

Virtuelle arbejdsmarkeder?

– om konvergenstendenser i personale-omsætning og brug af bibeskæftigelse i servicesektorer

Knud Sinding, adjunkt, Anne-Mette Hjalager, forskningslektor, Torben Andersen, lektor og Steen Hildebrandt, professor, Institut for Organisation og Ledelse Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Importen af ledelsesfilosofier fra amerikanske universiteter og konsulentfirmaer er igennem de senere år vokset støt. Dansk forskning i ledelse og erhvervsøkonomi inspireres i høj grad af den kontinuerlige strøm af amerikansk tankegods inden for området, ligesom de forandringer der søges implementeret i offentlige som private virksomheder, i høj grad er påvirket af strømningerne. Igennem de senere år er nye begreber dukket op – virtuelle virksomheder/organisationer og virtuelle arbejdsmarkeder. På internationalt plan er forskernes opmærksomhed i disse år rettet imod en nærmere bestemmelse af fænomenet, samt mod mere indgående undersøgelser af egenskaber, udbredelse og konsekvenser (Arnold 1997, Davidow og Malone 1992, Goldman 1995, Jarillo 1993). Virtuelle organisationer skal ses i forlængelse af en række beslægtede begreber, som måske dækker de samme tendenser, f.eks. postmoderne organisationer (Clegg og Hardy 1996), imaginære organisationer (Hedberg et al 1997), flygtige (volatile) organisationer (Sabel 1995) og cyper-corporations (Martin 1996). Om medarbejderes adfærd over for de virksomheder de er ansatte i, og deres ageren på arbejdsmarkedet, benyttes ligeledes betegnelser som protean careers (Hall og Mirvis 1996), generation X-adfærd (Tulgan 1996), contingent

workforce (Doeringer 1991) og grænseløse (boundaryless) karrierer (Arthur og Rousseau 1996). Disse uortodokse og mere eksperimenterende bidrag påpeger så godt som alle, via eksemplariske casestudier, at der er opbrudstendenser i den måde, som organisationer og individer fungerer sammen på.

Et helt centralt element i forbindelse med virtuelle organisationer er bruddet med antagelsen om, at hovedparten af opgaverne bedst løses inden for organisationens grænser. Det illustreres bedst ved de tendenser til outsourcing, man har kunnet observere igennem de seneste år. Herved lægger en virksomhed en del af sine interne aktiviteter, måske nogle af de mest centrale, ud til underleverandører. Dette er en dramatisk afvigelse fra den gængse idé om integration og diversificering. En underforstået forudsætning for denne ændring er, at det ofte er profitabelt at gøre sådan, både for virksomheden og for underleverandøren. Denne indskrænkning i en virksomheds aktiviteter følger ikke alene af ønsker om effektivitetsforbedringer, men kan også være en konsekvens af fusioner og privatiseringer. Tendensen til mindre stabile livsmønstre for organisationer og mere flydende ansættelsesforhold, som antages at gøre sig gældende i hvert tilfælde i visse dele af arbejdsmarkedet, kan også hænge sam-

men med, at visse brancher har oplevet at få deres traditionelle beskyttelse nedsat eller fjernet, og derfor er nødt til at tilpasse sig en mere konkurrencepræget situation. I Danmark knytter diskussionerne om mere ustabile arbejdsmarkeder og ansættelsesforhold sig især til dereguleringer i visse erhvervssektorer. En række offentlige virksomheder er blevet privatiseret (f.eks. TeleDanmark og Giro), andre opgaver udsættes nu i stigende grad for konkurrence, fordi udbudsregler formuleret på EU-plan ikke længere muliggør behagelig og ubrudt sameksistens og varig arbejdsdeling mellem veletablerede organisationer i lokalområdet (f.eks. indenfor busdrift, renovation m.v.). Samtidig er der på en række områder sket en strukturtilpasning gennem liberaliseringer (f.eks. i den finansielle sektor.) Alt dette presser ikke nødvendigvis medarbejdere ud af arbejdsmarkedet, men det kan bidrage til en øget konkurrence om de til rådighed værende i de »gamle« stillinger.

De virtuelle organisationer antages at være mindre stive end »traditionelle«. På en organisk måde er de konstant i gang med en proces, hvor de ændrer sammensætningen af deres ressourcer, samtidig med at de løbende omdefinerer deres afgrænsning mod omverdenen. I en sådan verden er den enkelte medarbejders tilknytning til en bestemt organisation mindre vedvarende, og tilknytningen til arbejdsmarkedet bliver præget af hyppigere skift mellem jobs. De hyppigere skift stiller helt anderledes krav til arbejdskraften, blandt andet hvad angår mobilitet, uddannelse og efteruddannelse. Ansvar for medarbejdernes kontinuerte læring flyttes fra virksomhederne til medarbejderne selv (Defilippi og Arthur 1998, Sabel 1995).

