

Kapitel 7:
Att förstå ditt eget
beteende i relationer

Hur väl du lyckas göra effektiva val och leva ett autentiskt liv beror till stor del på din förmåga att vara självreflekterande. Självkänedom är den viktigaste tillgången människor har för att leva tillfredsställande liv med en känsla av riktning och inflytande över vad som händer. Om man inte förstår sina egna känslor, rädslor, värderingar, avsikter och beteendemönster kan livet vara som en kork som guppar på havsytan. Detta kan innebära en spännande resa, men det kommer definitivt inte att ge en känsla av kontroll över det egna ödet. Sådana resenärer kommer alltid att vara lite förbryllade över hur deras liv utvecklas.

Eftersom relationer till andra spelar en viktig roll i varje människas liv (annars hade du inte läst den här boken), hjälper det också att ha insikter om grundläggande mänskliga problem, motiv, rädslor, känslor och de beteendemönster som dessa leder till hos andra. Enbart självkänedom är som att klappa händerna med en hand. Om empati och förståelse för andra saknas är framgångsrika relationer inte särskilt troliga.

De flesta framgångsrika försök att skapa samarbetsinriktade klimat i organisationer har utgått från en grund av ökande självkänedom. Att bara bygga upp grundläggande färdigheter utan känslomässigt djup kan göra sitt, men i de flesta fall kommer det inte att leda till en mer samarbetsinriktad kultur i en organisation.

Det finns en mosaik av verktyg, psykologiska system och program som kan användas för att hjälpa människor utforska sina egna nivåer av medvetenhet. Många av dessa har varit till hjälp i vårt arbete. Vi tror fullt och fast att all självutforskning är av värde och till hjälp, och vi uppmuntrar läsare att satsa på vilken metod som helst som fångar deras intresse.

FIRO-TEORIN

Eftersom vårt arbete främst handlar om att bygga upp samarbete inom organisationer och att öka människors effektivitet i relation till andra, väljer vi att arbeta med en modell som har blivit känd som FIRO-teorin.⁷ FIRO står för Fundamental Interpersonal Relations Orientation (Grundläggande förhållningssätt i mellanmänskliga relationer, öa). Vi har valt FIRO-teorin eftersom den är specifikt inriktad på interpersonella relationer och har stöd i vetenskaplig forskning. Den är dessutom lätt att förstå och använda. Den skapades för att hjälpa den amerikanska militären att öka effektiviteten hos operativa enheter. Kombinationen av vetenskaplighet och den militära historien gör det lättare att presentera teorin inom företagsvärlden, som av tradition är misstänksam mot allt som har med psykologi eller personlig utveckling att göra.

FIRO-teorin skapades av Dr Will Schutz på uppdrag av den amerikanska flottan som hade bett honom bedriva forskning med syfte att förstå och förutse hur grupper arbetar tillsammans, i synnerhet i påfrestande situationer. Dr Schutz studerade hur personalen i stridledningscentralerna på krigsfartygen arbetade tillsammans för att snabbt utvärdera information från olika källor och sedan fatta livsavgörande beslut. Forskningen blev en rik källa till information om hur man kan förbättra effektiviteten inom ett arbetslag. Den visade till exempel att arbetslag som var sammansatta av slumpvist utvalda deltagare lyckades i 50 procent av fallen. Denna siffra steg till 75 procent om man använde sig av FIRO-teorin för att fokusera på gruppkompatibiliteten vid urvalet och sammansättningen av arbetslaget. För ett näringsliv som är beroende av ständigt föränderliga projektteam är detta en avsevärd ökning i effektivitet.

RUTA 7-1

Forskningen inom flottan visade till exempel att arbetslag som var sammansatta av slumpvist utvalda deltagare lyckades i 50 procent av fallen. Denna siffra steg det till 75 procent av fallen om man använde sig av FIRO-teorin för att fokusera på gruppkompatibiliteten vid urvalet och sammansättningen av arbetslaget. För ett näringsliv som är beroende av ständigt föränderliga projektteam är detta en avsevärd ökning i effektivitet.

