

Jeg fik mange aha-oplevelser

SELVOM MALERMESTER TINA NIM NIELSEN HAR VÆRET SELVSTÆNDIG I OVER 15 ÅR, HAR FEM MODULER PÅ EJERLEDERUDDANNELSEN GIVET HENDE MASSER AF AHA-OPLEVELSER. BÅDE I EGNE SVAGHEDER OG STYRKER OG LEDELSESSTILEN OVERFOR DE 12-14 ANSATTE.

Er der nogen af jer, der har en forretningsplan, et stykke papir på, hvad I vil med jeres virksomhed? Nu skal vi have lavet en plan for jeres forretninger og en tilhørende ledelseshandlingsplan for, hvad I selv skal gøre.

Malermester Tina Nim Nielsen fra Malerfirmaet Vagn Tønder fra Esbjerg, som har gået på SMVDanmarks ejerlederuddannelse og har været selvstændig i over 15 år, sidder på kursusstedet Brogaarden i Middelfart sammen med sit hold af medstuderende på femte modul 'Forretningsplan og implementering'. En uddannelse i seks moduler, der giver deltagerne en række ledelsværktøjer i hverdagen.

– Jeg har aldrig haft et stykke papir eller en strategi, der sagde, hvad jeg skulle med min forretning. Jeg har bare været fokuseret på at få den næste ordre ind og planlægge det.

– Jeg tænkte ikke så bevidst over, hvad kunderne mente om vores arbejde eller på, hvordan jeg gennem min tilgang til svendene kunne skabe mere engagement, siger en ærlig Tina Nim Nielsen, der også har fået en større forståelse for sig selv. I forvejen kendte hun nogenlunde sin personprofil, men det har været givtigt at turde at se sig selv udefra.

– Jeg har turdet se på mine egne fejl – og dem har jeg jo. For selvom jeg har drevet virksomhed i 15 år,

kan jeg altid blive bedre, siger hun.

Malermesteren har især kunnet bruge sin viden om sig selv til at tune ind på medarbejderne. Hun kan mærke, at hun bliver en bedre leder, når hun er bevidst om sine egne styrker og svagheder – og indser, at medarbejderne skal behandles forskelligt.

– Jeg har styr på, hvilke personlighedstyper mine svende er, så nu ved jeg, hvordan jeg skal agere over for den enkelte – og hvorfor den ene bliver glad og en anden mut, når jeg agerer på en bestemt måde. Nu har jeg lært, hvordan jeg skal tackle og kommunikere med den enkelte, siger hun.

MEGET GLADERE MEDARBEJDERE


En god sidegevinst for Tina Nim Nielsen og virksomheden er, at hun har fået glattere medarbejdere, fordi hun er blevet langt bedre til at kommunikere med dem.

– Jeg er blevet bedre til at lytte til medarbejderne – og ikke bare bruse fremad. Jeg starter ikke længere en besigtigelse med at sige, hvad er det for nogle huller. Jeg møder dem positivt og roser dem for, hvor langt de egentligt er nået. Jeg er blevet langt bedre til at rose mine medarbejdere, indrømmer Tina Nielsen.

Hun har også indset, at mens nogle medarbejdere arbejder bedst efter en tegning, forstår andre det langt bedre mundtligt.

Det er også blevet lettere for de ansatte at agere i virksomheden, fordi Tina Nim Nielsen er blevet bevidst om, hvordan hun vil have, at de agerer overfor

Da malermester Tina Nim Nielsen spurgte lidt til ejerlederuddannelsen lød meldingen fra tidligere deltagere, at den var meget bedre end forventet. Hun har både lært meget om sig selv, de ansatte og om at drive forretningen.



– Jeg har aldrig haft
et stykke papir eller
en strategi, der sagde,
hvad jeg skulle med
min forretning...

TINA NIM NIELSEN
MALERMESTER, ESBJERG



Jeg er blevet meget bevidst om, at vi alle har noget forskelligt med i bagagen...

