

Omstillingsparadokset: Afvejning imellem fleksibilitet og koordinering i arbejdsstyrken

Temanummer: Organisationsdesign

Covid-19 har økonomiske indvirkninger på danske virksomheder. Ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse af 237 danske SMV'er fortaget under Covid-19 kan vi præsentere foreløbig evidens for, at virksomheder, der anvendte flere freelancere, også var dem, som oplevede en højere grad af usikkerhed og koordineringsproblemer som følge af pandemien. Vi argumenterer for, at dette kan forklares med, at freelancere ikke kan drage nytte af tacit koordination i samme grad som faste medarbejdere.

Tacit koordinationsmekanismer er dog ofte nyttige ifm. koordinering, når opgaveløsning er mere uklar. Således kan virksomheder, der bruger flere freelancere, opleve en højere grad af usikkerhed og koordineringsproblemer under driftsforstyrrelser, givet freelancers behov for klart specificerede opgaver. Vi konkluderer og giver forslag til, hvordan virksomheder kan håndtere afvejningen mellem fleksibilitetsfordele ved brug af freelancere og fordelene ved robuste koordinationsmekanismer.

Pandemiens påvirkning på danske SMV'er¹

Den hurtige spredning af Covid-19 på globalt plan i foråret 2020 fik den danske regering til at træffe drastiske foranstaltninger, hvilket førte til nedlukninger af store dele af samfundet og industrien. Sådanne foranstaltninger har været et udefrakommende chok for mange økonomiske aktører, ikke mindst små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Forskere på tværs af samfundsvidenskaberne arbejder nu på at finde frem til, hvordan dette chok påvirker virksomheder og personer.

En tidlig undersøgelse af en repræsentativ del af danske SMV'er anslår, at 65 pct. oplevede et fald i indtægterne inden for de første to måneder efter nedlukningen d. 12. marts, 2020 (Aarhus Universitet, 2021). En anden undersøgelse af danske SMV'er viste, at ca. 38 pct. stadig rapporterede om et fald i indtægterne i september 2021 (Klyver og Nielsen, 2021). Nogle brancher, især inden for serviceydelse, har båret den største byrde ved de negative indvirkninger, mens andre brancher, som f.eks. e-handel, har klaret sig bedre under pandemien. Virksomheder på tværs af videns- og servicebrancher har været påvirket af, at deres medarbejdere måtte justeres, enten helt eller delvist, til at arbejde hjemmefra. Samtidig har alle virksomheder skullet forholde sig til de nye sundhedsretningslinjer og risikoen for at skulle sende smittede medarbejdere hjem.

Skiftet fra samarbejdet med kollegaerne på kontoret til hjemmearbejde har konsekvenser for virksomhedens performance (se også Håkonsson og Larsens artikel i dette temanummer), da det påvirker koordineringen af arbejdet

JONATHAN DAVID JENSEN

Ph.d.-studerende, Institut for Virksomhedsledelse – ICOA – Interdisciplinary Center for Organizational Architecture, Aarhus Universitet, jdj@mgmt.au.dk

CHRISTIAN TRUELSEN ELBÆK


Ph.d.-studerende, Institut for Virksomhedsledelse – ICOA – Interdisciplinary Center for Organizational Architecture, Aarhus Universitet, chel@mgmt.au.dk

RAHUL ANAND

Adjunkt, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet, ranand@mgmt.au.dk

(Foss, 2020; Burton o. a., 2020). For mange virksomheder har nedlukningen og fysiske afstandskrav tvunget arbejdskraften til at tilpasse sig til kommunikation og koordinering af arbejdet via digitale teknologier som f.eks. Zoom, Microsoft Teams, Slack osv. Eksisterende procedurer og modularisering af driften skal opdateres, især hvor opgaverne bærer præg af indbyrdes afhængighed, der som regel kræver, at medarbejderne befinder sig på samme sted. Virksomheder i mange brancher blev ramt af udfordringer såsom faldende efterspørgsel/udbud, forstyrrelser i forsyningskæderne, lokale restriktioner osv., der opstod som følge af pandemien.

Udfordringerne ved et hurtigt skifte til hjemmearbejde og det meget anderledes økonomiske landskab er formentlig endnu vanskeligere at håndtere, når medarbejderne er mindre integrerede i den specifikke måde, hvorpå de enkelte virksomheder udfører deres arbejde, hvilket eksempelvis er tilfældet for freelancere. For freelancere kan forstyrrelserne i de rutinemæssige arbejdsgange og ændringer i driftsprocedurerne være en hindring i forhold til at få udført opgaverne, hvilket påvirker virksomhedens overordnede evne til at koordinere arbejdet effektivt. Den seneste forskning vedr. pandemiens indvirkninger på dette peger på, at de hårdt ramte virksomheder forsøger at øge deres brug af freelancere for at navigere i det skiftende økonomiske landskab og tilpasse sig hurtigt (Jensen og Anand, 2021). Freelancere kan være lettere at ansætte, de giver hurtig adgang til efterspurgte kvalifikationer, reducerer behovet for at lede medarbejdere og giver mulighed for fleksibilitet i perioder med usikkerhed. Tidligere forskning fra USA peger dog på, at det på længere sigt kan være kosteligt og ineffektivt at anvende freelancere (Fisher og Connelly, 2017; Connelly og Gallagher, 2006).

 Denne artikel gør opmærksom på, at virksomheder, der har et højere antal freelancere i arbejdsstyrken ved begyndelsen af et udefrakommende chok, som f.eks. Covid-19, kan opleve et højere niveau af usikkerhed og koordineringsproblemer

Denne artikel gør opmærksom på, at virksomheder, der har et højere antal freelancere i arbejdsstyrken ved begyndelsen af et udefrakommende chok, som f.eks. Covid-19, kan opleve et højere niveau af usikkerhed og koordineringsproblemer. I de næste afsnit præsenterer vi nogle teoretiske overvejelser om, hvornår virksomheder vælger at bruge freelancere fremfor fastansatte. Det gør vi for at begrunde vores undersøgelse af Covid-19's ændringer i SMV'ernes opgaver. Derefter introducerer vi vores metoder og resultater, samt vores teoretiske forklaring på, hvorfor fleksible arbejdsstyrker i især videns- og servicebrancher kunne opleve højere usikkerhed og koordinationsproblemer. I vores diskussion inkluderer vi tre anbefalinger til, hvordan virksomheder kan afhjælpe de negative indvirkninger fra et udefrakommende chok på en fleksibel arbejdsstyrke ved at designe robuste koordinationsmekanismer.