Dr Schutz forskningsarbete blev grunden till det otroligt populära psykologiska testet FIRO B. Sedan dess har hans utveckling av FIRO-teorin skapat en helt ny generation av psykometriska instrument som heter Elements of Awareness. Detta innefattar FIRO-instrumentet Element B (B står för ”beteende”) som ger tre gånger så mycket information som det äldre FIRO B. Du kan läsa mer om den stora bredden av nyare FIRO-baserade material i bilaga 2. För praktiker som för närvarande använder sig av det äldre FIRO B kan det vara bra att se över skillnaderna mellan de två i slutnoten.⁶

TRE CENTRALA BETEENDEN SOM PÅVERKAR KOMPATIBILITETEN

Enligt Dr Schutz forskning är det tre centrala beteenden – Tillhöra, Kontroll och Öppenhet⁷ – som bäst förklarar kompatibiliteten (samstämmigheten) inom relationer. Teorin framhåller att människor dras till andra människor utifrån sina preferenser inom dessa tre områden av beteenden. Hur framgångsrik en relation blir beror på hur flexibla vi kan vara under omständigheter som kräver ett annat beteende än det vi föredrar.

I kapitel 7 och 8 diskuteras tre nivåer av FIRO-teorin:

- Hur människor vill känna sig i relationer.
- Underliggande rädslor som påverkar vårt beteende i relationer.
- Hur människor betar sig till följd av de känslorna och rädslorna.

Det här kapitlet fokuserar främst på de tre beteendena Tillhöra, Kontroll och Öppenhet. Kapitel 8 fokuserar på hur känslor och rädslor kan leda till rigiditet.

Enligt FIRO-teorin vill alla människor i olika grad känna sig betydelsefulla, kompetenta och omtäckta. Alla människor känner också någon sorts rädsla för att bli ignorerade, förödmjukade eller avvisade. Hur människor uppfattar sin betydelse, kompetens och omtäckthet och sina rädslor för att bli ignorerade, förödmjukade eller avvisade kommer att ha stor inverkan på hur de betar sig i sina relationer med andra. Dessa känslor och rädslor påverkar hur människor betar sig när det gäller Tillhöra (hur mycket de inkluderar andra och hur mycket de vill att andra ska inkludera dem), Kontroll (hur mycket de vill kontrollera andra och hur mycket de vill att andra ska kontrollera dem) och Öppenhet (hur öppna de är mot andra och hur öppna de vill att andra ska vara mot dem).

Rutorna 7-2 och 7-3 visar hur FIRO-teorin kopplar känslor och rädslor till människors beteenden.

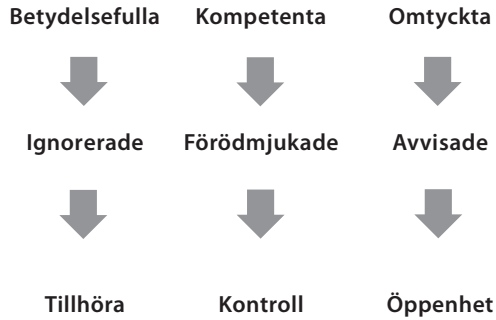
RUTA 7-2

FIRO-teorin: Känslor, Rädslor och Beteenden

Alla människor vill känna sig:

I någon mån är alla människor rädda att bli:

Dessa känslor och rädslor påverkar hur människor beter sig när det gäller:

**RUTA 7-3**

FIRO-teorin: Hur människors beteenden påverkas av deras känslor och rädslor

- 1 *Tillhöra*-beteenden påverkas direkt av hur *betydelsefulla* människor känner sig och av hur rädda de är för att bli *ignorerade*.
Om människor har dålig självkänsla när det gäller den egna betydelsen, och obefogat fruktar att ignoreras, kan de bli rigida i sitt beteende när det gäller tillhörighet. De kan till exempel tillhöra för mycket eller för lite och ha svårt för att reagera på omständigheterna på ett lämpligt vis.
- 2 *Kontroll*-beteenden påverkas direkt av hur *kompetenta* människor känner sig och av hur rädda de är för att bli *förödmjukade*.
Om människor har dålig självkänsla när det gäller den egna kompetensen och obefogat fruktar att förödmjukas, kan de bli rigida i sitt beteende när det gäller kontroll. De kan till exempel bli dominerande eller överdrivet passiva och ha svårt för att reagera på omständigheterna på ett lämpligt vis.
- 3 *Öppenhets*-beteenden påverkas direkt av hur *omtyckta* människor känner sig och hur rädda de är för att bli *avvisade*.

