

Kan specialister ledes?

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun 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 og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Jeg støder tit på ledere, der beklager sig over deres medarbejdere og i særdeleshed over de medarbejdere, der er specialister. Godt nok er specialisterne dygtige og næsten uundværlige, men de er også besværlige at være leder for. Men det behøver måske ikke at være så svært at lede specialister, når man forstår, hvad der driver dem og tilpasser sin ledelsesstil i forhold til specialisterne.

Hvordan kender du en specialist?

En specialist har typisk en smal men meget dyb viden og ekspertise på et område. Specialisten er ofte passioneret inden for sit fagområde og bruger gerne fritiden til at blive bedre og få den nyeste viden inden for området.

Specialisten er sjældent drevet af penge, så du kan ikke holde på ham eller hende ved at tilbyde mere i løn. Derimod drives specialisten ofte af at være så kompetent som muligt indenfor sit fag. Specialisten har sjældent ambitioner om at blive leder, men har ambitioner og at være den, der ved mest. Derfor er mulighed for faglig udvikling ofte et must. Udfordringen er, at det ikke er sikkert, at virksomheden har brug for viden på et niveau, som matcher specialistens ambitioner. Men det kan være prisen for at holde på ham eller hende.

Specialisten har klare holdninger til udøvelsen af sit fag og lægger vægt på at levere høj kvalitet. Det er ofte her, at de store diskussioner opstår mellem leder og specialist, fordi lederen måske ikke synes, det er nødvendigt at bruge så meget tid og ressourcer på at perfektionere ydelsen eller produktet. Specialisten har ofte ikke respekt for folk, der ikke kan følge eller leve-re den samme høje standard.

Specialisten kan være meget svær at have med i et team. Som leder kan du overveje, om specialisten skal være med i teamet eller blot levere ind til teamet – eller om du kan sammensætte et team, der har respekt for fagligheden og som gerne vil lære af specialisten. Det stiller selvfølgelig krav til specialisten, at han eller hun forstår sin mentorrolle og vil tage den på sig. Specialisten går sjældent efter manden, de går efter bolden. Men de lader ikke hierarki, regler og anden bureaukrati komme i vejen for sagen. Det skaber ofte en vis irritation i organisationen, fordi specialisterne ikke følger spillereglerne, men går deres egne veje. Som leder er det

vigtigt, at du gør dig klart, hvilke regler, der absolut **skal** overholdes og hvor det er OK at give lidt større spillerum.

Hvordan leder du specialister?

Selvfølgelig kan specialister ledes, de skal bare ikke altid ledes på samme måde som alle andre.

- Fortæl ikke en specialist, hvad han eller hun skal gøre. De ved de som regel bedst selv. Selvledelse er imidlertid ikke det samme som at overlade specialisten til sig selv. Det er vigtigt, at du som leder sætter rammerne for specialistens virke og er i løbende dialog med specialisten.
- Interesser dig for specialistens arbejde. En specialist vil også gerne ses og have anerkendelse. Vær opmærksom på, at de kan være enormt tidskrævende. Derfor skal du som leder for din egen skyld søge at lægge tid til specialisten ind i nogen faste rammer, så du styrer det i forhold til hvornår, du har tid.
- Skab rammerne for deres arbejde – vide rammer er et must. Men det er også vigtigt, at sætte rammerne.
- Gensidig respekt er afgørende. En specialist kan være meget svær at lede, hvis han/hun ikke har respekt for dig. Og da de er ligeglade med "stjerner på skulderen" er respekt noget man som leder skal gøre sig fortjent til. Respekten kan opnås på flere måder – ved at du har en vis faglig indsigt i specialistens fagområde, ved at skabe gunstige arbejdsbetingelser, ved at interessere dig for specialistens arbejde.
- Giv specialisten udfordrende mål. De fnyser af middelmådighed. Og keder de sig, så er risikoen for, at de laver ballade stor. Giv dem nogle mål, hvor de skal stille sig på tæerne og hvor de virkelig føler sig udfordret.
- Begrund fagligt. Du når specialisterne bedst ved at have en god faglig begrundelse. Og er du ikke klædt ordentlig på til at tage den faglige begrundelse, så vent til du er det.
- Få specialisterne til at forstå – at de ofte kan være deres egen største fjende! Få dem til at forstå, at de sjældent kan få bolden i mål helt alene. Får dem til at forstå, at de er afhængige af, at nogle vil spille dem eller spille bolden videre. Få dem til at forstå, hvor de spænder ben for sig selv. Hjælp dem til selverkendelse!

Hvis du forstår dine specialister og tilpasser din ledelsesstil, kan du få et meget givende og frugtbart samarbejde. Derudover kan det også være udviklende for dig selv, at du skal arbejde med at tilpasse din egen ledelsesstil.