Afvejninger ved brug af freelancere over for fastansatte

Freelancere (det grundlæggende begreb, vi og andre akademikere og institutioner bruger for at beskrive midlertidigt ansatte, jf. Burke og Cowling, 2015) er medarbejdere, der har en midlertidig kontrakt, enten indirekte via et mellemled eller direkte med arbejdsgiveren. Op til en femtedel af medarbejdere i EU-15 lande og USA arbejder nu som freelancere, og freelancearbejde (inden for især faglærte jobs) er inden for de seneste år steget hurtigere end nogen anden form for ansættelse (McKinsey og Co., 2016). I takt med at midlertidig ansættelse fortsætter med at stige, er det relevant at gennemgå en række teorier om, hvordan den ændrede karakter af arbejdet og ansættelse påvirker virksomheders drift (Barley o. a., 2017). Ændringer i ansættelse og arbejdsrutiner kan nemlig også have betydelige konsekvenser for resultaterne af det valgte organisationsdesign (Burton o. a., 2020).

For at begrunde vores spørgsmål vedr. SMV'ers brug af freelancere og forbindelsen med koordinationsproblemer og usikkerhed er det nødvendigt at udfolde nogle teoretiske overvejelser om, hvornår virksomheder burde bruge freelancere fremfor fastansatte. En forudsætning for valget af brug af freelancere er, at opgaver har forskellige karakteristika, som gør den ene form for ansættelse bedre end den anden, men vi ved ikke nok om konsekvenserne af valget, når opgavens karakteristika (feks. driftsprocedurer) ændrer sig uforudset. F.eks. kan en meget velspecificeret opgave såsom *web-design* hurtigt ændrer sig til en mere uspecificeret opgave, hvis opgavens modulariserbarhed og kommunikationsproces pludseligt ændrer sig.

Tidligere forskning påpeger fordele såvel som ulemper ved ansættelse af freelancere fremfor fastansatte (Atkinson, 1984; Handy, 1989; Williamson, 1979). Teoretisk set vil det være en fordel at ansatte faste medarbejdere, hvis arbejdsopgaverne bliver hyppigt gentaget, er meget indbyrdes afhængige og specifikke for virksomheden. Dette fordi man ved fastansættelser kan sikre sig mere kontrol over medarbejderens adfærd og ligeledes sikre sig, at medarbejderens ekspertviden alene kommer virksomheden selv til gode (refereret til i litteraturen som *asset specificity*) (Williamson, 1975; Williamson, 1979; Williamson, 1985). Eksempelvis vil det være en fordel at ansætte en fast medarbejder til et arbejde, der involverer flere specialister såsom at udtænke virksomhedens HR-politik, mens det vil være mindre fordelagtigt at ansætte en freelancer til det samme arbejde.

➤➤ **Freelancere skal i teorien kun bruges til et lejlighedsvist (kontra hyppigt), klart specificeret og generisk arbejde under forhold med målbar performance og kun få bekymringer om vidensekspropriation**

Freelancere skal altså i teorien kun bruges til et lejlighedsvist (kontra hyppigt), klart specificeret og generisk arbejde under forhold med målbar performance og kun få bekymringer om videns – ekspropriation, eksempelvis web-design eller opsætning af virksomhedens IT-infrastruktur.

Ligeledes er der også en psykologisk komponent, der skal overvejes. En såkaldt relationel psykologisk kontrakt er mere åben og fungerer bedre, når der er en fælles forståelse mellem medarbejdere sammenlignet med en transaktionel psykologisk kontrakt, som karakteriserer midlertidige ansættelser (Rosseau, 1989, 1995). Relationelle kontrakter er karakteristiske for fuldtidsansættelse, de beror på tilliden til og engagementet i virksomheden og mellem kollegaer, når opgavernes specificering og performance er mere uklare. Transaktionelle kontrakter er mere nyttige ved opgaver, der er klart specificeret, og hvor relationer har mindre betydning. Afvejningerne mellem brug af freelancere over for faste medarbejdere er opsummeret i Tabel 1 nedenfor (adapteret fra Peel og Boxall, 2005).

Tabel 1. Brug af freelancere over for faste medarbejdere udtrykt som en afvejning

Opgavens karakter	Faste ansatte	Freelancere
Hyppighed	Høj	Lav
Asset Specificity	Høj	Lav
Opgavetyper	Uklart	Specificeret
Måling af performance	Svær	Let
Bekymring om ekspropriation	Høj	Lav
Psykologisk kontrakt	Relationel	Transaktionel

Afvejningerne ovenfor antyder, at virksomheder opnår større fleksibilitet (eks. mulighed for justering af antallet af medarbejdere efter behov eller ændringer af kontraktuelle forhold, eks. reduktion af løn) ved brug af freelancere. Dette understøttes af ideen om, at midlertidigt arbejde (f.eks. vikarbranchen) i Danmark er cyklisk og fungerer som en buffer for arbejdsmarkedet under kriser (STAR, 2018). Freelancere er derfor nyttige som substitution eller supplement til den faste medarbejderstab, f.eks. når efterspørgslen svinger, eller hvis de kan tilbyde nogle kvalifikationer, der er behov for til én enkelt opgave, eller hvis de kan erstatte en syg medarbejder. Det giver også virksomheder mulighed for at reducere arbejdsstyrken i modsætning til at afskedige faste medarbejdere i perioder med nedgang. Dette synes alt sammen at være tydelige fordele under et eksogent chok som Covid-19. Spørgsmålet er blot, om de påpegede ulemper er tilstrækkelig belyst. Dette vil vi se nærmere på i nedenstående, hvor vi har spurgt ind til danske SMV'ers tidligere brug af freelancere, hvorvidt de er blevet påvirket af Covid-19, samt koordinations- og kommunikationsproblemer som følge af krisen.

Undersøgelse af danske SMV'er og målevariabler

Under den første nedlukning som følge af Covid-19-pandemien (fra maj til juni 2020) indsamlede vi data fra 237 danske SMV'er ved hjælp af en elektronisk spørgeskemaundersøgelse, der blev distribueret (på dansk) pr. e-mail. Vi lavede desuden et *web scrape*² af relevant virksomhedsdata (f.eks. industrisektorer) på de inkluderede virksomheder. Data blev indsamlet som en del af et større projekt (*Reboot SMV*) i samarbejde med Industriens Fond, der har til formål at undersøge og understøtte danske SMV'er i deres håndtering af de afledte effekter af den igangværende pandemi (Jensen og Anand, 2021). Den gennemsnitlige størrelse på de inkluderede SMV'er og deres regionale fordeling var forholdsvis repræsentativ, selvom SMV'er fra hovedstadsregionen i nogen grad var overrepræsenteret i stikprøven.

Mens den primære undersøgelse indsamlede svar på baggrund af et større sæt variable, fokuserer vores analyse kun på et meget specifikt sæt af målinger, der blev inkluderet for at forstå, hvordan SMV'er, der bruger freelancere, kan have været påvirket af nedlukningen. Helt specifikt indsamlede vi data på baggrund af følgende variabler:

Påvirkningen fra Covid-19: en måling af den grad, hvormed hver virksomhed blev påvirket af krisen for at bestemme den opfattede usikkerhed. Spørgsmålet blev designet til at måle antagelsen om, at tilpasning til chokket og en efterfølgende usikkerhed kan indebære forskellige former for påvirkning, f.eks. fald i efterspørgsel, udbud, likviditet osv. Dette punkt blev målt på en Likert-skala fra 1 (»slet ikke«) til 5 (»i høj grad«).

