



## BOOK SKIM

---

### SIDE 1

Introduktion til bogen

---

### SIDE 2

Vigtige læringspunkter  
Om forfatteren

---

### SIDE 3

Summary

---

### SIDE 9

Anvendelse af bogens  
pointer

---

## LEADERSHIP BLINDSPOTS

### How Successful Leaders Identify and Overcome the Weaknesses That Matter

#### INTRODUKTION TIL BOGEN

De dygtige ledere bliver endnu bedre når de kan håndtere deres svagheder. *Leadership Blindspots* handler om, hvordan man opdager og reagerer på de svage sider, der kan påvirke den samlede effektivitet, forværre resultater eller skade karrieren.

Der er en risiko for, at ledere ikke formår at reagere på de svagheder eller trusler der måtte eksistere, for eksempel på grund af deres virksomheds kompleksitet eller fordi deres tro på egne evner overstiger deres egentlige formåen.

*Leadership Blindspots* fremsætter en nyttig model til at forstå, hvordan de blinde vinkler - områder som man selv har svært ved at opdage - kan fungere og være ved. Dernæst foreslår forfatter, Robert Bruce Shaw, hvordan man kan tage de nødvendige aktive skridt for at forbedre de svage træk.

Alle dygtige ledere deler et ønske om at forbedre sig. Nogle lederes svagheder er vanskeligst at opdage for vedkommende selv, men derfor desto mere er det vigtigt at få identificeret disse muligheder for forbedring, således at de svage sider ikke bliver en underliggende og vedvarende trussel for lederen.

*Leadership Blindspots* er første skridt imod at adressere og håndtere de svagheder, der står i vejen for at blive en mere effektiv leder.

## Vigtige læringspunkter

- Hvorfor de blinde vinkler og styrker ofte kommer fra den samme kilde.
- Hvordan man balancerer selvtillid og ydmyghed i sit lederskab.
- 20 blinde vinkler, som ledere ofte overser.
- Hvordan man håndterer blinde vinkler individuelt, i teams, organisationer og markeder.



### **Om forfatteren: Robert Bruce Shaw**

arbejder med håndtering af strategisk organisationforandring samt lederskabs udvikling. Han rådgiver således om, hvordan man implementerer nye strategier med langtidssigtet gevinst og omsætning som mål. Robert Bruce Shaw har en Ph.d. i organisatorisk adfærd fra Yale University, og udnytter sin indsigt om organisationers struktur, kultur og talent til at rådgive virksomheder og topchefer.

# Summary

Definitionen på blinde vinkler betyder i denne sammenhæng, at der foreligger nogle svagheder eller potentielle trusler, der står i vejen for en leders succes, der endnu ikke er opdaget eller anerkendt. Kendetegnet for disse blinde vinkler er dog, at de kan blive genkendelige, hvis man leder efter dem.

Blinde vinkler er dog ikke kun tilfælde, hvor vi har svært ved at se vores handlinger præcist. De findes også i den måde vi ser på vores teams, organisationer og markeder.

De giver lederen mulighed for at forbedre sig, og to kvaliteter karakteriserer typisk de blinde vinkler. For det første findes der en nær relation mellem en leders styrker og svagheder. For eksempel kan en leders stærke drev og passion være tæt forbundet med lederens manglende evne til at optage nye og alternative idéer, der ikke passer ind i dennes verdensbillede; hvis man tror stærkt på noget, skal der mere til at omvende dennes perspektiv. Dette kan udtrykke sig som en svaghed. Blinde vinkler kan godt blive opdaget for senere at dukke op igen. Den blotte bevidsthed om de blinde vinkler gør ikke, at de måtte forsvinde.

Blinde vinkler kan i nogle tilfælde være gavnlige, hvis de tjener det formål, at ledere opdager dem og reagerer konstruktivt på dem. De blinde vinkler kan dog også være med til at øge risikoen for at ledere bliver overdrevent adskilte fra virkeligheden, fordi de ikke kan se de egentlige svagheder eller trusler.

Det at lære, hvordan man skal reagere på blinde vinkler, når de er opdaget, er en udfordring, der også nogle gange kræver, at man forstår de kontraintuitive aspekter, der udgør de blinde vinkler. At kunne håndtere de blinde vinkler er en essentiel del i ens lederskab, idet prisen for at afvise dem kan være rigtig høj. Hvis en enkelt blind vinkel hos en leder ikke bliver opdaget og behandlet, kan den forblive uset og medføre negative konsekvenser for både leder, medarbejdere, virksomhed osv.