Om människor har dålig självkänsla när det gäller hur omtyckta de är och obefogat fruktar att bli avvisade kan de bli rigida i sitt beteende när det gäller öppenhet. De kan till exempel tiga som muren eller också kan de överösa andra med för mycket känslor och ha svårt för att reagera på omständigheterna på ett lämpligt vis.

Enskilda personers beteenden är ett resultat av olika känslor och preferenser som ingår i dessa tre beteendegrupper. Vissa människor föredrar till exempel att inkludera många andra människor i sina liv (hög nivå av tillhöra), medan andra föredrar att leva i större avskildhet (låg nivå av tillhöra). Människor har preferenser både om hur mycket de vill inkludera andra och om hur mycket de vill att andra ska inkludera dem. Ingen preferens är bättre än någon annan, men var och en av dem har sina konsekvenser.

På en skala från 0 (lågt) till 9 (högt) är preferenserna i vår befolkning ganska jämnt spridda.⁸ Detta leder till den ödmjuka men nyttiga insikten att de flesta människor är annorlunda än oss själva när det gäller deras beteendepreferenser. Oavsett vilka preferenser du har angående hur mycket tillhörighet du vill ha, vilken grad av kontroll du vill ha eller hur öppen du väljer att vara, kan du vara säker på att ungefär 90 procent av världens befolkning har andra preferenser. Bara att förstå detta borde leda till lite mer förståelse för olika beteenden. När vi beskriver dessa tre beteendedimensioner nedan, så fundera på dina egna preferenser och på preferenser hos människor du har att göra med regelbundet. I slutet av kapitlet kan du fylla i en reflekterande övning om dina preferenser när det gäller Tillhöra, Kontroll och Öppenhet. Sedan kan du jämföra dina preferenser med dem hos människor du har relationer till för att öka dina insikter om relationen. Du kanske också kommer att upptäcka områden av rigiditet som undergräver de relationerna.

TILLHÖRA

Tillhöra handlar om hur mycket kontakt du vill ha med andra människor. Vissa människor sätter stort värde på ensamhet. Andra tycker om att vara bland människor större delen av tiden. Personer som föredrar en låg grad av tillhörighet väljer kanske att läsa en bok eller att ta en promenad för sig själva på sin fritid. Den som föredrar en hög grad av tillhörighet vill kanske hellre gå på fest eller ta med flera vänner på promenaden. Människor som föredrar en låg grad av tillhörighet väljer kanske hellre ett jobb som nattvakt än som konferencier på ett kryssningsfartyg.

Detta betyder inte att en sådan person inte skulle kunna vara en mycket bra konferencier, men personer med låg tillhörighet skulle behöva flytta upp på tillhörskalet för att lyckas väl med ett hög-tillhörighetsjobb. Någon som föredrar en hög grad av tillhörighet kanske ändå kan göra bra ifrån sig på ett mer ensamt jobb, till exempel som nattvakt, men för att trivas med det skulle han eller hon behöva flytta ner på skalan och stå ut med att tillbringa mer tid för sig själv.

Det viktiga är att förstå din preferens och att vara flexibel nog att kunna förändra ditt beteende så att det passar omständigheterna. När Jim till exempel verkade i sin roll som domare var det lämpligt för hans beteende att återspegla en låg nivå av tillhörighet. Han bjöd inte med advokater eller vittnen på lunch. När han medlade vid strejker, däremot, omgavs han ofta av stora grupper förhandlande gruppmedlemmar, ibland dygnet runt. Det beteende som var lämpligt i hans roll som domare passade inte i hans roll som medlare. Människor får inte problem i sina relationer på grund av sina preferenser, utan på grund av att de blir rigida och inte är flexibla i sina beteenden.

Det finns inget bra, dåligt, rätt, fel eller bäst när det gäller preferenser, men dina preferenser har konsekvenser. Om du föredrar en hög nivå av tillhörighet och vill ta med dig din fru ut för att festa med vänner hela helgen, och din fru föredrar en låg nivå av tillhörighet och vill att ni båda ska stanna hemma och läsa eller se på film, kommer de preferenserna att bli en källa till potentiell konflikt. Men om du förstår att era önskingar handlar om olika preferenser angående hur mycket ni vill vara tillsammans med andra människor, och inte om att din fru vill förstöra din helg, kan ni kanske prata om era skillnader på ett icke-fördömande, icke-nedsättande sätt och hitta ett sätt att hantera de skillnaderna.