En anden central forudsætning for den egentlige etablering af de virtuelle organisationer er den teknologiske udvikling. Virksomhedernes rekruttering af medarbejdere og sam-

arbejdet med dem lettes gennem brug af elektroniske medier (intranet og Internettet), og samme redskaber åbner jobchancer op på medarbejdersiden (Zuboff 1988). Mulighederne for at bibeholde medarbejderens arbejdskraft, samtidigt med at denne i store perioder, eller permanent, er fysisk adskilt fra virksomhed, afdelingen og kolleger, er ligeledes grundlagt med de seneste teknologiske muligheder. I sin yderste konsekvens bliver organisationer blot enkeltindivider elektronisk forbundet i netværk. Etablering af selvstændig virksomhed, som fungerer som underleverandør til andre virksomheder, samt forskellige former for hjemme- og distancearbejde kan også indgå eller være kernen i virtuelle arbejdsformer. Virksomheden out-sources så at sige ansættelsesforholdet.

Virtuelle organisationer og virtuelle arbejdsmarkeder er begreber, som nok må siges at have en positiv klang, og de giver associationer til avancerethed, omstillingsevne, fremtidshåb etc. Den amerikanske litteratur rummer dog også advarsler, se fx. Harrisons (1994) bidrag »Lean and mean« og Gordons (1996) opfølgning »Fat and mean«, som begge peger på de negative konsekvenser af downsizing for underleverandørerne. Desuden kan outsourcing betyde, at det bliver vanskeligt for virksomheder at holde på essentiel viden og livsvigtige kompetencer (Leonard-Barton 1996 og Nonaka 1996), og virksomhedslankning kan i værste tilfælde lede til en livstruende anorexi (Hamel og Prahalad 1994). Endelig er der i høj grad i forskningen og i politisk orienterede udredningsarbejder fokus på, at der på det virtuelle arbejdsmarked sker en yderligere uddybning af skellet mellem de privilegerede og de marginaliserede (Beck 1992, Brown 1997, Casey 1997, Doeringer 1991).

Det bemærkelsesværdige er desuden, at den underliggende tese om fremvæksten af virtuelle arbejdsmarkeder og organisationer ikke i

særlig høj grad har været genstand for en nærmere og systematisk empirisk efterforskning, hverken i Danmark eller i de fleste andre lande. Udsagnene beror i høj grad på enkelte eksempler og cases, ofte sådanne som tiltrækker mediernes opmærksomhed. Men det må være målet at komme ud over casen, den interessante historie, ikke mindst hvis antagelsen om det virtuelle *arbejdsmarked* skal accepteres. Vi holder os herefter til at undersøge eventuelle virtuelle arbejdsmarkeder, og ikke eksistensen og udbredelsen af virtuelle organisationer. Spørgsmålet er i forlængelse heraf, om et virtuelt arbejdsmarked er andet og mere end et fleksibelt arbejdsmarked? Svaret synes umiddelbart at være, at hvor et fleksibelt arbejdsmarked først og fremmest tilgodeser virksomhedernes muligheder for at omstille sig (Pettinger 1998), så udtrykker forestillingen om det virtuelle arbejdsmarked, at der er tale om behov fra både virksomhedernes og medarbejdernes side. Karrierebehov, livsstilsønsker og psykologiske behov ved arbejdet opfattes i mindre omfang som værende i direkte modstrid med den enkelte virksomheds behov for fleksibilitet, men som hensyn der er forenelige. En del af den øgede fleksibilitet på arbejdsmarkedet skyldes altså folks bevidste valg omkring fortsat ansættelse eller jobskifte. Det er ikke muligt i praksis at se, om det er virksomhedernes nye personalestrategier eller individets ændrede præferencer der afstedkommer den øgede fleksibilitet, men undersøgelsen giver mulighed for at se, om den som helhed er i stigning.

