

Preferenser, inte Behov

En nyckelfaktor i utvecklingen av FIRO-teorin

Ethan Schutz

Syftet med att använda Element B: Beteende och andra självskattningsinstrument är att hjälpa människor att öka sin medvetenhet och självkänedom och att göra det möjligt för dem att förändra sitt beteende. Det sätt som vi - som handledare, coacher och konsulter - arbetar med våra kunder för att hjälpa dem förstå sina siffror på skalorna i de olika instrumenten och hur de ska kunna åstadkomma någon slags förändring är av avgörande betydelse. Hur effektivt vi gör detta beror på den utbildning och erfarenhet vi skaffat oss och på strukturen i själva instrumenten. Från början formulerades FIRO-teorin som en "teori av mellanmänskliga behov", och självskattningsinstrumentet FIRO-B utvecklades för att spegla detta. Efter många års användning och erfarenhet, visade det sig emellertid att denna beskrivning och dess ordval begränsade människors möjligheter att förändras och utvecklas.



Ethan Schutz är VD för Business Consultants Network (BCN), ett konsultföretag som också arbetar med certifiering av konsulter och förlagsverksamhet. BCN tillhandahåller metoderna The Human Element®, LIFO® och Innovative Thinking System™.

Ett praktiskt antagande

Vår uppgift som handledare, coacher och konsulter är att hjälpa våra kunder att förändra sitt beteende och förbättra sina arbetsprestationer. Vi vet faktiskt inte om, eller i vilken utsträckning, människor har behov av tillhöra, kontroll och öppenhet, så det är till större hjälp att anta att folk antagligen vill ha dem i någon utsträckning. Med Will Schutz egna ord: "Det är mycket mer värdefullt att anta att du har förmågan att ändra något i ditt beteende som du inte tycker om, bara du tillåter dig att lära dig hur." Ett sådant förhållningssätt hjälper människor att fokusera på vilken roll de själva har i sitt liv. Med andra ord, det tvingar dem att ta ansvar för sitt beteende och sina val.

När Will Schutz utvecklade The Human Element-modellen baserade han den på ett antal grundläggande principer som han ansåg vara av största betydelse för att åstadkomma förändring hos en människa. Två av dessa principer, Egna val och Gränslöshet, är kopplade till frågan om Behov kontra Preferenser.

Egna val

Principen om Egna val är ett verktyg som hjälper människor att lära känna mera av sig själva och om de val de gör, såväl medvetna som omedvetna. När vi använder principen om Egna val gör vi ett praktiskt antagande: "Jag antar att jag väljer allt i mitt liv." Det betyder inte att vi med säkerhet vet att vi väljer allt i våra liv – vi vet faktiskt inte om det är så. Men, genom att anta att vi väljer allt i våra liv, öppnar vi upp oss för att upptäcka såväl de medvetna som omedvetna sätt vi använder för att skapa vår egen tillvaro, och att vi gör det i större utsträckning än vi kanske tror. Till exempel, om jag hamnar i en dispyt med en arbetskamrat, kan jag använda principen om Egna val genom att undersöka på vilket sätt jag har bidragit till situationen och det som sker mellan oss. Jag kan på så sätt bli mera medveten om mina egna handlingar och ge mig mera kontroll och förmåga att ändra mitt sätt att bete mig. Om jag inte antar att jag har valt att hamna i den här situationen, kanske jag aldrig ens försöker se vad min del i den kan vara. Jag kanske hellre anklagar den andra personen för alltihop, förnekar att vi har en dispyt, skyller på andra omständigheter, eller undviker att ta tag i det hela på något annat sätt.

Principen om Egna val är också en metod för att utmana våra föreställningar om våra egna begränsningar. Till exempel, om jag inte gillar min chef och inte tycker att vårt samarbete fungerar, har jag en tendens att inte se vad som faktiskt fungerar oss emellan. Jag kommer troligen att fokusera på allt som inte fungerar, vilket kommer att förstärka de beteenden som hindrar mig från att se vad som skulle kunna göras för att förbättra vår relation. Om jag använder mig av principen om Egna val kommer jag att försöka se hur jag själv genom mina egna föreställningar och handlingar kan ha bidragit till att skapa den uppkomna situationen. Jag kommer troligen att upptäcka hur mina föreställningar om mina egna begränsningar har haft en påverkan och jag kanske därmed också kan se nya möjligheter att förändra det hela till något bättre.