TINA NIM NIELSEN
MALERMESTER, ESBJERG

kunderne. Ligesom hun er blevet bedre til at uddelegere.

– Før vidste svendene nogenlunde, hvad de selv måtte tage stilling til. Men nu har vi slået helt fast, at de altid må lukke for eksempel fem huller, selvom det ikke står på deres opgaveliste, når de går på en stor arbejdsplads. I dag ved de alle, at de skal tage ansvaret for at levere et godt stykke arbejde, forklarer Tina Nim Nielsen.

SKAL LADE FØLELSERNE BLIVE HJEMME

Det at kende sin personprofil kan også bruges ude på byggepladserne i en konstruktiv dialog med andre håndværkere, entreprenører og bygherrer. Målet er, at

Tina Nim Nielsen har lært meget på SMVdanmarks ejerlederuddannelse – men det hun har fået mest ud af er, hvordan hun selv er, og hvordan hun kommunikerer med især de ansatte.

alle når i mål og tjener penge på det enkelte projekt.

– Jeg har tidligere haft følelserne lidt for meget i det. Hvis der blev sagt noget negativt på byggepladsen, har jeg taget det personligt. Jeg er blevet meget bevidst om, at vi alle har noget forskelligt med i bagagen, og derfor kan opfatte ting forskelligt. Her tænker jeg især på de helt unge malerlærlinge og svende, siger Tina Nim Nielsen.

BOGHOLDEREN ER FYRET

Udover moduler med det personlige lederskab og kommunikation og motivation har Tina Nim Nielsen lært noget om forretningsforståelse. Her lærte deltagerne blandt andet om budget- og regnskabsindsigt og forretningens nøgletal.

– Jeg har ærligt talt ikke haft så meget indblik i økonomien i min virksomhed. Nu er jeg begyndt at dykke mere ned i månedsrapporterne. Hvad koster det på bundlinjen, når vi holder en pause, der er ti

– Min mand har tit spurgt, hvad jeg ville med forretningen – og jeg har faktisk været på bar bund...

TINA NIM NIELSEN
MALERMESTER, ESBJERG

minutter længere?, forklarer Tina Nim Nielsen.

I Middelfart fortæller hun de medstuderende, at hun har fyret sin gamle bogholder og ansat en ny. Hun havde nemlig brug for en bogholder, der sætter hende dybere ind i forretningen – og som også udfordrer hende på hendes dispositioner.

– Modulet gav mig stof til eftertanke – og gav mig mere eller mindre skubbet til skifte min bogholder ud. Jeg har brug for en bogholder, som jeg kan sparre med, og som kommer med input og stiller spørgsmålstejn ved om jeg har brug for en bestemt maskine eller ej, fortæller hun de medstuderende, som løbende er kommet med gode råd. Den nye bogholder fungerer som en slags professionel bestyrelse.

SPØRGER KUNDEN DIREKTE

Tina Nim Nielsen har også sat sig for, at kundernes tilfredshed fra nu af skal evalueres helt systematisk. Der er også lagt en plan for, hvordan alle medarbejdere skal agere overfor kunderne – og et nyt program, der registrerer tiden hos kunderne, er indkøbt.

– Vi konsulterer nu kunden om, hvordan de har oplevet arbejdet. Min nye bogholder ringer rundt og hører om alt er som det skal være. Det sker en uge efter, at fakturaen er sendt til kunden, siger malermesteren fra Esbjerg, der før ejerlederuddannelsen tænkte, at så længe kunderne ikke brokkede sig, så var de nok tilfredse.

– Nu får vi at vide, når Henning er dygtig til sit arbejde. Det er jo sjældent kunden af sig selv giver respons, så vi håber på at opleve mere ros for vores arbejde, som vi kan give videre til medarbejderne, fortsætter hun.