RUTA 7-4

Det finns inget bra, dåligt, rätt, fel eller bäst när det gäller preferenser, men dina preferenser har konsekvenser.

Om en chef föredrar en hög nivå av tillhörighet väljer han eller hon kanske att kalla till många möten, eftersom han eller hon tycker om att ha kontakt med sina medarbetare. Detta kommer att passa de medarbetare som också föredrar mycket kontakt med andra. Om samma chef däremot har en medarbetare som verkligen föredrar att vara ensam, kommer den medarbetaren kanske att känna sig överväldigad av alla dessa möten.

Människor hittar ofta på berättelser om andra personers preferenser. Medarbetaren med låg tillhörighet känner kanske till exempel att chefen inte litar på honom och att skälet för att kalla till en massa möten är att kunna hålla ett öga på honom. Chefen kanske börjar tro att han inte är betydelsefull för medarbetaren eftersom medarbetaren aldrig bara kommer in på chefens kontor för att hälsa på och alltid är ovillig att komma på mötena.

Tillhörighetsbeteenden påverkas till stor del av våra uppfattningar om vår egen och andras betydelse och den underliggande rädslan för att känna oss ignorerade. Vi kommer att diskutera hur detta fungerar när vi talar om rigiditeter i nästa kapitel.

KONTROLL

Kontroll har att göra med hur mycket människor vill påverka andra och hur mycket de vill att andra ska påverka dem. Vissa människor tycker om att ta mycket ansvar. De gillar att ta kommandot; de gillar att vara chef och att ha mycket inflytande över vad som händer och hur det händer. Andra människor föredrar att ha mindre ansvar och arbetar bättre när de får tydliga instruktioner. Jim har en starkare preferens för kontroll än vad Ron har. När vi planerar en semester för båda våra familjer tycker Jim om att titta i guideböcker och på kartor för att kunna avgöra vilka ställen som är bäst att åka till och vilken rutt som fungerar bäst. Ron har kanske ett mer avspänt förhållningssätt: ”Jag vet att jag kommer att ha kul vart vi än åker, så gör du alla förberedelser och säg till mig när jag ska vara redo att åka”.

Än en gång: ingen preferens är rätt eller fel. Det avgörande är egentligen inte vad du föredrar, utan om du kan vara tillräckligt flexibel för att kunna bete dig lämpligt oavsett i vilka omständigheter du befinner dig. Om en person som föredrar hög kontroll till exempel blir inbjuden att åka ut och segla och den personen inte har någon erfarenhet av segling, kommer det antagligen att bli en trevligare dag för alla om den personen minskar på kontrollen.

Om två personer som föredrar låg kontroll blir rigida i sitt beteende när de ska försöka planera ett möte, blir det kanske aldrig av eller också slutar det med ett möte som planeras hipp som happ. Det skulle kunna låta så här:

Mike: Vart skulle du vilja att vi åkte på nästa ledningsgruppsinternat?

Susanne: Det spelar mig ingen roll. Var vill du ha det?

Mike: Det spelar inte mig någon roll heller. Vad tycker du att vi ska ha med på dagordningen?

Susanne: Det spelar mig ingen roll. Jag är verkligen öppen för vad du vill.

Mike: Det är jag också. Jag är verkligen öppen för vad du vill.

Susanne: Så vart vill du att vi ska åka?

Mike: Det spelar mig ingen roll. Vart vill du åka?

Och så vidare och så vidare! Om de blir rigida i sitt låg-kontrollerande beteende kommer de nog aldrig att komma iväg på något möte.

Om två personer som föredrar stark kontroll blir rigida i sitt beteende när de försöker planera samma ledningsgruppsinternat tillsammans kommer det antagligen att krävas hårda förhandlingar, eftersom de båda kanske har starka åsikter om vad de vill göra och vart de vill åka. Om båda blir rigida är det nog bäst att de anlitar en medlare som får delta i planeringen eftersom det kanske kommer att se ut som en kamp mellan ”mitt sätt eller inget sätt alls!”