2. Datagrundlag og metode

I denne artikel er det hensigten med brug af data fra Danmarks Statistiks Arbejdsmarkedsdatabank (IDA)¹ at søge at efterprøve og diskutere tesen om eksistensen af virtuelle arbejdsmarkeder. Fire hovedtyper af organisationer inden for forskellige serviceerhverv er udvalgt som undersøgelsesobjekter: Hospitaler, banker, vognmandsforretninger samt

restauranter. Ideen er at påvise grundlæggende variationer i brugen af arbejdsmarkedet i erhvervssektorer, som er underlagt markant forskellige eksistensbetingelser og kompetencekrav. Mens bankerne, og i et vist omfang hospitalerne, traditionelt har været kendetegnet ved udbyggede interne arbejdsmarkeder, har vognmandsforretninger og restauranter ofte kendetegn af mere flygtige ansættelsesforhold. Antagelsen om det omsiggribende virtuelle arbejdsmarked søges testet ved at følge de fire sektorer i en tidsserie, som rækker fra 1980-1994. Det har især været af interesse at undersøge, om der sker en tilnærmelse (konvergens) af de fire servicesektors praksis i den nævnte periode. Den underliggende tese om udviklingen af flere virtuelle organisationer og et mere virtuelt arbejdsmarked hviler således på antagelsen om konvergerende tendenser imellem virksomheder og brancher.

IDA operer som hovedregel med arbejdssteder som basisenhed (i modsætning til populationsøkologiske undersøgelser, som ofte benytter firmaer som analyseenhed, se fx. Hannan og Freeman 1989). Et firma kan altså godt bestå af flere arbejdssteder, og flere arbejdssteder og firmaer kan indgå i en koncern.² I forbindelse med kortlægningen af de virtuelle aspekter af virksomheder giver det god mening at operere med det laveste niveau, altså en lokalgeografisk enhed. Dermed belyses ikke blot bevægelser ind og ud af en arbejdsorganisation. Eksempelvis sætter man for bankernes vedkommende ved hjælp af IDA fokus på filialernes udviklingsmønstre.³

De fire populationer af arbejdssteder defineres ud fra branchekoder, og omfatter samtlige arbejdssteder, som er registreret under de pågældende brancher.⁴ Hvad angår registrering af ansættelsesforhold på arbejdsstederne, optræder følgende fire grundregistreringer i IDA:

- Antallet af ansættelsesforhold i november i det pågældende år, dvs. et øjebliksbillede af arbejdsstedets størrelse.
- Antallet af ansættelsesforhold i løbet af året, dvs. en opgørelse af antallet af personer, som på et eller andet tidspunkt har været på lønningslisten
- Antallet af årsværk, dvs. arbejdsomfanget omregnet til fuldtidsansatte
- Antallet af biansatte, dvs. antallet af personer, som er ansat per november det pågældende år, men som har anden hovedbeskæftigelse.

Med basis heri beregnes tre former for indikatorer, som alle sigter mod at indfange vigtige aspekter af organisationernes anvendelse af et virtuelt arbejdsmarked:

1. Arbejdskraftrotation: Den første indikator er arbejdskraftrotation, der defineres som antal ansatte i løbet af året i procent af antal ansatte i november måned. Denne indikator indfanger personalemæssige udtryk for sæsonvariationer og »gennemtræk«.

2. Arbejdskraftens dækningsgrad: Den anden indikator tager udgangspunkt i antallet af novemberansatte og det samlede antal årsværk. Idet antallet af novemberansatte som nævnt kan tages som et øjebliksbillede af virksomhedernes situation, og antal årsværk som udtryk for den samlede mængde udført arbejde i en given branche, så kan forholdet mellem de to tages som udtryk for den grad af dækning, som en typisk bestand af medarbejdere (målt i november) udgør i forhold til den udførte mængde arbejde i virksomheden.

3. Bibeskæftigelse: I visse brancher benyttes løst tilknyttet arbejdskraft i betydeligt omfang. Omfanget af denne praksis belyses ved anvendelse af en tredje indikator for bibeskæftigelsen i hver af underbrancherne. Denne indikator beregnes som antal bibeskæftigede i procent af antal novemberansatte.

