



SKUGGNING:
**Följ favoriten
i hälar**

Att skugga en ledare i arbetet för att själv lära sig ledarskap är en beprövad men inte så vanlig metod. Trots det är skuggning både kostnadseffektivt och enkelt att genomföra.

TEXT HELENA DOVIER

Att lära sig ledarskap av någon annan – kan det göras så enkelt som genom att skugga en ledare i hans eller hennes jobb? Ja, svårare än så behöver det faktiskt inte vara. Metoden behöver inte ens någon obegriplig amerikansk benämning för att bli intressant, utan den kallas kort och gott skuggning. Anders Colstrup, seniorpartner hos verksamhets- och ledarutvecklingsinstitutet Mil i Lund, har arbetat med skuggning i över åtta år – dels som en del i ledarutvecklingsprogram, dels i samband med individuell coachning av chefer.

– Skuggning är en kostnadseffektiv metod som ger vitamininjektioner och utåtblickar. I vanliga fall är det lätt att bli introvert när man tittar på till exempel den egna kulturen, men genom att följa med ledare i andra företag får du veta hur de är och hur de har det, säger Anders Colstrup.

Den som ska skugga någon får själv komma fram till vem han eller hon vill skugga och ta kontakt med personen i fråga. Enligt Anders Colstrup är det bra att tänka igenom valet av person noggrant så att skuggningen ger mesta möjliga. Är den som ska skugga till exempel första linjens chef och på väg uppåt är det läge att skugga en mellanchef. Då kan skuggningen ge inblick i vad som väntar på nästa nivå. Anders Colstrup har initierat mer än 200 skuggningar, och hittills är det inte nå-

gon av dem som har tillfrågats som har sagt nej till att bli skuggade. De flesta tycker i stället att det är spännande och lite smickrande att få frågan. En viss försiktighet kan dock finnas om de inte är bekanta med metoden.

NÄR KONTAKTERNA är ordnade bör den som ska skugga göra en viss research om verksamheten där den som ska skuggas arbetar. Han eller hon bör se till att dagen blir varierad, kanske både med olika



Anders Colstrup, seniorpartner hos Mil Institute, har lång erfarenhet av skuggning som metod för ledarutveckling. Skuggningens kostnadseffektivitet är enligt honom en av de stora fördelarna.

möten och lite tid för samtal med ”skuggan”. Dessutom kan någon form av sekretessöverenskommelse behöva göras.

Men vad kan det ge att agera ”fluga på väggen” under en dag? Enligt Anders Colstrup blir det både stort och smått.

– De som skuggar får de stora dragen i ledarskapet, men också en inblick i möten med underställda och hur de aldrig skulle ha gjort själva. Det blir alltså både det de tycker är bra och sådant som de tycker är mindre bra. Skuggning ger på det stora hela en god känsla för komplexiteten i ledarskapet. Genom att ta ut distansen till någon annans ledarskap tar de också ut distansen till sig själva och sitt ledarskap.

BRA FÖR DEN SOM SKUGGAR alltså, men vad får den person som skuggas ut av det? I början av dagen brukar de, enligt Anders Colstrup, tycka att det är lite ovanligt att ha en skugga, men sedan går de in i sin vardag och då glömmer de bort skuggan. Eftersom den som skuggar har möjlighet att ge feedback efter dagens slut, och de som skuggas nästan alltid vill ha feedback, brukar skuggningen ge möjligheter att reflektera över sitt eget ledarskap.

Ett tips från Anders Colstrup är att våga vara lite djärv i valet av person att skugga. Han känner till exempel till en man som skuggade fotbollstränaren Sven-Göran Eriksson i London.

SKUGGNING»

Fördelar:

- **Metoden** är kostnadseffektiv – den kostar bara tiden plus eventuella respengar fram och tillbaka till den som ska skuggas.
- **Passar** som en del i ett ledarutvecklingsprogram eller vid individuell coachning, och kan även genomföras på ett eget initiativ.
- **Den** som ska skugga måste använda sin fantasi för att komma fram till vem han eller hon vill skugga. Det sätter igång tankar runt vad ledarskap egentligen är, och det i sig blir en del av lärandet.
- **Kräver inte** särskilt mycket förberedelse, och den som skuggar kan på en gång få inblick i skarpa lägen.
- **Ger** många utåtblickar, både för den som skuggar och den som skuggas.

Nackdelar:

- **De** som ska skugga kan vid första tanken tycka att metoden ligger utanför deras trygghetszon.
- **Kan** bli mindre lyckat om fel person skuggas och/eller om den som skuggas inte ger utrymme för sitt ledarskap under dagen.
- **Chefer** på hög nivå är ofta ganska ensamma, och när de blir skuggade kan det hända att de öppnar upp sig väldigt mycket för den som skuggar. Det kan ibland bli lite jobbigt för skuggan att hantera förtroendet och den stora mängden personlig information.