## Hvorfor blinde vinkler er vigtige

De succesfulde ledere skal balancere mellem to behov. Det første er, at de skal agere med selvtillid og tro i deres vision for deres virksomhed. Dette giver dem mulighed for, at de kan opsøge ambitiøse mål og fortsætte selvom der måtte opstå forhindringer på deres vej. Det andet behov for ledere er, at de skal være bevidste om deres egne begrænsninger og undgå de former for risici der kan opstå ud fra deres overdrevne selvtillid og store optimisme. Ledere skal altså både handle med tro på egne evner og samtidig prøve at forholde sig realistisk og omhyggeligt til de situationer, de befinder sig i.

## At balancere selvtillid og tvivl

Det at få selvtillid og tvivl til at harmonere er en kompleks opgave, fordi de ofte kæmper om at besejre hinanden, således at der kun er selvtillid *eller* tvivl tilbage. Trods det at finde denne balance også er individuelt varierende, har psykologer fundet ud af, at der er fordele ved at være en smule mere optimistisk end det man "burde". Denne optimale grad af illusion findes, når individer har en lille fordrejning af sig selv, således at det øger individets motivation til at bevæge sig fremad i risikable situationer samt at holde ud i svære situationer.

De blinde vinkler kan hjælpe med at vise graden af henholdsvis selvtillid og tvivl, og dernæst udgøre et pejlemærke for, hvor mange blinde vinkler der er nyttige. En leder med for mange blinde vinkler er måske for overmodig, endda arrogant, og kan være udsat for en del risici. Modsat findes lederen med for få blinde vinkler, hvilket medfører, at denne leder er for realistisk

og overvældet af de mange udfordringer forude. Ledere er altså nødt til at forholde sig til det spændingsfelt der er mellem selvtillid og tvivl.

I de blinde vinkler ligger der altså muligheder for forbedring. Men de er ikke kun nogle der skal identificeres og behandles. Det at styre blinde vinkler gør også ledere mere opmærksomme på at undersøge deres egen adfærd og situation. Lederes svagheder kan ikke blive reduceret eller forbedret hvis ikke svaghederne i første omgang bliver identificeret, hvorfor blinde vinkler både kan true og beskytte lederes adfærd og position. Det næste skridt af forbedring sker, når ledere udvikler nye evner og styrker, der erstatter de svagheder, der måtte være identificeret.

## HVORDAN MAN SPOTTER BLINDE VINKLER VED SIG SELV OG VED ANDRE

Der er som nævnt forskel på, hvordan svagheder kan påvirke lederes situation i og med, at der er forskel på de svagheder, der bliver anerkendt og de svagheder, der ikke bliver anerkendt. Disse ukendte områder udgør den største trussel eftersom der ikke kan rettes op på noget, der ikke er identificeret som værende et problem. Blinde vinkler er at finde i denne kategori; du ved ikke, hvad du ikke ved.

Der findes også forskellige grader af blindhed i de blinde vinkler, som hver især udgør en vis trussel for ledere:

**Mangel på opmærksomhed:** Den mest ekstreme form for blindhed er et fuldstændigt fravær af opmærksomhed over for svagheder eller trusler. Her bliver ledere overrumplet og overrasket over begivenheder, de ikke så komme.

**Fejlagtig vurdering:** Det andet niveau af blindhed kan blive beskrevet som benægtelse. Denne form for blindhed gør, at ledere afviser at konfrontere uønskede realiteter, der måtte true lederen og dennes virksomhed. Således er lederen sig måske bevidst om sin svagthed men formår ikke at analysere og forstå årsagerne til og den potentielle konsekvens af denne svagthed.

**Manglende evne til at handle:** Det tredje niveau af blindhed omhandler lederes villighed og evne til at handle på baggrund af en svagthed. Lederen er sig her bevidst om sin svagthed men formår ikke at rette op på denne, muligvis på grund af manglende kompetence.

## DE TYPISKE BLINDE VINKLER, DER BREMSER LEDERE

Succesrige personer kan ofte være drevet af et snævert fokus og en dertilhørende mangel på perspektiv – karaktertræk der både kan være en styrke og en svagthed. Men disse personer oplever også en risiko for at bedrage sig selv ved ikke at undersøge eller opdage de svagheder og trusler som de besidder. De vægter ikke denne undersøgelse lige så højt, som de mål de stræber efter at opnå.

Her følger 20 typiske blinde vinkler, som ikke nødvendigvis udgør lederes største svagheder, men snarere de områder, ledere ikke er så bevidste om.

