

# Självkännedom för gott ledarskap

När man accepterar sig själv som man är, är det lättare att få förståelse för att andra agerar annorlunda. Det blir också enklare att börja förändra sitt beteende. På Max hamburgerrestauranger går alla blivande restaurangchefer en utbildning som använder Firo element B – ett instrument som bidrar till ökad självkännedom och stimulerar ledarna att växa som individer. En orsak till företagets framgångar är att man satsar på att få fram goda ledare.

TEXT: PETER FOWELIN

– **VI ANVÄNDER FIRO ELEMENT B** löpande på olika nivåer i våra ledarutbildningar. Det är bra för att man får bekräftelse på hur man upplevs som ledare. Det blir början på en inre resa och blir ett sätt att stimulera medarbetarna att växa, säger Pär Larshans, som är personalchef på Max Hamburgerrestauranger.

I Sverige finns det tre stora hamburgerkedjor. Mest spridda är McDonalds och Burger King. Men äldst är faktiskt Max. Redan 1968, fem år innan McDonalds öppnade sin första restaurang i Sverige, startade Curt Bergfors en grill i hemstaden Gällivare. Han var då bara 19 år gammal. Hamburgarna blev populära och redan två år senare öppnade han restauranger i Luleå och Skellefteå, och snart därefter i flera andra norrländska städer. Max har idag 50 restauranger och öppnar 10 restauranger årligen. Företaget har 2 100 anställda och är fortfarande familjeägt.

Under senare år har Max utmärkt sig genom att vinna smaktester och till och med på någon ort konkurrera ut McDonalds. I mitten av 90-talet var Max ändå ett rätt ordinärt företag, som varken

utmärkte sig genom hög lönsamhet eller särskilt gott ledarskap. Curt Bergfors fick då höra talas om ledarskapskursen UGL, dit han bland andra anmälde Pär Larshans. En kort tid efter att de gått UGL-kursen tog ledningen beslut om att radikalt lägga om utbildningen på Max-skolan, den interna ledarskapsutbildningen. Pär Larshans fick uppdraget att utforma den utifrån FIRO-teorin. Från 1997 satsar Max-skolan på att träna samspelet mellan människor och på att förankra företagets kultur och affärsidé.

– Firo element B har vi jobbat med i tre år. Där står frågor som 'varför betar jag mig som jag gör' i centrum. När man accepterar sig själv som man är – inte perfekt, men ok – är det också lättare att börja förändra sitt beteende. Det kan handla om att man som chef ser att jobbet kräver något annat än det man gjort förut. Element B hjälper till att skapa en insikt om att det går att förändra sig själv om man vill, säger Pär Larshans.

Nyckelpersonen på Max är restaurangchefen, vanligtvis en ganska ung person, internrekryterad och internutbildad. Det vanliga inom Max är att börja

## En modell bland många

**Firo element B** är en metod bland många som finns på marknaden. FIRO sammanfattar på ett populärt och pedagogiskt sätt basala kunskaper om interaktionen grupp/individ. Utvecklingen och forskningen på detta område har dock utvecklats mycket sedan 50-talet då modellen skapades. Men eftersom Firo element B är populär, har använts och funnits länge och fortfarande håller väljer LIV att beskriva modellen.



Pär Larshans, personalchef på Max.  
Foto: Max

som restaurangbiträde. Nyanställda får en introduktionsutbildning som inom ett par år följs av en trainee-kurs. En väl genomförd trainee-kurs kan leda vidare till att man blir restaurangchefsassistent. ▶

En så kallad Team20-kurs kan sedan leda till en vidare karriär inom Max. I alla utbildningarna är firo ett grundtema. I Team20-kursen används också instrumentet Element B, som bidrar till ökad självkännetdom. En viktig orsak till företagets framgångar är att man satsar så hårt på att få fram goda ledare.

En av dem som gått Team20-kursen och numera jobbar som restaurangchef är Pär Asp. För ett par månader sedan tog han över ledningen av restaurangen i Karlskrona. Utbildningen gick han hösten 2005.

– Det var en riktigt bra kurs som inte liknar något annat. Man går dit och tror att man är en person – och går därifrån och är en annan, säger Pär Asp.

Pär hade tidigare fått höra att andra tyckte att han var en kall person, som var tyst och gick för sig själv.

– Någon kunde säga 'varför är du sur?'. Men jag var inte sur, bara tyst. Det är mitt sätt att vara, säger Pär.