→ – Många tror att kändisar och högre chefer är otillgängliga, men det är precis tvärtom. Det är bra att våga drömma lite stort och på så sätt hitta spännande människor att skugga.

Ett annat tips är att genomföra skuggningen vid mer än ett tillfälle och med en tids mellanrum. Första gången kan skuggan ibland hamna lite i vägen för sig själv, men skuggar han eller hon samma person en gång till blir det lättare, och då får skuggan ut mer av det. Anders Colstrup berättar också att om skuggan tycker att dagen inte har varit tillräckligt varierande, eller om skuggan inte fått ut det han eller hon ville, kan det också vara läge att skugga samma person en gång till.

– Min erfarenhet är att dock att detta endast sker någon enstaka gång.

KATARINA WINGKVIST är nybliven assisterande programkoordinator för ett projekt runt utbyte av stipendiater och erfarenheter mellan tio universitet i Kina och tio i Europa. Tidigare arbetade hon som gruppansvarig för studentmobilitetsgruppen vid Lunds universitet. Under 2006 och 2007 gick hon ett ledarskapsprogram där skuggning ingick. Under en dag skuggade hon Åsa Steholt Vernerson, vd för Gleerups Förlag i Malmö. De två träffades dessutom under ett par timmar en tid före skuggningen.

– Det var spännande att få en liten inblick i hur Åsa Steholt Vernerson jobbar och hur hennes dag såg ut. Men det var inte lång tid. Det gav bara en liten inblick i hur det kan vara, säger Katarina Wingkvist.

Under den dag hon skuggade hade hon via ledarutvecklingsprogrammet fått med sig ett formulär med frågeställningar som hon skulle tänka på, till exempel vad som togs upp under mötena och om alla deltog i diskussionerna.

Skuggning som metod är bra tycker Katarina Wingkvist. Även den som skuggas kan få ett utbyte av dagen.

– Även om man inte har så lång erfarenhet av ledarskap kan man upptäcka mycket under en sådan dag. Detta kan



Katarina Wingkvist, assisterande programkoordinator för ett Kina-/EU-projekt, skuggade Åsa Steholt Vernerson, vd på Gleerups Förlag, under en dag.

man sedan diskutera med den som skuggas. Det är viktigt att både skuggan och den som skuggas kommer överens om vilken typ av feedback som ska ges i slutet av dagen. Ju öppnare man kan vara med varandra, desto mer givande kommer dagen att bli för båda parter, säger Katarina Wingkvist.

Enda kruxet tror hon kan vara att få tillgång till lämpliga personer att skugga, eftersom skuggning tar tid från det ordinarie arbetet. Hennes tips till de som funderar på att skugga någon i utbildningssyfte är att genomföra skuggningen vid tre tillfällen med några månaders mellanrum. Då kan skuggan se hur saker och ting har utvecklats och vad det blev av besluten som fattades tidigare.

ÅSA STEHOLT VERNERSON, som alltså skuggades av Katarina Wingkvist, tyckte att det var roligt att bli tillfrågad om skuggningen men undrade först vad det kunde ge till Katarina Wingkvist. Men Åsa Steholt Vernerson såg till att dagen blev blandad med till exempel ett ledningsgruppsmöte och ett möte som handlade om en flytt inom lokalerna.

– Jag tyckte att det var väldigt spännande att Katarina Wingkvist kom från en akademisk miljö. Hon hade ett



Åsa Steholt Vernerson, vd på Gleerups Förlag, tyckte att det var spännande att diskutera sitt jobb utifrån olika perspektiv med skuggan Katarina Wingkvist.

utifrånperspektiv och vi kunde ställa olika saker mot varandra. Dessutom fick jag reflektera över vad och hur jag egentligen gör. Det tänker jag sällan på annars, säger Åsa Steholt Vernerson.

Liksom Katarina Wingkvist tycker Åsa Steholt Vernerson att det hade varit bra med mer än en dags skuggning. I så fall blir bredden större, och möjligheten att fundera mellan gångerna kan göra att skuggan når en annan nivå.

METODENS ENKELHET är något som tilltalar Åsa Steholt Vernerson. Inte mycket förberedelser behövs och det går snabbt att komma igång.

– Det blir en direkt jämförelse mellan hur de två personerna jobbar. Därmed blir det också konkret och ett skarpt läge direkt, säger Åsa Steholt Vernerson.

En baksida tycker hon är att saker och ting kan bli lite lösryckta ur sina sammanhang när skuggan inte helt vet vilka förutsättningarna och utmaningarna i verksamheten är. Hon tror dessutom att det är bra med återkoppling av skuggningen till den som skuggades, vilket Katarina Wingkvist gav, och att den som har skuggat hämtar hem det han eller hon lärde sig genom att stämma av det med sin chef. Då blir skuggningen inte hängande i luften. ●