Vi brugte et grundlæggende begreb, der er almindeligt anvendt i både den akademiske verden og i industrien (»freelancer«), til at tage højde for forskellene mellem typer af midlertidigt ansatte generelt (Fuller o. a., 2020; Burke og Cowling, 2015). Vi adspurgte også virksomhederne om deres brug af freelancere, der blev ansat på timebasis og opgavebasis, for at gøre det lettere for respondenterne at svare i forhold til den overordnede type freelancer, der er relevant for deres virksomhed og branche. Ovenstående beslutninger blev truffet, fordi vores mål var at studere, hvordan de forskellige typer af midlertidigt ansatte relaterer sig til påvirkning og koordineringsproblemer på tværs af forskellige brancher, ved krisens udbrud. Dog erkender vi, at de gør vores analyse svagere, da vi ikke med vores overordnede data præcis kan vise, hvorfor denne korrelation findes.

Brug af freelancere (time) og (opgave): målinger af den procentdel af virksomhedens arbejdskraft, som bestod af freelancere, der var ansat på hhv. time- og opgavebasis før pandemien.

Koordineringsproblemer: en måling af den grad, hvorved den enkelte virksomhed havde oplevet kommunikations- og koordineringsproblemer som følge af pandemien og distancearbejde. Punktet blev målt på en Likert-skala fra 1 (»meget uenig«) til 5 (»meget enig«).

Region: angiver i hvilken af de fem primære regioner i Danmark, virksomhederne er placeret.

Branche: en måling, der på baggrund af NACE-branchekode adskiller virksomhederne på fire brede økonomiske sektorer (produktion, serviceydelser, offentlige serviceydelser, vidensarbejde).

For at tage højde for common methods variance, en gentagen bias i forskning via selvrapporterede undersøgelsesdata (Podsakoff et al., 2012), garanterede vi fuld anonymitet og fortrolighed for de deltagende SMV'er og gjorde det klart, at formålet med undersøgelsen ikke var at identificere rigtige og forkerte svar, men at identificere hvordan og hvorfor virksomheder blev påvirket forskelligt. Da vores analyseenhed var på virksomhedsniveau (i modsætning til personniveau), antager vi, at motivationen til at svare efter, hvad der er »socialt accepteret«, blev minimeret. I overensstemmelse med målsætningerne for det overordnede projekt, der er støttet af Industriens Fond, informerede vi endvidere respondenterne om, at resultaterne kunne få konsekvenser for retningslinjerne for, hvordan virksomheder skal navigere i fremtidige kriser.

Afvejningen mellem arbejdskraftens fleksibilitet og påvirkninger fra chok

For at belyse afvejningen mellem arbejdskraftens fleksibilitet og påvirkninger lavede vi indledningsvist deskriptive analyser. Disse fremgår af tabel 2 og inddeles i regioner og industrisektorer. Som det fremgår, indikerer vores analyse, at SMV'er i hovedstadsregionen blev påvirket i størst grad ($M = 4,24$, $SD = 0,98$), mens SMV'er i Region Sjælland var mindst påvirket ($M = 3,61$, $SD = 1,29$). Det er dog vigtigt at bemærke, at alle virksomheder rapporterede en påvirkning,³ som var over middelpunktet for skalaen (dvs. over 3). Vores deskriptive statistik viser også, at SMV'er inden for vidensarbejde blev påvirket mest ($M = 4,31$, $SD = 1,03$), mens virksomheder i produktionssektoren blev påvirket mindst ($M = 4,02$, $SD = 1,19$). Alle industrisektorer rapporterede om en gennemsnitlig påvirkning på 4 eller derover, hvilket viser, hvor stort chokket var for brancherne. Når det drejer sig om koordineringsproblemer, indikerer vores deskriptive data, at alle SMV'er – uanset region – oplevede koordineringsproblemer i næsten samme grad (en middelværdi på ca. 2,5). Det samme forhold, selvom gennemsnittet er lidt større, ser ud til at gøre sig gældende på tværs af virksomheder inden for de forskellige brancher.

Tabel 2. Deskriptiv statistik

		<i>M</i>	<i>SD.</i>	<i>Med.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>
	Variabler grupperet efter region					
Hovedstaden	Påvirkning	4,24	0,98	5,00	2,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,68	1,03	0,00	0,00	4,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,28	0,81	0,00	0,00	4,00
	Koordineringsproblemer	2,57	1,11	2,00	1,00	5,00
Sjælland	Påvirkning	3,61	1,29	4,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,33	0,69	0,00	0,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,22	0,55	0,00	0,00	5,00
	Koordineringsproblemer	2,72	1,18	3,00	1,00	5,00
Nordjylland	Påvirkning	3,90	1,30	4,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,61	1,33	0,00	0,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,48	1,09	0,00	0,00	5,00
	Koordineringsproblemer	2,77	0,99	3,00	1,00	5,00
Midtjylland	Påvirkning	4,08	1,11	5,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,54	0,92	0,00	0,00	4,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,21	0,44	0,00	0,00	2,00
	Koordineringsproblemer	2,65	1,02	3,00	1,00	5,00
Syddanmark	Påvirkning	3,95	1,05	4,00	2,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,44	0,55	0,00	0,00	2,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,12	0,33	0,00	0,00	1,00
	Koordineringsproblemer	2,54	1,14	3,00	1,00	5,00
	Variabler grupperet efter industrisektor					
Vidensarbejde	Påvirkning	4,31	1,03	5,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,15	0,38	0,00	0,00	3,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,46	0,88	0,00	0,00	3,00
	Koordineringsproblemer	2,77	0,93	3,00	1,00	5,00
Offentlige serviceydelser	Påvirkning	4,09	1,07	4,00	2,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,73	1,09	0,00	0,00	4,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,36	0,87	0,00	0,00	4,00
	Koordineringsproblemer	2,64	1,10	3,00	1,00	5,00
Produktion	Påvirkning	4,02	1,19	5,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,44	0,80	0,00	0,00	1,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,13	0,40	0,00	0,00	1,00
	Koordineringsproblemer	2,61	1,13	3,00	1,00	5,00
Serviceydelser	Påvirkning	4,04	1,02	4,00	1,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,41	0,97	0,00	0,00	5,00
	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,15	0,36	0,00	0,00	5,00
	Koordineringsproblemer	2,59	0,93	3,00	1,00	5,00

Bemærk: Tabel 2 viser gennemsnit (*M*), standardafvigelse (*SD*), medianer (*med.*), minimumsværdier (*Min.*) og maksimumsværdier (*Maks.*) for de fire variabler: 1) påvirkning, 2) forudgående brug af freelancere pr. time, 3) forudgående brug af freelancere pr. opgave og 4) koordineringsproblemer, grupperet efter regioner og industrisektor.

