

Hvem ser det, du ikke kan se?

– om blinde vinkler, skjulte forpligtelser og værdien af en co-pilot

Af Mads Cronquist · Cronquist Consult ApS

Alle ledere har blinde vinkler. Ikke fordi de mangler intelligens eller erfaring, men fordi vi alle ser verden gennem briller, som vi ikke selv kan se.

I 2013 skrev jeg om personlige, ledelsesmæssige og organisatoriske blind spots. Siden er jeg blevet mere og mere overbevist om, at problemet ikke er, at vi har dem. Problemet er, at vi sjældent har nogen omkring os, der har mandat og mod til at pege på dem.

Denne artikel handler om de tre niveauer af blinde vinkler, om hvorfor de koster så dyrt, når en strategi skal eksekveres – og om, hvordan en co-pilot-kultur kan gøre det usynlige synligt.

Man kan ikke se sine egne briller

Når vi som mennesker vil ændre på noget, starter det med os selv: hvordan vi ser verden og os selv gennem de briller, vi hver især slæber rundt på. Men uanset hvor skarpe brillerne er, findes der næsten altid blinde vinkler.

Blinde vinkler kan låse os fast i meget grundlæggende antagelser om, hvordan tingene hænger sammen. Måske fordi vi frygter det ukendte alternativ. Eller fordi vi ikke tør stille os selv spørgsmålet: Hvad ville det give mig, hvis jeg slap ud af den dynamiske tilstand, der så bekvemt beskytter mig og gør mig immun over for forandring?

Jeg har brugt mere end 20 år på at forstå disse mekanismer hos mennesker og i de organisationer, de indgår i – også hos mig selv. Og jeg fandt først relativt sent tilstrækkelig ydmyghed til for alvor at interessere mig for mine egne. For nogle år siden sad jeg hos en kunde i Odense, der ville noget helt andet med ledelse og kunder, end jeg havde oplevet før. Min første reaktion var: "Jeg VED, hvordan man leder, så det virker i praksis." Den næste var mere ubehagelig: "Eller gør jeg?" Jeg måtte erkende, at jeg selv havde bidraget til en del af de floskler, jeg ellers gerne kritiserede.

Pointen er, at det er meget svært at se sine blinde vinkler uden hjælp, netop fordi man bliver ved med at se sig selv gennem de eksisterende briller. Og hvis det er svært for den enkelte, bliver det endnu sværere i de systemer, vi er en del af.

Tre niveauer af blinde vinkler

Blinde vinkler optræder på tre niveauer, der forstærker hinanden. Det er derfor, de er så svære at komme til livs med et enkelt kursus eller en enkelt feedbacksamtale.

De tre niveauer:

- **Personlige:** Vores egne antagelser om os selv, vores reaktionsmønstre under pres og de styrker, der i bestemte situationer bliver til svagheder.
- **Ledelsesmæssige:** Ledergruppens fælles antagelser – det, man ikke taler om, de beslutninger, ingen udfordrer, og den leder, ingen tør modsige.
- **Organisatoriske:** Skjulte forpligtelser til "sådan gør vi her", som trækker i den modsatte retning af det, ledelsen officielt har besluttet.

Lad os tage dem ét ad gangen – begyndende med det niveau, hvor det hele starter: lederen selv.

Personlige blinde vinkler – når perfektion står i vejen

Mange ledere er skolet til ikke at begå fejl. Betoningeniøren skal kunne regne den ud – ellers styrter broen sammen. Det er en fuldstændig rimelig faglig standard. Den uheldige sideeffekt er bare, at den let smitter af på personligheden: Vi må ikke være uperfekte. Og så bliver det svært at lære noget nyt, for hvis man er perfekt, er uvidenheden jo lig nul.

Når vi ikke kan lytte til os selv og erkende vores eget uforløste potentiale, kan vi heller ikke for alvor lytte til andre. Ikke til kollegerne, når arbejdsprocesserne skal forbedres, og slet ikke til kunderne, når de forsøger at fortælle os, hvad de i virkeligheden sætter pris på.

Det paradoksale er, at netop accepten af, at vi ikke er perfekte, er nøglen. For hvis vi ikke er perfekte, ligger der et stort uforløst potentiale og venter. Det kræver ydmyghed at lytte til sig selv først – men det er også dér, udviklingen begynder.

