

Ledarskap bland vispar och kavlar

Går det att lära sig ledarskap genom att baka tårta? Det är man övertygad om på Ikea of Sweden, där flera ledare har vispat grädde och kavlat marsipan på Tårtfabriken.

– Nu vill vi erbjuda alla våra chefer det här, säger personalchef Christina Stenberg.

Det är kris i Tårtfabriken. Komponent- och bakelsefabrikerna har hastigt gått samman, och det råder förvirring och kaos bland de anställda. Vad ska hända nu? Chefen över produktionslinjen måste hitta rätt strategi tillsammans med ledningsgruppen, men samtidigt kräver medarbetarna att hon är mer närvarande i verksamheten. Hur löser man det?

– Alla förhållanden, skeenden och problem blir så påtagliga när man jobbar på det här sättet, förklarar Christina Stenberg, personalchef på Ikea of

Sweden i smäländska Älmhult.

Här jobbar runt 760 personer med det viktiga uppdraget att affärsutveckla och utveckla produkter för hela det globala bolaget.

CHRISTINA STENBERG HAR de senaste två åren låtit ett tiotal ledare och potentiella ledare åka till Tårtfabriken i skånska Klippan för att på ett handgripligt sätt lära mer om både sig själva och gruppdynamik.

Dessutom har i dagsläget tre avdelningar varit där för att utvecklas som



Christina Stenberg, personalchef på Ikea of Sweden i smäländska Älmhult.

grupper. Konceptet kan nämligen användas både individuellt för chefen, och för att utveckla en hel arbetsgrupp. I den individuella varianten är Tårtfabriken första delen i en veckolång ledarskapsutbildning.

– Det blir en gemensam referens. Allt du diskuterar resten av veckan härrör från det du gjorde på fabriken, säger

TVÅ IKEA OF SWEDEN-CHEFER OM TÅRTFABRIKEN»

Eva-Carin Banka Johnson, teknisk chef:

– Först gick jag utbildningen som en del i ett program för personligt ledarskap. Eftersom jag redan hade gått flera ledarskapsutbildningar blev det inga direkta aha-upplevelser eller överraskningar, men mycket skratt och känslor. Jag såg att övningen gav bra underlag för diskussioner kring ledarskap och ansvar, och åkte därför tillbaka med min egen avdelning. Vi var en grupp från Ikea och en grupp med



chefer från olika företag. I början gick allt bra, vi var målinriktade och sugna på att vinna. När vi skulle ta över fabriken från den andra gruppen gick vi fram som bulldozrar för att de skulle göra som vi ville. De blev ärligt upprörda, det var ingen lek för dem! En del av oss hade lite svårt att ta till sig att det var en ärlig reaktion, utan trodde att de låtsades.

– Det var intressant att se hur vi betedde oss. När vi reflekterade över övningen efteråt konstaterade vi att vi kan vara väldigt effektiva men diskuterade samtidigt

vad vi har för kultur när vi möter andra. Vi uppfattar oss som så ärliga och rättframma. Men hur uppfattas vi av andra?

– En bra sak var att jag fick underlag till utvecklingssamtal. Det var bra att kunna koppla till en gemensam upplevelse vi haft.

– Övningen är enkel och rolig och berör på många sätt. Man utsätts för konkurrens och stress. Och det är bra att vem som helst kan kliva fram och vara med i ledningen. Det blir tydligt att var och en har ett eget ansvar för att leda eller att följa.



Christer Collin och Jonas Carlsson på Ikea of Sweden försöker få bakelserna klara i tid.

Christina Stenberg, som själv vid tre tillfällen har deltagit tillsammans med avdelningar:

Då var hon observatör, "ängel" som det kallas i Tårtfabriken. En ängel kan skjuta in reflektionsövningar; där deltagare uppmanas ta ett steg åt sidan och reflektera över vad de gjorde nu, eller vad som händer i gruppen just nu. Hon kan också ge lappar till deltagarna där det till exempel står "du är sjukskriven". Mycket är regisserat i förväg, men det ges också möjligheter till improvisation. Till exempel kan vem som helst kliva fram och ta ledningen i sin grupp.

– Det fanns några som tog mer plats än de brukade göra, och andra som tog

mindre plats än vanligt. Det var spännande för alla att se!

EN REN BONUS tycker hon var att deltagarna fick prova roller de inte hade i vanliga fall och lära sig se saker med andras ögon. Hon berättar om en medarbetare som tidigare hade klagat mycket på företagets ledningsgrupp, och nu fick vara med i ledningsgruppen på Tårtfabriken. Det blev en aha-upplevelse.

– Personen fick en helt annan förståelse för det arbete ledningsgruppen gör. Polletten ramlade ner. Det är små polletter som trillar ned hela tiden. 'Jaha, är det så det känns, det visste jag inte'.

Det är Mil Institute som arrangerar Tårtfabriken (se artikel sidan 40). Ikea of Sweden har länge samarbetat med företaget, och därför var det inte främmande för Christina Stenberg att hoppa på Tårtfabriken. Hon har bara positiva saker att säga om övningen, men är samtidigt lite självkritisk. Det svåra börjar efteråt.

– Det finns så oändligt många spår att utveckla vidare i gruppen, efter en sådan här övning. Men du måste fokusera på några områden som du bestämt i förväg.

Det är viktigt för att få den önskade effekten på verksamheten – för att i sin tur få nöjdare kunder. För det är förstas till syvende och sidst vad allt handlar om.

