



Lennart Rohlin: *– JAG ARBETAR UTIFRÅN* *ETT ANNAT HUR*

Text: Atti Soenarso Foto: Karin Dabl

Milgårdarna är sju mötesplatser i södra Sverige som sopar banan med alla traditionella konferensanläggningar. Varför? Jo, därför att användarperspektivet står i absolut fokus. Mannen bakom gårdarna heter Lennart Rohlin, en av svensk mötesindustris doldisar.

Samtalet med Lennart Rohlin handlar mycket om perspektivskifte och om att bredda perspektivet. Att skapa mellanrum där olika perspektiv möts och nya skapas. Halvljumat engagemang är ingenting för Lennart Rohlin. Han arbetar snarare för att säkra ständig förnyelse, och banar gärna sin väg i okänd terräng. Det är ett sätt att se på utveckling, innovation och lärande, menar han. Frågan är om inte Lennart Rohlin sitter på en av nycklarna till utvecklingen i Mötessverige.

Lennart Rohlin är heltidsengagerad VD i MiL Institute sedan starten 1977 och VD för MiLgårdarna sedan dess start 1980. Han sitter också i styrelserna för MiL Institute och MiL Publishers.

MiL står för Management i Lund och här arbetar man med verksamhets-, organisations- och ledarskapsutveckling. Merparten är skraddarsydda företagsinterna insatser och internationella uppdrag, men här erbjuds också olika utvecklingsprogram i personligt och strategiskt ledarskap samt individuell coaching. MiL Institute är en stiftelse och det finns ett nätverk med drygt hundra medlemsföretag och 70-talet konsulter, lärare och forskare. MiL är framför allt känt för att ha utvecklat sin lärfilosofi – Action Reflection Learning – och det var behovet av en lärmiljö anpassat till det här nu rätt allmänt accepterade pedagogiska synsätt som gav upphov till MiLgårdarna. Användarperspektiv redan från början, med andra ord.

Med en universitetsutbildning i företagsekonomi som grund har Lennart Rohlin arbetat i många olika lärmiljöer. Han har exempelvis varit professor på Svenska Handelshögskolan i Helsingfors, gästforskare på Harvard Business School samt examinator på Tekniska högskolan i Lund i ämnet industriell ekonomi. Som komplement till det ekonomiska perspektivet har han också studerat psykologi, pedagogik och sociologi. Därutöver skrivit och redigerat ett femtiotal böcker i företagsekonomi, management och lärande. Den senaste, "Ledarskap och lärande", kom för två år sedan.

Parallellt och i trettio år var Lennart Rohlin dessutom aktiv som fäktare med många svenska och nordiska mästerskap och VM-guld i lagvärja som främsta merit. I många år satt han i styrelsen för Svenska Fäktförbundet som förbundskapten för det svenska florettlandslaget och var samtidigt aktiv i samma lag – och frilansade som sportjournalist ett tag. Man kan inte säga annat än att han behövt hålla balansen mellan olika perspektiv levande.

– Genom mitt yrkesverksamma liv har jag försökt att vara med där något nytt har möjlighet att skapas. Det är väldigt ofta i mellanrummen där människor möts med respekt för varandras olikheter. En tidig sådan erfarenhet på 1960-talet var som projektledare för ett lärobokspaket för det nya gymnasieämnet företagsekonomi. Ett trettiotal experter inom ämnets olika delar hade då hållit på ett tag utan att riktigt "mötas". Det fanns behov av att skapa den mötesplats som gav utrymme för vars och ens egenart, för olika perspektiv – för att också ge sig ut på en gemensamt sökande efter den helhet, den integration mellan delarna, som projektet ytterst

handlade om. Det tog tid, men paketet blev marknadsledande, säger Lennart Rohlin.

MiL Institute bildades för snart trettio år sedan i ett liknande mellanrum. Trettio storföretag i södra Sverige gick samman med aktörer från forskarvärlden för att skapa något nytt kopplat till universitetet i Lund. Initiativet togs av entreprenören Lennart Rohlin som genom sina uppdrag inom både akademien och inom näringslivet kunde bygga det mellanrum, den mötesplats, som blev nyskapande. Det tog tid, men när väl allt var på plats gick det snabbt: de blivande kunderna hade själva i högsta grad skapat den produkt som de därefter köpte. Co-production, som det kom att kallas i litteraturen.