Jeg kalder det modsatte en indsnævret lederradar. Dukker der en lille rød prik op i horisonten – et signal, der ikke passer ind i billedet – er den typiske reaktion at afvise den som en midlertidig fejl. Fejl er jo ubehagelige. Men det er ofte netop i de signaler, de vigtigste informationer gemmer sig.

Den personlige radar bliver dog endnu mere indsnævret, når den kobles sammen med andres. For i en ledergruppe kan blinde vinkler blive fælles – og så bliver de næsten usynlige.

Ledelsesmæssige blinde vinkler – myten om den ensomme kaptajn

Luftfarten lærte en hård lektie i 1970'erne. Efter en række flyulykker viste undersøgelserne, at det ofte ikke var teknikken, der svigtede. Co-piloterne havde set problemet – men de havde ikke sagt det tydeligt

nok til kaptajnen. Autoriteten lammede. Svaret blev Crew Resource Management (CRM): en systematisk træning i kommunikation, rollefordeling og pligten til at sige fra.

I ledergrupper ser jeg præcis det samme mønster. Mange ledere bærer stadig på forestillingen om, at de skal være kaptajnen, der ved mest, ser længst og træffer beslutningerne alene. Og omkring dem opstår en kultur, hvor bekymringer bliver formuleret så forsigtigt, at de ikke bliver hørt: "Det kan godt være, at vi måske skal overveje ..."

En øvelse, jeg ofte bruger med direktioner, er at gennemspille en vigtig strategisk beslutning, hvor rollerne byttes om. Økonomidirektøren argumenterer som kommerciel direktør, HR-chefen som driftsansvarlig – og den administrerende direktør må tie og observere. Det er ofte første gang, ledergruppen ser, hvor meget af samtalen der normalt formes af kaptajnens autoritet frem for de bedste argumenter.

I et cockpit siger man ikke "det ser lidt mærkeligt ud". Man siger "check altitude" eller "go around". Præcist, kort og uden drama. Spørgsmålet til enhver ledergruppe er derfor: Har vi aftalt, hvordan vi siger fra, når det virkelig gælder – og har alle mandat til at gøre det?

De dyreste fejl skyldes sjældent, at ingen vidste det. De skyldes, at den, der vidste det, ikke sagde det.

Når tavsheden får lov at bestå længe nok, holder den op med at være et ledelsesproblem. Den bliver en del af organisationens struktur.

Organisatoriske blinde vinkler – skjulte forpligtelser

Organisationer har ofte skjulte forpligtelser – hidden commitments – til den måde, vi altid har gjort tingene på. De trækker i den modsatte retning af det, ledelsen officielt har besluttet, og de er sjældent ond vilje. De er beskyttelse.

De amerikanske udviklingspsykologer Robert Kegan og Lisa Laskow Lahey har beskrevet fænomenet som "immunitet mod forandring". Pointen er, at mennesker og organisationer kan være oprigtigt forpligtet på en forandring og samtidig – ubevidst – være forpligtet på noget, der modarbejder den. Fx ønsket om at bevare kontrol, undgå konflikter eller beskytte en faglig identitet. Resultatet er en slags organisatorisk immunforsvar, som jeg også har beskrevet i min artikel om [forandringsledelse og kulturudvikling](#).

Et typisk eksempel: En ledergruppe beslutter, at fremtiden kræver langt mere samarbejde på tværs af afdelingerne. Alle er enige. Men budgetter, KPI'er og belønninger måler stadig den enkelte afdelings resultater, og mellemliderne føler sig – med god grund – forpligtet til at beskytte deres eget team. Ingen saboterer beslutningen. Den bliver bare aldrig til virkelighed.

Derfor kan man ikke argumentere skjulte forpligtelser væk. Man kan ikke løse problemer med det samme mindset, som skabte dem – og en organisme kan ikke disrupte sig selv. Forpligtelserne skal frem i lyset, sættes ord på og gøres til noget, gruppen kan tage stilling til.

Men hvem skal bringe dem frem i lyset, når alle i systemet ser gennem de samme briller? Svaret er det samme på alle tre niveauer: Man har brug for nogen, der ser det, man ikke selv kan se.