Genom utbildningen har Pär fått en större förståelse för hur andra är – och hur andra kan reagera på hans sätt att vara. Han tycker att han genom kursen fått hjälp att skapa goda relationer med personalen.

– Som chef har det inneburit att jag kan välja mer hur jag ska vara. Om jag har att göra med en mer öppen person kan jag välja att vara mer öppen. Jag har också större förståelse för varför andra agerar annorlunda och kan behandla dem mer efter hur de är, säger Pär Asp. ■



Medarbetare på Max.

Foto: Max

## FIRO-teorin – en bakgrund

TEXT: PETER FOWELIN

Firo-teorin har utvecklats av amerikanen Will Schutz. Enligt teorin vill alla människor i olika grad känna sig betydelsefulla, kompetenta och omtäckta. Därmed känner alla också något slags rädsla för att bli ignorerade, förödmjukade eller avvisade. Dessa känslor och rädslor påverkar hur människor beter sig när det gäller dimensionerna tillhöra, kontroll och öppenhet – se bild nedan.

**1.** Tillhöra-beteenden handlar om hur mycket man inkluderar och har kontakt med andra och hur mycket man vill att andra ska inkludera en själv. Dessa beteenden påverkas direkt av hur betydelsefulla människor känner sig och av hur rädda de är för att bli ignorerade.

**2.** Kontroll-beteenden handlar om hur mycket man vill kontrollera andra och hur mycket man vill att andra ska kontrollera en själv. Dessa beteenden påverkas direkt av hur kompetenta människor känner sig och av hur rädda de är för att bli förödmjukade.

**3.** Öppenhet-beteenden handlar om hur öppen man är gentemot andra och hur öppen man vill att andra ska vara mot en själv. Dessa beteenden påverkas direkt av hur omtäckta människor känner sig och hur rädda de är för att bli avvisade.

Firo-teorin talar om att man kan ha olika preferenser på dessa tre områden. Den som exempelvis är "hög i tillhöra" vill gärna inkludera många andra människor i sitt liv, medan den som är "låg i tillhöra" föredrar att leva i större avskildhet. Firo-teorin är ingen värderande teori som säger att man ska vara på ett visst sätt. Ingen preferens är alltså bättre än någon annan – men var och en av dem har sina konsekvenser. Problem i relationer uppstår i grund och botten inte som följd av att vi har olika preferenser, utan att vi blir rigida och oflexibla i våra beteenden. Schutz hade uppfattningen att dessa beteendepreferenser inte är inprogrammerade i personligheten, utan att det går att ändra sina beteenden om man vill det.

Ett av de Firo-instrument som utvecklats kallas Element B, där "B" står för beteende. Genom ett frågeformulär mäts våra preferenser när det gäller de tre dimensionerna tillhöra, kontroll och öppenhet. För att kvantifiera preferenserna används en skala från 0 till 9, där 0 är den lägsta och 9 den högsta nivån för respektive beteende. Med hjälp av denna skala mäter formuläret fyra aspekter av varje beteende:

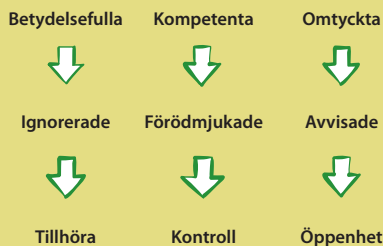
- Hur vi beter oss mot andra.
- Hur vi vill bete oss mot andra.
- Hur andra beter sig mot oss.
- Hur vi vill att andra ska bete sig mot oss.

För att fånga in hur relationerna mellan människor fungerar mäts också skillnaden mellan preferenserna i exempelvis en arbetsgrupp. Om jag exempelvis som chef är "hög i tillhöra" och gärna vill inkludera andra, kan det medföra att en medarbetare som är "låg i tillhöra" tycker att jag är påträngande och inte uppskattar sådant som teambildningsaktiviteter.

RUTA 7-2

### FIRO-teorin: Känslor, Rädslor och Beteenden

Alla människor vill känna sig:

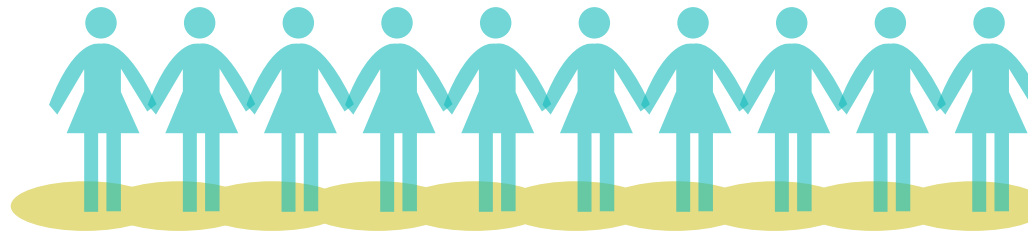


Källa: Ur boken "Förtroendefullt samarbete - att bygga långsiktiga relationer."

