

Opgaveløsningstilgange i en organisationskontekst

Temanummer: Organisationsdesign

Denne artikel fokuserer på to overordnede opgaveløsningstilgange, som organisationer i både den offentlige og private sektor bør tage stilling til i deres daglige arbejde med diverse opgaver. Den ene opgaveløsningstilgang er den exploitative, hvor erfaringer fra tidligere opgaveløsninger udnyttes, mens den anden er den eksplorative, hvor der eksperimenteres med nye og radikalt anderledes opgaveløsninger. Begge tilgange er yderpunkter på en kontinuert skala, hvor det er organisationens opgave at finde

den rette kombination af disse to til hver opgave eller gruppe af lignende opgaver. Omverdenens betydning i form af dens volatilitet, eksogene chok, konkurrenceintensiteten og beskyttelse af ophavsret diskuteres for valget af det hensigtsmæssige trade-off mellem tilgangene. Til sidst afrundes der med en diskussion af, hvordan organisationsdesignet i form af graden af formalisering, centralisering og specialisering kan benyttes til at facilitere implementeringen af opgaveløsningstilgangene i en organisation.

Introduktion til opgaveløsningstilgange

Denne artikel diskuterer forskellige måder, organisationer kan løse opgaver på, og hvilke forhold der bør tages med i overvejelserne ved valget af opgaveløsningstilgange. Opgaveløsning er noget, alle organisationer gør dagligt. En opgave skal ses som en handling, der skal udføres med henblik på at løse et problem (Nickerson og Zenger, 2004). Organisationer løser jævnligt opgaver på forskellige hierarkiske niveauer, hvor opgaver på de højere niveauer typisk er mere bredt formulerede og relaterede til f.eks. valg af overordnede innovationstilgange (se f.eks. Fleming, 2001), strategivalg (se f.eks. Ghemawat og Levinthal, 2008) eller valg af digitaliseringsgrad (se f.eks. Roholt, 2019). På de lavere niveauer i organisationer er det oftest mere afgrænsede og udspecificerede dagligdagsopgaver, der udgør hovedparten af organisationens arbejde (se f.eks. Billinger et al., 2020; Vuculescu, 2017). En organisation kan dermed betragtes som en opgaveløsningsenhed (Nickerson og Zenger, 2004), og i den forbindelse vil dens måder at tilgå opgaver på i det følgende blive beskrevet som dens *opgaveløsningstilgange*.

Artiklen har til hensigt at belyse vigtigheden af at vælge hensigtsmæssige opgaveløsningstilgange for organisationer i både den offentlige og private sektor. Dette vil ske ved en diskussion af de forskellige overvejelser, som en organisation bør gøre sig i forbindelse med dens valg af opgaveløsningstilgange efter, at den har identificeret, hvilken opgave eller gruppe af lignende opgaver der skal løses. Her vil vigtigheden af organisationens omverden med hensyn til f.eks. dens volatilitet, eksogene chok og konkurrenceintensiteten blive diskuteret, da disse elementer er nogle af dem, der har stor indflydelse på, hvad man bør

MIRZA RAMIC

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

vælge som tilgang til at løse en opgave eller ny udfordring. Det er ikke alene omverdenen, der stiller krav til dette valg, da andre faktorer, som f.eks. opgavetypen og organisationens vidensbase, også spiller en rolle. Denne artikel vil dog afgrænse diskussionen til kun at omhandle omverdenens betydning. Kravene fra omverdenen vil ydermere blive koblet sammen med organisationsdesignets rolle i relation til at fremme specifikke opgaveløsningstilgange (se f.eks. Rivkin og Siggelkow, 2003). Organisationsdesignet i form af en organisations formaliserings-, centraliserings- og specialiseringsgrad har en stor betydning, da omverdenen stiller krav til valg af opgaveløsningstilgang, og organisationsdesignet er med til at understøtte den organisatoriske implementering af disse (Lavie et al., 2010; March, 1991). Det er vigtigt at understrege, at beslutningerne om valg af opgaveløsningstilgange og organisationsdesign kan ligge forskellige steder i organisationen, men vigtigheden af det rette valg er ikke desto mindre betydningsfuld for alle lag i organisationen. Artiklen vil til sidst ende ud i en diskussion og konklusion, der opsummerer de overvejelser, som organisationer burde gøre sig, og hvordan man som leder kan bruge disse overvejelser i sit daglige arbejde til at sikre, at ens medarbejdere tilgår opgaver på en hensigtsmæssig måde. Opsummeringen vil munde ud i et beslutningstræ, der trin for trin viser, hvordan de forskellige diskutererede elementer hænger sammen.

I forbindelse med valg af opgaveløsningstilgang foreslår jeg, at man som leder af en organisation kan have to centrale tilgange i mente. Disse kan kombineres på en måde, hvor forskellige grader af begge kan benyttes alt efter, hvad der forekommer af være mest hensigtsmæssigt i den givne kontekst (Carroll, 2012; March, 1991). De to opgaveløsningstilgange er ”exploitation” og ”exploration” (March, 1991), og de kan anvendes på både organisations-, gruppe- og individniveau i organisationen. Exploitation er en tilgang, hvor man eksperimenterer med nye måder at løse en opgave, der ligner dem, som man kender i forvejen. Man benytter sig af viden, resurser, erfaringer og kapabiliteter på en måde, hvor man trinvist forfiner sine gamle, tidligere afprøvede opgaveløsninger. Exploration er derimod en opgaveløsningstilgang, hvor man eksperimenterer med radikalt anderledes måder at løse en opgave på, end de tidligere anvendte. Man kan se disse to tilgange som to yderpunkter på en skala, og man skal som organisation ikke nødvendigvis vælge den ene eller den anden, men mere se det som et kontinuum, hvor den rette kombination af de to afhænger af den givne kontekst og den givne opgave (March, 1991). Valget af den rette kombination skal forstås som et tradeoff mellem de to. Det er f.eks. risikofyldt og potentielt set dyrt at udforske radikalt nye og uafprøvede opgaveløsninger, da man ikke kender konsekvenserne af disse, og derfor skal organisationen passe på med ikke at over-udforske. På den anden side skal organisationen også passe på med ikke at under-udforske ved at fokusere for meget på den mere sikre og forudsigelige exploitative tilgang, da den kan overse nye og potentielt set mere rentable opgaveløsninger, som man kun vil kunne finde frem til ved at udforske (March, 1991).

