



Solid Affärs Coaching

Att coacha individer med en beteendeanalys som grund

Hur får du en blå person att våga ta steget mot det okända? Hur kan du hjälpa en gul chef att genomföra de storslagna planer hon skissat upp för dig? Här kommer några praktiska tips till dig som vill utveckla din teoretiska grund när du coachar.

Marianne Berg är medlem i nätverket *Solid Affärscoacher & Mentor*

DISC-modeller är ett vanligt inslag för att beskriva beteenden hos individer och är inte sällan inledningsfasen till ett förändringsarbete. Detta dokument är tänkt att vara en vägledning till dig som coach framför allt på individuell nivå för att bättre dra nytta av kunskapen om de motiverande aspekter och de kommunikationsstilar som DISC kartlägger.

Den röda profilen - D som i Dominance

Den röda profilen är ofta tävlande, resultatnriktad och målmedveten. Röda profiler är tacksamma att ha i ett förändringsarbete; de är drivande och fattar snabba beslut utan alltför mycket på fötterna och de tar gärna risker. Gillar förändringar och utmaningar. Baksidan är att de inte alltid lyssnar tillräckligt på andra. De kan upplevas som otåliga och befällande och "bossy". För den röda profilen står jaget i centrum och den röde ser gärna omgivningen som en arena där han/hon kan driva sina frågor relativt ostört.

Hur coachar du en röd profil?

Dra nytta av den vilja till förändring som den röda profilen ger uttryck för. Se till att viljan omvandlas till tydliga mål och knyt ofta an till målen för att påminna om den långsiktiga riktningen. "Nu kör vi!"

Problematisera inte målen, utan tillåt den röde att snabbt gå över till praktisk handling. Fakta är viktiga. Den röda profilen är rädd om sin kontroll över skeendet. Låt inte den röde sitta och grubbla på vad du är ute efter. Var transparent med ditt arbetssätt, då ökar du hans/hennes tilltro till dig.

Tillsammans med den röda profilen behöver du inte vara överdrivet orolig för att trampa din klient på tårna. Var rak och tydlig i din kommunikation och din feedback – den röde tål det!

Du kan också skapa tydlighet genom att arbeta med konkreta bilder och modeller. "Cut the crap" – var gärna fåordig och förvänta dig besked av den röda profilen. Utmana hans/hennes handlingsalternativ.

Utmaningen med att coacha en röd profil är att inte i längden oreflekterat haka på brådskan och handlingskraften. Den rödes svaghet är att tänka efter och att lyssna till andra. Fråga efter konsekvensen av hans/hennes handlande, inte bara en gång, utan återkommande.



Solid Affärs Coaching

Detta är speciellt viktigt för dig som är affärscoach. Det kan tilltala okända "förändringssidor" för oss som coacher att möta en profil som brinner för utveckling och handling. I ditt jobb ingår att vara ett stöd för utvecklingen genom att ställa frågor om hela organisationen och var de befinner sig i förändringen. Disneymodellen kan här vara ett bra redskap för att realitetsanpassa den rödes förslag. *Vad kan gå fel? Vad är realistiskt?*

Den gula profilen - I som i Influence

Den gula profilen är en trevlig person, som inte alltid kommer till skott p.g.a. att han/hon har fullt upp med att lägga ut sina tankar om världen och sin egen betydelse. Den gula profilen är pratsam, social och optimistisk, energisk och ivrig. Han/hon har en förmåga att entusiasmera andra och att få med sig grupper mot nya mål.

Till de gula profilernas svaga sidor kan höra att de har ett stort behov av att vara omtäckta och att vara i centrum för all uppmärksamhet. De kan också missa begränsningar och hinder för att de inte fäster sig vid detaljer eller annat som kan störa deras framtidsidé.

Hur coachar du en gul profil?

Använd den gula profilens entusiasm och iver genom att bekräfta hans/hennes bild av sig själv: *Hur skulle du kunna bli ännu bättre än du är idag?*

Den gula är sällan kritisk eller ifrågasättande till coachingen, han/hon älskar att dela med sig och diskutera förändring. Fråga efter framgångsrika erfarenheter och lyft fram mönster i det positiva. Utnyttja den gula profilens kreativitet genom att arbeta med visioner och modeller, men led ständigt tillbaka till målbilden. Fånga in så att coachingen inte svävar ut, fokusera på ett handlingsalternativ i stället för många.

Utmaningen i arbetet med den gula profilen är att hitta en bra struktur för att komma till genomförande. Arbeta fram strukturen utan att kränka den gule känslor eller dämpa hans/hennes engagemang: *Spännande! Hur tänker du kring... ?* Använd gärna perspektivbyten för att den gule ska förmås se världen med andra ögon än sina egna.

Ett tips i arbetet med gula klienter är att skicka ut en fråga några dagar före coachingen: *Vad vill du ta upp vid nästa samtal?* Detta stärker också strukturen i ert arbete.