Co-piloten – den, der ser det, du ikke kan se

I luftfarten er co-piloten ikke en assistent. Det er en ligeværdig kapacitet. Den ene pilot flyver, den anden monitorerer – og rollerne skifter undervejs. Begge holder øje, begge siger fra, og begge har pligt til at gribe ind.

En co-pilot i lederskab er på samme måde en bevidst valgt med- og modspiller, der stiller de svære spørgsmål, udfordrer dine antagelser, holder øje med "instrumenterne" – data, kultur og stemninger – og taler op, når noget virker forkert. Det kan være en direktørkollega, en HR-partner, en bestyrelsesformand, en nøglemedarbejder eller en ekstern sparringspartner. Pointen er ikke titlen, men funktionen.

En co-pilot-relation hviler på tre ting: ligeværd i dialogen, selv hvis man ikke er lige i hierarkiet, retten til at udfordre uden personlige konsekvenser, og en fælles mission, hvor flyets sikkerhed kommer før egoet.

Vælg derfor din co-pilot bevidst. Det skal være en person, der kender dine mål, som du har tillid til – og som du har givet eksplicit lov til at sige "stop". En co-pilot, der aldrig er uenig med dig, er ikke en co-pilot, men en passager.

Nogle gange kommer de vigtigste co-piloter i øvrigt fra en uventet kant. De mennesker, vi har sværest ved at fordrage, er ofte vores bedste træningspartnere – netop fordi de rammer det, vi ikke selv kan se.

Sådan bliver blinde vinkler synlige i praksis:

- **Feedback fra flere sider:** Fra medarbejdere, kolleger og ledelse – også om det, der virker.
- **Buddy-sparring:** En fast makker mellem modulerne, der kender ens mål og spørger ind.
- **1:1-coaching:** Et fortroligt rum, hvor antagelser kan udfordres uden publikum.
- **Aftalt sprog i ledergruppen:** Klare formuleringer for, hvordan og hvornår man siger fra – som i cockpittet.

Fra mekanisme til vane

Derfor er feedback, coaching og et buddy-system ikke luksus i et lederforløb. Det er selve mekanismen, der gør udvikling mulig. I vores forløb hos fx [Jobindex](#) og Christiansen & Essenbæk har lederne mellem modulerne arbejdet i buddy-par med hjemmeopgaver og en personlig udviklingsplan, og de er blevet coachet 1:1 – ofte på deres egen arbejdsplads, hvor de blinde vinkler faktisk viser sig.

Men mekanismen skal gentages, før den bliver til vane. Det kræver træning – præcis som piloter træner i simulatoren igen og igen, indtil det at sige fra bliver en naturlig del af samspillet. I en ledergruppe

betyder det, at man løbende øver sig i at invitere modstand, lytte færdig og skelne mellem den bedste argumentation og den højeste stemme.

Det er tankegangen bag vores arbejde med [ledergruppeudvikling](#) og [executive coaching](#): at skabe et rum, hvor det usynlige kan blive sagt højt – før det bliver dyrt.

Konklusion – ydmyghed er en ledelseskompetence

Blinde vinkler forsvinder aldrig helt. De flytter sig, i takt med at vi får nye roller, nye kolleger og nye strategier. Spørgsmålet er derfor ikke, om du har dem, men om der er nogen omkring dig, som kan se dem – og som må sige det.

Det kræver ledere, der har ydmyghed nok til at invitere andre ind i cockpittet, ledergrupper med et aftalt sprog for at sige fra, og organisationer, der tør bringe deres skjulte forpligtelser frem i lyset.

Så spørgsmålet til dig er enkelt: Hvem er din co-pilot?

Artiklen bygger videre på "Om personlige, ledelsesmæssige og organisatoriske blind spots", som jeg skrev i 2013, samt min LinkedIn-artikel "Hvem er din co-pilot?" fra 2026.

Vil I gøre de blinde vinkler synlige i jeres ledergruppe?

Cronquist Consult ApS arbejder med ledergruppeudvikling, executive coaching og lederforløb med feedback, buddy-sparring og 1:1-coaching. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/ledergruppe-udvikling>

<https://cronquist.dk/executive-coaching>