Figur 1. Oversigt over opgaveløsningstilgange

Exploitative opgaveløsningstilgang	Eksplorativ opgaveløsningstilgang
<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimentering med nye opgaveløsninger, der ligner de tidligere benyttede • Udnyttelse af <i>eksisterende</i> viden, resurser, erfaringer og kapabiliteter • Fokus på at forfine tidligere afprøvede opgaveløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimentering med nye opgaveløsninger, der er væsentligt anderledes end de tidligere benyttede • Inddragelse af <i>ny</i> viden samt <i>nye</i> resurser, erfaringer og kapabiliteter • Fokus på at ændre radikalt på tidligere afprøvede opgaveløsninger

Eksempler på brug af de to opgaveløsningstilgange og vigtigheden af at vælge den rette kombination kan findes i kontekster fra både den offentlige og private sektor. Når den private sektor omtales i denne artikel, er det udelukkende med et fokus på én type af organisationer; private virksomheder. Det vil sige, at der her ses bort fra andre private organisationer som f.eks. NGO'er eller interesseorganisationer.

Et eksempel fra den offentlige sektor er behandlingen af patienter i sundhæds-væsenets akutmodtagecentre (Duvald et al., 2021). Her skete der i 2007 noget i hospitalernes omverden, i og med at Sundhedsstyrelsen ændrede den måde, som akutte patienter skulle behandles på. De halverede antallet af hospitaler, der skulle behandle akutte patienter sammenlignet med tidligere, og på disse hospitaler skulle der oprettes akutmodtagecentre. I dette tilfælde er Sundhedsstyrelsen en del af hospitalernes omverden, og de overordnede rammer for behandlingen af akutte patienter blev således ændret. Hospitalerne skulle dernæst selv finde ud af, hvordan opgaven med behandlingen af akutpatienter skulle løses. Opgaven bestod både af selve behandlingen af patienterne, men også i organiseringen af denne behandling i form af f.eks. bemanning og koordination (Duvald et al., 2021). Duvald et al. (2021) viser, hvordan 19 ud af 21 hospitaler havde en eksplorativ opgaveløsningstilgang efter, at denne ændring i omverdenen indtraf. Den eksplorative tilgang kan ses i relation til organiseringen af behandlingen, hvor de pågældende hospitaler eksperimenterede med de tre generiske organisationsdesigns; den virtuelle model, hybridmodellen og independent modellen. Ingen af disse designs lignede den tidligere måde, organiseringen af behandlingen havde foregået på. Hospitalernes eksplorative opgaveløsningstilgang kan ses både i den måde, hvorpå hospitalerne udviklede nye designs og samtidig også i deres implementering af disse, hvor de over et døgn vekslede mellem de forskellige nyudviklede designs for at finde den mest hensigtsmæssige måde at organisere behandlingen på. Efter at have valgt og implementeret en kombination af de nyudviklede generiske designs som en reaktion på de omfattende ændringer i hospitalernes omverden, viser Duvald et al. (2021) nødvendigheden af, at de pågældende hospitaler dernæst opdaterede deres opgaveløsningstilgang i forbindelse med organiseringen. Den initiale fase, hvor der var stor usikkerhed om, hvilken organisering der var den bedste, og hvordan den skulle implementeres, blev afsluttet med de valg, som individuelle hospitaler tog. Efterfølgende blev det nødven-

digte at skifte til en mere exploitative tilgang, hvor fokus var at tilpasse de valgte designs til dagligdagen. Dette blev gjort med en lang række mindre ændringer på akutmodtagecentre, ofte på lokalt niveau (Duvald et al., 2021). Dette illustrerer, at vægten mellem de to opgaveløsningstilgange i de fleste tilfælde ændrer sig over tid. Da der var en signifikant ændring i omverdenen, blev hospitalerne nødt til at tænke anderledes sammenlignet med tidligere, da de ikke længere kunne bruge den "sædvanlige" løsning til behandlingen af akutte patienter. Senere, da omverdenen blev mere stabil, og organiseringen af behandlingen var fastlagt, ændredes den hensigtsmæssige balance mellem den eksplorative og exploitative tilgang i behandlingen af akutte patienter. En overvejende exploitative tilgang blev i den nye virkelighed den mere hensigtsmæssige, hvor behovet for småjusteringer af behandlingen indfandt sig mere og mere.