Källa: Beskrivning av Firo-teorin, Right Sinova

# The Power of Self

## – medvetet ledarskap för kvinnor



The Power of Self är ett ettårigt ledarskapsprogram för kvinnor utarbetat av den amerikanska organisationskonsulten Marsha Clark. Programmets namn återspeglar Will Schutz ståndpunkt att ökad självkänedom är det första, avgörande steget för personlig utveckling och ledarskapsutveckling. Ett av inslagen i programmet är att utmana kvinnor att utforska sin ledarskapsstil i de tre dimensionerna tillhöra, kontroll och öppenhet.

TEXT: PETER FOWELIN

Marsha Clark tycker att dimensionerna tillhöra och öppenhet särskilt appellerar till kvinnor, medan kontroll är mer maskulint. Inte minst dimensionen tillhöra slår an hos kvinnor genom kvinnors inbyggda orientering gentemot gruppen och deras långa historia av att ha omsorg om en grups välfärd. Därför har frågor kring den egna betydelsen inom gruppen en stark laddning för kvinnor, menar Marsha Clark. Följande övning från programmet utforskar just dimensionen tillhöra.

Kursledaren ritar upp ett X mitt i rummet och talar om att det står för en känsla av att vara "mycket betydelsefull eller viktig" i den här gruppen. Väggarna står för "inte betydelsefull eller viktig". Deltagarna uppmanas att gå rakt över X:et och känna efter hur det känns – och sedan pröva andra delar av rummet för att efterhand närma sig den plats som känns mest naturlig. Alla uppmanas att stanna upp, se sig omkring och uttrycka för varandra hur de har det med sina känslor av att vara betydelsefulla.

**När Marsha Clark gjorde denna övning i två olika grupper visade det sig att alla hade ett starkt behov av att alla i gruppen skulle känna sig lika betydelsefulla. Flera kvinnor definierade sin egen betydelse i relation till gruppen:**

- "Styrkan av att alla ni är här ger mig tillåtelse att vara nära X."
- "Jag skulle hellre forma en cirkel där vi alla kan vara längst fram och längst bak."

**Kursledaren frågar sedan hur det skulle kännas om någon ställde sig långt utanför?**

- "Jag skulle ta henne i handen och försöka få henne att bli en del av gruppen."

Kursdeltagarna hade en tendens att hänga upp sin egen betydelse på relationen till gruppen. Det kan leda till att man känner sig osynlig eller ignorerad. Några berättade också att de föredrog att vara osynliga framför risken att bli avvisade. En annan risk är att man kopplar sin känsla av att vara betydelsefull till prestationer, såsom att ge till andra, vara ett stöd, uttrycka sina känslor – helt enkelt att man måste göra sig förtjänt av att tillhöra.

I övningen ovan bad kursledaren till slut deltagarna att för en minut föreställa sig att de är betydelsefulla "bara för att du är du": "Hur känns det i kroppen, vilka känslor dyker upp?" Flera kunde känna att det finns kraft att hämta ur en sådan inställning.

På liknande sätt kan dimensionerna kontroll och öppenhet utforskas i olika övningar.

*Källa: Jane Velten och Marsha Clark i antologin The Human Element i praktiken, Studentlitteratur 2005.*

# Testa dig själv – och dina medarbetare

I boken "Förtroendefullt samarbete – att bygga långsiktiga relationer" (Studentlitteratur 2006) presenteras ett sätt att arbeta med relationerna i exempelvis en arbetsgrupp som följer Firo element B. En något förenklad variant av bokens övningar presenteras nedan. Övningen görs parvis.

TEXT: PETER FOWELIN

Ägna några minuter åt att reflektera över ditt beteende och vad du i olika sammanhang fått höra av andra om ditt beteende. Uppskatta vad dina värden (mellan 0 och 9) skulle kunna vara när det gäller dimensionen tillhöra. Skriv sedan in värdena. Din kollega gör likadant.