Gränslöshet

Principen om Gränslöshet är ett annat praktiskt antagande som hjälper oss att växa och nå upp till vår fulla potential. Genom att anta att alla begränsningar endast handlar om våra egna föreställningar om vad som är möjligt eller inte, öppnar vi upp oss för möjligheten att gå bortom det som vi hittills gjort. En gång i tiden trodde man att det inte var möjligt att springa en engelsk mil på under fyra minuter eller att det var omöjligt att åka till månen. De människor som inte trodde på dessa begränsningar, var också de som överskred dem. De fokuserade på hur deras mål skulle kunna nås, istället för på vad som hindrade dem från att kunna nå dem.

Ett behov är inget annat än en begränsning. Det är det samma som att säga att vi inte har något val. Det tvingar oss att göra vissa saker – "Jag måste ha lite frisk luft" – eller att inte göra vissa saker – "Jag kan inte vara i stora folksamlingar". Det antyder att det inte finns något vi kan göra åt saken. Om vi antar att vi har ett val, det vill säga att vi är gränslösa, så har vi istället en anledning att söka efter och utforska sådant vi inte har varit medvetna om och på så sätt kanske finna nya sätt att göra saker på.

Vi upplever det vi förväntar oss att uppleva

En nyligen genomförd undersökning visade att dyrare mediciner har en större smärtstillande effekt, även när de är så kallade placebo-mediciner. I undersökningen delade man ut medicin mot smärta till deltagarna och talade samtidigt om vad medicinen kostade. De deltagare som fick den "dyra" medicinen upplevde en betydligt större smärtlindring än de deltagare som fick de "billiga" pillren. Fantastiskt nog, så var det ingen av deltagarna som fick något verkligt läkemedel. Alla deltagare fick så kallade placebo-piller.

Om människor tror att de behöver lugn och ro, eller få bekräftelse och godkännande, eller vara i kontroll av situationen, eller ha pengar, eller vad som helst, så betar de sig som om de inte kunde vara utan det.

Om människor tror att de behöver lugn och ro eller få bekräftelse och godkännande, eller vara i kontroll av situationen eller ha pengar eller vad som helst, så betar de sig och reagerar de både fysiskt och mentalt som om de inte kunde vara utan det. Om de står inför hotet att eventuellt inte kunna få detta behov tillgodosett, aktiveras kroppens naturliga försvarsreaktioner – att kämpa, fly, stelna eller bli handlingsförlamad. När människor befinner sig i detta uppjagade tillstånd – som handlar om att överleva eller inte - är den del av hjärnan som hanterar ny inlärning (främre pannloben) inte aktiv. Om människor däremot tror att de är kapabla att hantera situationen, att andra litar på dem, att de är omtyckta och har möjligheter, så kommer de att agera i enlighet med de antagandena. Det är mer sannolikt att de kommer att vara nyfikna, villiga att undersöka, öppna för nya möjligheter och villiga att ta till sig ny information. I det här tillståndet är den del av hjärnan som lär sig nya saker aktiv.

Att bli förminskad

Att tala i termer av behov förminskar människor och ger dem känslan av att inte kunna bestämma över sitt eget liv. Det är mer utvecklande och ger mera kraft att tala i termer av vad vi vill och önskar, än att någon talar om för oss vad vi behöver. Till exempel, om jag bestämmer mig för att "du måste be mig om ursäkt", gör jag mig samtidigt maktlös. Så länge som du inte ber mig om ursäkt, är jag låst. Jag har gett bort all kontroll och makt till dig tills dess att du bestämmer dig för att tillgodose mitt "behov". En annan effekt av att tala om behov när man arbetar tillsammans med andra människor är att man ger dem möjligheter att "skylla ifrån sig". Till exempel, om jag har ett "behov" av att ha tyst runt omkring mig för att kunna göra ett bra arbete och jag inte får det tillgodosett, så kan jag hävda att jag inte har något ansvar för resultatet. "Jag behöver lugn och ro för att kunna göra ett bra jobb. Jag skulle kunna ha gjort ett bättre jobb om jag hade haft det."

Om vi inte vill prata om något som vi inte tycker att vi kan tillräckligt om, kan ett "behov" vara ett lätt sätt för oss att låta bli att hantera frågan överhuvudtaget. "Om jag hade fått ansvaret för projektet, skulle jag sett till att få jobbet gjort. Jag måste få bestämma om jag ska kunna fungera på bästa sätt." Så fort vi har definierat något som ett behov, så behöver vi inte undersöka det vidare. Vi kan skylla på våra brister för att våra behov inte blir tillgodosedda. Som handledare, coacher och konsulter är detta inte den reaktion och förhållningssätt som vi vill skapa. Dialogen tenderar att fokusera på begränsningar och hinder och på vad vi inte kan göra, istället för på vad vi kan göra eller på nya idéer och möjligheter.