När institutet började med sina första chefsprogram 1978 flyttade de runt bland olika anläggningar. Lennart Rohlin var programchef för de första MiLprogrammen som handlade om att stödja deltagarnas utveckling av sitt personliga och strategiska ledarskap. Ett viktigt inslag var och är arbete med strategiska projekt i olika uppdragsgivande företag samt att använda detta konkret nyttiga arbete också för lärande med stöd av MiLcoacher. Själva programmet var en ram för allt det här. Med samlingar och andra gemensamma aktiviteter handlade det för varje deltagare om ungefär 50 dagars insatser, utspridda på nio månader.

Under åren i slutet av 1970-talet för Lennart Rohlin och hans kollegor runt på olika anläggningar i Skåne, som ett resande teatersällskap i möten. För att säkra kvaliteten inför kommande möten reste han själv omkring för att se vilka anläggningar som skulle passa deras behov. Inte oväntat skiftade kvaliteten på de tio, femton anläggningar han besökte.

– Jag tittade dels på hur alla mötesrum och gemensamma utrymnen såg ut, dels försökte jag skaffa mig en känsla för andan, ja hur inställningen var bland dem som jobbade där och hur jag blev bemött. Och det var, hur ska jag säga... en blandad kompott. Ibland bättre, ibland sämre, oftast var det faktiskt sämre, berättar han.

Efter de första programmen kände Lennart Rohlin att det kanske inte skulle vara så dumt med ett eget ställe där de skulle kunna arbeta fokuserat och utan störningar samt efter pedagogiska metoder av ett mer effektivt snitt än de som då var vanliga.

– Det här med avskildheten var – och är fortfarande – viktigt. Att få vara själva, styra vår egen tid och inte bli störda av andra. Vi ville åstadkomma ett fokuserat resultat, säger Lennart Rohlin.

Frågan blev en styrelsefråga, men styrelsen beslutade att MiL

*» Vi försöker kombinera en genuin
bemänsla med alla moderna krav på en
professionell mötesmiljö utan att riskera
att bli pensionatsputtenuttiga«*





Institute inte skulle äga några fastigheter, men kunde Lennart Rohlin hitta en lämplig anläggning skulle styrelsen välkomna ett entreprenörsinitiativ. Den första gården invigdes 1980.

Idag är MiLgårdarna sju till antalet och har sammanlagt 175 rum. Gårdar som genom åren blivit viktiga mötesplatser för många personer för utbyte av idéer, tankar och erfarenheter om innovation, verksamhets- och ledarutveckling i bred bemärkelse.

MiL Institute är fortfarande en stor kund och viktig som partner och kravställare, men nu är Ikea, Tetra Pak och Region Skåne nästan lika stora kunder – och viktiga för vidareutvecklingen av konceptet. Kontakterna inom akademien har breddats så att exempelvis handelshögskolorna i både Oslo och Köpenhamn – och förstas Lunds universitet – ofta använder MiLgårdarna. Ibland i mötestillfällen som MiL Institute håller i, men också i helt egenproducerade arrangemang. Exempel på företag som genomför möten på de olika gårdarna är AstraZeneca, Cerealia, COOP Norden, Den norske Bank, Ica, Peab, Sveriges Television, Volvo Car Corporation och flera danska företag för att nämna några.

En poäng med gårdarna är den stora flexibiliteten. Här räds ingen att hantera olika kunders behov och olikheter eller att gå ut i det okända.

– Allt man behöver göra kan man göra på den egna gården, konstaterar Lennart Rohlin. Det måste finnas många och varierade mötesrum så att gruppen kan välja, till exempel mellan formella mötesrum eller mer informella. Vill en stor grupp kunna arbeta i mindre grupper om exempelvis tre personer i varje grupp utan störningar sinsemellan så ska det också vara möjligt.

– De här gårdarna ingår inte i någon mötesfabrik, och de är inte heller hotell. För det är skillnad mellan hotell- och mötesgäster, eller hur? De har olika behov och vill bli bemötta på olika sätt. Och just det tror jag är en av orsakerna till att en del saker helt enkelt blir fel på ställen där man vänder sig till båda grästgrupperna. Vi koncentrerar oss helt och hållet på professionella mötesgäster, det är en av grundidéerna med gårdarna, säger Lennart Rohlin.