Precis som när det gäller dimensionen Tillhöra finns det här en nästan jämn fördelning av preferenser över ett brett spektrum; så oavsett vilken preferens du har är de flesta annorlunda än du.

Här får du en kuggfråga. Var på skalan från låg kontroll till hög kontroll är det bäst att befinna sig om man vill vara en bra chef? Kom ihåg, detta är en kuggfråga. Tänk på det ett ögonblick.

Det rätta svaret är: var som helst, så länge du kan vara flexibel i ditt beteende så att det lämpar sig för de omständigheter du befinner dig i. Det kommer att finnas stunder då du som chef för en nyare medarbetare kommer att behöva kontrollera mer, då du ger mer handledning och tydligare instruktioner. Om en medarbetare presterar dåligt behöver du kanske skärpa kontrollen, tillbringa mer tid med medarbetaren och leda med fast hand. Om du är arbetsledare för självmotiverade, erfarna medarbetare som vet vad de gör och vill ta egna initiativ, kommer du behöva släppa på kontrollen och stödja dem i strävan att prestera på egen hand. Våra preferenser orsakar oss inga problem; det som skapar problem är vår bristande förmåga att vara flexibla i olika situationer där det krävs ett annat förhållningssätt än det vi föredrar.

RUTA 7-5

Kuggfråga

Var är det bäst att befinna sig om man vill vara en bra chef?

Föredra

Föredra

Föredra

Låg kontroll

Medel kontroll

Hög kontroll

Svar: *Var som helst, så länge du är flexibel!*

I vilken grad vi har behov av kontroll påverkas starkt av våra föreställningar om vår egen och andras kompetens och den underliggande rädslan för att känna oss förödmjukade. Vi kommer att utforska detta och rigiditeter kring kontroll i kapitel 8.

ÖPPENHET

Öppenhet har att göra med hur mycket vi vill öppna oss inför andra och hur mycket vi vill att andra ska öppna upp sig eller vara förtroliga inför oss. Medan Tillhöra handlar om mängden av kontakt med andra, handlar Öppenhet om djupet eller närheten i relationen. Man kan tycka om att vara tillsammans med människor hela tiden (hög nivå av tillhörighet) och ändå föredra att hålla förtroligheten på en ganska yttlig nivå (låg nivå av öppenhet). Vissa människor föredrar att dela sina innersta tankar med ett begränsat antal nära vänner, eller kanske inte med några alls. Men du ser inte många personer med en låg nivå av öppenhet framträda i tv-program som *Oprah*, *Dr. Phil* eller *Jerry Springer*. Den som framträder där trivs med att vara som en öppen bok.

När vi håller seminarier, och många av deltagarna ligger högt på en öppenhetsskala, måste vi vara särskilt noga med att hålla tiden och att få deltagarna att gå vidare från en övning till nästa. Det är lätt att dra över tiden för när vi, efter varje övning, ber deltagarna att prata om vad de upplevt, har de alla väldigt mycket att säga. Om seminariet mest består av personer som ligger lågt på öppenhetsskalan blir det mest vi som pratar. Gruppen med låg öppenhet kan vara fullt engagerad i övningen och få ut mycket av den, men när vi sammanfattar övningen kan det låta så här:

Jim och Ron: Tyckte ni om den här övningen?

Gruppdeltagarna: Ja, den var toppen.

Jim och Ron: Lärde ni er något om er själva och om er organisation?

Gruppen: Ja, mycket.

Jim och Ron: Vill ni berätta om vad ni lärde er?

Gruppen: Nix!

Det kan mycket väl vara så att de lär sig precis lika mycket som gruppen med hög öppenhet. De har bara ingen särskild lust att berätta för oss eller för resten av gruppen om vad de tänker och känner.

Liksom när det gäller Tillhöra och Kontroll är fördelningen av Öppenhetspreferenser nästan helt jämt spridd över skalan från 0 till 9, så ungefär 90 procent av befolkningen kommer att ha en annan preferens än du.

RUTA 7-6

Oavsett vilka dina preferenser är när det gäller hur mycket Tillhöra, Kontroll och Öppenhet du vill ha i ditt liv, visar forskning att nästan 90 procent av befolkningen har andra preferenser än du.