FIRO-instrumenten

När Will Schutz i början av 1980-talet på nytt tittade på FIRO-B instrumentet, kunde han konstatera att det var ett bra instrument som han kunde utveckla och göra ännu bättre. Med användning av de kunskaper han hade skaffat sig under de föregående 20 åren, utvecklade han FIRO-teorin och de självskattningsinstrument som baseras på den, så att de bättre skulle återspegla hans nya tankar. Hans nya sätt att se på Behov kontra Preferenser återspeglas i det sätt som Element B: Beteende, Element F: Känslor och Element S: Själv är konstruerade. Instrumenten mäter inte längre behov, utan mäter nu istället preferenser. De olika skalorna beskrivs till exempel som:

- Jag inkluderar andra
- Jag vill inkludera andra

Det finns inget "Jag behöver/måste inkludera andra".

Dessutom har tolkningsprinciperna för instrumentet ändrats för att undvika idén om att det handlar om behov. "En siffra kan antingen (a) ange det man föredrar, eller (b) vara ett stelbent och defensivt val eller (c) lite av båda." En person som använder instrumentet uppmuntras att utforska och undersöka alla dessa möjligheter i en anda av att försöka lära känna sig själv bättre och hur han/hon beter sig i olika situationer – inte att lära sig mer om sina nuvarande föreställningar och uppfattade begränsningar. Varje föreställning i form av en begränsning antas vara ett uttryck för en rigiditet – ett område där personen inte är flexibel och vägrar att inta någon annan position. På det här sättet är ett behov det samma som en rigiditet.

Konsekvenser för samarbete

När man arbetar tillsammans med andra kan det vara värdefullt att vara uppmärksam på när de talar om sina behov och när de talar om sina preferenser. När en person inte vill prata om något som kan vara upprörande, och det framställs som ett behov, kan det vara ett bra sätt att undvika att behöva konfrontera frågan.

Att utforska preferenser istället för behov förändrar hela dialogen. Preferenser leder till utforskning och undersökning.

Ett behov är ett obestridligt skäl och orsak till en persons beteende, och det blir därför ett perfekt skäl för att inte undersöka hur han eller hon bidrar till det som sker. Jämför de två följande exemplen:

Meg hade fått en åtta på "Jag kontrollerar andra." "Ja, det stämmer", sa hon. "Jag har ett stort behov av att ha kontroll, därför att jag har en klar uppfattning om vad jag vill åstadkomma och jag har höga krav på både mig själv och mina medarbetare i gruppen." De övriga medarbetarna diskuterade detta och höll med Meg. Trots att en del av dem inte tyckte om det sätt som Meg ledde gruppen på, så gick de ändå - på grund av Megs "stora behov av kontroll" - med på hennes önskan att några personer skulle lämna gruppen så att arbetet skulle kunna bedrivas på ett smidigare sätt. Resultatet blev att arbetet i gruppen visst kunde bedrivas på ett smidigare sätt, men Meg kände snart att det inte fanns någon i gruppen som var villig att ifrågasätta hennes idéer på ett rättmätigt

sätt. Det fanns bara "ja-sägare" kvar i gruppen. De som hade lämnat gruppen var upprörda och kände sig utkörda från gruppen.

Jake hade fått en nia på "Jag kontrollerar andra." På frågan om hans nia bara var ett uttryck för en preferens eller en rigiditet, svarade han: "Ja, jag har nog en stark tendens till att vilja ha kontroll, särskilt när vi arbetar under press. Så, jag antar att jag är ganska rigid när det gäller den där nian." På frågan om han kunde påminna sig någon situation där han utövade betydligt mindre kontroll över andra, sa han: "Ja då. När vi brainstormar eller arbetar med att ta fram olika strategier, då älskar jag att andra tar ledningen." De andra i gruppen diskuterade situationen och gav feedback till Jake, så att han kunde komma till större klarhet om vilka faktorer som låg bakom hans höga kontrollsiffra. Detta ledde slutligen fram till att de tillsammans beslutade att göra vissa förändringar i gruppen, inklusive hur besluts- och ansvarsfördelningen skulle se ut, för att få gruppen att fungera på ett ännu bättre sätt.