Tabel 3. Korrelationsmatrix

	Påvirkning	Forudgående brug af freelancere (pr. time)	Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	Koordineringsproblemer
Påvirkning	1***	-	-	-
Forudgående brug af freelancere (pr. time)	0,14*	1***	-	-
Forudgående brug af freelancere (pr. opgave)	0,13*	0,48***	1***	-
Koordineringsproblemer	0,14*	0,21**	0,15*	1***

Bemærk: Justeret for multipel sammenligning efter retningslinjerne fra Hochberg og Benjamini (1990),
 *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,5$.

For at undersøge, hvordan forudgående brug af freelancere kan influere, 1) i hvilken grad SMV'er påvirkes af pandemien, og 2) i hvilken grad SMV'er oplever koordineringsproblemer som følge af pandemien, udførte vi en korrelationsanalyse, der understøtter vores forventninger.

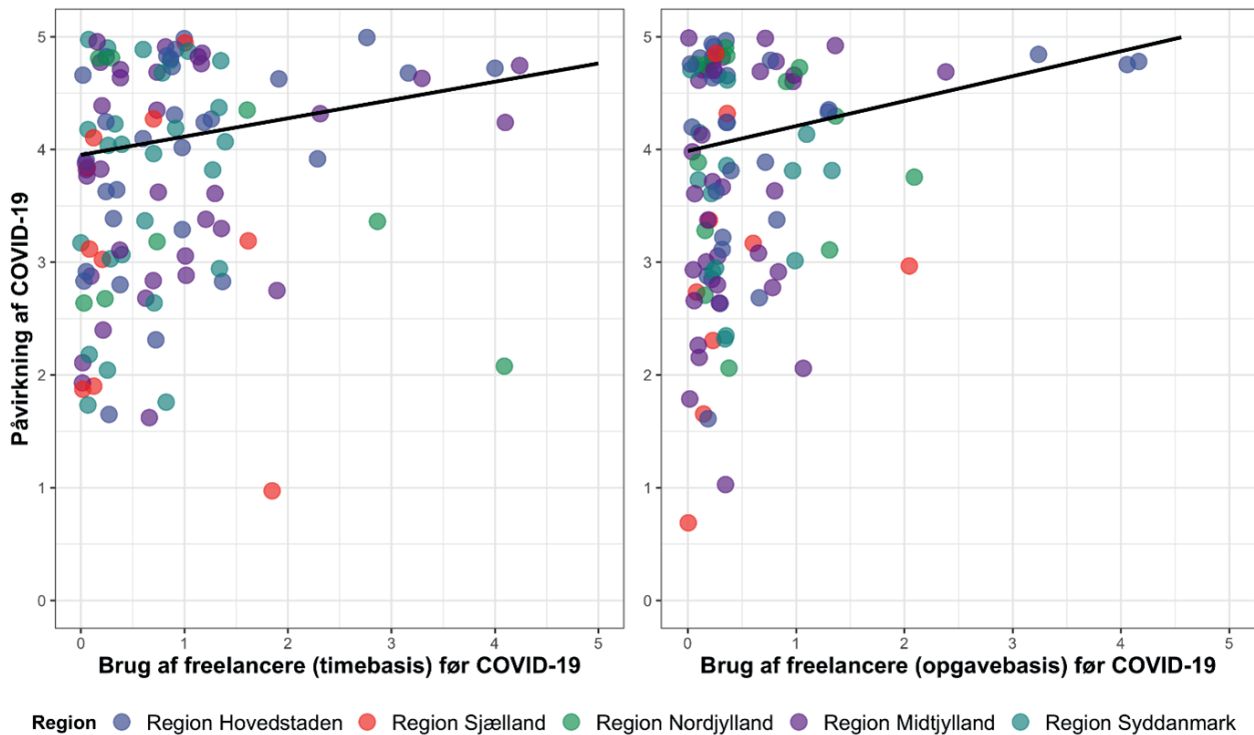
SMV'er, der anvendte en større procentdel af freelancere, der blev betalt pr. time, før pandemien, blev påvirket i et større omfang end virksomheder, som brugte færre freelancere. Dette fremgår af Tabel 3, hvor det ses, at korrelationen mellem *Påvirket* og *Brug af freelancere (pr. time)* er positiv, signifikant og lille ($r = 0,14$, 95 % CI [0,01, 0,26], $t(234) = 2,15$, $p < 0,05$). Den samme korrelation er til stede, når vi ser på SMV'er, der ansatte flere freelancere på opgavebasis før pandemien. Her er korrelation mellem *Påvirket* og *Brug af Freelancere (pr. opgave)* også positiv, signifikant og lille ($r = 0,13$, 95 % CI [0,01, 0,26], $t(234) = 2,07$, $p < 0,05$).

For det andet er korrelationen mellem *Brug af freelancere (pr. time)* og *Koordineringsproblemer* positiv, signifikant og mellem ($r = 0,21$, 95 % CI [0,08, 0,33], $t(234) = 3,23$, $p < 0,01$). Ligeledes viser tabel 3, at der er en korrelation mellem brugen af flere freelancere (aflønnet pr. time) og større koordineringsproblemer som følge af chokket: korrelationen mellem *Brug af freelancere (pr. time)* og *Koordineringsproblemer* er positiv, signifikant og mellem ($r = 0,21$, 95 % CI [0,08, 0,33], $t(234) = 3,23$, $p < 0,01$). Vi observerede en tilsvarende korrelation (men med en mindre indvirkning) mellem brugen af freelancere (aflønnet pr. opgave) før pandemien og rapportering af større koordineringsproblemer. Her er korrelationen mellem *Brug af freelancere (pr. opgave)* og *Koordineringsproblemer* positiv, signifikant og lille ($r = 0,15$, 95 % CI [0,03, 0,27], $t(234) = 2,36$, $p < 0,05$).

