Den ambidekstrøse organisation

– når drift og fornyelse skal lykkes på samme tid

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Prøv at tage en pen og skriv dit navn. Skriv det så igen – men nu med den anden hånd. Svært, ikke?

De fleste af os har en favorithånd. Den anden hånd har ikke fået samme opmærksomhed og træning. Sådan er det også i organisationer: De fleste er gode til enten at drive det eksisterende effektivt eller til at skabe det nye. Meget få er lige gode til begge dele.

Denne artikel handler om, hvordan ledelsen træner organisationen i at bruge begge hænder – og hvorfor det starter hos lederen selv.

Begge hænder – på samme tid

Organisationer, der mestrer balancekunsten, kaldes ambidekstrøse. Begrebet stammer fra forskningen: Allerede i 1991 beskrev James March dilemmaet mellem at udforske nye muligheder (exploration) og at udnytte og forfine det, man allerede kan (exploitation). Michael Tushman og Charles O'Reilly gjorde senere "the ambidextrous organization" kendt.

Jeg skrev selv om det i min CBA-afhandling "LeaderShop – nøglen til succesfuld strategi" i 2012. Pointen, der fangede mig dengang, er stadig den samme i dag: Den ambidekstrøse organisation har plads til både maksimal proceseffektivitet og kapacitet til udvikling på samme tid – og i én og samme forretningsenhed. Ikke en innovationsafdeling på den ene side af gangen og driften på den anden.

John Kotter beskrev forskellen på management og lederskab: Management handler om at skabe orden i kompleksitet. Lederskab handler om at håndtere forandring. Den ambidekstrøse organisation har brug for begge dele – og for ledere, der ved, hvornår de skal skifte hånd.

Driften vinder altid – hvis ingen gør noget

De gode ideer og intentioners P-plads er fyldt op. Mange kender det fra de klassiske nytårsforsæt, ugens strategi-fanfare og skåltalerne til town hall-mødet. Ideerne er der. Det er at sætte dem i værk, der er svært.

Forklaringen er enkel: Driften har altid en deadline, en kunde, der venter, og et budget, der skal holdes. Fornyelsen har sjældent. Derfor vinder driften kampen om tiden, hvis ledelsen ikke bevidst giver plads til det nye.

Roger Martin har beskrevet det som en videnstragt. I toppen udforsker man mysterierne og finder ud af, hvad det rigtige at gøre er. I bunden forfiner man viden til stabile procedurer, hvor pålidelighed er alt. Mange dygtige fagfolk – ingeniører, økonomer, it-specialister – har en naturlig præference for at hoppe direkte ned i bunden af tragten og finde den rigtige løsning. Herfra er det svært at se lyset, når man kigger op. Det er en lille lysende prik – og sjældent en strålende ledestjerne.

Det bliver forstærket af en nulfejlsattitude, der hersker i mange driftsorienterede virksomheder. Den er god til at bygge broer, der ikke falder sammen. Men den blokerer for eksperimenter og nytænkning, fordi det er i toppen af tragten, at alle fiaskoerne er.

> *Det er ikke ideerne, der mangler. Det er pladsen til at sætte dem i værk.*

Ideer, innovation og iværksætteri

Tidligere i år besøgte jeg Zenegy, der på 10 år har skabt en samlet platform til løn, udgifter og regnskab, som snart hjælper 10.000 virksomheder. Vi talte om den organisatoriske balance mellem hele tiden at være eksplorativ og samtidig levere maksimal effektivitet.

Zenegy har demonstreret modet til at gå fra en rigtig god idé over innovation og iværksætteri til at være en fuldvoksen virksomhed med stærke kræfter ombord, både internt og i ejerskabet. Netop derfor handler det nu igen om balancen mellem det eksplorative og det effektive. Strategiske overvejelser kan gøre, at virksomheden i perioder bevidst forskyder sit fokus mod det ene eller det andet yderpunkt. Det er helt legitimt – så længe det er et bevidst valg og ikke noget, driften har valgt for en.

Hvad der flytter os, sker ofte i randområdet af det kendte univers, hvor der både er plads til det emergente og et sikkert bagland. De, der lykkes, tager afsæt i et solidt fundament, men tør samtidig tage springet ud på dybt vand.

Innovation midt i driften

Fornyelse kræver ikke nødvendigvis en udviklingsafdeling. Den kan opstå midt i driften – hvis lederne lægger mærke til den.

Da jeg var HR-udviklingschef i Christiansen & Essenbæk, gjorde en byggeleder mig opmærksom på, at en af vores timelønnede, Kenneth, havde opfundet noget snedigt. Han havde lånt sin mors sækkevogn og bygget en "dobbeltløber" til boring af huller til ankre på motorvejsbroer. Der skulle bores flere tusinde huller, hvilket normalt betyder mange buk i ryggen og løft af en tung boremaskine hver dag. Dobbeltløberen borede to huller ad gangen, og borene trak sig selv nedad. Det skånede ryggene og reducerede slitagen på de dyre bor med over 50 %.

Vi gjorde en del ud af at fortælle den gode historie. Lederen sørgede for, at Kenneth fik god chokolade og vin – og hans mor fik en ny sækkevogn. Det er brugerdreven innovation, når den er bedst: Ikke et projekt fra ledelsen, men en medarbejder, der ser en bedre måde, og ledere, der lægger mærke til det og fejrer det.