Nokia er et eksempel på en organisation fra den private sektor, der viser vigtigheden af det rette valg af opgaveløsningstilgang, men som samtidig også i høj grad viser, hvor vigtigt det er at se dette valg som noget dynamisk, der kontinuerligt skal genovervejes for at sikre sig vedvarende succes. Nokia begyndte at fokusere på udvikling af elektronisk udstyr fra 1960'erne og fremefter, hvor de særligt markerede sig på mobilmarkedet i 90'erne og i starten af 00'erne. På mobilmarkedet var Motorola i den periode en stor rival, som de udkonkurrerede i løbet af 90'erne og i starten af 00'erne. Kilden til Nokias succes og dermed hovedårsagen til, at de udkonkurrerede Motorola, udsprang af en eksplorativ opgaveløsningstilgang i forbindelse med deres måde at udbyde mobiltelefoner på. Nokia eksperimenterede på det tidspunkt med nye teknologier som bl.a. 2G-teknologien og digital teknologi i deres mobiltelefoner, samtidig med at de eksperimenterede med nye produkt designs. Denne eksplorative tilgang bidrog til, at Nokia i år 2000 blev markedsleder med en markedsandel på 31 pct., mens Motorolas markedsandel var faldet fra tidligere 45 pct. til 15 pct. i år 2000 (Barwise og Meehan, 2011). Man kan så spørge sig selv om, hvordan det på trods af den store succes stadigvæk var muligt for Apple at udkonkurrere Nokia på mobilmarkedet i anden halvdel af 00'erne, selvom Apple startede ud med at være en langt mindre aktør på dette marked end Nokia? Svaret skal blandt andet findes i det, som tidligere gav Nokia deres konkurrencemæssige fordele; deres opgaveløsningstilgang, der fra 90'erne til 00'erne havde ændret sig fra at være eksplorativ til at være langt mere exploitative. Dette skete, *på trods af* at Nokias omverden i samme tidsrum ændrede sig drastisk med hensyn til især teknologiudviklingen, hvor internettet blev bedre og mere stabilt, samtidig med at wi-fi vandt indpas hos almindelige borgere.

Nokias opgaveløsningstilgang på mobilmarkedet startede med at være eksplorativ i form af et fokus på at følge med i og udnytte teknologiske ændringer i omverdenen. Dette førte til en introduktion af radikalt anderledes mobiltelefoner end dem, som markedet tidligere havde på grund af de hyppige teknologiske ændringer. Denne tilgang ændrede sig over tid til at blive mere exploitative, hvor de begyndte at fastholde de mobiltelefoner, som de havde

introduceret og fokusere på at forfine disse. Nokia ændrede designkomponenter og tilføjede funktioner i form af mobilkamera og musikafspillere i mobiltelefonerne, men objektivt lignede deres produkter teknisk stadigvæk meget dem, som de havde revolutioneret markedet med til at starte med. Dette stod i kontrast til Apples opgaveløsningstilgang på mobilmarkedet.

Apple adskilte sig fra Nokia i deres opgaveløsningstilgang ved at være langt mere eksplorative i denne periode. De fokuserede på at udvikle mobiltelefoner, hvor de eksperimenterede med væsentligt anderledes teknologier og designs sammenlignet med dem, der eksisterende i de daværende mobiltelefoner på markedet udbudt af bl.a. Nokia. Apple inkluderede bl.a. internettet som en væsentlig del af telefonens operativsystem, og ydermere muliggjorde de, at ens mobiltelefon og computer kunne være forbundet med henblik på f.eks. synkronisering af indholdet på enhederne. Ved brug af denne eksplorative opgaveløsningstilgang, hvor de aktivt inddragede den teknologiske udvikling i omverdenen i deres opgaveløsning, udkonkurrerede de i slutningen af 00'erne Nokia på mobilmarkedet.

Eksemplet viser vigtigheden af hele tiden at forholde sig kritisk til den valgte opgaveløsningstilgang, og hvor vigtigt det er at sørge for kontinuerligt at tilpasse opgaveløsningstilgangen til omverdenen. Årsagerne bag tidligere succeser sikrer ikke nødvendigvis ens organisation succes i fremtiden. Nokia ændrede opgaveløsningstilgang efter at have fundet en succesfuld løsning på opgaven med at udbyde mobiltelefoner, hvor de efterfølgende valgte at fokusere på mindre trinvis forbedringer af den fundne opgaveløsning. Dette var en mere forudsigelig og stabil vej at gå på kort sigt, men den endte med at være årsagen til deres store økonomiske tab på længere sigt, da nye muligheder i omverdenen i forbindelse med den teknologiske udvikling blev overset og reageret på for sent (McCray et al., 2011).

Ovenstående eksempler er begge kontekstspecifikke, og de er inddraget for at understrege vigtigheden af det hensigtsmæssige valg af opgaveløsningstilgang, samt hvor vigtigt det er at revurdere ens tilgang over tid. Det er også vigtigt at understrege, at langt de fleste organisationer ikke er hundrede procent eksplorative eller exploitative, da begge tilgange typisk vil eksistere, men det er balancen mellem tilgangene, der er kritisk.

I det følgende vil denne artikel anlægge et helikopterperspektiv på de to opgaveløsningstilgange. Fokus vil være på, hvilke overvejelser man som organisation skal gøre sig i forbindelse med valget af den mest hensigtsmæssige opgaveløsningstilgang baseret på både eksterne forhold i form af omverdenen og interne forhold i form af organisationsdesignet.

Opgaveløsningstilgange – betydningen af omverdenen

Den rette kombination af de to tilgange afhænger i høj grad af organisationens eksterne kontekst. En organisations kontekst kan groft deles op i to hovedkategorier: den *eksterne* kontekst og den *interne* kontekst. Den eksterne

kontekst omhandler alle forhold relateret til organisationens omverden uden for organisationens grænser (Johnson et al., 2018). Organisationens interne kontekst handler derimod om alt inden for organisationens grænser, hvorunder organisationsdesignet hører til (Mihm et al., 2010; Siggelkow og Rivkin, 2009). I det følgende vil det blive diskuteret, hvilke kontekstuelle faktorer der skal tages hensyn til, når man skal finde den rette kombination af de to tilgange.