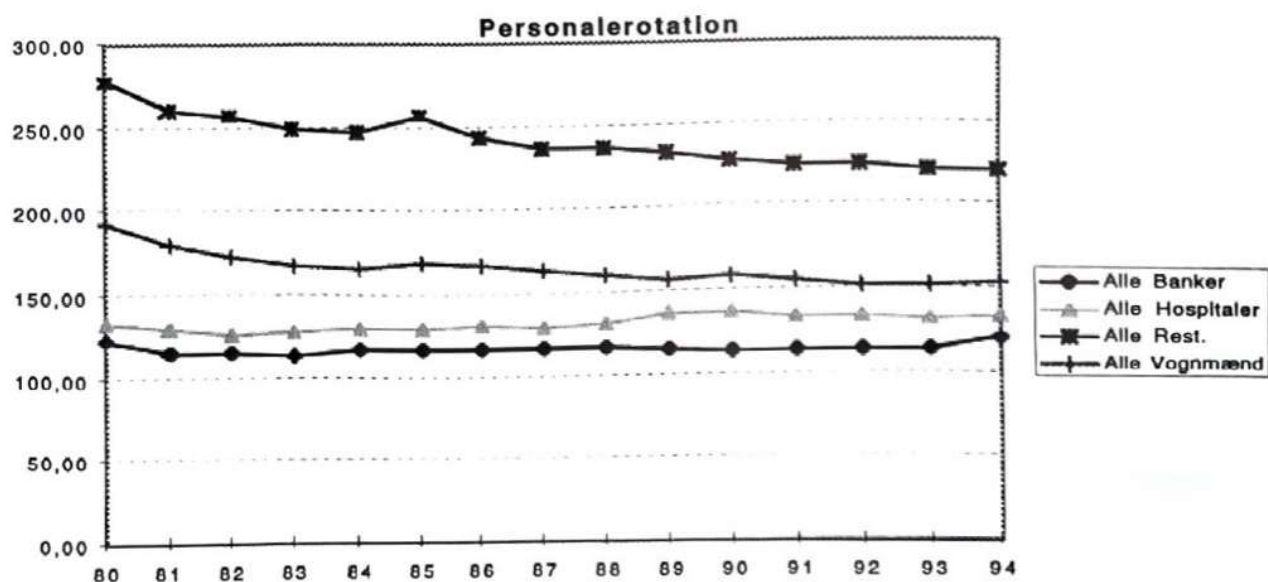
3. Det virtuelle arbejdsmarked?

I de fire brancher kan der påvises en meget klar niveauforskel i brugen af det vi kan kalde en virtuel arbejdskraft (Tabel 1). Ikke overraskende er bankernes og hospitalernes personaleanvendelse i særlig grad præget af stabilitet. Når der ses på rotationen, det vil sige antallet af beskæftigede i løbet af året i procent af antallet af beskæftigede i november, er der tale om en relativt lav udskiftning, som tilnærmelsesvis må modsvare en naturlig afgang (fratrædelse på grund af alder eller sygdom) og jobskifte til andet job inden for sektoren. I vognmandsbranchen er der en lidt mindre grad af stabilitet. De markant største udsving findes i restaurationsbranchen. Rotationen på 220% kan til dels forklares ved, at branchen beskæftiger personale på sæsonbasis eller er underlagt andre variationer i arbejdsmængden med deraf følgende behov for regulering af personale. Men løn- og arbejdsvilkår betragtes i almindelighed som mindre attraktive, hvilket ofte leder til en høj personaleomsætning (Hjalager 1996 og Lucas, 1995).

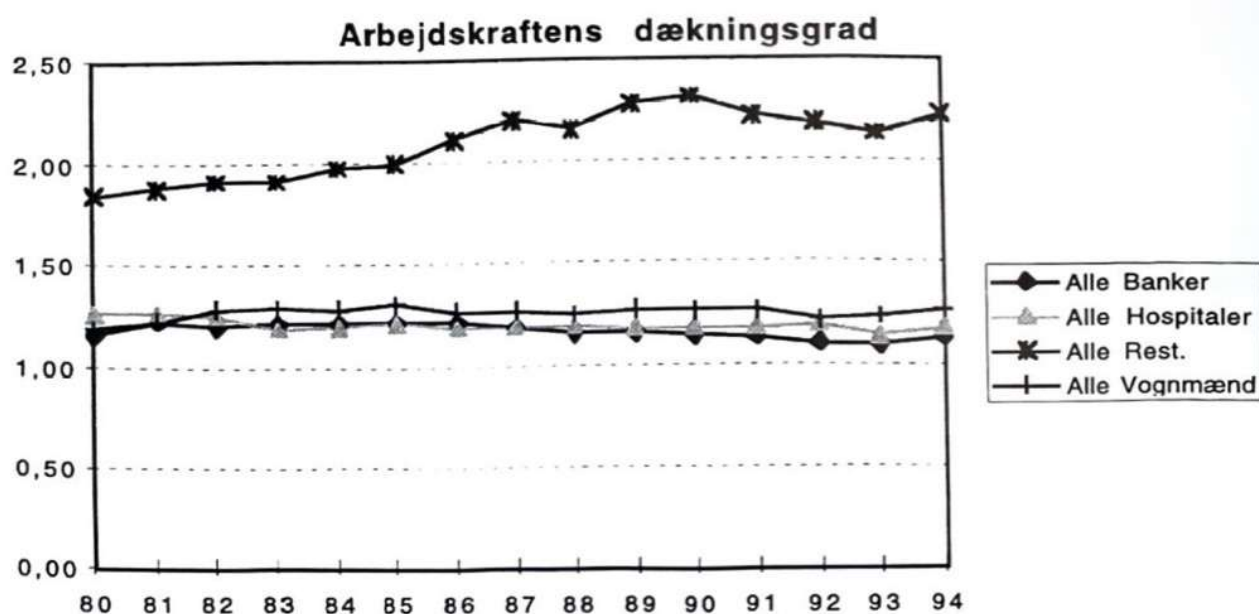
Tabel 1. Indikatorer for det virtuelle arbejdsmarked, 1994