## A.

*Mina resultat (tillhöra)*

1. Jag inkluderar andra \_\_\_\_\_

2. Jag vill inkludera andra \_\_\_\_\_

Skillnad mellan värde 1 och 2 \_\_\_\_\_

3. Andra inkluderar mig \_\_\_\_\_

4. Jag vill att andra inkluderar mig \_\_\_\_\_

Skillnad mellan värde 3 och 4 \_\_\_\_\_

*Min kollegas resultat (tillhöra)*

1. Jag inkluderar andra \_\_\_\_\_

2. Jag vill inkludera andra \_\_\_\_\_

Skillnad mellan värde 1 och 2 \_\_\_\_\_

3. Andra inkluderar mig \_\_\_\_\_

4. Jag vill att andra inkluderar mig \_\_\_\_\_

Skillnad mellan värde 3 och 4 \_\_\_\_\_

Gör likadant med dimensionerna kontrollera ("jag kontrollerar andra" osv) och öppenhet ("jag är öppen mot andra" osv).

## B.

Berätta för varandra om de värden ni har skrivit in för alla tre dimensionerna.

## C.

Berätta för varandra utifrån följande frågor, dimension för dimension. Gör det i tur och ordning, så att den ena först talar och den andra lyssnar. Byt sedan.

1. Hur ser jag på mitt beteende mot dig?

2. Hur nöjd är jag med hur jag beter mig mot dig (utifrån Skillnad-resultaten)?

3. Hur ser jag på ditt beteende mot mig?

4. Hur nöjd är jag med ditt beteende?

5. Vad är min uppfattning om min förmåga att vara flexibel med mina beteenden i de olika dimensionerna?

## D.

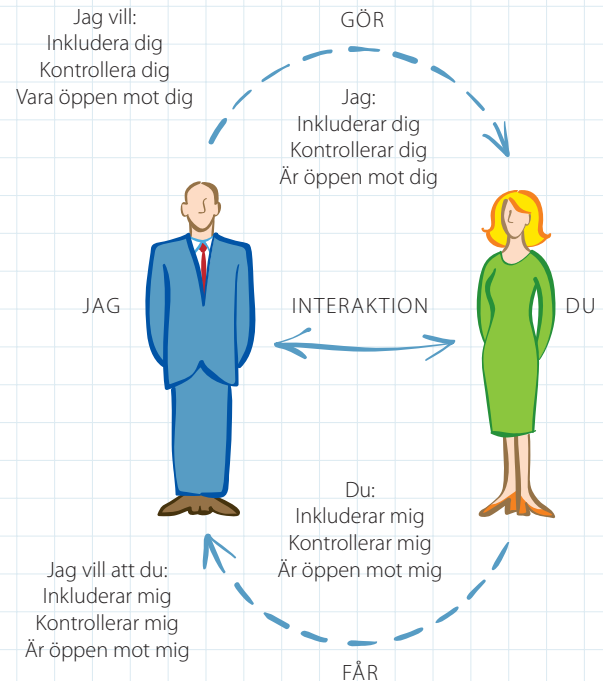
Prata tillsammans om resultaten och utforska följder och möjliga konflikter till följd av era olika preferenser.

1. Vad visar skillnaderna och likheterna i våra preferenser i hur vi fungerar tillsammans? Vilka exempel kan vi komma på?

2. Kräver vår arbetssituation och våra uppgifter en viss nivå av tillhöra, kontroll eller öppenhet för att vara effektiv?

3. Är vi överens om det?

4. Finns det några djupare känslor eller problem som kan utlösas av hur vi fungerar tillsammans utifrån våra olika preferenser?



## E.

En stunds självreflektion kring exempelvis följande frågor:

1. Finns det något jag skulle vilja börja eller sluta göra för att förändra relationen med min kollega?
2. Vad kan jag göra för att få min kollega att känna sig ännu mer betydelsefull (tillhöra-dimensionen), kompetent (kontroll-dimensionen) och omtyckt (öppenhets-dimensionen).

Observera att det inte finns rätt eller fel, inget bästa värde. Oavsett var du hamnar för ett enskilt värde har ungefär 9 av 10 en annan preferens än du. Ju mer flexibel du är, och kan variera ditt beteende oavsett din grundpreferens, desto lättare är det att fungera med dem som har andra värden.

Resultatet är en ögonblicksbild och handlar om de relationer ni har just nu. Era värden är början på en utforskning, inte slutet – lärandet och chansen till utveckling finns i det som händer i kommunikationen mellan er, i självreflektionen och de val till förändring av sig själv som var och en själv kan göra.