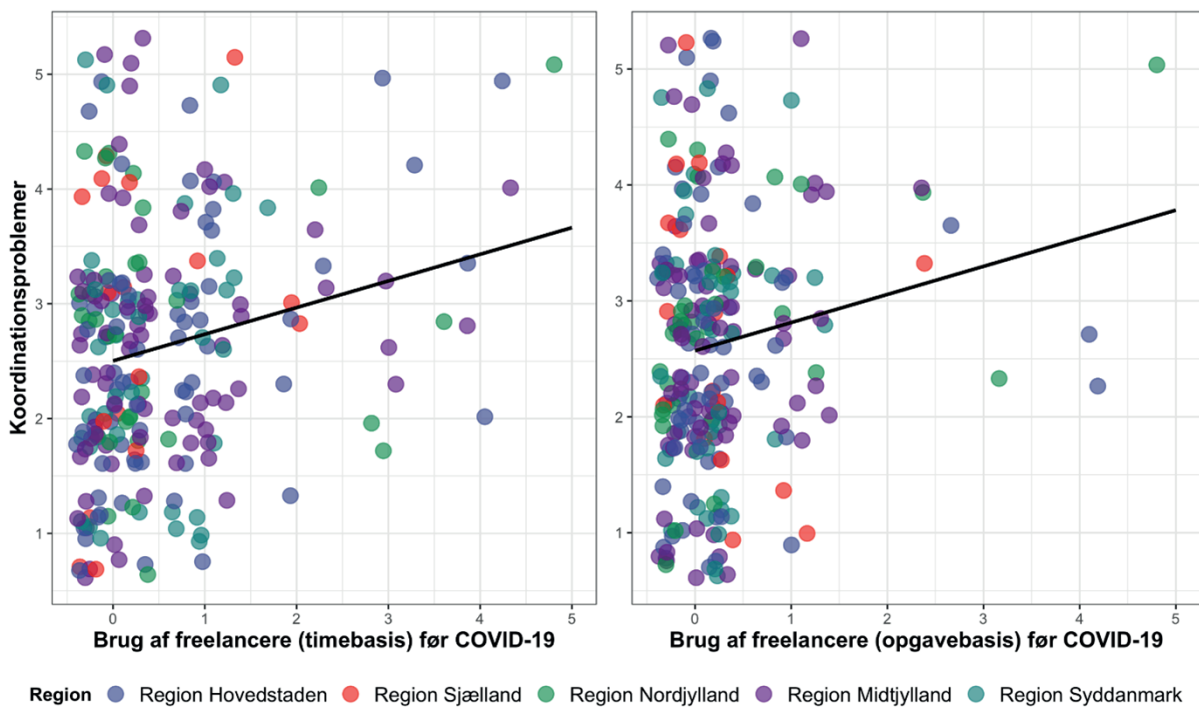
Hvis man ser bort fra forudgående brug af freelancere, indikerer vores resultater generelt, at SMV'er, der rapporterer at være påvirket af pandemien også rapporterer, at de i højere grad oplever koordineringsproblemer, da korrelationen imellem *Påvirket* og *Koordineringsproblemer* er positiv, signifikant og lille ($r = 0,14$, 95 % CI [0,01, 0,26], $t(234) = 2,14$, $p < 0,05$).

Idet vi kunne se, at der var forskelle blandt regioner, lavede vi figurer, som viser de ovenstående korrelationer med fordelingen af regioner. De korrelationer, der er rapporteret ovenfor, er visualiseret i Figur 1 og Figur 2. Trendlinjen viser omfang og retning (positiv) for associationerne mellem forudgående brug af freelancere (x-akser) og efterfølgende påvirkning/koordineringsproblemer (y-akser). Cirklene repræsenterer virksomheder, og farverne viser, hvilken region/kategori de tilhører.

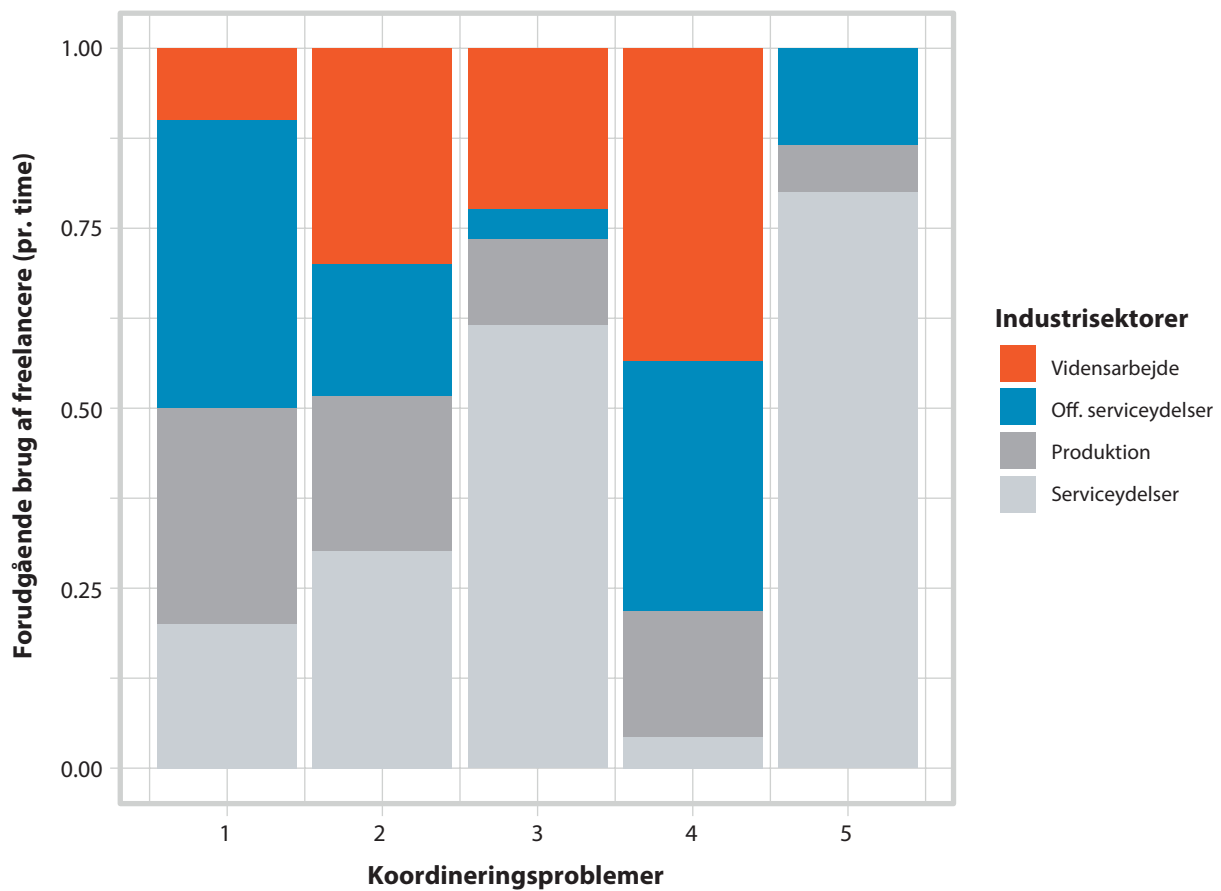
Figur 1. Korrelation mellem påvirkningen fra COVID-19 og forudgående brug af freelancere i danske SMV'er grupperet efter region



Figur 2. Korrelation mellem forudgående brug af freelancere og aktuelle koordineringsproblemer i danske SMV'er grupperet efter region



Figur 3. Fordelingen mellem procentdelen af forudgående brug af freelancere (pr. time) og opfattede koordineringsproblemer grupperet efter de fire primære industrisektorer



Samlet set indikerer vores resultater en positiv korrelation mellem brugen af freelancere i danske SMV'er før pandemien, en større, opfattet påvirkning samt større koordineringsproblemer som følge af pandemien. Vi så, at virksomheder på tværs af alle regioner brugte freelancere før krisen. Vi belyste også fordelingen af virksomheder, som brugte freelancere på tværs af industrisektorer, samt deres grad af koordineringsproblemer: Virksomheder der anvendte flere freelancere inden for videns- og servicebrancher oplevede en højere grad af koordineringsproblemer end lignende virksomheder i produktionsbrancher.