SKARP VISION OG PERSONLIGT MÅL

Nu er der lavet en plan for udvikling af hendes egen ledelse og virksomheden, der skal sikre, at udviklingen fortsætter.

– Min mand har tit spurgt, hvad jeg ville med forretningen – og jeg har faktisk været på bar bund. Forretningen er jo vokset stille og roligt. Jeg har vidst, at jeg ville levere kvalitet, men hvornår gør man det?, spørger Tina Nim Nielsen.

Visionen, som nu er nedfældet sammen med en række



Her er holdet i gang med at skulle have samtlige deltagere på ejerlederuddannelsen igennem edderkoppespindet uden at røre snorene. Og de nederste huller må kun bruges én gang. Det kræver en god plan for eksekvering. Undervejs må der dog improviseres, for alt kan jo ikke planlægges på forhånd. Øvelserne har altid relation til temaet for modulet.

mål for virksomheden, er at Malerfirmaet Vagn Tønder skal være den mest foretrukne samarbejdspartner. Det skal ske ved, at ledelse og medarbejdere skal være imødekommende, behjælpelige, positive og være stærke i den malertekniske faglighed.

– Jeg har også sat mig det personlige mål, at jeg skal være en bedre sælger. Jeg skal ud til kunderne, ud til entreprenører, arkitekter og samarbejdspartnere. Det skal jeg træne mig selv i, for jeg skal være bedre til at turde, fastslår Tina Nim Nielsen, der er sikker på, at hun fremadrettet vil holde kontakten til de medstuderende – især hendes studiemakker, som hun har haft mange gode snakke med undervejs i uddannelsen.



Kursusudbyder Ole Nielsen fra Ledelse – med vilje, nyder at opleve udviklingen hos deltagerne. Når de starter er de fokuseret på drift og konkrete opgaver, men de får hurtigt øjnene op for at ledelse er en faglighed i sig selv.

ØJENÅBNER FOR MANGE:

Ledelse er en faglighed

SMVDANMARKS EJERLEDERUDDANNELSE GIVER DELTAGERNE MASSER AF KONKRETE LEDELSESVÆRKTØJER, SOM DE KAN BRUGE I DERES VIRKSOMHEDER. SJETTE HOLD AF UDDANNELSEN ER NETOP SPARKET I GANG.

De seneste tre-fire år har SMVdanmark udbudt en ejerlederuddannelse for ejere af små og mellemstore virksomheder. Det sjette hold er netop startet op – og fælles for deltagerne er, at de finder ud af, at ledelse er et fag.

– Når de starter på uddannelsen er de typisk meget fokuseret på drift og konkrete opgaver. Men her får de tydeliggjort en bevidsthed om, at ledelse er et fag. De får værktøjer til at klare udfordringerne i hverdagen, siger Ole Nielsen fra konsulentvirksomheden Ledelse – med vilje, der underviser på ejerlederuddannelsen.

På modul 1 møder deltagerne de to konsulen-

ter, der underviser på uddannelsen, arbejdsformen præsenteres og opleves og deltagerne får et klart billede af, hvordan det vil være at deltage i uddannelsen.

Både Ole Nielsen og Michael Jensen fra Inzpiator har begge mange års erfaringer med praktiske lederuddannelser til små og mellemstore virksomheder. De har for eksempel i mange år gennemført lederuddannelser for Danske Anlægsgartnere.

– Vi har mange års erfaring med lederuddannelser i små og mellemstore virksomheder og de udfordringer, der er i hverdagen. Vores uddannelse fokuserer meget på praktiske løsninger. Deltagerne får især øjnene op ledelsesdelen, det der handler om mennesker, adfærd og motivation, forklarer Michael Jensen.