Både organisationer i den offentlige og i den private sektor har en ekstern kontekst i form af en omverden, som stiller krav til organisationens valg af opgaveløsningstilgang, men denne eksterne kontekst kan beskrives og analyseres forskelligt for de to sektorer. I den private sektor betyder konkurrenceelementet mellem organisationer, i form af virksomheder der løser samme eller lignende opgaver, langt mere end i den offentlige sektor, hvor organisationer ikke er sat i verden for at konkurrere mod hinanden i samme grad som i den private sektor. For virksomheder i den private sektor vil omverdenen være mere kompleks at analysere, da man her både skal tage hensyn til makro-faktorer, som f.eks. lovgivning, den økonomiske udvikling og forskellige samfundstrends, men samtidig også skal fokusere på konkurrenter og konkurrence på branche- og markedsniveauet. Organisationer i den offentlige sektor kan derimod i højere grad nøjes med at fokusere på makro-faktorerne, hvorunder især de politiske og lovgivningsmæssige faktorer er helt centrale. Ikke desto mindre skal omverdenen kontinuerligt overvåges af alle organisationer for at forstå de omkringliggende ændringer og for derved hele tiden at kunne tilpasse organisationens opgaveløsningstilgange til den specifikke kontekst.

Særligt fire elementer relateret til den eksterne kontekst har indflydelse på de hensigtsmæssige valg af opgaveløsningstilgange i organisationer. For bedre at ruste organisationer til at holde fokus på de rette omgivelsesmæssige elementer vil jeg i det nedenstående gennemgå disse og diskutere, hvordan de hver især påvirker det hensigtsmæssige valg af opgaveløsningstilgang. De fire elementer er: 1) Omverdenens volatilitet, 2) Eksogene chok, 3) Konkurrenceintensiteten og 4) Beskyttelse af ophavsret (Lavie et al., 2010). Alle disse fire elementer er centrale for private virksomheder, mens det for organisationer i den offentlige sektor primært er omverdenens volatilitet og eksogene chok, der er relevante. Dette gælder, fordi offentlige organisationer til forskel fra private virksomheder som sådan ikke er dele af brancher eller markeder, hvor de har konkurrenter, som de skal tage højde for i samme grad som i det private. Det betyder, at det er for dem er irrelevant at analysere på faktorer som konkurrenceintensiteten og beskyttelsen af ophavsret. I denne artikel vil der derfor blive lagt vægt på diskussion og eksemplificering af de to første faktorer, der er relevante for *begge* sektorer.

Omverdenens volatilitet handler om, hvor forudsigelig og stabil den omkringliggende verden er. En høj grad af uforudsigelighed og konstante ændringer af omverdenen beskriver en høj volatilitet. En omverden, der er præget af høj volatilitet, er en omverden i konstant forandring, og en sådan omverden vil

kræve en stor benyttelse af en eksplorativ opgaveløsningstilgang, da der på grund af konstante forandringer i f.eks. teknologi ofte kræves nytænkning af opgaveløsninger for at følge med udviklingen. I en mere stabil omverden vil det derimod være meget mere optimalt at benytte sig af mindre omfattende og trinvis ændringer af opgaveløsningerne, da der her ikke er grund til at lave unødvendige, risikable og potentielt meget omkostningsfulde større ændringer i opgaveløsningerne (Lavie et al., 2010). Det skal dog bemærkes, at der selv i en meget volatil omverden stadigvæk burde være en vis grad af den exploitative opgaveløsningstilgang, da der i de tidligere anvendte problemløsninger vil være bundet en masse værdifuld viden, der vil kunne bruges og videre udnyttes i nytænkningen af nye opgaveløsninger. Denne tilgang burde bare fylde *mindre* i en mere volatil omverden end i en stabil og forudsigelig omverden, men den burde ikke forkastes helt (Gavetti, Levinthal, og Rivkin, 2005; Lavie et al., 2010; Posen og Levinthal, 2012).

Den hurtige udvikling inden for teknologi (Sørensen, 2021) er et eksempel på en øget volatilitet i omverdenen, der har været med til at skabe stor forandring. Det har for private virksomheders vedkommende betydet eksplorativ nytænkning af, hvordan de f.eks. sælger, producerer og opererer, hvilket man bl.a. har kunnet se i den store stigning, der har været i e-handel over de seneste år. Offentlige organisationer har også været igennem en eksplorativ opgaveløsningstilgang med henblik på at følge med den teknologiske udvikling, hvilket den voksende digitaliseringsgrad i kommunikationen med offentlige instanser som f.eks. skattevæsenet og borgerservice er glimrende eksempler på. Digitale platforme som e-Boks har f.eks. i stor grad ændret den skriftlige kontakt med diverse offentlige instanser. Et andet eksempel på omverdenens volatilitet, der gælder for både offentlige og private organisationer, kan være ændringer i lovgivningen, hvor hyppige større ændringer af love vedrørende specifikke opgaver man løser vil være med til at skabe en mere volatil omverden.

Et andet element i omverdenen er *eksogene chok*, der er defineret som større, uventede og meget pludselige ændringer i organisationens omverden, der afleder store konsekvenser for organisationen. Eksogene chok bør ikke forveksles med omverdenens volatilitet, selvom begge elementer minder om hinanden. Omverdenens volatilitet siger noget om, hvor meget og hvor hurtigt organisationens omverden ændrer sig, og en volatil omverden ændrer sig kontinuerligt i et stort omfang, mens et eksogent chok er én specifik ændring, der sker pludseligt, uforudsigeligt og med store konsekvenser til følge (Lavie et al., 2010). Når et eksogent chok rammer organisationen, er det sikkert, at en reaktion burde forekomme meget hurtigt, men hvordan reaktionen fra organisationen skal være i forhold til dens opgaveløsningstilgang, varierer afhængigt af typen af chokket. Er chokket af en karakter, der overflødiggør organisationens nuværende opgaveløsninger, så er organisationen tvunget til at ty til en ekstremt eksplorativ opgaveløsningstilgang som modsvar. Påvirker chokket derimod mere indirekte opgaveløsningstilgangen ved eksempelvis, at økonomien oplever en kraftig og pludselig nedgang, som ikke har en di-

rette betydning for effekten af opgaveløsningerne, så vil en mere exploitative tilgang være mere relevant at fokusere på. I det tilfælde burde fokus være på at justere nuværende opgaveløsninger i en moderat grad ved f.eks. at lave justeringer i kapacitet, så de passer til den nye økonomiske virkelighed uden at forkaste dem helt, da de ikke er blevet overflødiggjorte (Lavie et al., 2010).