➤ Omstillingsparadokset henviser til den situation, at en given virksomhed vil have gavn af den fleksibilitet i arbejdsstyrken, som brugen af freelancere giver, men samtidig også oplever større koordineringsproblemer, når omgivelserne ændrer sig

Det synes interessant at undersøge, hvad disse industrispecifikke forskelle kan skyldes. Industrisektorer kan ses som en overordnet indikator for forskellige opgavetyper, og spørgsmålet er derfor, om dette kan forklare de opfattede problemer ved anvendelse af flere freelancere. Derfor satte vi os ind i litteraturen om opgavekoordinering og koordineringsmekanismer for at finde frem til en teoretisk forklaring på korrelationsresultaterne. I det kommende afsnit inddrager vi teori om koordinationsmekanismer for at forklare vores foreløbige resultater og bane vejen for en mere dybdegående undersøgelse af det, vi kalder omstillingsparadokset: når virksomheden vil have gavn af fleksibilitet i arbejdsstyrken ved at bruge freelancere, men samtidig også oplever større koordineringsproblemer, når omgivelserne ændrer sig.

Koordinationsmekanismer: modularisering, løbende kommunikation og tacit koordinationsmekanismer (TCM'er)

Tidligere litteratur har peget på paradokset ved svagere tilknytninger mellem medarbejdere og virksomheder og den stigende vigtighed af samarbejde og dermed indbyrdes afhængigt arbejde (Cappelli, 1995). Vores undersøgelser indikerer, at dette problem fremhæves, når koordinering i virksomheder er ramt af uforudsete chok. Koordinering, som netop vedrører evnen til at tilpasse ens arbejde med andres, bliver vanskeligere, når omgivelserne pludselig ændrer sig og medfører ændringer i måden, hvorpå man normalt vil løse virksomhedens kerne- og underopgaver. For at forklare, hvorfor disse vanskeligheder i særlig grad rammer virksomheder, der benytter sig af freelance arbejdskraft, er det nødvendigt at redegøre for, hvordan koordinering finder sted i virksomheder (Burton o. a., 2020, Srikanth og Puranam, 2011; March og Simon, 1958).

Variierende usikkerhed i ansættelsesforholdet (som jo netop er tilfældet, når man ansætter freelancere) kan påvirke koordineringen af opgaver og samarbejde blandt medarbejdere i virksomheden (Connelly og Gallagher, 2006). Koordinering kan være særligt udfordrende, når opgaverne er indbyrdes af-

hængige (Burton o. a., 2020), og når arbejdet kræver samarbejde (Håkonsson o. a., 2016). Jo mere indbyrdes afhængige opgaverne er, jo større er risikoen for, at virksomhedens koordinering mislykkes, og performance falder (Srikanth og Puranam, 2011).

Litteraturen om koordinationsmekanismer omtaler tre typer af koordinering: *modularisering, løbende kommunikation og tacit (dvs. "tavse", eller ikke eksplisiterede) koordinationsmekanismer* (Srikanth og Puranam, 2011). Den første mekanisme, modularisering, svarer til koordinering ved planlægning (March og Simon, 1958), f.eks. gennem brugen af standardiserede driftsprocedurer eller delte *interfaces* som f.eks. ERP-systemer.

Den anden mekanisme, løbende kommunikation, er lidt mere kompleks og bruges for at støtte modulariseringen af opgaver. Mens modularisering reducerer behovet for løbende kommunikation ved at gøre opgaverne mere uafhængige, kan løbende kommunikation stadig være nødvendig for at give feedback eller komme med nye oplysninger (March og Simon, 1958), især når der opstår uforudsete hændelser, som kræver afvigelser fra normen. Den løbende kommunikation lettes ved at investere i kommunikationsteknologier (f.eks. Zoom eller MS Teams) og indrette organisationen, så den faciliterer interaktioner (Håkonsson o. a., 2016; Srikanth og Puranam, 2011). Da virksomhederne blev ramt af hjemsendelser under pandemien, er det muligt at forestille sig, at det krævede løbende kommunikation med nye teknologier for at navigere eller opdatere f.eks. modulariserede standardprocedurer. Samtidig kunne man også forestille sig, at løbende kommunikationen blev vanskeliggjort på grund af distancearbejde.

Den tredje og sidste mekanisme er tacit koordinationsmekanismer (herefter refereret til som TCM'er) (Srikanth og Puranam, 2011). TCM'er beror på koordinering via fælles forståelse og forudgående tacit viden (viden som er svær at formulere eller kommunikere med ord, men som man – ofte gennem en fælles fortid – alligevel er vidende om). TCM'er reducerer behovet for løbende kommunikation (f.eks. hvis to medarbejdere har tacit viden om hinandens arbejdsmetoder og notater, kan de løse problemer uden behov for at tale om dem). TCM'er kan fremmes ved hjælp af investering i f.eks. fælles arbejdsrelateret uddannelse, uddannelse i kulturelle forskelle samt et fælles sprog (Srikanth og Puranam, 2011).

Koordinationsmekanismer i tilfælde af et chok

Under konjunkturbestemte forhold kan virksomheder blive mere effektive ved at tilpasse antallet af medarbejdere efter behov. Freelancere giver dem netop denne fleksibilitet. Men især når forholdene ændres, f.eks. ifm. et udefrakommende chok som Covid-19 (og dets medfølgende påvirkninger på arbejdsgangene i virksomheder), kan virksomheder, der anvender freelancere for at opnå fleksibilitet, dog opleve større vanskeligheder. Disse vanskeligheder kan relateres til modularisering og løbende kommunikation. Det er vanskeligere for freelancere at tilpasse sig ændringer i arbejdsopgaverne, da freelancere

mangler den forudgående *tacit viden* til at handle effektivt, når standardprocedurer og løbende kommunikation afviger fra normen.

Faste medarbejdere, der har arbejdet sammen, deler et fælles grundlag, der ikke er specifikt for den enkelte opgave, men som er skabt igennem TCM'er (Srikanth og Puranam, 2011). Et udefrakommende chok kan medføre pludselige ændringer i delte interfaces (processer, grænseflader eller standardprocedurer), der kan være svære at navigere i uden TCM'er. Den løbende kommunikation kan også blive ramt i kølvandet på et chok som Covid-19. Dette kan forklare, hvorfor virksomheder, der gør større brug af freelancere, oplever større usikkerhed.