I det första exemplet hindrade Megs "behov" en fortsatt diskussion och utforskning av bakomliggande faktorer. Det tvingade gruppen att omedelbart sätta igång att skapa lösningar, vilket resulterade i en otillfredsställande situation för alla parter. Dessutom, Megs "behov" lämnade henne i exakt samma situation som före förändringen i gruppen - hon ville ha full kontroll, men också få konstruktiva invändningar och förslag - och hon kunde inte få båda.

I det andra exemplet innebar en fortsatt diskussion och utforskning av vilka situationer som Jake hade en tendens att bli rigid i, att hela gruppen kunde arbeta för att hitta en lösning som var bäst för gruppen som helhet. I den processen blev Jake också mera medveten om sina egna beteendemönster och han kunde se möjligheter att ändra på dem för att hjälpa gruppen att arbeta på ett ännu bättre sätt.

Konsekvenser för det konsultativa arbetet

Det är viktigt att vara uppmärksam på våra egna känslor när vi arbetar som handledare, coacher eller konsulter. Att prata om kundens preferenser eller önskemål uppmuntrar kunden att söka och finna sina egna lösningar - göra sina egna slutsatser och ta ansvar för sin egen förändringsprocess. Att prata om kundens behov förstärker idén om att det är handledaren, coachen eller konsulten som är experten med alla svaren och att kunden för evigt är beroende av honom eller henne för att kunna åstadkomma någon slags förändring.

Att prata om kundens preferenser uppmuntrar kunden att söka och finna sina egna lösningar - att göra sina egna slutsatser och ta ansvar för sin egen förändringsprocess.

Detta kan förstås leda till lukrativa och långvariga kunduppdrag, men inte nödvändigtvis till ett bra resultat. Detta är den klassiska relationen mellan doktor och patient, som uppmuntrar folk att inte försöka förstå sin egen kropp, utan överlåta sig till "experten" för att få råd och kunskap. Ett bra sätt att hantera denna fråga är att handledaren arbetar med sig själv på samma sätt som kunden arbetar med sig - att handledaren utforskar sina egna preferenser och önskemål och försöker bli medveten om när dessa börjar kännas som behov. Bara genom ökad självinsikt kan vi bli tillräckligt medvetna för att kunna släppa på våra egna försvar och vara fullständigt närvarande för kunden och utan någon dold agenda. Att verkligen kunna hjälpa en annan människa är en stor konst.

Sammanfattning

Att skifta fokus på våra samtal med andra människor, från behov till preferenser, kan göras i samband med tolkningen av olika självskattningsinstrument eller i samband med andra interventioner för att stödja förändring och utveckling. Aktuell forskning bekräftar att det är bäst att låta människor hitta sina egna svar och göra sina egna slutsatser. Istället för att tala om för någon hur han eller hon är, baserat på ett antal siffror i ett självskattningsinstrument, är det mer effektivt att ge dem en beskrivning av de grundläggande tolkningsprinciperna och sedan låta dem dra sina egna slutsatser om sina siffror. Om vi som handledare talar i termer av behov, så gör vi en tolkning för dem. Vi talar om för dem att de har begränsningar – vilket kan vara eller inte vara sant. Om de gör sin egen tolkning av sina siffror, kanske de själva kommer att upptäcka i vilket sammanhang de känner att siffrorna kan stå för en begränsning. Resultat av detta kanske i sin tur leder till att de vill börja ifrågasätta sitt nuvarande förhållningssätt och agerande. Detta är ett mycket mera kraftfullt sätt att hjälpa människor att förändra sin medvetenhet och förmåga att hjälpa sig själva. Genom att se på beteenden i termer av preferenser istället för behov, kan vi fokusera på kreativa lösningar istället för på hinder, och därmed frigöra energi för att uppnå våra mål och känna glädje i arbetet.

References

- Rock, D. and Schwartz, J., "The Neuroscience of Leadership", *Strategy & Business*, May 30, 2006, Issue 43.
- Schutz, W., (1984). *Element B: Behavior instrument*. South San Francisco, CA: Business Consultants Network.
- Schutz, W., (1989). *FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. South San Francisco, CA: Business Consultants Network.
- Schutz, W., (2000). *The Human Element Leaders' Manual*. South San Francisco, CA: Business Consultants Network.
- Schutz, W., (1986). *Profound Simplicity*. South San Francisco, CA: Business Consultants Network.
- Waber, R. L., Shiv, B, Carmon, Z, Ariely, D., "Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy", *The Journal of the American Medical Association*. 2008;299(9):1016-1017.

FIRO-B is a trademark of Consulting Psychologists Press, Inc.

© 2008 Business Consultants Network. All rights reserved.

© 2008 The Human Element Sweden AB, svensk översättning Christian Rudqvist.