ELIN DUNÅS

Torbjörn Löf, affärsområdeschef för vardagsrummet och arbetsplatsen:

– Min grupp på 70–75 personer gjorde övningen 2005 i samband med att två tidigare affärsområden blivit ett. Vi hade saker som inte fungerade i organisationen: våra resultat när det gällde samarbete, effektivitet och lärande nådde inte upp till de uppställda målen. Vi ville också öka förståelsen för att vi jobbar i en föränderlig organisation och hur vi kan prestera i den miljön.



– På fabriken fick alla en roll som de inte har i verkligheten; jag skulle producera tårta. Det skapar en väldig energi att arbeta med ett praktiskt exempel där alla är delaktiga i samma rum, och det blev tydligt vad som fungerar och inte. Ledningen hade tydliga mål men informationen nådde inte alltid ut och frustrationen växte. Det var intressant att se hur vissa grupper tappade energi när det blev problem, medan andra tog tag i saken och visade bra ledarskap.

– Jag drog två viktiga lärdomar, dels hur

viktigt det är att information finns tillgänglig för alla och att vi har samma målbild, dels att alla i gruppen måste ha tydliga uppgifter och veta vad som förväntas av dem.

– Före övningen var jag lite rädd att det skulle bli löjligt, en plojgrej. Men det blev i stället en stor upplevelse för alla som vi sedan kunde relatera till när vi jobbade vidare med organisationen.

– Efteråt har vi mätt de områden vi ville förbättra igen. Det har skett en stor förbättring på alla områden.

»Grädde kan man inte kompromissa med«

Lena Bergström på Mil Institute tröttnade på ledarskapsspel med för dålig förankring i den praktiska verkligheten. Hon bestämde sig för att i stället skapa sitt eget spel. Det blev upprinnelsen till Tårtfabriken.

En dag i mars 2003 satt Lena Bergström och ett 40-tal medarbetare och testade ett nytt spel. Det gick ut på att bygga "någon grunka", som hon själv uttrycker det, med lego i olika färger. Några av männen gick verkligen in för det, men Lena Bergström och många andra hade svårt att ta uppgiften på allvar. Lego kändes inte på riktigt.

på ett eget spel. Snart kom hon på det: bakelser!

– De tar lång tid att göra och det går inte att fuska. Grädde och hallon går inte att kompromissa med. Och det man gör går att använda, konstaterar Lena Bergström.

TROTS ATT IDÉN kändes bra, var hon osäker på mottagandet. Att låta

Men spelet blev succé. Att få prova på andra roller än man har i vanliga fall visade sig vara något cheferna uppskattade.

– Nu fick de uppleva hur det är att vara medarbetare. Hur det känns när chefen alltid är på möte och jag aldrig får några besked, att det kan kännas som ett rent fysiskt obehag i kroppen, och vad som händer med motivationen när jag inte känner till målen.

Sedan dess har konceptet slipats och vässats och i skrivande stund har 500–600 chefer besökt Tårtfabriken.

LENA BERGSTRÖM TROR att vi får se en hel del nya grepp inom ledarskapsutbildning framöver. Många har insett att man lär sig mer genom att ha roligt och satsa hela sig själv, i stället för att bara passivt sitta och lyssna.

– Det gäller att hitta sätt som engagerar hela människan, hennes tanke, känsla och handling.

Åter till Tårtfabriken: Vad händer med bakelserna efter övningen?

Lena Bergström berättar att en del skickar dem tillbaka till företaget där kollegorna kan få lite guldkant på fikapausen. Ett dagis i närheten av fabriken har också fått en del godsaker. Och även om produkten inte är den nyttigaste man kan tänka sig, tycker Lena Bergström ändå att det är en bra sak med Tårtfabriken: man gör något som går att använda, ingen meningslös legomanick.

ELIN DUNÅS

Lena Bergström skapade Tårtfabriken sedan hon tröttnat på alla meningslösa spel.

– Vi kvinnor blev bara fulla i skratt. Vi plockar upp legobitar varje dag och får bitarna under fötterna.

Hon hade själv genom åren testat många spel, men inte hittat något som passade för Mil Institute: som var kreativt, effektivt, och kunde synliggöra organisationens komplexa skeenden och göra dem mer gripbara. Hon började skissa

höga chefer ta på sig förkläden och baka bakelser, det lät ju ganska knäppt. Och visst var det några kollegor som höjde på ögonbrynen, men hon bestämde sig ändå för att testa inom ramen för ett ledarskapsprogram hon själv drev. Som råkade vara Mils mest prestigefyllda program för erfarna chefer, från alla stora kunder inom näringsliv och offentlig sektor.



DETTA ÄR TÅRTFABRIKEN»

Fabriken ligger i Klippan och finns i två varianter: Den ena ingår i ett träningsläger för personligt ledarskap, "Campusveckan", som startar med Tårtfabriken och använder insikterna från denna under veckan. I sin andra variant är fabriken ett verktyg för organisationsutveckling. En hel avdelning deltar i ett speciellt syfte, till exempel att öka samverkan mellan olika enheter eller att bli bättre på kontinuerliga förändringar.

Deltagarna delas in i fyra lag, två komponentfabriker, samt två bakelsefabriker. Lottning avgör oftast om du blir chef, specialist eller medarbetare. Är du chef på riktigt för den grupp du är där med, måste du stanna på "golvet". En spelledning i form av kravställande ägare, kund och myndighet driver dramat framåt. Coacher skuggar deltagarna och plockar ut dem för en minuts reflektion kring vad som pågår, samt ger återkoppling efter spelet.

Under resans gång inträffar saker, som vd-byte, uppsägningar, fusioner mellan fabriker.

Efter spelet finns ett reflektionspass där upplevelser kopplas till teori. Till sist formulerar man tillsammans vad som ska göras på hemmaplan.