	Rotation %	Dæknings- grad	Bibeskæf- tigelse
Banker	120	1,13	5,47
Hospitaler	135	1,18	5,30
Vognmænd	153	1,27	7,63
Restauranter	220	2,23	19,58

Dækningsgraden viser samme tendens. Stabiliteten i bank- og hospitalssektoren giver sig udtryk i, at omfanget af novemberansatte er omtrent identisk med den leverede arbejdsmængde i løbet af året. Forskellen fra 1 til 1,13 må antages udelukkende at skyldes et vist niveau af deltidsansættelser. Lidt overraskende er der heller ikke i vognmandsbranchen markant forskel mellem det antal med-



Figur 1.



Figur 2.

arbejdere, man har i november og det antal årsværk, som samlet leveres. I restauranterne er der et markant større antal personer om at levere et årsværk, hvilket må tilskrives den kombinerede effekt af sæsonvariationer og en udstrakt brug af deltidsansatte.

Deltidsaspektet belyses yderligere i den sidste kolonne. Især i restaurantvirksomhederne beskæftiges personer, som har andet hovederhverv, mens dette er langt mindre hyppigt forekommende i de øvrige brancher, som indgår i undersøgelsen.

På baggrund af Tabel 1, som er en statisk opgørelse, et øjebliksbillede, må det konkluderes, at kun virksomheder i én branche ligger på et højt niveau for de tre typer af personaleforbrug. Restauranter i Danmark benytter sig af et virtuelt arbejdsmarked i det forstand, at de i særlig grad synes at være i stand til at trække personale ind, når der brug for det.

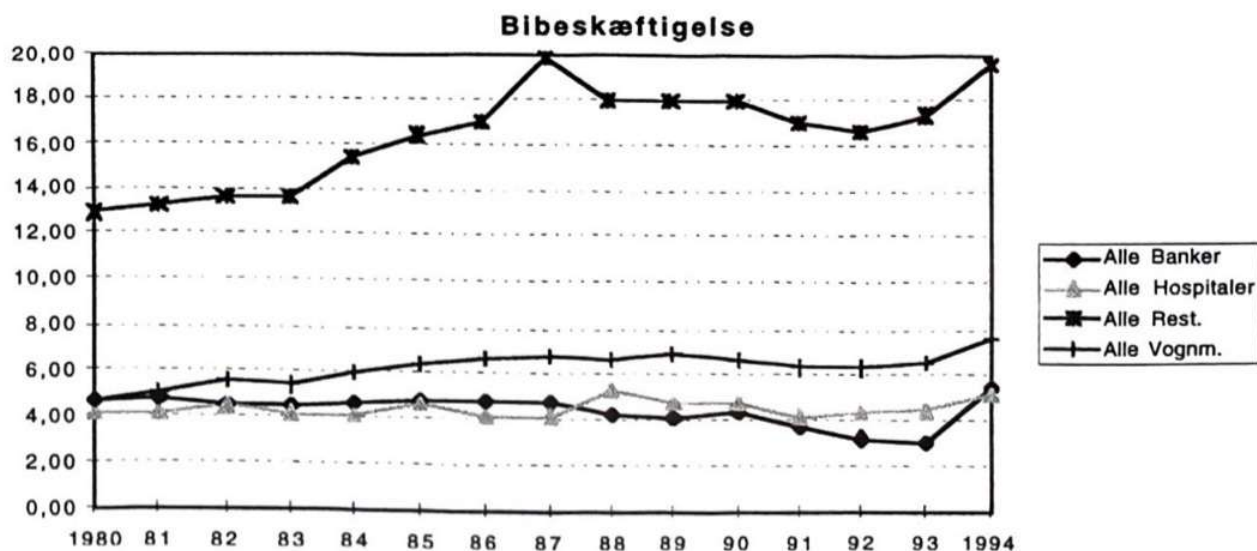
Set i et dynamisk perspektiv, analyseres her tal for de tre indikatorer for hele perioden fra 1980 til 1994. Først ses der på udtrykket for personalerotationen.