FÅR HÅNDTAG AT STYRE MED

Devisen er at det kræver viden at udvikle en virksomhed. Derfor sætter uddannelsen fokus på, hvor-

Uddannelsen er bygget op om praktiske løsninger. Der er masser af øvelser undervejs, der knytter sig til temaer det enkelte modul handler om, forklarer kursusudbyder Michael Jensen fra Inzpirator.

dan god ledelse kan øge arbejdsglæden og resultaterne i deltageres virksomheder. Uddannelsens fem moduler gør det muligt at fokusere på sammenhængen mellem, hvad der drøftes i undervisningen – og hvad der foregår hjemme i den enkelte deltageres virksomhed.

– Deltagerne opnår et overblik over deres forretning, så de får en række håndtag, som de kan styre med – håndtag som de ikke anede virker. Det kan for eksempel være en mus-samtale. Det er jo et værktøj, der bunder i virksomhedens strategi – og som virksomhedsejeren kan bruge som et adfærdregulerende værktøj, forklarer Ole Nielsen.

Her kan ejerlederen sige til medarbejderne, hvad de forventer af dem, så det underbygger virksomhedens strategi. Det kan også være at håndtere konflikter eller motivere forandringsprocesser, der er på dagsordenen.

GODE RELATIONER ER AFGØRENDE

Gennem uddannelsens seks moduler gennemgår deltagerne det personlige lederskab, kommunikation og motivation, forretningsledelse og -forståelse, projekt- og forandringsledelse, forretningsplan og implementering og opfølgning og networking.

Udover at deltagerne kan opnå bedre resultater som bedre indtjening, målrettet udvikling, flere ordrer, effektive arbejdsgange og sikker kundeforhold hos alle medarbejdere, har uddannelsen også fokus på relationer. Hvad sker der mellem medarbejderne? Mellem medarbejderne og ledelsen? I forhold til kunder og potentielle kunder? For ikke at tale om det netværk og relationer deltagerne får til hinanden.

– Hver deltager får en læringsmakker, som de får en særlig relation til. De kan undervejs i uddannelsen ringe sammen, og vende forskellige ledelsesproblematikker, som de konkret står over for i deres respektive virksomheder, forklarer Michael Jensen.

LEDELSE GÅR PÅ TVÆRS AF ALT

Hold 6 er netop startet op på uddannelsen, og konsulenterne oplever igen og igen, at deltagerne er nysgerrige på, hvad de kan bruge de forskellige ledelsesværktøjer til. De vil hjem og afprøve det, de har lært.

– Det er givtigt, at der er så mange forskellige håndværks typer og virksomhedstyper repræsenteret på det enkelte hold. For deltagerne får øjnene op for, at ledelsesproblematikkerne er de samme. Ledelse går på tværs af alt. Vi har både dem med tre medarbejdere og folk med mere end 100 ansatte – og de lærer alle sammen noget af hinanden, konstaterer Ole Nielsen.



EJERLEDELSEUDDANNELSEN

Uddannelsen er opdelt i seks moduler over seks måneder med titlerne:

- **PERSONLIGT LEDERSKAB**
Intromodul. Ledelse og ledelsesstile, det personlige lederskab i praksis, kulturforståelse og værdier, intro til det resterende forløb.
- **KOMMUNIKATION OG MOTIVATION**
Leder evaluering, personprofil, kommunikationsredskaber og teknikker, motivation i praksis, feedback teknik og konflikthåndtering.
- **FORRETNINGSLEDELSE OG -FORSTÅELSE**
Budget- og regnskabsindsigt, forrettningens nøgletal, kundeoplevelsen, salg og mersalg.
- **PROJEKT- OG FORANDRINGSLEDELSE**
Projektledelse i praksis, forandringsledelse i praksis, delegering, opfølgning og effektmåling.
- **FORRETNINGSPLAN OG IMPLEMENTERING**
Forretningsplan i praksis, præsentation af eget forandringsprojekt, samt plan for implementering.
- **OPFØLGNING OG NETWORKING**
Opfølgningsmodul med fokus på effekt, udbytte af indsats, erfaringsdeling og networking (tilkøb).