Corona-krisen er et eksempel på et eksogent chok, der viser vigtigheden af denne faktor i omverdensanalysen for både private virksomheder og offentlige organisationer i relation til deres opgaveløsningstilgange. Corona-krisen var en pludselig begivenhed, der indtraf med store konsekvenser til følge for både det private og det offentlige, og den førte i stor udstrækning til, at mange organisationer blev tvunget til at bruge en overvejende eksplorativ opgaveløsningstilgang. Eksempler fra det private er f.eks. virksomheder i plastindustrien, der på grund af nedlukninger oplevede fald i efterspørgslen af f.eks. plastikposer. Ved at have en overvejende eksplorativ opgaveløsningstilgang gik flere af dem i gang med at arbejde med plastik på andre måder, hvor noget af produktionen blev omstillet til at producere noget væsentligt anderledes; værnemidler, der kunne bruges til at forhindre spredningen af Corona-virusen (Plastindustrien, 2020, 2021). Mange offentlige organisationer reagerede også med en eksplorativ opgaveløsningstilgang, hvor eksempler som undervisningssektoren og sundhedsvæsenet kan fremhæves. Undervisning lige fra folkeskolen til universitetet er blevet nytænkt og afviklet på en væsentligt anderledes måde sammenlignet med tidligere ved brug af langt flere elektroniske og interaktive kommunikationsmedier. Sundhedsvæsenet har også skulle omlægge deres opgaveløsninger i forbindelse med behandlinger og ydelser, da sengepladser til COVID-19-patienter skulle prioriteres, hvilket har medført store ændringer i, hvem der efterfølgende har skulle behandles og hvornår. Samtidig opstod helt nye opgaver i form af eksempelvis opbygningen af testkapacitet til test for COVID-19, der medførte eksplorativ nytænkning af, hvordan folk skulle testes. Det var nu ikke bare en lille del af befolkningen, der skulle testes som hidtil ved almindelige tests hos lægen, men derimod meget store dele af befolkningen over kort tid.

Et tredje element i omverdenen, der har indflydelse på valget af opgaveløsningstilgang for især virksomheder i den private sektor, er *konkurrenceintensiteten* i branchen og på de specifikke markeder. En omverden præget af hård konkurrence betyder, at der er mange konkurrenter med nogenlunde samme størrelse. I en sådan omverden bør virksomheden ty til en mere eksplorativ tilgang, der kan være med til at give nye konkurrencemæssige fordele med hensyn til dens opgaveløsninger, da profitten ved brug af de eksisterende bliver presset af hård konkurrence. På denne måde kan virksomheden enten nytænke en radikalt anderledes måde at løse opgaver på, og/eller nytænke om der er andre markeder eller brancher, hvor den kan bruge elementer af de nuværende opgaveløsninger til at finde en måde at adskille sig fra de andre aktører på. I en modsat situation med meget lav konkurrentintensitet på både kort og lang sigt vil det derimod give bedst mening at benytte sig af en mere exploitative tilgang, da det ellers vil være spild af resurser at eksperimentere

med nye og radikalt anderledes opgaveløsningstilgange i for høj en grad (Lavie et al., 2010).

Beskyttelse af ophavsret er det sidste element i organisationens omverden, der har en større indflydelse på især private virksomheders valg af opgaveløsningstilgang. En omverden, der sikrer beskyttelse af patenter og opfindelser, muliggør en forretningsmæssig udnyttelse af disse, og dermed bliver en eksplorativ tilgang til opgaveløsninger belønnet. En omverden, der ikke gør dette, taler derimod for en exploitative tilgang, da man ellers vil bruge store resurser på at nytænke og opfinde opgaveløsninger for så at blive kopieret og ikke få et udbytte af ens arbejde i form af overnormale fortjenester, som følger med patenter (Lavie et al., 2010).

Implementering af opgaveløsningstilgange via organisationsdesign

Ovenstående handler om de krav, som omverdenen stiller til organisationens valg af opgaveløsningstilgange. For at kunne implementere den krævede kombination af en eksplorativ og en exploitative opgaveløsningstilgang kræver det meget af organisationens design og struktur. Én ting er at se behovet for forandring, men en anden ting er at reagere og implementere det i organisationen (Burton et al., 2015; Lavie et al., 2010). Nogle af de centrale elementer i organisationsdesignet, der påvirker kombinationen af de to opgaveløsningstilgange, er graderne af formalisering, centralisering og specialisering (Griffin et al., 2020; Lavie et al., 2010; Teodoridis et al., 2019). Det skal påpeges, at organisationsdesignet udelukkende kan facilitere realiseringen af tilgangene. Man kan ikke regne med, at organisationen retter sig ind efter, hvilke opgaveløsningstilgange der reelt er behov for. Man skal aktivt ind og justere på designet for at sikre, at det er alignet med de ønskede tilgange (se f.eks. Tushman et al., 2010). Det betyder, at valget af opgaveløsningstilgange bør påvirke valget af organisationsdesign, da organisationsdesignet påvirker organisationens udførelse af de valgte tilgange (Tushman et al., 2010). Nedenstående overvejelser omkring organisationsdesignet gælder både for organisationer i den offentlige og private sektor.