Inom affärscoaching blir framtagandet av konkreta handlingsplaner och att sammanfatta och spegla det du hör ett viktigt sätt att målinrikta den yviga gula profilen. Var även noga med att komma fram till konkreta åtaganden innan coachingsamtalet är över: *Vad är det första du tänker börja med? När kan du göra det?* Samt förstås att följa upp gjorda åtaganden.

Den gröna profilen - S som i Stability

Den gröna profilen är den typiska lagspelaren: lugn, hjälpsam, tålmodig, anspråkslös. Han/hon tänker på gruppen i första hand och är lojal och pålitlig som arbetskamrater. De är ofta också goda lyssnare.



Solid Affärs Coaching

De gröna profilerna värdesätter en trygg och förutsägbar omgivning, men är inte i princip mot förändring. De vill bara veta vad konsekvenserna kan tänkas bli och vill gärna att man först gemensamt bestämmer vad som ska göras, när, hur och av vem.

Detta kan också upplevas som de gröna profilernas svaghet: de är alltför försiktiga och långsamma.

Hur coachar du en grön profil?

Den gröna profilen måste få ta avstamp i sin känsla för gruppen för att "komma loss". Han/hon kommer att vara frågande till alla utmaningar som bara rör honom/henne som individ. Betona hur utvecklingsarbetet kan bli bra för hela företaget eller för hela gruppen. Använd gärna data från medarbetarundersökningar för att koppla dem till värdet av "ert gemensamma bästa". Ställ frågor om vad som skapar stabilitet, kontinuitet och trygghet och klientens roll i detta.

Utmaningen i att coacha en grön klient är att få honom/henne att frigöra sig från kollektivet och att tänka på sig själv som en individ med egna behov och egen utveckling. Tryck generellt på klientens eget ansvar i coachingen. Ge positiv återkoppling och bekräftelse vid förändring. Fira de små framstegen. Fråga vilket stöd han/hon behöver för att utvecklas.

En grön klient är ofta inte kritisk eller ifrågasättande till coachingen, men behöver känna att du har en god vilja i ditt arbete. Ett sätt kan vara att anspela på er gemenskap och gemensamma kunskapsbas: *Du vet ju själv...*

Inom affärscoaching är det viktigt att få upp den gröna profilen på banan och tydliggöra verksamhetens mål kopplade till gruppens och klientens. Vad kan hända om organisationen inte når utvecklingsmålen på sikt i termer av otrygghet, förlorade affärer och förlorade jobb?

I den gröna profilen finner vi ofta mellanchefer i offentlig sektor som sätter gruppens välbefinnande framför allt annat och blir utbrända i sin iver att skydda sin personal. Denna grupp kan finna avlastning och tröst i att flytta fokus från individen till verksamheten i vissa faser av coachingen: *"Det är inte bara mitt ansvar"*.

Den blå profilen – C som i Compliance (eller Competence)

Den blå profilen är den kalla profilen: noggrann, logisk och analytisk. Han/hon förhastar sig inte utan skaffar sig detaljerad information och underlag innan han/hon skriker till beslut. Den profilen sätter uppgiften framför en bra stämning och är noga med att principer följs och att saker blir rätt.

Den blå profilens svaghet är att han/hon kan fastna i detaljer och inte ser skogen för bara träen. De kan bli långsamma i genomförandet eller innan de ens kommit ut på startbanan.

Hur coachar du en blå profil?

En blå profil har ofta i grunden en ifrågasättande attityd och vill veta varför vi gör det vi gör. Var därför transparent och tydlig med metoder, processer och din kompetens så att du skapar trygghet för din förmåga att utföra. Säg direkt om det finns områden du inte



Solid Affärs Coaching

behärskar (och som ni underförstått inte kommer att arbeta med). Allt detta ger en outtalad signal om respekt.

Fakta är viktigt i arbetet med blå profiler. Det kan därför vara viktigt till exempel i arbetet med DISC att betona att "det här är inte du, men det är vanligt att människor med en blå profil upplever att...". Annars riskerar du att ni hamnar i en diskussion om evidensbaserad i stället för att prata om individens behov av utveckling.

Blå profiler gillar också modeller och system. Bjud gärna in dem att rita och tänka i stora strukturer. Var inte rädd för att utmana deras faktabaserade världsbild med kreativa frågor: *Vad skulle hända om det blev fel? Vad skulle hända om det blev rätt?*

Även blå profiler kan fås att brinna. Hitta deras passionerade punkt genom att fråga vad som motiverar dem, vad som utmanar dem till handling (inte minst viktigt i förändringsprocesser). *Vad behöver du göra för att komma till din rätt?*

Blå profiler kan ofta inte svara rakt ut i luften. Förbered gärna era möten genom att skicka en agenda eller någon fråga du vill att han/hon ska fundera på tills ni ses. Använd detta även i coachrummet; skapa konstpauser för reflektion.

Om du är affärscoach, arbeta särskilt mycket med visioner för verksamheten, så att ni inte fastnar i detaljer. Tryck på att klienten tar fram handlingsplaner så att förändringsarbetet kommer igång. Skenet kan bedra - tro aldrig att en blå profil är fantasilös!