Det samme gælder i administrationen. Da jeg var HR-direktør i Eltel Networks i 2007-09, udviklede vi ECOL-systemet på et par måneder for 75.000 kr. Processerne tog bagefter under halvdelen af tiden, med nul fejl og 75 % automatisering. Det frigjorde tre fjerdedele af de involverede til andre opgaver og sparede ca. 1 mio. euro. Fornyelsen kom ikke fra en strategiplan, men fra nogen, der var trætte af bøvlet og turde prøve noget nyt. Jeg tør næsten ikke tænke på, hvor hurtigt og endnu mere effektivt vi kunne have konstrueret ECOL med AI inde over også.

En organisation kan ikke disrupte sig selv

Clayton M. Christensen og Michael Raynor peger i den geniale bog "The Innovator's Solution" på en ubehagelig sandhed: Det er meget svært at ændre de grundlæggende antagelser og værdier, der er indlejret i en kultur. Den nye idé bliver "krammet" af moderskibet, indtil den ligner alt det, der var i forvejen. I fagtunge organisationer er viden magt – og ny viden kan derfor opleves som en trussel mod territoriet.

Derfor udfordrer forandringer udefra også den indvendige innovation hos hver enkelt leder. Man må forandre sig selv, før man kan forny forretningen.

I bogen fremhæves det, at man skal udvikle fremtidens ledere ved at give dem opgaver og ansvar, de endnu ikke er kvalificerede til. Nogle af den gamle skole tror, at det betyder, at man skal smide de unge løver direkte ud på dybt vand og se, om de kan svømme. Det gør det ikke. Det kræver gradvis træning, systematisk introduktion og en ledelse, der tager ansvar for at fylde kompetencehullerne op. Det var tanken bag min LeaderShop-model, som jeg beskriver i min bog "Lederens inspirationsguide".

Kan én leder lære at bruge begge hænder?

Ja – men de fleste har en klar præference for den ene. Jeg ved det fra mig selv. Som dreng elskede jeg at bygge i LEGO, sjældent efter opskriften, og når projektet var færdigt, gad jeg ikke rigtig lege med det mere. Videre til det næste. Sådan er jeg også i mit arbejdsliv: Et udpræget visionært projektmenneske. Jeg har lært drift og kan det udmærket, men andre er langt bedre til det.

Det er netop pointen. Medfødte præferencer forsvinder ikke, men håndværket kan læres. Derfor handler den ambidekstrøse organisation både om, at den enkelte leder træner sin "svage hånd", og om at ledergruppen bevidst sammensættes og arbejder, så begge hænder er stærke i fællesskab.

Det kræver, at alle i organisationen hele tiden træner og udvikler sig. Desværre holder mange ledere op med at træne, når de først sidder i chefstolen. Meget få fodboldstjerner har vundet mesterskaber, efter de holdt op med at træne. Ambidekstri kan trænes – og den trænes bedst gennem learning by doing, som jeg har beskrevet i "Action learning i praksis". Det var også en af Gordon R. Sullivans pointer, som jeg skrev om i "Håb er ikke en metode".

Sådan træner I den ambidekstrøse organisation

Fem greb til ledelsen:

- **Gør balancen til et bevidst valg:** Beslut, hvor meget af ledelsens tid der går til drift, og hvor meget til fornyelse – og hvornår I bevidst skruer op for det ene.
- **Mål begge dele:** Hvis alle nøgletal og bonusser handler om driften her og nu, er der ingen, der vil arbejde i toppen af tragten, hvor fiaskoerne er.
- **Fejr innovation midt i driften:** Læg mærke til medarbejdernes dobbeltløbere, fortæl historien og gør det legitimt at prøve.
- **Spørg "Hvad nu hvis...?":** Udfordr gængse antagelser – også jeres egne – før erfaringen låser jer fast i fortiden.
- **Udvikl lederne, før de får ansvaret:** Giv dem opgaver, de endnu ikke kan løse – men med træning, støtte og systematisk opfølgning.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilken hånd er vores favorithånd – drift eller fornyelse? Og er det et bevidst valg?
- Hvornår har vi sidst lagt mærke til og fejret en medarbejders "dobbeltløber"?
- Hvad træner vi som ledergruppe – ud over det, vi allerede er gode til?

Konklusion – træn den anden hånd

Den ambidekstrøse organisation er ikke en struktur, man indfører. Det er en evne, man træner. Driften vil altid kræve sit, og det skal den. Men hvis den får lov at vinde hver gang, bliver der ikke plads til det, der skal sikre fremtiden.

Det starter hos lederen selv: Med modet til at udfordre egne antagelser, viljen til at træne sin svage hånd og evnen til at se – og fejre – fornyelsen, når den opstår midt i driften.

Så prøv igen at skrive dit navn med den anden hånd. Det bliver nemmere, hver gang du øver dig.

Artiklen bygger videre på min LinkedIn-artikel "De tre I'er: Ideer, Innovation og Iværksætteri" (2026), "Kilden til innovation – om disruption og transformation" (2016), min bog "Lederens inspirationsguide" (2012) og min CBA-afhandling "LeaderShop – nøglen til succesfuld strategi" (2012).

Skal jeres organisation lykkes med både drift og fornyelse?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser og ledergrupper med forretningsudvikling, strategieksekvering og udvikling af det lederskab, der skal til. Læs mere her:
Forretningsudvikling · Strategi og eksekvering · Ledergruppeudvikling