### Selv

1. At overvurdere sine strategiske evner
2. At vægte at få ret frem for at være effektiv
3. Ikke at formå at balancere 'hvad' med 'hvordan'
4. At man ikke ser, hvilken indflydelse man har på andre

5. At tro at reglerne ikke gælder for dig
6. At tro at nutiden er fortiden

### Team

7. Ikke at fokusere på de mest essentielle ting
8. At tage hold-modellen for givet
9. At overvurdere talentet på teamet
10. At undgå svære diskussioner
11. At tro på de forkerte individer
12. Ikke at udvikle de rigtige efterfølgere

### Virksomhed

13. Ikke at fastholde identitet og idé
14. At miste grebet om arbejdspladsen
15. At behandle information og meninger som værende facts
16. At misfortolke det politiske landskab
17. At sætte personlig ambition før virksomheden

### Markeder

18. At fastholde status quo
19. At undervurdere konkurrencen
20. At være overdrevent optimistisk

## HVORFOR BLINDE VINKLER ER EN KONSTANT UDFORDRING

Eftersom blinde vinkler ofte er tæt forbundet med en leders styrker, kan de opstå igen og igen. Der er nogle faktorer der gør, at disse blinde vinkler er en løbende udfordring.

**Mellemrum mellem oplevelser:** Eftersom en leder ikke kan tackle alle udfordringer ved at trække på egen erfaring, opstår der situationer, hvor lederen ikke helt forstår hvad denne aldrig har oplevet. Nye reaktioner er krævet, og lederen udleder det, han eller hun tidligere har lært fra erfaring til at håndtere denne nye situation. Ved at antage at den nye situation kan imødekommes ved at tro, at lederen har stået over for en lignende situation, kan være hæmmende både for lederen men også dennes virksomhed.

**For megen information:** En anden faktor der gør blinde vinkler til en evig udfordring er, at individer har en tendens til at simplificere en ellers kompleks verden for bedre at kunne danne sig et snævrere fokus. Begrænset af vores kognitive formåen, er det helt naturligt at prøve at forsimple et væld af information. I denne proces er der nogle spørgsmål, der bliver ignoreret, og ved at gøre dette opstår der en risiko for at behandle sager på et rutinemæssigt niveau, fordi det at forholde sig til alle de inputs der er tilgængelige, ellers vil være overvældende.

**Emotionel involvering:** Ved at engagere sig følelsesmæssigt i situationer hvor facts ellers også er tilgængelige til fordel for et ønskværdigt udfald.

**Kognitiv dissonans:** Kognitiv dissonans er det mentale ubehag et individ oplever, når der opstår modstridende holdninger. Hvis for eksempel den ærlige person indgår i uetiske handlinger, vil det skabe splid, og denne person vil ændre sit perspektiv for at vedholde en positiv selvopfattelse.

**Skævvridning af incitament:** Kompensations systemer i virksomheder bliver designet med det formål at sætte fokus på nogle bestemte områder frem for andre. Dette kan medføre, at opmærksomhed bliver fjernet fra andre, med det resultat at blinde vinkler kan opstå i disse områder.

**Hierarkisk fordrejning:** Den information, en person modtager intern fra virksomheden, kan nogle gange være mangelfuld, fordrejet eller endda falsk. Ledere kan blive distanceret fra lavere niveauer i virksomheden, fordi de bruger deres tid og engagement på de behov, der kræves af deres stilling. Derfor kan de være afhængige af information, der har været gennem flere led i virksomheden. Ligeså, kan den hierarkiske struktur i en virksomhed medføre misforståelser når medarbejdere ikke tør komme frem med deres oprigtige mening i frygt for at opstille et modsigende perspektiv. Som et tredje synspunkt, kan ledere også være mindre opmærksomme på de mennesker, de har under sig, og formår ikke at forstå, hvad der egentlig foregår i teams og virksomheden.

**Overdreven selvtillid:** Personers overvurdering af deres evner er måske den vigtigste faktor i forhold til de blinde vinklers vedbliven. Skråsikre ledere kan nemt komme til at tro, at det er deres evner, frem for summen af de manges bidrag, eller sågar held, der er årsagen til positive resultater. Disse ledere kan også være i den tro, at deres evner inden for ét felt kan overføres til en bred vifte af andre områder, selvom de ikke har erfaring med disse.