Det første element i organisationsdesignet er graden af *formalisering*, som handler om, i hvor høj grad organisationens procedurer, fremgangsmåder og opgaveløsninger er skrevet ned og formaliseret. En høj grad af formalisering er med til at skabe stabilitet og forudsigelighed. Derfor vil en høj grad af formalisering egne sig godt til at understøtte en exploitative opgaveløsningstilgang, da man på denne måde sikrer sig, at organisationens medlemmer holder sig inden for relativt faste rammer i form af de allerede nedskrevne retningslinjer, når en opgave skal løses. Organisationens medlemmer vil derved kun have mulighed for i begrænset omfang at justere og optimere på deres løsninger af opgaver. For derimod at fremme en mere eksplorativ opgaveløsningstilgang er det essentielt for organisationen at nedbringe graden af formalisering, da den samtidig med at skabe stabilitet og forudsigelighed også skaber en rigi-

ditet, der besværliggør eksperimentering med nye opgaveløsninger (Lavie et al., 2010).

Graden af *centralisering* er det andet element i organisationsdesignet, der skal fokuseres på i implementeringsfasen. Det handler om, hvor højt i den organisatoriske pyramide magten er koncentreret. En meget centraliseret organisation er kendetegnet ved topstyring, hvor langt de fleste beslutninger, store som små, tages højt oppe. En decentraliseret organisation uddelegerer derimod både større og mindre beslutninger til de nedre lag af organisationen. Hvis man ønsker at fremme en exploitative opgaveløsningstilgang, skal man sigte mod en centraliseret beslutningstagen, da man derved fra centralt hold har størst mulig kontrol over, hvordan opgaveløsningerne skal være. Dette vil forhindre organisationens medlemmer i at ændre drastisk på disse. Hvis man derimod ønsker at fremme en mere eksplorativ opgaveløsningstilgang, er det nødvendigt at give organisationens nedre lag, hvor opgaveløsningen i stor udstrækning foregår, mere frie tøjler til selv at træffe beslutninger relateret til eksperimenteringen med anderledes opgaveløsninger (Lavie et al., 2010).

Det sidste element af organisationsdesignet, der burde være i fokus i forbindelse med implementeringsprocessen, er graden af *specialisering*. Denne beskriver en organisations sammensætning af medarbejdere i form af enten specialister eller generalister. Specialister er folk med en meget dybdegående viden og erfaring inden for et relativt snævert og afgrænset område. Generalister derimod er folk med en bred, men ikke dybdegående viden og erfaring inden for mange forskellige områder, der ikke nødvendigvis er relateret til hinanden. En organisations fordeling og brug af henholdsvis generalister og specialister til at fremme en enten mere exploitative eller eksplorativ opgaveløsningstilgang afhænger i høj grad af forandringstempoet i den viden og teknologi, som organisationen beskæftiger sig med. I en meget volatil omverden, der er præget af hyppige ændringer og forandring i teknologi og viden, vil specialister fremme en eksplorativ opgaveløsningstilgang. Dette er tilfældet, da specialister i langt højere grad vil kunne forstå ændringerne og have en eksplorativ opgaveløsningstilgang i form af at sætte sig ind i, hvordan den nye teknologi og viden kan udnyttes på en radikalt anderledes måde. Generalister vil på den anden side være med til at fremme en eksplorativ opgaveløsningsstilgang i en mere stabil omverden, der er præget af en langsom udvikling inden for teknologi og viden. Her kan generalister bruge deres brede viden fra andre domæner til at finde nye opgaveløsninger, mens det er begrænset, hvor eksplorative specialisterne kan være i en kontekst uden den store udvikling (Teodoridis et al., 2019).

Tilpas organisationsdesignet, så det understøtter de valgte opgaveløsningstilgange

Opgaveløsningstilgange varierer på et kontinuum fra en exploitative til en eksplorativ tilgang, hvor det optimale tradeoff mellem de to tilgange for en specifik opgave i høj grad afhænger af den omverden, hvori organisationen

befinder sig. Fælles for både private virksomheder og offentlige organisationer er, at faktorerne ”omverdenens volatilitet” og ”eksogene chok” er betydningsfulde faktorer i analysen af omverdenen, mens private virksomheder ydermere bør tage højde for faktorerne ”konkurrenceintensitet” og ”beskyttelse af ophavsret”. Efter at have fundet det optimale trade-off bruges organisationsdesignet i form af graden af formalisering, centralisering og specialisering som en katalysator til at fremme implementeringen af de valgte opgaveløsningstilgange i organisationen.

