



”SURVIVAL OF THE FUNNEST”. ENGAGEMANG, LUST, ATT HA ROLIGT PÅ JOBBET. WILL SCHUTZ TEORI ”THE HUMAN ELEMENT” LYFTER INDIVIDER OCH FÖRETAG TILL NYA NIVÅER. TEXT: PEPPE ENGBERG

Teori med öppna kort

Hög arbetslöshet, skenande sjukskrivningar och allt fler förtidspensionärer gör att allt färre försörjer allt fler. I samhällsdebatten har sänkt sjukpenning och a-kassa blivit ett mantra för att få svenska folket att arbeta mer.

Det finns andra metoder. På Freys Hotels i Stockholm har man ökat arbetslusten genom att avskaffa alla chefsnivåer, lägga fokus på gruppklimatet, låta alla fast anställda välja sin egen titel och dessutom lägga ansvaret för lönenivån på kollektivet.

Resultat? Sjukskrivningarna är ett nästan okänt begrepp. De anställdas engagemang har ökat. Liksom gästernas trivsel. Och inte minst: Resultatet på bokslutets sista rad har förbättrats stadigt under de fem år som experimentet pågått.

Det som sker innanför receptionen på hotellet vid Centralstationen i Stockholm har

blivit ett begrepp. Det kallas ”Att göra en Freys”.

Ännu en i raden av nya managementteorier som gör anspråk på att hitta ledarskapets heliga graal? Även på denna punkt innebär ”Doing a Freys” att man skapat sin egen ordning.

– När det gäller ledarskapsidéer brukar man utgå från en teori som man försöker applicera i praktiken, säger Anna-Karin Neuman, Human Resource & Project Manager på Freys Hotels. Vi gjorde tvärtom. Kring en massa praktiska förändringar som vi kände lust att göra skaffade vi oss en teori.

Den teorin fann personalen i den ameri-

kanske psykologen och managementfilosofen Will Schutzes teorier kring individens beteende i grupp (FIRO) och The Human Element.

All affärsverksamhet kokar ner till tre P:n, konstaterar den legendariske företagsledaren Lee Iacocca: People, Product, Profit. I en tid

när fallskärmskandaler och bedrägerier på toppnivå samsas med krav på sämre sociala trygghetsnät för de anställda är Iacoccas inbördes viktning av de tre P:na närmast

revolutionär: ”Människan är viktigast. Utan ett bra team går det inte att göra mycket åt de båda andra.”

Med The Human Element har Will Schutz adderat nerv och känsla till Iacoccas rationella slutsats.

Ailish Schutz var Will Schutz livskamrat och affärspartner under 20 år. ”Vi ville göra Darwin bättre”, skriver hon i förordet till *The Human Element @ Work*. ”Vårt motto var ’Survival of the Funnest’...”.

Engagemang, Lust, Att ha roligt på jobbet. Att låta människor vara desamma på arbetsplatsen som de är på fritiden.

Så kan man sammanfatta Will Schutz livslånga försök att förändra både chefsrollen och



” Vi avskaffade alla chefsnivåer och lät alla fast anställda välja sin egen titel.”

Anna-Karin Neuman

Så fungerar Freys vision: DOING A FREYS

- ▶ Vi lägger vårt fokus på gruppklimatet – om klimatet är bra har sakfrågorna en tendens att lösa sig automatiskt.
- ▶ Alla tillsvidareanställda sitter i ledningen.
- ▶ Alla kan välja sin egen

titel och byta när man har ”vuxit ur den”.

- ▶ Vi har öppna löner, det vill säga var och en motiverar sin lön till resten av teamet.
- ▶ Alla strävar efter att göra det man är inspirerad av.
- ▶ Var och en har en coachgrupp i teamet att få

stöd från.

- ▶ Var och en ansvarar för ett eller flera utvecklingsområden.
- ▶ Alla beslut fattas genom concordance.
- ▶ Alla tar ansvar för att ordna ersättare vid ledighet.

(Källa: www.freyshotel.se)

den anställdes position i organisationen.

På Freys hotels summerar man förändring-
en så här: Under tio års tid hade den dåvarande
hotellchefen försökt förankra sina idéer om hur
hon tyckte att hotellen skulle drivas. En dag
läste hon Ricardo Semlers kontroversiella bok
Historien om världens ovanligaste arbetsplats.
Semler beskriver ett företagsklimat som hotell-
chefen längtade efter. ”Vi valde att göra något så
radikalt som att avskaffa alla chefsnivåer”, heter

det på hotellets hemsida fem år senare. ”Men egentligen handlar det om att ändra flödet i en organisation – att utgå från den faktiska verksamheten och de människor som arbetar i

den, istället för att fatta alla viktiga beslut på ledningsnivå och informera neråt i organisationen”. 1999 kastade sig personalen på Freys huvudstupa ut i det okända utan någon modell. Känslans närvaro är påtaglig: ”Vi fick skapa våra egna strukturer. Vår experimentella resa har varit och är fylld av känslomässiga svängningar med såväl skratt som tårar. Ibland har våra rädslor stått i vägen för vad som är möjligt, men tryggheten i gruppen och tilliten till varandra har fått oss att växa både som individer och grupp för att hela tiden kunna ta nästa steg.”

Mötet med teorierna kring The Human Element gjorde både vägen rakare och målen tydligare.

I ledarskapsteorins värld finns två skolor, menar Leif Cervin, konsult på Right Sinova. Den ena skolan fokuserar på strukturer. Den andra på relationer.