## HVORDAN MAN IDENTIFICERER OG HÅNTERER BLINDE VINKLER

Eftersom mange ledere bruger det meste af deres tid inden for de samme rammer, er de måske ikke så meget i kontakt med kunder eller de kolleger, der har meget med behandlingen af kunder at gøre. Derfor kan ledere med fordel udvikle et system, der øger deres opmærksomhed på følgende områder: kunder og markedet, kolleger ved frontlinjen, store potentialer og outsiders.

### Opmærksomhed på kunder og markeder:

Det kan være en god idé at analysere en given situation ved at tage kundens eller markedets perspektiv i forhold til at optimere en virksomheds produkt. På denne måde opdager man måske andre behov og eventuelle svagheder, som man ikke ville opleve fra eget perspektiv.

### Opmærksomhed på kolleger ved frontlinjen:

Det kan også have konstruktive følger at besøge de kolleger, der sidder med salget til kunder, for at se hvordan de personer med direkte forbindelse til kunder oplever virksomhedens aktiviteter og situation.

### Opmærksomhed på store potentialer:

Der kan ligge store gevinster ved at være opmærksom på de individer i ens virksomhed, der ser på tingene fra en alternativ vinkel. Disse personer kan måske være med til at spotte de blinde vinkler, som ledere eller teams ikke selv opdager, og kan bestå af yngre, ikke så prægede kolleger.

### **Opmærksomhed på outsiders:**

Med risiko for at blive for snæversynet ved at have været i samme branche eller virksomhed kan det også være gavnligt for en virksomhed eller en leder at se på situationen fra omverdenens perspektiv. På denne måde opdager man måske lettere, hvordan industrien udvikler sig eller hvilken anden efterspørgsel, der kunne være interessant at involvere sig i. Man kunne også kigge til andre geografiske områder, andre institutioner eller en helt alternativ praksis for inspiration og muligheder for forbedring.

### **OPSØG DET, DER MODSIGER HVAD, DU TROR PÅ**

I forhold til hvilket grundlag mennesker baserer deres beslutninger på, viser undersøgelser, at man ser, hvad man ønsker at se, og at ny information bliver fortolket inden for den kontekst man måtte befinde sig i eller den overbevisning man måtte have. Derfor er det ukendte sommetider svært at bearbejde.

Det vil i den forbindelse også hjælpe ledere at forholde sig til modsigende argumenter og fremmede holdninger, og man må spørge sig selv rigtige og brugbare spørgsmål.

#### **At forholde sig til kritisk til din indflydelse som leder:**

Som leder må du stille spørgsmål til din effektivitet samt din indflydelse hos dine kolleger. Det kunne for eksempel gøres op som en årlig praksis, hvor der sættes fokus på, hvordan man som leder har gennemgået forskellige læringsprocesser samt hvilke fejl, man har draget noget konstruktivt ud af, samt hvad man bør være opmærksom på fremadrettet.

#### **At forholde sig kritisk til dit team:**

Stil også spørgsmål til dit teams effektivitet og inkluder teamets medlemmer således at forbedringer kan udspringe fra erfaring og indsigt. Betvivl teamets struktur og berettigelse i første omgang og kig på, hvordan forbedringer kan implementeres.

#### **At forholde sig kritisk til din virksomhed:**

Foruden at udnytte tal og statistik vedrørende den finansielle del af en virksomheds udvikling, kan man også kritisk undersøge virksomhedens generelle funktion og ydelse og måske danne sig nye succeskriterier, der udtrykker virksomhedens tilstand. I den forbindelse kan man med fordel inddrage udefra stående parter, der kunne præsentere alternative syn på situationen. På denne vis bliver måden hvorpå virksomheden bliver drevet også eftersat.

#### **At forholde sig kritisk til markedet:**

Det er også essentielt at være opmærksom på hvorledes det marked, man befinder sig i, udvikler og ændrer sig. Mange nyttige informationer vil kunne komme fra kunder, markeder og konkurrenter, hvorfor man som virksomhed også bør afsætte ressourcer til at undersøge tendenserne inden for denne hurtigt skiftende omverden. I denne forbindelse kunne man gøre nogle medarbejdere ansvarlige for at analysere de mange nye inputs der er tilgængelige samt prøve at danne et billede over, hvordan de fremtidige behov kan imødekommes, samt hvilke trusler der skal konfronteres eller undgås.