Vi pratar om att lärande finns på många olika nivåer och av många olika slag. Att lära sig att bli bättre på det man redan kan

är en sak. Att tänka om och finna på nya saker att göra eller göra det man redan gjort men på ett helt nytt sätt, det är en helt annan sak, menar Lennart Rohlin.

För en framgångsrik leverantör av möten – och köparen med för den delen – lär ständigt. Hon/han lär av, lär in och lär ut. Inte minst handlar det om ”avlärning”, att kunna frigöra sig från de gamla goda framgångsrecepten som inte längre håller. Det är ett förhållningssätt.

Detsamma gäller hur man kan se på mötesplatser. Lennart Rohlin är förundrad över att många människor alltför lätt glömmet att möten ingår i en större bild, i ett större sammanhang. Att vara på en av MiLgårdarna är att skapa ett sammanhang till sitt möte.

Att exempelvis delta i ett långt, kvalificerat utvecklingsprogram är krävande för deltagaren och kostsamt för företaget. Därför bör allt som kan göras för att höja effektiviteten också göras.

– Mötet, processen och interaktionen, det lyfter vi fram. Utveckling och lärande är en process som kännetecknas av nytänkande och som integrerar tanke, handling, kunskap och känsla, säger Lennart Rohlin.

Förhållningssättet går igen i utformningen och tänket kring hur det fungerar på gårdarna. Utgångspunkten är att vi lär på olika sätt och därför behöver miljön utformas så att den underlättar och stimulerar just olika sätt, olika ”hur” som ger olika scener, händelseförlopp och resultat. Har du tänkt på hur erfarna vuxna utvecklas och lär? I väldigt liten utsträckning genom att passivt lyssna på en aldrig så bländande föreläsning, även om en sådan form också har sitt berättigande. Utmaningen är att utforma en lärande miljö som är flexibel utan att ta till tekniska lösningar som dödar hemkänslan, som exempelvis skjutdörrar.

Man kan se på MiLgårdarna ur flera perspektiv: De är olika och de kompletterar varandra. Kombinationen hemkänsla och kraven på en modern mötesmiljö är däremot gemensamt för dem alla. Både-och-tänket går igen hela tiden.

Det kanske mest speciella med gårdarna är ensamrätten. Det finns visserligen begränsningar, men principen är att gruppen är helt ensam på den utvalda gården. Om gruppen är liten i förhållande till den valda gårdens kapacitet kan parallellbokning förekomma, men aldrig om två tredjedelar av anläggningens kapacitet bokats. Och eftersom gårdarna varierar i storlek, från den minsta på 12 rum, så är det lätt att undvika den risken.

Ensamrätten – för åtta till åttaotio personer – betyder bland annat att gruppen har hela gården för sig själv, att måltider och

kaffepauser anpassas efter gruppens tider och att man har sällskapsrummen helt för sig själva.

En annan konkurrensfördel är säkerhetsaspekten. Talar man om företagshemligheter är det en trygghet att veta att ingen utomstående hör vad man pratar om vid matbordet till lunchen eller runt soffbordet på kvällen.

Något annat som skiljer gårdarna från andra anläggningar är att mötesplaneraren betalar en så kallad gårdshyra. Det är ett slags all inclusive-koncept som innebär fri disposition av alla mötesrum, all utrustning, allt förbrukningsmaterial – kort sagt det blir inga extra kostnader utöver gårdshyran. Exempel på vad som inkluderas är fri användning av trådlöst internet och annan teletrafik, dataprojektorer och videokameror.

MiLgårdarna ligger i ett driftsbolag, medan fastigheterna ägs av Lennart Rohlin själv. MiLgårdarna vårdar och utvecklar konceptet, designar gårdarnas fysiska uttryck samt sköter marknadsföring

och alla bokningar. I den lilla gruppen av anställda arbetar en person på heltid med inredning. Ständigt jobbar en handfull hantverkare med olika förnyelseprojekt, det händer alltid något med miljön även på den påtagligt fysiska sidan.