Till skillnad från våra föreställningar om Tillhöra och Kontroll har vi bestämda åsikter om fördelarna med att öka Öppenheten om ditt mål är att bygga upp mer effektiva och samarbetsinriktade relationer. Problemlösning och relationsbyggande är nästan alltid betjänt av ökad Öppenhet. I sin forskning för den amerikanska flottan upptäckte Will Schutz att om det inte var möjligt att skapa grupper utifrån hur kompatibla medlemmarna var med varandra, var det näst bästa att skapa ett klimat där det kändes tryggt för dem att vara öppna mot varandra. Öppenhet är inte bara ett sätt att skapa djup i relationer; det är ett viktigt och effektivt problemlösningssätt. Det är svårt, om inte omöjligt, att hantera relationsproblem effektivt om du inte är beredd att berätta om dina tankar och känslor.

En viktig uppgift för alla grupper eller organisationer med låg öppenhet är alltså att utmana sig själva att vara mer öppna och lägga all information om ämnet, projektet eller problemet i fråga på bordet. Det är omöjligt att lösa problem på ett kreativt sätt om människor inte är beredda att berätta om vad som pågår.

RUTA 7-7

I sin forskning för den amerikanska flottan upptäckte Will Schutz att om det inte var möjligt att skapa grupper utifrån hur kompatibla medlemmarna var med varandra, var det näst bästa att skapa ett klimat där det kändes tryggt för dem att vara öppna mot varandra.

Detta är anledningen till att en stor del av vårt arbete är utformat för att skapa organisationsklimat där de anställda känner sig tillräckligt trygga för att kunna öka sin öppenhet. Om människor inte är beredda att säga sin mening eftersom det känns för farligt, vidmakthåller organisationer ett klimat där ingen vågar säga att kejsaren inte har några kläder. Detta kan leda till stor personalomsättning eftersom medarbetarna inte är beredda att öppet diskutera sitt missnöje på jobbet. Det kan leda till bortkastade ansträngningar och resurser eftersom ingen är beredd att

säga att ett projekt inte kommer att fungera. Det kan leda till misslyckade relationer eftersom människor inte är beredda att ärligt uttrycka sina behov och önskaningar eller sin besvikelse.

På individnivå kan en möjlig konsekvens av att föredra låg öppenhet vara att andra människor projicerar sina egna känslor på dig eller skapar sig föreställningar om vad du känner. Eftersom man inte får så mycket information om vad som pågår inom dem som föredrar låg öppenhet, tenderar man att täppa till luckorna med egna föreställningar. Personer med låg öppenhet kan också känna sig lite ifrågasatta av personer med hög öppenhet som alltid vill ha ”mer” från dem.

En följd av att föredra hög öppenhet är att andra kanske inte öppnar sig för dig på det sätt som du skulle önska. Kom ihåg att om du befinner dig högst upp på öppenhetsskalan vill de flesta andra inte öppna sig i samma utsträckning som du. Om du inte kan anpassa dig efter de omständigheter du befinner dig i, kommer du alltid att vara lite besviken över andras ovilja att vara förtroliga på en nivå som du finner tillfredsställande.

Två äkta makar som deltog i ett seminarium var varandras motpoler när det gällde öppenhetspreferens. Hon föredrog hög öppenhet och ville ha det från honom. Han föredrog låg öppenhet. Inget diskussionsämne var förbjuden mark för henne. Hon ville berätta om alla sina känslor, inklusive sina känslor kring deras vuxna barns sexliv. Han kände sig jämt överöst med information och skulle hellre dö än diskutera sina känslor kring barnens sexliv. Båda tyckte att de själva var normala och den andra konstig. De bedömde båda att den andra hade ”fel” i frågan om öppenhet. När de insåg vad beteendepreferenser handlar om kunde de acceptera att den andra helt enkelt tänkte annorlunda, inte fel. När de förstod varandras preferenser kunde de tala på ett icke fördömande vis och försöka lösa problemen som följde av deras skillnader i stället för att klandra varandra.

RUTA 7-8

Problemlösning och relationsbyggande vinner nästan alltid på ökad öppenhet.

Beteendepreferenser när det gäller öppenhet påverkas i hög grad av våra föreställningar om i vilken utsträckning vi och andra är värda att vara omtyckta och den underliggande rädslan för att vi ska känna oss avvisade.