Figur 1 viser udviklingen i personalerotation i de fire brancher. Der er tale om en klart fallende tendens inden for restauranter og vognmandsvirksomhed, mens finanssektoren og sundhedsområdet stort set ikke viser nogen signifikant variation i perioden 1980-1994. Disse tal tyder således på, at der i de mest turbulente brancher sker en bevægelse væk fra det virtuelle element, og at de øvrige brancher – mod forventning – tilsyneladende

ikke har ændret personalestrategier. Selv banksektorens betydelige omstruktureringer i perioden 1990-1993 har slet ikke sat sig nogle spor i personalegennemtrækket. Dette kan være udtryk for modreaktioner, hvor de ansatte søgte at holde fast i og skabe tryghed i eksisterende job.

Ser man dernæst på niveauforskellen i den personalemæssige dækningsgrad fremkommer et helt andet billede. Den personalemæssige dækningsgrad er lav og konstant gennem hele perioden for tre af de fire typer virksomheder.

Undtagelsen er atter restauranterne, hvor der bliver flere novemberansatte til at klare et års arbejde. Dette kan være udtryk for en sæsonudjævning i perioden 1980-1994, men det er næppe den eneste og mest sandsynlige forklaring. Der er snarere tale om, at restauranterne i stigende grad benytter den samme stab af personale over en længere periode, men at dette personale er villigt til at arbejde under



Figur 3.

endog meget fleksible vilkår og i høj grad på deltid. Denne tanke bekræftes af, at restauranterne i den nævnte periode mere og mere benytter studerende som arbejdskraft (Hjalager 1996). Ofte *matcher* arbejdstider og belastningsperioder godt med de studerendes døgn-, uge- og årsrytmer, og de opfylder den indledende definition af en virtuel arbejdskraft.

Også hvad angår bibeskæftigelse sker der en udvikling i retning af en styrkelse af det virtuelle element, for så vidt angår restaurantsektoren (se figur 3). De bibeskæftigede kan netop på en gang være både en stabil og en fleksibel arbejdskraft, og en beskæftigelse af disse kan sikre, at virksomheden holder fast i kernekompetencer uden at kompromittere behovet for en snæver kapacitetstilpasning.

Men også i vognmandsbranchen ser det ud til, at bibeskæftigelse vinder frem i betydning. Tendensen er dog langt mindre markant, og der sker først en markant stigning fra 1993 til 1994. Denne stigning sker i alle fire brancher og kan med stor sandsynlighed henføres til en konjunkturreffekt, hvor efterspørgslen efter personale med relevante kvalifikationer øges.

Banker og hospitaler har en lav andel af personer ansat, som har anden hovedbeskæftigelse, men for hospitalernes vedkommende er andelen stigende. Der kan være tale om en stigende anvendelse af bibeskæftigede og ud-lån af arbejdskraft mellem sygehuse i en tid hvor presset på hospitalsvæsenet øgedes på grund af voksende ventelister o.l.

Der er på baggrund af ovenstående gennemgang ikke en klar og entydig tendens mod mere virtuelle arbejdsmarkeder. Hovedtendensen er derimod, at udskiftningen i medarbejderstaben er stabil, og at den mest turbulente sektor, nemlig restauranterne, også arbejder på en stabilisering af medarbejdersta-

ben. Denne stabilisering foretages dog i det virtuelle arbejdsmarkeds ånd, nemlig ved at ansætte personale, hvis livsstil og livsrytme stemmer godt overens med restauranternes meget høje fleksibilitetskrav.

4. Diskussion

Med basis i data fra fire brancher i Danmarks Statistisk IDA-databank kan der konkluderes følgende om udviklingen af virtuelle arbejdsmarkeder:

Der er markante brancheforskelle i personalestabiliteten og i brugen af særligt fleksible medarbejdere. Banker og hospitaler hører ikke overraskende til i den meget stabile ende, hvorimod vognmænd og i ganske særlig grad restauranter benytter sig af på fleksibel måde at kunne hente personaleressourcer ind i virksomheden.