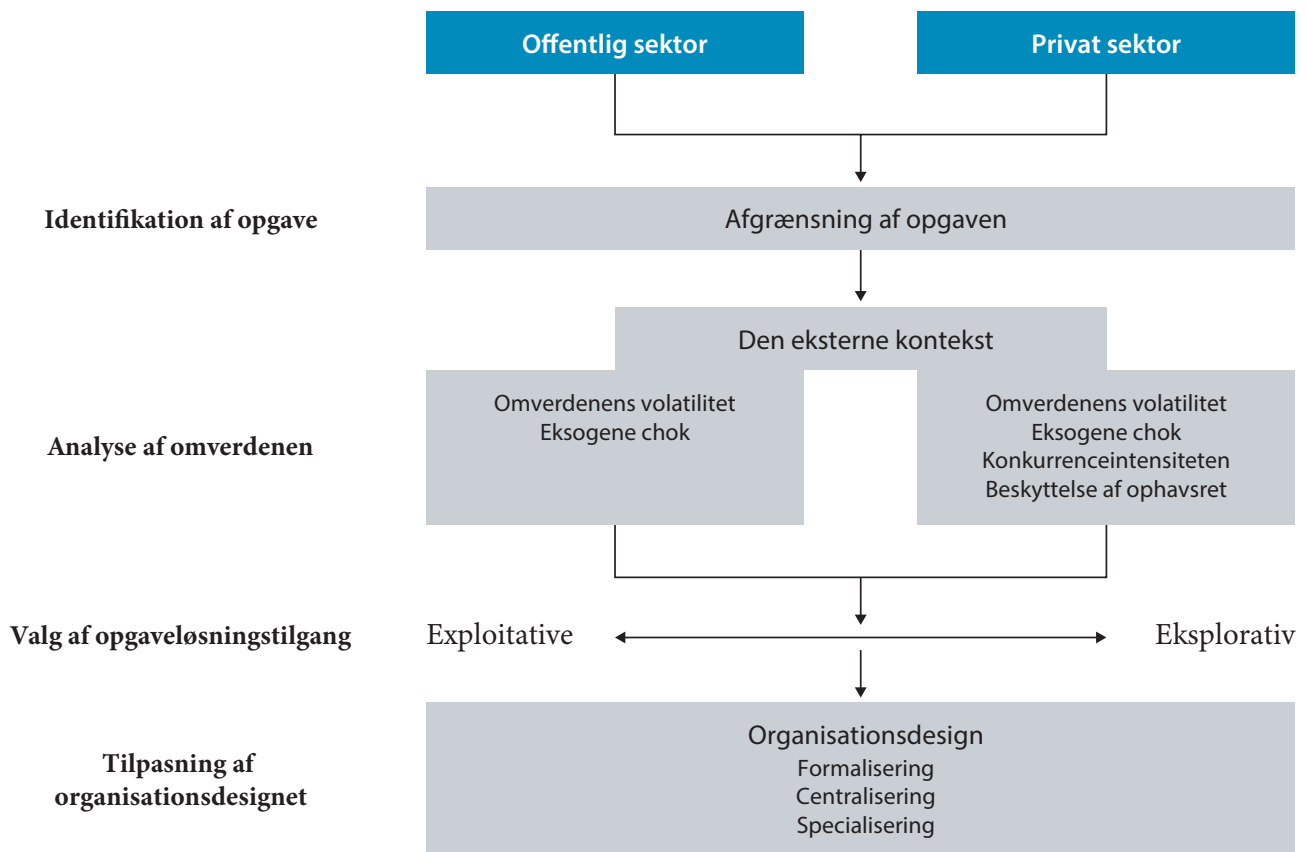
Meget af ovenstående introduktion og diskussion af de forskellige opgaveløsningstilgange, og hvordan det hensigtsmæssige valg af dem kan findes, er beskrevet på et relativt overordnet organisationsniveau, hvor fokus har været at se organisationen som en enhed. Det er vigtigt at understrege, at selvom diskussion i stor udstrækning har foregået på et overordnet organisatorisk niveau, så gælder anbefalingerne for hele organisationen og alle dens led. I den følgende diskussion vil det blive belyst yderligere, hvordan de ovenstående råd og anbefalinger kan blive forstået og anvendt i en dagligdagskontekst af ledere i både den offentlige og private sektor.

Først og fremmest er det vigtigt for ledere at have en forståelse for opgaveløsningstilgange og konsekvenserne af de valg, de tager i denne forbindelse, samt hvilken rolle omverdenen bør spille. Valg af opgaveløsningstilgange har konsekvenser for både organisationer i den private og offentlige sektor, men konsekvenserne kan anses som værende forskellige. I private virksomheder vil konsekvenserne kunne ses manifesteret i profit og markedsandele, hvor forkerte eller uhensigtsmæssige valg af opgaveløsningstilgange kan føre til, at man som virksomhed bliver overhalet af konkurrenter, der tilegner sig markedsandele og profit, som man tidligere selv havde. Dette var tilfældet for Nokia, hvor det som beskrevet i introduktionen var Apple, der overhalede dem på grund af deres uhensigtsmæssige valg af opgaveløsningstilgangene. Offentlige organisationer har mindre fokus på profit, og de skal også i langt mindre grad tænke på markedsandele og dominans på markeder sammenlignet med private virksomheder. For dem er fokus mere et optimeringsfokus forstået på den måde, at man skal sørge for, at de offentlige skatte kroner rækker længst muligt i løsningen af opgaver. Det vil sige, at eksempelvis offentlige hospitaler og folkeskoler ikke på samme måde som private skal fokusere på at skabe profit i form af et økonomisk overskud til ejerne ved at tage penge for deres ydelser. Deres indtægt bestemmes af staten, regionerne og kommunerne, som er interesserede i, at de udfører opgaver relaterede til behandlinger og undervisning for de penge, som de får stillet til rådighed. Opgaven er dermed at få denne indtægt til at række længst muligt i deres opgaveløsning for det offentlige og ikke at profitmaksimere. Det betyder, at hvis leder i en offentlig organisation ikke kontinuerligt holder øje med sine omgivelser, så vil man ende med en organisation, der løser opgaver på en ineffektiv måde, der kan blive dyr i længden.

Artiklens diskussion af opgaveløsningstilgang vil nu blive oversat til en række opsummerende, praktiske råd relateret til, hvad man som leder konkret kan gøre for at justere en organisations opgaveløsningstilgange:

- *Afgræns opgaven, og identificér målet med opgaven.* For at kunne vælge forskellige opgaveløsningstilgange er det vigtigt, at man som leder får afgrænset, hvad det er for nogle opgaver, som man har ansvaret for at udføre, og hvad målet med opgaverne er. Man kan godt stå i en situation, hvor forskellige opgaver bliver påvirket forskelligt af organisationens omverden, hvilket vil betyde, at en specifik opgavetilgang kan være hensigtsmæssig for en opgave, men ikke for en anden. Opgaver kan eventuelt grupperes og kategoriseres afhængigt af, hvor meget de minder om hinanden.
- *Scan den omkringliggende omverden kontinuerligt.* Når opgaverne er identificeret, skal der for hver opgave eller gruppe af opgaver laves en analyse af omverdenen med henblik på at analysere faktorer som f.eks. volatilitet, potentielle eksogene chok, og konkurrenceintensiteten. Denne analyse skal jævnligt laves for at følge med i eventuelle ændringer af omverdenen, da opgaveløsningstilgangen skal tilpasses omverdenen.
- *Tilpas opgaveløsningstilgangen efter omverdenen.* Når omverdenen er analyseret, kan den mest hensigtsmæssige kombination af den exploitative og eksplorative opgaveløsningstilgang vælges for hver af de identificerede opgaver. Her er det lederens ansvar at sørge for, at den valgte opgaveløsningstilgang bliver implementeret i organisationen, og at organisationens medlemmer derved i deres opgaveløsning gør brug af de valgte opgaveløsningstilgange.
- *Tilpas organisationsdesignet, så det understøtter de valgte opgaveløsnings-tilgange.* Organisationsdesignet skal tilpasses den valgte opgaveløsnings-tilgang, da organisationsdesignet vil skabe rammebetingelserne for opgaveløsningen og derved facilitere implementeringen af tilgangene. Her er det vigtigt, at enhver leder sørger for, at organisationsdesignet især med hensyn til formalisering, centralisering og specialisering er tilpasset til den valgte opgaveløsnings-tilgang. Dette kan gøres på to måder afhængigt af, hvor beslutningen angående disse organisatoriske designelementer ligger. Hvis lederen selv har beføjelser til at ændre i designelementerne, kan vedkommende selv styre graden af formalisering, centralisering og specialisering for de organisatoriske medlemmer, som vedkommende er leder for i organisationen. Hvis lederen ikke har de beføjelser anbefales det, at vedkommende går længere op i systemet og anmoder de ansvarlige for dette område om at regulere disse elementer i organisationsdesignet, så de understøtter de valgte opgaveløsnings-tilgange.

Figur 2. Oversigt over indholdet og anbefalingerne i artiklen



Litteraturliste

- Barwise, P. og S. Meehan (2011), "Why Nokia's Collapse Should Scare Apple", *Harvard Business Review*, 1–4.
- Billinger, S., K. Srikanth, N. Stieglitz og T.R. Schumacher (2020), "Exploration and exploitation in complex search tasks: How feedback influences whether and where human agents search", *Strategic Management Journal*, 1–25.
- Burton, R.M., B. Obel, og D.D. Håkonsson (2015), *Organizational Design: A Step-By-Step Approach*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Carroll, T.N. (2012), "Designing Organizations for Exploration and Exploitation", *Journal of Organization Design*, 1(2), 64–68.
- Duvald, Iben, Henrike Konzag og Børge Obel (2021), »Organisationsdesigns betydning for kvaliteten af patientbehandling«, *Økonomi & Politik, dette temanummer*.
- Fleming, L. (2001), "Recombinant Uncertainty in Technological Search", *Management Science*, 47(1), 117–132.
- Gavetti, G., D.A. Levinthal og J.W. Rivkin (2005), "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy", *Strategic Management Journal*, 26, 691–712.
- Ghemawat, P. og D. Levinthal (2008), "Choice Interactions and Business Strategy", *Management Science*, 54(9), 1638–51.
- Griffin, R.W., J.M. Phillips og S.M. Gully (2020), *Organizational Behavior – Managing People and Organizations*, Cengage Learning, Inc.
- Johnson, G., R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin og P. Regné (2018), *Fundamentals of Strategy*, Pearson.
- Lavie, D., U. Stettner og M.L. Tushman (2010), "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations", *Academy of Management Annals*, 4(1): 109–55.
- March, J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1): 71–88.
- McCray, J.P., J.J. Gonzalez og J.R. Darling (2011), "Crisis management in smart phones: The case of Nokia vs Apple", *European Business Review*, 23(3): 240–55.
- Mihm, J., C.H. Loch, D. Wilkinson og B.A. Huberman (2010), "Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations", *Management Science*, 56(5): 831–48.
- Nickerson, J.A., og T.R. Zenger (2004), "A Knowledge-Based Theory of the Firm – The Problem-Solving Perspective", *Organization Science*, 15(6): 617–32.

- Plastindustrien (2020), Hurtig omstilling: Fra 0 til 5000 corona-visirer i døgnet.
- Plastindustrien (2021), Corona og politik tvinger Johnny og Alina til at tænke i nye baner.
- Posen, H.E., og D.A. Levinthal (2012), "Chasing a Moving Target: Exploitation and Exploration in Dynamic Environments", *Management Science*, 58(3): 587–601.
- Rivkin, J.W. og N. Siggelkow (2003), "Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design", *Management Science*, 49(3): 290–311.
- Roholt, P. (2019), »Digitaliseringen er først lige begyndt« hentet fra: <https://samfundsdesign.dk/artikler/19/digitaliseringen-er-foerst-lige-begyndt/>
- Siggelkow, N. og J.N. Rivkin (2009), "Hiding the Evidence of Valid Theories: How Coupled Search Processes Obscure Performance Differences among Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 54, 602–34.
- Sørensen, Henrik B. (2021), »Teknologiens indflydelse på organisationsdesignet«, Økonomi & Politik, dette temanummer.
- Teodoridis, F., Bikard, M., og Vakili, K. (2019), "Creativity at the Knowledge Frontier: The Impact of Specialization in Fast- and Slow-paced Domains", *Administrative Science Quarterly*, 64(4): 894–927.
- Tushman, M., W.K. Smith, R.C. Wood, G. Westerman og C.O'Reilly (2010), "Organizational designs and innovation streams", *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–66.
- Vuculescu, O. (2017), "Searching far away from the lamp-post: An agent-based model", *Strategic Organization*, 15(2): 242–63.