Tid + störning + kärlek

Biologen Humberto Maturana, som anses vara grundaren till Milanoskolan och den systemiska coachingen, har beskrivit förändring som summan av tid, störning och kärlek.

Maturana menar att all utveckling äger rum i en miljö som vi – utifrån våra behov – upplever som tillräckligt kärleksfull. Som coach är du sandkornet som utgör den alldeles lagom stora störning som din klient behöver för att utvecklas. Därtill krävs tid för att lärande ska sjunka in och tid för att träna och bekräfta nya beteenden.

Översatt till detta resonemang om DISC krävs att du som coach i samtliga profiler tar avstamp i de behov som personen har för att motiveras i sin utveckling. Bara genom att prata handlingskraft med den röda, gruppens samlade behov med den gröna osv. kan du skapa den initiala plattform av trygghet som behövs för att ni ska kunna gå vidare i ett gemensamt arbete (den gula profilen får här sägas vara ett undantag, det är en profil som ofta är så förändringsintresserad att han/hon är självgående).

Det är inte din uppfattning om vad som är lagom fart i utvecklingen som är avgörande för hur utvecklingen sker och befästs. Kanske har organisationen satt upp en tidplan för den förändring som ska ske? Då måste individuella handlingsplaner och handlingsplaner för till exempel chefer i ledningsgruppen diskuteras i relation till dessa tidplaner. Är tidplanerna och utmaningarna realistiska? Din erfarenhet och bedömning som coach måste få ta plats. Markera om chefen är på väg att springa ifrån sin organisation (kan det vara så att chefen är röd?).

Transparens är här en viktig faktor för den individuella utvecklingen. Som coach är din första uppgift att skapa den trygghet som behövs genom att använda transparens på den nivå som profilen behöver och som jag redogjort för i anslutning till de olika profilerna.



Solid Affärs Coaching

Därefter är det dags för dig som coach att vara störningen - det sandkorn som krävs för att klienten ska utvecklas. En röd profil behöver inte bara hejarop för att ånga vidare och gul profil behöver kanske struktur och begränsningar för att hitta rätt kraft framåt. Den 360-gradersenkät som ni förhoppningsvis gjort i arbetets inledning kan här vara ett utmärkt verktyg. Den visar var personen i fråga har sina utvecklingsområden. Lyhörighet hos de röda? Beslutsfattande hos de gröna? Flexibilitet hos de blå? Använd de kommunikationsstilar och tips som du fått ovan.

Ett annat sätt att vara sandkornet för din klient i DISC-termer är att ni gemensamt undersöker pilen mellan klientens naturliga stil och den anpassade. Är pilen lång eller kort? Anpassar sig klienten för mycket eller för lite? Sker anpassningen med möda eller utan ansträngning? Finns det utvecklingsmöjligheter att ta tillvara eller skulle klienten behöva "nöjdförklara sig" och inte sträcka sig så mycket som den nuvarande utmaningen kräver?

Om DISC och dess användning i coaching

Detta dokument är en utveckling av den diskussion vi haft inom mentorcoachingen på påbyggnadskursen i affärscoaching vid Solid Affärscoaching. Grunden har varit DISC baserade modellen för beteendeanalys som den används av Solid affärscoaching (SLG Thomas).

DISC-modellen skapades av amerikanen William Moulton Marston. Marston publicerade 1928 *Emotions of normal people*, som till skillnad från den då dominerande psykologiska litteraturen fokuserade på det friska och normala i stället för på sjukdom och avvikelse. Moulton Marston beskrev att människor lär sig och väljer attityd i förhållande till den miljö de verkar i. Beroende på om de verkar aktivt eller passivt i en vänlig eller fientlig miljö framträder de fyra huvudsakliga beteendemönstren.

DISC beskriver vårt naturliga beteende, det vill säga det handlings sätt som kräver minst energi och koncentration av oss, men också vårt anpassade beteende, dvs hur vi känner att vi BORDE bete oss. DISC är inte ett personlighetstest, utan en självskattning av beteendet i en viss situation eller en viss omgivning. Den beskriver inte vad som är "rätt" eller "fel" och kan inte läsas som ett facit av hur en individ faktiskt är eller hur han/hon kan tänkas agera i framtiden.

Därför kan du inte heller använda denna vägledning som ett enkelt schema för att möta olika personlighets-"typer". Även om de flesta människor har en tonvikt i en beteendestil – en färg – så är använder de en blandning av olika beteendestilar efter behov i olika situationer. Du måste alltid använda hela bredden i din coachkompetens för att kunna situationsanpassa coachingen och "dansa i ögonblicket". Lär dig se bakom färgerna och fokusera på möjligheterna!

Skarpnäck i februari 2015

Marianne Berg

Ord&Handling AB

www.ordochhandling.se

Marianne är medlem i nätverket Solid Affärscoacher & Mentor