Vi ser ingen klare tendenser til, at personalegennemtrækket generelt bliver højere, og at et virtuelt arbejdsmarked dermed skulle være under udvikling eller i vækst. Heller ikke dybe virksomhedsomstillinger, f.eks. i banksektoren, har bidraget hertil. Bankerne, som siden 1992 har gennemgået kraftige strukturelle forandringer, har ikke været kendetegnet ved betydelige personalemæssige fluktuationer i de første 2 år derefter. Ligeledes har hospitalerne ikke, som det i den offentlige debat har været fremført, været kendetegnet ved et betydeligt personalemæssigt gennemtræk. Tværtimod synes turbulente brancher som vognmænd og restauranter at stabilisere deres personalerelationer i perioden 1980-1994. De benytter sig dog af, at nogle personalegrupper – helt i den virtuelle ånd – ønsker at stille deres arbejdskraft til rådighed over en længere periode, men på særdeles fleksible vilkår. Konvergenstesen ser altså i et vist omfang ud til at gøre sig gældende.

Man kan derfor ikke for danske forhold vedkommende entydigt bekræfte den amerikan-

ske ledelseslitteraturs forestilling om en udvikling i retning af virtuelle arbejdsmarkeder. I store dele af de servicebrancher, som indgår i undersøgelsen, er der ikke sket en væsentlig ændring af niveauet for personaleomsætning i en 14-års periode, trods meget diskuteret strukturændringer, som også har omfattet fyrringsrunder og outsourcing.

Den interessante udvikling i restaurantsektoren giver måske et pejling om en ændringstendens, som falder i tråd med ideen om et virtuelt arbejdsmarked, om end ikke i dens yderste konsekvens. Sektoren demonstrerer en evne til benytte sig af et særlig arbejdsmarked, nemlig studenterne og folk i bibeskæftigelse, som på en gang kan forpligtige sig til en længere arbejdsperiode, men samtidig her indenfor arbejde fleksibelt og efter behov. Hermed stilles der også utraditionelle krav til den enkelte medarbejder om selv at tage et væsentligt ansvar i forbindelse med sit arbejdsliv. Samtidig stilles der også nye krav til arbejdsgiverne om at kunne honorere sådanne arbejdstageres forventninger om læringmuligheder, tilpasning af arbejdstid m.v. Sådanne mere subtile ændringer af krav og forventninger i arbejdslivet kan bestyrke den frygt for en polarisering og udskydning af den svageste arbejdskraft, som fremsættes blandt andet i Velfærdskommissionens rapporter (1995).

Denne artikel har berørt nogle aspekter af dynamiske forhold på arbejdsmarkedet, og den har søgt at modificere nogle overdrevne forestillinger om en stærkt stigende turbulens. I forbindelse med dette arbejde er der afdækket markante variationer i fire servicesektors arbejdskraftforbrug, forskelle som er interessante i sig selv. Men konklusionerne giver anledning til nye spørgsmål og hypoteser. For eksempel leder den noget overraskende stabilitet i banksektorens personaleforbrug til spørgsmål om karakteren af personalets egne modreaktioner i form af tilpasning af karrie-

reforventninger. Om nye generationer af finansfolk på afgørende måde har ændret eller vil ændre holdninger, er endnu et åbent spørgsmål.

Trods omprioriteringer og nedskæringer i den undersøgte periode kan den danske hospitalssektor ikke på nogen måde siges at være blevet stillet over for krav om dramatiske strukturændringer. Men hospitalspersonalets tilsyneladende arbejdspladsloyalitet og accept af standard-arbejdsvilkår er ikke nødvendigvis eviggyldig.

Artiklen sætter fokus på restauranternes evne til at tiltrække arbejdskraft i bestemte livssituationer – og dermed på sektorens afvigelser fra det almindelige danske arbejdsmarked. Sektoren er dermed et godt genstandsområde, hvis man ønsker at se nærmere på aspekter af det virtuelle arbejdsmarked, herunder også negative konsekvenser for virksomhedernes overlevelse og professionalisering.

Noter

1. IDA er konstrueret med særlig henblik på en række arbejdsmarkedspolitiske forskningsbehov. IDA kombinerer registre i Danmarks Statistik, som rummer oplysninger om personer i arbejdsstyrken, med oplysninger om virksomheder. Kilden til sammenkoblingen er skatteoplysningssedlerne, hvorpå arbejdsgiveren angiver SE-nummer for virksomheden og den ansattes personnummer (se også Danmarks Statistik, 1991).
2. I IDA findes der oplysninger om arbejdsstedernes tilknytning til andre enheder, men sammenhængen til større ejerfællesskaber og koncerndannelser kan ikke undersøges.
3. Vel består banker af en række forskellige specialafdelinger, men langt hovedparten af de arbejdssteder, som indgår i IDA, er bankfilialer.
4. Frem til og med 1992 benyttede Danmarks Statistik ISIC (International Standard Industrial Classification), men i 1993 gik man over til en ny branchenomenklatur, NACE (Nomenclature generale des Activités économiques dans les Communautés Européennes). NACE repræsenterer en

væsentlig modernisering, hvor især aktiviteterne i serviceerhvervene kommer mere til deres ret. Men skiftet betyder, at det er vanskeligt på et konsistent grundlag at følge brancher hen over årsskiftet 1992/1993.

