

Bragt i Ingeniøren den 18. februar 2011

# Sådan!leder du specialister

Af [Lene Wessel](#), fredag 18. feb 2011 kl. 00:45

***Specialister er uundværlige men også besværlige, sukker mange ledere. Men i virkeligheden er det måske lederne selv, der ikke forstår specialisterne og derfor oplever dem som besværlige, mener Susanne Teglkamp, som her giver syv gode råd om at lede specialisterne:***

Fortæl ikke en specialist, hvad han eller hun skal gøre. Det 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 ham eller hende.

Interessér dig for specialistens arbejde. En specialist vil gerne ses og have anerkendelse. Vær opmærksom på, at de kan være enormt tidskrævende. Derfor skal du som leder for din egen skyld sætte tid af til specialisten i faste rammer, så du styrer det i forhold til hvornår, du har tid.

Skab vide rammer for specialistens arbejde. Det er et must med vide rammer, men samtidig er det også vigtigt, at der er nogle rammer, så de ved, hvad der kræves af dem.

Opbyg gensidig respekt. En specialist kan være meget svær at lede, hvis vedkommende ikke har respekt for dig. De er ligeglade med, hvor mange stjerner, du har på skuldrene, så deres respekt er noget, du som leder skal gøre dig fortjent til. Respekten kan opnås på flere måder, f.eks. ved, at du har en vis faglig indsigt i specialistens fagområde, ved at skabe gunstige arbejdsbetingelser og ved at interessere dig for specialistens arbejde.

Sæt udfordrende mål. Specialister fnyser ad middelmådighed, og hvis de keder sig, 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. Specialisten drives af at være så kompetent som muligt inden for sit fag.

Begrund beslutninger fagligt. Du når bedst specialisterne ved at komme med en god faglig begrundelse. Og er du ikke klædt ordentlig på til at tage den faglige begrundelse, så vent til du er det. Specialister lader ikke hierarki, regler eller andet bureaukrati stå i vejen for sagen, men følger ofte deres egne spilleregler. Derfor er det også vigtigt, at du som leder gør dig klart, hvilke regler der absolut skal overholdes, og hvor det er i orden at give lidt større spillerum.

Få specialisterne til at forstå, at man sjældent kan få bolden i mål alene. Få dem til at forstå, at de er afhængige af, at nogle vil spille dem eller spille deres bolde videre. Ofte er

de svære at have i et team. Overvej derfor, om det er nødvendigt at have specialisterne med i teamet, eller om det er nok, at de blot leverer til det.

*Susanne Teglkamp*

*Stifter og indehaver af Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og det offentlige. Hun har haft job som HR-direktør i it-branchen, kommunaldirektør og udviklingschef og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.*