# Will Schutz

## – en man och hans teori

I början av 1950-talet tjänstgjorde den då helt unge Will Schutz (1925–2002) i den amerikanska flottans forskningsinstitut. Han hade redan i andra världskriget slutskede tjänstgjort i den amerikanska flottan, men nu var hans uppgift att leda studier av olika gruppers effektivitet ombord på flottans stridsfartyg. Flottans ledning ville ha svar på frågan varför vissa grupper fungerade bättre och överlevde längre än andra, trots att de enskilda besättningsmedlemmarnas skicklighet och utbildning var ungefär densamma.

TEXT: PETER FOWELIN

Studierna ledde 1958 fram till presentationen av en teori, eller kanske snarare modell, om relationerna mellan människor. Han gav den förkortningen FIRO: Fundamental Interpersonal Relations Orientation.

I Sverige har FIRO mest blivit känd som en grupputvecklingsmodell, bland annat genom att den populära ledarskapsutbildningen UGL bygger på denna modell. FIRO var för Schutz betydligt mer än så. Han fortsatte under hela återstoden av sitt liv att utveckla FIRO-teorin. Kärnan i hans budskap var betydelsen av självkänedom: Hur vi ser på och känner inför oss själva utgör grunden för vårt samspel med andra människor.

Enligt FIRO är vår självbild helt central i våra liv, liksom vår självkänsla. Vi strävar alla efter att hitta den rätta mängden av tillhöra, kontroll och öppenhet - de tre dimensioner som är uttryck för vårt behov av känna oss betydelsefulla, kompetenta och omtyckta. Målet är just att vi ska känna oss så betydelsefulla, kompetenta och omtyckta som vi önskar.

**Instrumentet Firo element B har fokus på beteenden. Detta instrument har blivit det mest använda av de instrument Will Schutz utvecklade. Men i FIRO-teorin är beteendet bara en av delarna.**

**Schutz menade att:**

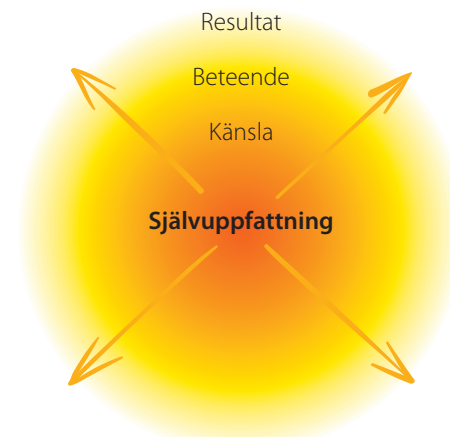
- vår självbild påverkar våra känslor
- våra känslor påverkar våra beteenden
- våra beteenden påverkar de resultat vi uppnår.

Självbild är själva kärnan i vilka vi är som individer – den handlar om hur vi känner inför oss själva. Hur vi känner inför oss själva har betydelse för hur vi känner inför andra. När vi tycker om oss själva och är tillfreds med den vi är, är det också lätt att tycka om andra. Då förmår vi vara generösa och flexibla, vilket gör att vi fungerar bra med andra, både privat och i arbetet.

**Nyckeln till framgångsrika relationer handlar alltså i ett nötskal om att:**

- förstå och hantera den egna självkänslan
- uppskatta och respektera andra människor
- visa flexibelt beteende och undvika att vara rigida.

Under ett liv som växlade mellan beteendevetenskaplig forskning, akademisk undervisning samt seminarier och konsultinsatser hos en lång rad organisationer och företag, utvecklade Will Schutz sin ursprungliga teori till vad han under 80- och 90-talet kom att kalla The Human Element (THE). The Human Element är såväl en modell och ett antal instrument och tekniker för utveckling av människor, grupper och organisationer som ett förhållningssätt – eller till och med ett slags filosofi. I The Human Element betonas bland annat varje individs ansvar för sitt eget liv och de val man gör i livet. Öppenhet och självinsikt är andra nyckelord i The Human Element.



Källa: Foldern "Beskrivning av FIRO-teorin", Right Sinova

## fördjupning

### Böcker

Den goda organisationen – en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer, Schutz W, Natur och Kultur 1997.

Gruppsykologi, Svedberg L, Studentlitteratur 2003.

The Human Element i praktiken, Cervin L m.fl. (red), Studentlitteratur 2005.

Förtroendefullt samarbete – att bygga långsiktiga relationer, Tamm J & Luyet R, Studentlitteratur 2006.