

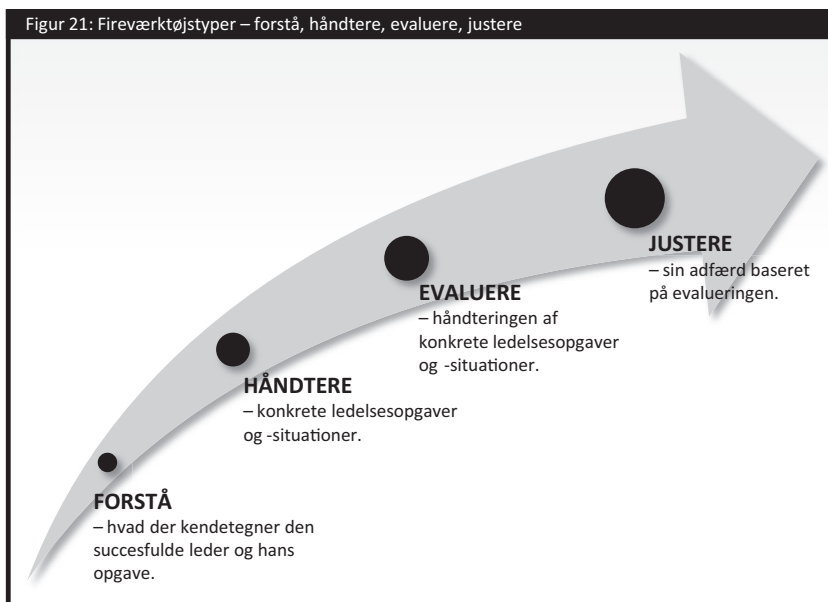
# Introduktion til værktøjskassen

I dette kapitel vil jeg give en kort vejledning til brugen af de foreliggende ledelsesværktøjer. Formålet med værktøjskassen er at give lederen mulighed for:

- At sætte sig ind i, hvad der kendetegner den gode leder, og hvad hans opgave er (forstå).
- At udvikle sig gennem håndteringen af konkrete situationer (håndtere).
- At evaluere sig selv og sin håndtering af konkrete situationer (evaluere).
- At forbedre sin adfærd baseret på evalueringer af håndteringen og opnåede resultater (justere).

Hensigten med værktøjskassen er således at give lederen de nødvendige redskaber til at kunne forstå, håndtere, evaluere og justere sig selv og sin håndtering af forskellige ledelsesopgaver.

Der vil i det følgende blive præsenteret en række redskaber med det formål at hjælpe lederen til at varetage de opgaver og udfordringer, som han under alle omstændigheder skal håndtere, men måske ikke ved, hvordan han skal gribe an eller af forskellige årsager har svært ved at løse. Værktøjskassen består af en række skabeloner og anvisninger til forskellige processer, opgaver og situationer – og målet er hele tiden at hjælpe lederen med at nå konkrete resultater.



Hvert værktøj præsenteres i en praktisk anvendelig form med en angivelse af værktøjets formål og udbytte, samt hvordan det konkret kan anvendes i praksis.

Der dedikeres et kapitel til hver af lederens tre hovedopgaver; 1) udvælgelse af andre, 2) levering gennem andre, 3) udvikling af sig selv. Værktøjskassen kan bruges på to måder. Den ambitiøse leder vil måske foretrække at bringe alle værktøjerne i anvendelse fra ende til anden. Det er den ene mulighed. Den anden og nok mest hensigtsmæssige mulighed er at bruge værktøjerne enkeltvis i de konkrete situationer, hvor lederen har brug for hjælp. I kapitel 2 har jeg som bekendt præsenteret lederens tre hovedopgaver og en række underopgaver, der skal varetages, for at lederen kan levere på sine hovedopgaver. Fx har jeg under levering gennem andre fremhævet udvikling af medarbejderen, teamet og organisationen som vigtige delopgaver. Om end de fleste ledere ganske givet kan profitere af at kende og mestre disse tre opgavetyper, er det ikke utænkeligt, at nogle ledere i deres nuværende position ikke behøver at udvikle organisationen, men kan fokusere på at udvikle deres medarbejdere og deres team. For disse ledere vil værktøjerne under organisationsudvikling således ikke umiddelbart være relevante, og de kan derfor ignoreres

**Figur 22: Værktøjsskabelon**

**Kategorisering af dette værktøj**

**Kategori (under de tre hoved-opgaver)**

**Formål og udbytte af værktøjet**

**Værktøjets titel**

**Værktøjstypen (forstå, håndter, evaluer, juster)**

**Anvendelse af værktøjet**

**Selve værktøjet**

til fordel for andre og mere relevante værktøjer. I gennemgangen af de forskellige ledelsesniveauer fremgik det desuden, at der er kvalitative forskelle på ledelsesopgaven på forskellige niveauer i en organisation. Idet jeg har forsøgt at dække hele paletten af mulige ledelsesopgaver, vil der således unndgåeligt være nogle værktøjer, som er mere relevante for den enkelte leder end andre.

Den enkelte leder er med andre ord nødt til selv at vælge til og fra i værktøjsskassen. Fuldstændig ligesom kokken er nødt til at vælge til og fra i opskrifterne i sin kokebog, alt efter hvilke retter han ønsker at tilberede.

Værktøjerne er tilgængelige på [www.toolbox.lrbusiness.dk](http://www.toolbox.lrbusiness.dk). Adgangskoden er trykt på bagsiden af omslaget. Værktøjerne kan downloades i forskellige digitale standardformater, så det er nemt fx at præsentere dem på skærmen eller udskrive dem, ligesom de kan redigeres og tilpasses virksomhedens øjeblikkelige situation og behov.

- Pdf-versionen er et format, der er låst for redigering. Her ser værktøjerne ud nøjagtig, som de er tænkt, uafhængigt af, om man har installeret Microsofts Office-programmer. Dette format er meget velegnet til præsentation på skærmen og til udskrift.
- PowerPoint-formatet er velegnet, hvis man fx vil vise værktøjerne frem ved lederseminarer eller i forbindelse med opstart af nye strategiske initiativer i virksomhedens ledergruppe. Værktøjerne blev oprindeligt udviklet med PowerPoint, og man kan selvfølgelig rette og tilpasse teksten til sin egen situation. Det kan imidlertid være lidt svært at styre layoutet, og man har ikke så god kontrol over udskriften.
- Word-formatet er særligt velegnet, når man vil tilpasse værktøjerne til sin egen virksomheds øjeblikkelige situation og behov. Værktøjerne er bygget op i tabeller, og der er indsat forklarende figurer, hvor det er relevant. Word-versionen ser måske ikke så smart ud som de andre to formater, men det er til gengæld smidigt at tilpasse. Man kan slette overflødige figurer, og man kan tilføje tekst og i øvrigt skrive sine egne betragtninger i tabellerne.

Yderligere information og vejledning findes på hjemmesiden.

God fornøjelse med værktøjskassen!