### **AT SKABE ET MILJØ HVOR ALLE KAN YTRE SIG**

Det er vigtigt for en leder at skabe de rammer inden for hvilke alle fra virksomheden har mulighed for åbent at komme med deres mening om den måde lederens arbejde kommer til udtryk. Hvis ikke der bliver kommunikeret ærligt og konstruktivt om de muligheder for

forbedring, kan der være blinde vinkler der ville gå ubemærket hen. Det er derfor vigtigt at kende dine kolleger samt at alle internt i en virksomhed kan ytre deres mening, og at diverse input bliver håndteret seriøst.

## **BYG ET NETVÆRK AF TROFASTE RÅDGIVERE INDEN FOR KRITISKE OMRÅDER**

Som leder oplever du også at du ofte er i kontakt med personer, der har deres egne agendaer og mål. De dygtige ledere lærer at skelne mellem råd, der er begrænset af viden eller motiver som dem, der tilbyder den, måtte have. Det kan derfor med fordel svare sig at opbygge et netværk af nogle, du stoler på.

### **Sæt fokus på de områder, hvor du behøver råd:**

Find personer, der er dygtige til at aflæse dine styrker og svagheder, og som samtidig kan tale professionelt og fortroligt om de områder, hvor du føler det nødvendigt.

### **Find den type rådgiver, der passer til dine behov:**

Som leder oplever du, at du skal kunne overskue mange komplekse situationer, og at dine beslutninger kræver indsigt i en række forskellige områder. Derfor kan du slå dig sammen med bedrevidende inden for hvert af de felter, hvor du beskæftiger dig. Disse personer kunne udtrykke sig i form af eksperter, der har en specifik viden, for eksempel inden for strategi eller teknologi. Coaches kunne være behjælpelige med at observere lederens rolle samt rådgive om, hvordan adfærd og fordeling kan forbedres. Man kan også rådføre sig med en person, der har været i den rolle, som lederen nu befinder sig i, og dermed kan inddrage nyttige erfaringer. Man kunne også lave et samarbejde med en sponsor, som ser potentialet i lederens arbejde, og som derfor gerne vil skabe den finansielle støtte, lederen efterspørger.

## **SKAB PRODUKTIV KONKURRENCE VED VIGTIGE PRIORITETER**

Det er essentielt for en leder at skabe et stærkt team i forhold til at få opdaget og håndteret blinde vinkler. De gode teams i den forbindelse besidder både de evner og den selvtillid til at udfordre lederen, når denne tager fejl, er upræcis eller er uopmærksom på en svaghed. Den leder, der vil tilgodese at have et sådant team til sin rådighed, bør være opmærksom på følgende områder:

### **At samle en gruppe af intelligente, forskellige og passionerede mennesker:**

Som leder vil du gerne samle en gruppe, hvor nogle af medlemmernes styrker opvejer andre medlemmers svagheder, således at gruppen udgør mere end summen af deres individuelle kvaliteter. Som leder ønsker du også at sammensætte medlemmer, der dygtiggør sig inden for områder, hvor du selv har nogle svagheder, og som henvender sig til dig på en loyal men kritisk måde.

### **Få gruppen til at fokusere på få prioriteter:**

For at få lederens gruppe til at være effektiv, bør deres fokus ikke være for abstrakt. Det er derfor vigtigt for lederen at få defineret gruppens funktion og formål.

### **Opfordr til diskussioner på højt niveau og undgå mindre konflikter:**

Det er ikke al uenighed, der behøver at blive drøftet. De små diskussioner kan tage værdifuld tid fra det større formål og de vigtige udfordringer virksomheden og gruppen måtte stå overfor.



### **Forvent en samlet stemme fra gruppen:**

Efter drøftelse af diverse idéer og holdninger bør gruppen fremføre ét samlet budskab. Det er ikke konsensus, der er top målet, men derimod den bedste beslutning på baggrund af konstruktiv konflikt. Gruppen skulle gerne være lederen behjælpelig med at finde frem til, hvordan denne og virksomheden kan forbedres, samt bringe frem i lyset de blinde vinkler, lederen selv måtte have vanskeligheder med at opdage. De blinde vinkler er en vedvarende udfordring som både leder og medarbejdere kan respondere bedre på med fordel af flere perspektiver. At være opmærksom på de blinde vinkler kræver både årvågenhed og ydmyghed, og det kan resultere i at dine begrænsninger og svagheder bliver anerkendt, og derfra arbejdet med.

## **Anvendelse af bogens pointer**

For ikke at gentage bogens indhold her, kan du tage udgangspunkt i ovennævnte anvisninger, som på konkret og praktisk vis henviser til, hvordan man kan spotte og arbejde med egne blinde vinkler.