– Vi försöker kombinera en genuin hemkänsla med alla moderna krav på en professionell mötesmiljö utan att riskera att bli pensionsnattputenuttiga. Trivsel, harmoni och resultat är tre viktiga begrepp för oss. Många av våra gäster har hittat sin favoritgård och återkom-

mer dit med sina grupper år efter år.

I Klippan finns MiLgårdarnas Campus. I ett bruksområde strax utanför den gamla bruksorten ligger fyra gårdar för stora och små grupper. Här finns så vitt skilda miljöer som ett gammalt magasin, en sydstatsinspirerad herrgård, ett rustikt stall och skånsk brukskultur kombinerat med skandinavisk design. När gårdarna används tillsammans finns mötesmöjligheter för grupper upp till hundra personer – som har 38 mötesrum samt bland annat experimentverkstad, hinderbana och motionshall.

Cirka tre mil från Lund där bokskogen tar slut på Rommelåsen ligger Gården. Denna den allra första av MiLgårdarna ligger bokstavligen bara ett par meter från golfbanan. Längre norrut i Skåne ligger Tornet och Smågårdarna, och ytterligare några mil norrut, strax utanför Laholm, ligger Ön och Stabshuset.

Man kan ana att arbetet med gårdarna också är ett sätt att säkra ständig förnyelse. Gårdarna är en process över gränserna. De skiftande inlärningsmiljöerna uppmuntrar möjligheterna för köpare eller planerare av möten att hitta den miljö som passar gruppen

*» Utveckling och lärande
är en process som kännetecknas
av nytänkande och som integrerar
tanke, handling, kunskap och känsla«*



och mötet bäst. Men – det handlar också om dig – du måste tänka själv. Stödjer den tänkta miljön det lärande och det arbetsresultat i övrigt som du är ute efter?

Tanken bakom gårdarna är småskalighet och bygger på egenföretagande. Vårdparen som arbetar på gårdarna gör det som partners till Milgårdarna men i sina egna företag och de driver sin gård som sitt eget ställe.

– Det ska kännas att det finns ett värdepår på varje gård, var och en med sina specialiteter. Fast ännu viktigare är att gästerna verkligen ska känna att det är de som äger gården när de är där, förklarar Lennart Rohlin.

Man skulle kunna tro att gårdarna är en riktig kassako. Så är det inte. Omsättningen från gårdshyror och logi är inte mer än 10-12 miljoner kronor och får säkert luttrade räknenissar på anläggningar runt om i landet att klia sig i huvudet av pur förvåning.

– Vad säger du om den omsättningen, är du förvånad? Ibland tycker jag att det är väldigt lite pengar för allt det här. Men vi går runt ekonomiskt, och det kan vi nöja oss med eftersom vi inte har ägare med avkastningskrav. Jag tror att vi är ganska bra på att arbeta resurssnålt. Det ligger i vår samhällssyn och därför var det också naturligt för oss att genomföra det miljöarbete som ligger bakom att alla gårdarna är Svan-märkta. Belöningen för min egen

del är att kunna få jobba så konkret med de fysiska förutsättningarna för de personliga mötena. Så får vi mycket uppskattning också, det är väl så viktigt för engagemanget, säger Lennart Rohlin.

– Tänk bara att kunna genomföra nya idéer, att få fundera på hur man kan arbeta, ska det vara si eller så, att få vara med och påverka i förändringsprocesser och inse att inget är gjutet i sten, att våga se nya möjligheter, och hitta på nya grejer. Att få vara med och skapa förutsättningar för andra människor så att de och deras möten utvecklas. Kan det bli mer inspirerande?

Att Lennart Rohlin har varit så länge i samma organisationer låter som en paradox med tanke på hans inställning till att byta perspektiv.

– Hur det är möjligt? Ja, de här båda organisationerna erbjuder så många möjligheter till förändring och nya experiment. Det rör på sig hela tiden. Det blir gärna så om man jobbar utifrån ett annat ”hur”, säger Lennart Rohlin med ett leende. Det handlar inte främst om return on investment, ROI, utan snarare om return on involvement.

– För det är först när du engagerar dig som det händer något. Saknas engagemanget så faller allt pladask. Människor kan vara hur duktiga som helst, men finns inte engagemanget så händer det ingenting! ■