Vi angiver tre primære årsager til, at virksomheder, der bruger flere freelancere, vil opleve større opfattet usikkerhed og koordineringsproblemer end virksomheder, der er mindre afhængige af freelancere. For det første er freelancere afhængige af et højt niveau af modularisering og løbende kommunikation for at koordinere arbejdet, f.eks. via delte interfaces eller veldefinerede standardprocedurer og tydelige kommunikationskanaler. Som beskrevet tidligere (jf. afsnit om afvejninger) er freelancere bedst egnede til opgaver, der er lette at specificere, hvor det er lettere at definere og evaluere den endelige performance, og hvor viden om, hvordan arbejdet skal udføres, i høj grad er kodificeret eller kan kommunikeres med ord. Delte interfaces og standardprocedurer bliver forstyrret i tilfælde af et chok, ligesom løbende kommunikation bliver vanskeligere ifm. hjemsendelser, hvilket kan gøre det besværligt at specificere, hvordan arbejdet skal udføres, og bevare et højt niveau af modularisering og løbende kommunikation i samme grad som før chokket.

For det andet er freelancere en armslængde fra virksomheden i modsætning til de stærkere bånd, der opstår mellem faste medarbejdere. Social kapital mellem medarbejdere påvirker performance på måder, der har været drøftet i forhold til, hvordan virksomheder investerer i TCM'er for at øge koordineringen (jf. den forrige afsnit om koordinationsmekanismer). Medarbejdere, der har stærke relationelle bånd til hinanden, kan have oplevet kommunikationen ifm. hjemmearbejde som nemmere.

For det tredje (og relateret til den anden årsag) har freelancere ikke i samme grad fordel af investeringer i TCM'er (som faste medarbejdere har), da deres arbejde ofte ikke kræver meget *tacit viden*, jf. afsnittet om afvejninger. *Tacit viden* om kontekst, handlinger, sprog og heuristik bliver også mere værdifuld, når modularisering og løbende kommunikation gennemgår pludselige forandringer, der kræver, at medarbejderne koordinerer arbejdet på nye måder, mens virksomheden er i krisetilstand. For mange virksomheder, der bruger freelancere, kan manglende investering i TCM'er stå i vejen for tilpasningen til chokket. Dermed kan virksomheder, som søger fleksibilitet i arbejdsstyrken, stå overfor et omstillingsparadoks, mens de er i krisetilstand, i form af, at koordinering kan blive vanskeligere. Vi afslutter med en diskussion af hvad vores resultater og teoretiske forklaringer kan have af implikationer for litteraturen samt virksomhedsledelse i praksis.

Konsekvenser for forskning og praksis

Denne undersøgelse er (så vidt vi ved) den første undersøgelse i Danmark af de konsekvenser, som søgningen mod fleksibilitet i arbejdskraften har i forhold til påvirkningen fra Covid-19-pandemien. Via en eksplorativ, empirisk analyse argumenterer vi for og viser, at selvom fordele såsom øget fleksibilitet (Burke og Cowling, 2015) kan gavne virksomheder, der bruger flere freelancere, kan det også være skyld i koordinationsvanskeligheder i tilfælde af et udefrakommende chok som Covid-19-pandemien. Vi kalder det for *omstillingsparadokset*. Empirisk indikerer vores undersøgelse, at: 1) virksomheder, der brugte flere freelancere før pandemien, opfattede pandemiens påvirkning som større, og 2) virksomheder, der brugte flere freelancere før pandemien, oplevede større problemer i relation til koordinering af arbejdet. Vores teoretiske diskussion understøtter vores empiriske resultater, idet koordinationsmekanismer påvirkes i tilfælde af et chok: Virksomheder, som er mere afhængige af freelancere, får ikke gavn af TCM'er i samme grad som andre virksomheder, når modularisering og løbende kommunikation vanskelliggøres.

➤➤ **Empirisk indikerer vores undersøgelse, at: 1) virksomheder, der brugte flere freelancere før pandemien, opfattede pandemiens påvirkning som større, og 2) virksomheder, der brugte flere freelancere før pandemien, oplevede større problemer i relation til koordinering af arbejdet.**

Vores tværsnitmetoder og data er ikke tilstrækkelige til at understøtte det teoretiske forhold, som vi antager. Med andre ord kan der være andre forklaringer på, hvorfor virksomhederne i vores stikprøve blev påvirket og oplevede koordineringsproblemer, som f.eks. branche- eller virksomhedsspecifikke forstyrrelser (f.eks. hvis nogle virksomheder havde flere Covid-19-smittede end andre). Vi mener dog, at vores argumenter og foreløbige resultater er interessante nok til at give grobund for fremtidig forskning i konsekvenserne af søgningen mod fleksibilitet i arbejdskraften for koordinering og modstanddygtighed i perioder med usikkerhed (omstillingsparadokset). Selvom vi kun undersøgte et lille udvalg af danske virksomheder ($N = 237$), kan vi fastslå en signifikant og lille til mellemstor korrelation mellem både opfattet påvirkning og koordineringsproblemer og brugen af freelancere før pandemien. Vores resultater peger derfor mod en situation, hvor omstillingsparadokset kan have større økonomiske konsekvenser (f.eks. hvis koordinationsproblemer varer over tid) for virksomheder, end vores resultater rent faktisk kan afspejle. Vores data blev indsamlet i begyndelsen af den første nedlukning i Danmark, hvor virksomhederne kun lige var begyndt at vænne sig til den aktuelle situation. Alligevel indikeres det, at danske SMV'er allerede dér var påvirket af pandemien, og at de oplevede koordineringsproblemer.

Fremtidig forskning bør derfor have til formål at evaluere de teoretiske forhold, som vi argumenterer for, på en større undersøgelsesgruppe og med f.eks.

longitudinelle data eller kvalitative metoder. Forskellige virksomheder og brancher (f.eks. inden for produktion eller hotel- og beværtningsbranchen) bruger forskellige typer af midlertidige ansatte (f.eks. vikarer eller vidensmedarbejdere) af forskellige årsager. Fremtidig forskning kan derfor søge imod at afdække, *hvordan* specifikke virksomheder bliver påvirket og *typen af* koordineringsproblemer, som de (f.eks. offentlige institutioner) oplever som følge af at have freelancere i arbejdsstyrken i tilfælde af et udefrakommende chok. Vi argumenterer for, at TCM'er giver faste medarbejdere en koordineringsfordel, når modularisering og løbende kommunikationsmekanismer forstyrres. Fremtidig forskning kan derfor ligeledes drage fordel af at afdække specifikke TCM'er, der bidrager til koordinering mellem faste medarbejdere og freelancere, når omgivelserne bliver mere usikre.