Referencer

- Arnold, John, 1997, *Managing careers into the 21st Century*, London: Paul Chapman Publishing
- Arthur, Michael B. og Denise M. Rousseau (red), 1996 *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press
- Beck, Ulrich, 1992, *The risk society*, London: Sage
- Brown, Richard K, 1997, *Flexibility and security: Contradictions in the contemporary labour market*, i Brown, Richard K. (red): *The changing shape of work*, London: Macmillan, pp 69-86
- Casey, Bernard, Hilary Metcalf, og Neil Millward, 1997, *Employers' use of flexible labour*, London: Policy Studies Institute
- Clegg, Steward R. og Cynthia Hardy, 1996, *Organizations, Organization and organizing* i Clegg, Steward R, Cynthia Hardy og Walter R. Nord: *Handbook of organization studies*, London: Sage, pp 1-29
- Danmarks Statistik, 1991, *IDA – en integreret database for arbejdsmarkedsforskning. Hovedrapport*, København: DS.
- Davidow, William H og Michael S. Malone, 1992, *The virtual corporation*, New York: Harper Business
- Defillippi, Robert J. og Michael B. Arthur, 1998, *Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective*, i Arthur, Michael B. og Denise M. Rousseau (eds): *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press, pp 116-131
- Doeringer, Peter B. et al, 1991, *Turbulence in the American workplace*, New York: Oxford University Press
- Goldman, Steven L, Roger N. Nagel og Kenneth Preiss, 1995, *Agile competitors and virtual corporations*, New York: Van Nostrand Reinhold
- Gordon, David M., 1996, *Fat and mean. The corporate squeeze of working Americans and the Myth of Managerial downsizing*, New York: Martin Kessler Books
- Hall, Douglas T. og Philip H. Mirvis, 1996, *The new protean career. Psychological success and the path with a heart*, i Hall, Douglas T. and Associates (red): *The career is dead – long live the career. A relational approach to careers*, San Francisco: Jossey-Bass, pp 15-45
- Hamel, Gary og C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press
- Hannan, Michael T. og John Freeman, 1989, *Organizational Ecology*, Cambridge Mass: Harvard University Press
- Harrison, Bennett, 1994, *Lean and mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*, New York: Basic Books
- Hedberg, Bo, Göran Dahlgren, Jörgen Hansson og Nils-Göran Olve, 1997, *Virtual organizations and beyond. Discover imaginary systems*, Chichester: Wiley
- Hjalager, Anne-Mette, 1996, *Turisterhvervets arbejdskraftsammensætning, rapport til Erhvervsministeriet*, Århus: ADVANCE/1
- Jarillo, J.C. 1993, *Strategic networks. Creating the borderless organization*, Oxford: Butterworth-Heinemann
- Leonard-Barton, Dorothy, 1996, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development* i Tushman, Michael og Philip Anderson (eds): *Managing strategic innovation and change*, New York: Oxford University Press, pp 255-270
- Lucas, Rosemary, 1995, *Managing employee relations in the hotel and catering industry*, London: Cassell
- Martin, James, 1996, *Cybercorp. The new business revolution*, New York: American Management Association
- Newmark, David, Daniel Polsky og Daniel Hansen, 1997, *Has job stability declined yet? New evidence for the 1990's*. Working paper 6330, Cambridge Mass: National Bureau of Research
- Nonaka, Ikujiro, 1996, *The knowledge-creating company*, Starkey, Ken (ed): *How organizations learn*, London: International Thomson Business Press, pp 18-31
- Sabel, Charles, 1995, *Meta-corporations and open labor markets: some consequences of the reintegration of conception and execution of volatile economy* i Littek, Wolfgang og Tony Charles (eds): *The new division of labour. Emerging forms of work organisation in international perspective*,

- Berlin: Walter de Gruyter, pp 57-94
- Storper, Michael og Allen J. Scott (red), 1992, Pathways to industrialization and regional development, London: Routledge
- Tulgan, Bruce, 1996, Managing Generation X, Oxford: Capstone
- Velfærdskommissionen, 1995, Velstand og velfærd – en analysesammenfatning, København: Boligministeriet et al
- Wernerfelt, B., 1984, A resource-based view of the firm, Strategic Management 5, pp 171-180
- Zuboff, Shoshana, 1988, In the age of the smart machine. The future of work and power, Oxford: Heinemann Professional Publishing