– The Human Element är en vetenskaplig teori som utvecklats under femtio år. Dess fokus ligger på relationerna på arbetsplatsen, i ledningsgruppen osv. Varför? Därför att produktiviteten skapas av människor, inte av strukturer. Det är förmågan att kommunicera rätt som är den svaga länken i ledningsarbetet.

I det sammanhanget är The Human Element (THE) en sammanhängande metod för att hantera olika former av behov och dimensioner som finns i en organisation. Några begrepp är centrala:

1. Sanning och Öppenhet. Sanningen är den store Förenklaren när det gäller att leda företag, menar Will Schutz. Det kan låta som en självklarhet. Det är det inte. Chefer småljuger, döljer och silar fakta. Anställda å sin sida säger inte vad de tycker av rädsla för chefen. Vi kastar bort massor av dyrbar tid och resurser på att inte vara ärliga mot varandra. Uppriktighet skapar, som på Freys hotels, känslostormar. Men sanningen är guld värd. ”Jag hade stora problem att försöka övertala chefer och andra att förstå värdet av att tala sanning”, säger

Schutz. ”Men så snart någon gav sanningen en chans blev resultatet förvånansvärt verkningfullt”.

2. Egna val och Självbestämmande. I en odemokratisk och hierarkisk organisation är engagemanget det första offret. Att skylla ifrån sig och syndabockstänkande är det givna ekot. I The Human Element betonas ”empowerment”. Definierat som verkligt inflytande och befogenhet/ansvar som bara följer om chefen

avstår formell makt till medarbetarna.

3. Concordance. I hierarkier talar ofta om att uppnå konsensus genom ”förankringsprocessen”. The Human Element

talar om ”concordance”. Där konsensus uppnås på en åsiktsmässig grund, ofta uppifrån, innebär concordance en överenskommelse på ett djupare plan (”med hjärta”). Ett beslut enligt concordance kännetecknas av tre kriterier: Tillhöra – besluten fattas av dem som påverkas mest av beslutet. Kontroll – alla har lika stort inflytande över beslutet (vetorätt). Öppenhet – alla är absolut öppna och ärliga om vad de tycker och känner i frågan.

4. Självkännedom

och självaktning. Att våga kommunicera kräver mod, som i sin tur bygger på självaktning och självinsikt. Kunskap om egna försvarmekanismer, ömma tår, stelbenthet och andra svaga sidor. Kort sagt, kunskap om det mänskliga elementet (the human element) man själv bidrar med i arbetsprocessen.

– Brist på självkänsla skapar rädsla för olikheter och det i sin tur hämmar kommunikationen inom t ex en ledningsgrupp”, menar Leif Cervin. Leif är diplomerad handledare i The Human Element och har lett många kurser för



”Brist på självkänsla skapar rädsla för olikheter och det hämmar kommunikationen.”

Leif Cervin, Right Sinova



”Våra chefer har blivit lugnare och stabilare och det påverkar hela organisationen.”

Pär Larshans, Max Hamburgare

svenska ledningsgrupper.

– I ledarskapsutvecklingen går det lätt trend i flyktiga teorier. Styrkan i The Human Element är att det är en vetenskaplig teori och praktik som utvecklats under femtio år.

I Sverige anordnar Right Sinova kurser och seminarier i The Human Element. En nöjd deltagare är Nina Lindgren, chef för enheten för kompetens och personalförsörjning på Apoteket.

– Jag kan vara ganska skeptisk till sådana här koncept, jag är inte särskilt lättflörtad, men det här programmet har verkligen tillfört något till min egen personliga utveckling.

– Ett hokus-pokus? Absolut inte. Det här handlar om resultatet på sista raden, säger Pär Larshans, personalchef på Max Hamburgare. Sedan 1997 har han tillämpat Will Schutz FIRO-teori och på senare tid The Human Element.

– Detta är helt klart en viktig faktor som förklarar varför Max har kunnat tredubbla omsättning och resultat i en bransch som haft kärva tider.

Hur då?

– Våra chefer har varit lugnare och stabilare och det påverkar hela organisationen. Och det utvecklar. Bara efter vår senaste veckokurs

märker jag en ny öppenhet i vår ledningsgrupp.

Personalens psykosociala villkor står i centrum för arbetsmiljöarbetet på Max. Alla har rätt att bli

sedda, hörda, bekräftade. Så lyder Pär Larshans ständiga uppmaningar till chefer på olika nivåer.

Snabbmatskedjor brukar inte omnämnas som föredömen när det gäller personalpolitik. Glöm det! Pär Larshans och Max uppmärksammas i dagarna av näringsdepartementet just för sin förmåga att skapa trygga och säkra medarbetare. ■

Läs mer:

The Human Element

(THE) har utvecklats av Will Schutz och är en fördjupning av hans FIRO-teori (Fundamental Interpersonal Relation Orientation) för mellanmänskligt beteende. Will Schutz var filosofie doktor, forskare och levnadskonstnär. Fram till sin död 2002 var han en erfaren konsult i effektiv individ-, grupp- och ledarutveckling i organisationer

som t.ex. NASA, Rank Xerox, Hewlett Packard och Coca-Cola.

► Will Schutz har gett ut ett flertal böcker, bl a *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior* (1958), *Joy* (1967), *Profound Simplicity* (1979), *The Human Element* (1994). På svenska finns *Den goda organisationen* (Natur och Kultur, 1997).
► Right Sinova förvaltar rättigheterna till THE i

Sverige, med Ailish Shutz som kontrakterad rådgivare. Vill du ha mer info om hur du kan använda THE i ditt företag, kontakta Leif Cervin på 08-578 888 64, leif.cervin@right.com.

► BESTÄLL BOKEN
The Human Element @ Work på www.rightsinova.se
► Anmäl dig till seminariet om THE – se sidan 8.