Vores resultater har også flere konsekvenser for de involverede. Vikarbranchen i Danmark er stadig relativt lille (omkring 4 pct. i 2017), men har været stigende siden 2010 (STAR, 2018). Ifølge en brancherapport stiger freelancearbejde inden for professionelle serviceydelser (hvor tacit viden antages at være vigtigere end i andre brancher) hurtigere (Linnemann, 2018), ligesom i resten af den vestlige verden (McKinsey og Co., 2016). Denne vækst i freelancearbejde er ikke overraskende, set i lyset af behovet for fleksibilitet og specifikke kvalifikationer, der er opstået i takt med den teknologiske udvikling og arbejdskraftens stigende mobilitet, blandt andre faktorer. En rapport fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering beskriver, at mange vikarer i Danmark er udlændinge, hvilket også muligvis har konsekvenser for koordineringsproblemer på grund af den kulturelle og sproglige heterogenitet. Selvom vi har drøftet fordelene (som f.eks. numerisk fleksibilitet) ved at bruge midlertidigt ansatte, opfordrer denne artikel virksomheder til at være opmærksomme på, hvordan dette arbejde koordineres, især når omgivelserne bliver mere usikre. Vi har tre generelle forslag til virksomheder, som bruger freelancere på baggrund af vores resultater og umiddelbare observationer:

1. Evaluér, hvordan koordineringen foregår i virksomheden: er delte interfaces og kommunikationsprocesser tilstrækkeligt opdaterede til at integrere freelancere? Er der en plan for opdatering af disse, når virksomhedens omgivelser forstyrres?
2. Tilpas ansættelsesprocessen for freelancere, så den fremmer koordineringen. *Onboarding* er en proces, der kan være afgørende for, hvordan koordinering igennem andre processer fungerer, især hvis freelancerne ikke er sat ind i virksomhedens koordinationsmekanismer tilstrækkeligt nok fra starten.
3. Overvej om investering i TCM'er, som f.eks. socialisering og fælles arbejds erfaring, for både freelancere og faste medarbejdere vil være en fordel for virksomheden, især når arbejdet er indbyrdes afhængigt. Selvom freelancearbejde muligvis ikke er karakteriseret af relationelle kontrakter, kan fælles arbejds erfaring og gode relationer spare virksomheden for tid og penge, hvis freelancere er tilbagevendende – også selvom arbejdet er sporadisk.

Vi konkluderer ved at anerkende, at vores arbejde har nogle begrænsninger, der er almindelig kendt for forskning baseret på spørgeskemaundersøgelser, og som kan have betydning for, hvorvidt vores resultater kan generaliseres. Nogle vigtige begrænsninger er størrelsen af vores undersøgelsesgruppe på 237 danske SMV'er, og at vores undersøgelse er begrænset til den danske kontekst samt en specifik type af virksomhed. Da vi anvender en korrelationsanalyse, kan vi ikke fastslå kausalitet i vores nuværende undersøgelse. Vi kan derfor kun beskrive, hvordan brugen af freelancere i danske SMV'er er associeret med en større oplevet påvirkning fra pandemien og en højere grad af koordineringsproblemer. Vi kan ikke med sikkerhed fastslå, om sådanne problemer stammer fra virksomhedernes forudgående brug af freelancere.

Noter

- 1 Forfatterne vil gerne takke Industriens Fond for deres støtte til projektet Reboot SMV, som førte til de data, der er anvendt i denne artikel.
- 2 Web scraping er en dataindsamlingsmetode, hvorved man bruger programmering til at trække data ud af hjemmesider og samle det overskueligt, f. eks. i regneark.
- 3 Påvirkning her er en subjektiv måling af, hvor meget respondenterne mente virksomheden var påvirket af pandemien.

Litteraturliste

- Atkinson, John (1984), "Manpower strategies for flexible organisations", *Personnel Management*, 16(8): 28-31.
- Barley, Stephen R., Beth A. Bechky og Frances J. Milliken (2017), "The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st century", *Academy of Management Discoveries*, 3(2): 111-5.
- Burke, Andrew og Mark Cowling (2015), "The use and value of freelancers: The perspective of managers", *International Review of Entrepreneurship*, 13(1): 1-14.
- Burton, Richard M., Børge Obel og Dorthe D. Håkonsson (2020), *Organizational Design*, Cambridge University Press.
- Cappelli, Peter (1995), "Rethinking Employment", *British Journal of Industrial Relations*, 33(4), 563-602.
- McKinsey & Co. (2016), *Independent work: Choice, necessity, and the gig economy*, New York: McKinsey Global Institute, www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy.
- Connelly, Catherine E. og Daniel G. Gallagher (2006), "Independent and dependent contracting: Meaning and implications", *Human Resource Management Review*, 16(2): 95-106.
- Fisher, Sandra L. og Catherine E. Connelly (2017), "Lower cost or just lower value? Modeling the organizational costs and benefits of contingent work", *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 165-86.
- Foss, Nicolai J. (2020), "The impact of The Covid-19 pandemic on firms' organizational designs", *Journal of Management Studies*, 58(1): 270-4.
- Fuller, Joseph, Manjari Raman, Alison Bailey og Nithya Vaduganathan (2020), "Rethinking the On-Demand Workforce", *Harvard Business Review*, 98(6): 96-103.
- Funder, David C. og Daniel J. Ozer (2019), "Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense", *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2): 156-68.
- Handy, Charles (1989), *The Age of Unreason*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hochberg, Yosef og Yoav Benjamini (1990), "More powerful procedures for multiple significance testing", *Statistics in Medicine*, 9(7): 811-8.
- Håkonsson, Dorthe D., Børge Obel, Jacob. K. Eskildsen og Richard. M. Burton (2016), "On cooperative behavior in distributed teams: the influence of organizational design, media richness, social interaction, og interaction adaptation", *Frontiers in Psychology*, 7, 692.
- Jensen, Jonathan D. og Rahul Anand (2021), "Employment reconfiguration during exogenous shocks: evidence from COVID-19", *Academy of Management Proceedings*. *Unpublished*.
- Klyver, Kim. og Suna L. Nielsen (2021), "Hvad kan SMV'er lære af Covid-19? En repræsentativ undersøgelse af yngre danske SMV'er", Syddansk Universitet, <https://portal.findresearcher.sdu.dk/en/publications/>

hvad-kan-smver-lære-af-covid-19-en-repræsentativ-undersøgelse-af-

- Linnemann, Mathias (2018), "Skal du være lønmodtager eller freelancer i fremtiden?", www.worksome.dk/lonmodtager-eller-freelancer-fremtiden/.
- March, James G. og Herbert A. Simon (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Peel, Simon og Peter Boxall (2005), "When is contracting preferable to employment? An exploration of management and worker perspectives", *Journal of Management Studies*, 42(8): 1675-97.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie og Nathan P. Podsakoff (2012), "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it", *Annual Review of Psychology*, 63, 539-69.
- Srikanth, Kannan og Phanish Puranam (2011), "Integrating distributed work: comparing task design, communication, og tacit coordination mechanisms", *Strategic Management Journal*, 32(8): 849-75.
- STAR (2018), "Statusnotat vedrørende udviklingen i vikarbekæftigelsen", i Rekruttering, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, <https://star.dk/media/7801/statusnotat-vedr-udviklingen-i-vikarbekaeftigelsen-august-2018.pdf>
- Aarhus Universitet (2021), *Reboot SMV* [Online]. mgmt.au.dk, <https://mgmt.au.dk/research-related-to-covid-19/reboot-smv/>.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations", *The Journal of Law and Economics*, 22(2): 233-61.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press. Douglas.