

Hvis du er dygtigere end din chef

- Ledere må gerne læse med!

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf de seneste: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt* og *I den gode ledelses tjeneste* udkom i 2012.

Se mere på www.tegkamp.dk



Tidligere rekrutterede man ofte ledere blandt de dygtigste medarbejdere. Det gør man i langt mindre grad i dag. Årsagen er, at erfaringer har vist, at den dygtigste medarbejder langt fra også bliver den bedste chef. Ved at gøre den fagligt dygtigste medarbejder til leder, risikerer man at miste en dygtig medarbejder og få en halvdårlig leder. Der skal nemlig en række andre kompetencer til at være en dygtig leder. Det betyder, at du måske i dag har en chef, hvor du fagligt er langt dygtigere end din chef. Det kan give jer begge nogle udfordringer, hvis I ikke har forholdt jer til det.

Når du er specialist og chefen ikke er det

Hvis du er specialist, så er du næsten altid den, der ved mest om et område. En så dyb viden vil en chef aldrig have. Han kan godt have haft denne specialistviden, da han blev chef og bevaret den i en vis udstrækning efter han er blevet chef. Men efterhånden som andre ledelsesopgaver kommer ind over, vil de fleste chefer efterhånden miste noget af dybden i deres specialistviden.

Som specialist kan du have flere udfordringer i forhold til din chef. For det første kan det være en udfordring, hvis din chef ikke har erkendt med sig selv, at han ikke er specialisten mere, at han ikke er den, der ved mest om området.

Hvis han stadig forsøger at være den klogeste, kan det give nogle irriterende diskussioner og han kan træffe nogle uhensigtsmæssige beslutninger inden for dit fagområde. For det andet kan det være en udfordring, hvis du ikke har nogen at sparre med. For det tredje kan det være en udfordring, at du oplever at din chef interesserer sig for meget og stiller for mange spørgsmål, når du bare vil have lov til at passe dig selv og dit arbejde.

Du behøver ikke nødvendigvis at være specialist for at være fagligt dygtigere end din chef. Det behøver ikke at være et problem, hvis din chef anerkender, at du ved mere end ham. Har du brug for faglig sparring, kan du formentlig hente det hos din kollegaer i afdelingen. Det kan



imidlertid være et problem, hvis din chef er generalist i et sådant omfang, at han faktisk ikke rigtig forstår dine opgaver.

Chefens udfordringer

Jeg har mødt mange ledere, der har beklaget sig over specialisterne i deres team. Set fra deres stol opleves specialister af og til som ret besværlige at være leder for. Her er nogle af de udfordringer lederne nævner, når talen falder på specialister:

- Specialister vil helst arbejde alene. Det er udfordring, fordi teamarbejdet er en vigtig og nødvendig møde at arbejde på i langt de fleste virksomheder.
- Specialister har kun respekt for andre specialister. Hvis chefen ikke er specialist, og det er de fleste ikke, så oplever mange, at de ikke får den fornødne respekt fra specialisten.
- Specialister går deres egne veje. De brænder for deres fag og det er som regel rigtig godt, men det betyder også, at de nogle gange foretager deres egne prioriteringer, som ikke hænger sammen med chefens prioriteringer eller er direkte modstridende.
- Specialister bruger nogle gange for mange ressourcer. Mange chefer fortæller, at det kan være svært at få en specialist til at forstå, at der ikke skal bruges så meget tid på et projekt, at der ikke er brug for, at man kommer rundt i alle hjørner.
- Specialister kan være svære at forstå. En del specialister taler meget indforstået og detaljeret. De glemmer eller har måske svært ved at formidle deres stof til ikke-specialister herunder til chefen.
- Specialister kan være ret tidkrævende. Chefer oplever, at de skal bruge meget længere tid på at få specialister til at acceptere de rammer og vilkår, der gælder for arbejdet. Ligesom specialister også er mere tilbøjelige til at forstyrre med klager over kollegaer eller lægge pres for yderligere ressourcer.
- Specialister tager ikke bare et nej for et nej. Der skal nogle gange argumenteres så meget og så længe, at nogle chefer næsten opgiver på forhånd og bare ender med at sige nej.

Hvis chefer støder på mange af ovenstående udfordringer, så reagerer nogle med at trække sig i forhold til specialisten, fordi det bliver så besværligt og trættende. Andre forsøger at rykke endnu tættere på specialisten og begynder at detailstyre og så er der rigtig stor risiko for at samarbejdet mellem specialist og chef går helt galt.

Det er vigtigt at understrege, at ovenstående ikke er en generel beskrivelse på alle specialister. Det er heller ikke sikkert, at du er specialist, måske er der bare nogle områder, hvor du har en større faglig viden end din chef. Men selv om du ikke er specialist, kan du måske godt have en rem af huden og dermed give din chef nogle af de beskrevne udfordringer.

Gode råd

Hvis du oplever, at du på nogle områder har en større faglig viden end din chef eller måske endda har en egentlig specialistviden, så kan du selv gøre en række ting for at få et godt samarbejde med din chef - også selvom han ikke kan give dig faglig sparring:

- Accepter at du på nogle områder har en større viden end din chef og forvent ikke at han eller hun kan matche den.
- Selvom din chef ikke kan give dig faglige svar på din spørgsmål, så kan han faktisk godt være en udmærket sparringspartner. Han kan måske hjælpe dig med at få sat struktur tur på dine udfordringer eller til at komme ind til kernen af problemstillingen. Din chef har måske ikke svarene til dig, men han kan måske hjælpe dig hen, hvor andre kan give dig nogle svar. Derfor tøv ikke med at bruge din chef også selvom det er fagligt.
- Fortæl din chef under hvilke rammer og vilkår du kan levere det optimale.
- Du er ikke alene, du indgår oftest i en sammenhæng. Andre er afhængige af dig. Derfor er det også vigtigt, at du indgår i samarbejder og forholder dig til, hvad andre har brug for. Det er vigtigt for dig at forstå, at du sjældent vil kunne få opfyldt dine ambitioner alene. Ligesom andre er afhængige af dig, er du også afhængige af, at de leverer deres del. Forstå, at I er et team.
- Når din chef spørger til dit arbejde, så gå ud fra, at det er fordi han er oprigtig interesseret og ikke fordi han vil blande sig eller kontrollere dig.
- Gensidig respekt er afgørende. Tænk på at din chef har en anden faglighed end dig. Hans faglighed går på ledelse.
- Hvis du keder dig eller ikke får udfordrende opgaver nok, så kan det være fordi din chef ikke nødvendigvis er klar over, hvad der kunne være en spændende udfordring. Foreslå eventuelt selv nogle udfordringer, du kan give dig i kast med.

Det vigtigste at tage med dig er nok forståelse af, at du og din chef har brug for hinanden og at du kan få støtte fra din chef, selvom du på fagligt er langt dygtigere end din chef. Det er også vigtigt at du forstår, at du spænder ben for dig selv, hvis du ikke inddrager din chef, blot fordi han ikke er så dygtig som dig.

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Knap 6.000 får hver måned vores Nyhedsbrev om ledelse. Vil du også have det?
Tilmeld dig Nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link:
<http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Vil du deltage i diskussioner og lade dig inspirere?

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Flere end 1.500 engagerede deltagere er allerede medlem. Vil du også være med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>