemporary life: A philosophical perspective*. The University of Chicago Press.
- Bucci, W. (1997). *Psychoanalysis and cognitive science: A multiple code theory*. Guilford Press.
- Camilleri, R., Rockey, S., & Dunbar, R. (2023). *The social brain: The psychology of successful groups*. Cornerstone Press.
- Chappell, H. (2021). "I'm speaking": Gender differences in digital workplace communication. *The Decision Lab*.
- Chater, N. (2018). *The Mind is Flat: The Illusion of Mental Depth and The Improvised Mind*. Allen Lane.
- Christensen, P. H. (2022). *Hybridarbejde: Balancen mellem nye og gamle måder at arbejde på*. Samfundslitteratur.
- Damasio, A. (1999). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*. New York: Harcourt Brace.



- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: G.P. Putnam's Sons.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Lee, A., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2023). Video-conferencing usage dynamics and non-verbal mechanisms exacerbate Zoom fatigue, particularly for women. *Computers in Human Behavior Reports*, 10.
- Gallese, V. (2005). Embodied simulation: From neurons to phenomenal experience. In S. Gallagher & D. Zahvi (Eds.), *Phenomenology and the Cognitive Sciences*. Springer.
- Gallese, V., et al. (2007). Intentional Attunement: Mirror Neurons and the Neural Underpinnings of Interpersonal Relations. *Journal of the American Psychoanalytic Association*.
- Grotstein, J. S. (2005). *The language of the body*. Routledge.
- Kjær, J. S. (2024). *Kig op: Hvordan skærmen kom imellem dig og mig – og hvordan vi tager kontrollen tilbage*. Politikens Forlag.
- Larson, B. Z. (2024). *Remote and hybrid work*. Oxford University Press.
- Newport, C. (2016). *Arbejd dybt*. Dafolo.
- Newport, C. (2019). *Digital minimalisme: Genvind kontrollen over dit liv*. Dafolo.
- Petani, F. J., & Mengis, J. (2021). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>
- Preece, J. (2021, January). Why women don't speak up on Zoom calls - and why that's a problem. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/women-gender-equality-workplace-meetings/>
- Ralph, B. C., et al. (2014). Media multitasking and failures of attention in everyday life. *Psychological Research*, 78(4), 661–669.
- Russel, J. A. (2015). *The psychology of facial expressions*. Cambridge University Press.
- Schwartz, L., et al. (2024). Generation WhatsApp: Inter-brain synchrony during face-to-face and texting communication. *Scientific Reports*, 14(1).
- Serres, M. (1998). *Genese*. Gyldendal.
- Sellen, A. J. (1995). Remote conversations: The effects of mediating face-to-face conversations with video. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 2(2), 179–208.
- Trenholm, S., & Jensen, A. (2008). *Interpersonal communication*. Oxford University Press.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463.
- Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.
- Wilson, R. A., & Foglia, L. (2011). The embodied mind: Cognitive science and the philosophy of mind. In *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/entries/embodied-cognition/>
- Witte, M. (2021, April 13). Zoom fatigue worse for women, Stanford study finds. *Stanford News*. <https://news.stanford.edu/report/2021/04/13/zoom-fatigue-worse-women/>

Link til Forskningsprojektet Ledelse af diversitet på hybrid organiserede arbejdspladser v. Copenhagen Business Academy:

<https://www.eaviden.dk/project/diversitet-paa-hybrid-organiserede-arbejdspladser/>

*Hans-Christian Christiansen, ph.d., lektor, Copenhagen Business Academy, [hacc@cphbusiness.dk](mailto:hacc@cphbusiness.dk)*

*Gitte Rose, ph.d., [gitbrose@gmail.com](mailto:gitbrose@gmail.com)*