

## Når autopiloten styrer en ledergruppe

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Det er altid en speciel oplevelse, når en ledergruppe styres af en autopilot – og med autopilot mener jeg, at ledergruppen automatisk beslutter og handler – uden at reflektere over og evt. udfordre det, de beslutter.

Netop autopiloten, havde en meget fremherskende rolle, ved et ledermøde, hvor jeg for et stykke tid siden var med som iagttager.

Gruppen skulle træffe nogle beslutninger om løsningen af en vigtig opgave, og flertallet, tydeligt anført af deres øverste leder, argumenterede unuanceret for at gøre præcis, som man plejede. For det havde jo virket fint hidtil.

Et par af de yngre lederkolleger, som endnu ikke havde så høj status i gruppen prøvede at påpege, at den omtalte løsningsmodel jo rent faktisk ikke havde fungeret så godt på det sidste, hvortil den øverste leder konstaterede, at det var alene et ressourceproblem, som kunne afhjælpes med let øgede bevillinger.



Gruppen besluttede herefter at køre videre som hidtil, uden at undersøge eller ændre ved andre parametre end ved ressourcerne.

## Når autopiloten har en berettigelse

Det er langt fra første gang jeg møder autopiloten i en ledergruppe og jeg må hellere skynde mig at sige, at autopiloten helt klart også har en berettigelse.

Når resultaterne af fx en opgave lever op til vores forventninger, ja så giver det jo god mening hurtigt at beslutte at anvende samme metode næste gang, vi møder samme type opgave. I en travl hverdag med fokus på effektiviseringer og resultater, kan det være svært at finde tid til at udfordre og fundamentalt ændre fx arbejdsmetoder, og hvorfor også gøre det?

Nej der er ikke nødvendigvis nogen grund til at udfordre alt eller at justere grundlæggende ved noget, når nu det virker! Organisationen opnår jo det, den vil.

Det giver også mening at søge at korrigerer fejl eller justere ved eksisterede metoder (eller tilføje ressourcer, som i det indledende eksempel), uden at ændre fundamentalt ved de underliggende variabler, hvis ikke der er behov for det. Organisationerne ville være hårdt presset, hvis alle 'småfejl' skulle afstedkomme gennemgribende forandringer.

Men hvornår er det så, at autopiloten bliver et problem?

## Når autopiloten tager magten

Autopiloten har magten i en ledergruppe og er et problem:

- Når gruppe ikke vil se/høre/erkende faresignaler fra en opgave, et produkt, et system, en kunde/medarbejder- gruppe mv

- Når gruppen uden refleksioner holder fast i en tilgang/opfattelse/metode – også efter, at der har været faresignaler.
- Når gruppen igen og igen forsøger at fikse grundlæggende problemer med lappeløsninger af det eksisterende.

Det er en vigtig del af lederrollen at kunne træffe beslutninger og at kunne handle, men det er også vigtigt at kunne fornemme, hvornår man skal udfordre egen praksis og kunne slå automatikken fra.

## Tag magten tilbage fra autopiloten

Hvis man vil have magten tilbage, skal man starte med at erkende autopilotens eksistens, hos os selv og hos andre.

Herefter skal man som ledergruppe aktivt tage magten tilbage fra autopiloten, og ikke bare falde tilbage på det gennemprøvede og velkendte. Man skal turde udfordre sig selv og spørge sig selv, hvad organisationen har brug for: Et 'Easy Fix', hvor man justerer lidt på nogle relativt let tilgængelige parametre, eller et en mere grundlæggende forandring, hvor man går ind og stiller spørgsmål ved og arbejder med de underliggende variabler.

Har man været sammen længe som ledergruppe, kan det netop være spørgsmål fra nye kolleger (som i det indledende eksempel), eller lignende udefra kommende 'forstyrrelser', som kan virke som påmindelse om autopiloten.

**Om Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Fra gruppe af ledere til leder gruppe

Skal jeres ledergruppe være det dynamiske omdrejningspunkt?



De virkeligt gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

Teglkamp & Co. har med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for en lang række ledergrupper.

Hent brochure her:

<https://tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>