FIRO ELEMENT B: SKATTNING OCH SKALOR

FIRO Element B är ett vetenskapligt underbyggt frågeformulär som mäter våra preferenser när det gäller Tillhöra, Kontroll och Öppenhet. För att kvantifiera preferenserna använder sig FIRO Element B av en skala där 0 är den lägsta punkten och 9 är den högsta punkten för varje beteende (Tillhöra, Kontroll och Öppenhet). Med hjälp av denna skala från 0 till 9 mäter formuläret fyra aspekter av varje beteende: Hur vi betar oss mot andra; hur vi vill bete oss mot andra; hur andra betar sig mot oss; och hur vi vill att andra ska bete sig mot oss.

FIRO Element B mäter också skillnaden mellan hur människor betar sig och hur de vill bete sig, liksom skillnaden mellan hur andra betar sig mot oss och hur vi vill att de ska bete sig mot oss.

RUTA 7-9

FIRO Element B-strukturen

	Vad jag ser hända nu	Vad jag vill ska hända	Skillnad
Hur jag betar mig mot andra	Hur jag betar mig mot andra nu	Hur jag vill bete mig mot andra	Skillnaden mellan hur jag betar mig och hur jag vill bete mig
Hur andra betar sig mot mig	Hur andra betar sig mot mig nu	Hur jag vill att andra ska bete sig mot mig	Skillnaden mellan hur andra betar sig mot mig och hur jag skulle vilja att de betedde sig mot mig

Skillnaderna är viktiga eftersom Schutz var av den bestämda uppfattningen att individuella beteendepreferenser inte är inprogrammerade i personligheten. Så om

människor vill bete sig på ett annat sätt än vad de för närvarande gör, kan de vidta åtgärder för att bete sig på ett annorlunda sätt. Om människor vill att andra ska bete sig på ett annat sätt mot dem, kan de göra vissa val och förändra sina egna beteenden på sätt som inverkar på hur andra betar sig mot dem.

Om Gary till exempel inser att han vill att andra ska inkludera honom mer, finns det ett antal steg han kan ta. Han kan vara mer öppen med sina önskemål och berätta för folk att han skulle vilja göra mer saker tillsammans med dem. Kanske skulle han kunna engagera sig i fler sociala aktiviteter. Om han söker mer öppenhet i sitt liv kan han se till att vara mer noggrann när han väljer vilka han vill umgås med, så att han får mer tid ihop med vänner som är öppna för ett större djup och förtrolighet i relationen.

LÅT OSS TITTA PÅ ETT EXEMPEL

Monica och Hank är kollegor i ett projektteam. Vi kan få en uppfattning om var de kan stöta på kompatibilitetsproblem genom att titta på deras siffror från FIRO-formuläret. Kom ihåg att om Monica och Hank kan vara flexibla i sitt beteende när de har att göra med varandra, så kan de lyckas väl med att arbeta tillsammans. Om de däremot blir rigida i sitt beteende kommer de antagligen att stöta på en del kompatibilitetsproblem.

FIRO Element B-resultaten kan vara en rik källa till information om komplexiteten i ett teams kompatibilitet. Men för den här diskussionens syfte tar vi helt enkelt några exempel och tittar på hur en person betar sig mot en annan i jämförelse med hur den personen vill bli behandlad. Vi kan till exempel jämföra Monicas resultat på ”Jag inkluderar andra” med Hanks resultat på ”Jag vill att andra inkluderar mig”. Om det finns stora skillnader mellan vad en person gör och vad den andra vill, är detta ett område för potentiella konflikter som kan sätta käppar i hjulet för samarbetet. Vi beskriver det som ett område för *potentiella* konflikter eftersom siffrorna i sig inte kan säga oss huruvida en konflikt kommer att uppstå. Om någon av personerna blir rigid i sina preferenser kommer det troligen att resultera i en konflikt eller åtminstone i en ansträngd relation. Nyckeln till deras kompatibilitet är deras förmåga att känna sig själva, att förstå att de har en del olika preferenser, och att de är beredda att tala öppet om de skillnaderna och vara flexibla i sina beteenden.

Titta på Monicas och Hanks resultat i ruta 7–10 innan vi diskuterar dem.