

Weronica Johansson

DISC som verktyg i teamet - Förbättra kundmötet

Inledning

Vi har valt att arbeta med DISC eftersom det är ett mångsidigt verktyg som man med en relativt liten insats kan använda för att skapa fördelar på flera områden i t ex ett team. DISC är uppbyggt på ett sätt som gör det enkelt att ta till sig och börja använda, även för helt nya användare.

Ett serviceteam kan t ex använda DISC för att förstå och nå fram till sina kunder bättre, för att förbättra teamkänslan och samarbetet i gruppen samt som input i flerdimensionella utvecklingsplaner på individnivå.

Indirekt kan teamet dra nytta av att ledningsgruppen är insatt i den övergripande DISC-kartan som finns på företaget, t ex genom att företagets kommunikationsplan kan riktas specifikt utifrån medarbetarprofilernas behov. DISC-kartan kan t ex visa att ledningsgruppen har en övervikt av vissa stilar, samtidigt som majoriteten av medarbetarna återfinns i andra stilar. När detta är fallet bör ledningsgruppen vara särskilt observant på sin kommunikation, inte minst då kommunikationen avser en förändring.

Teamet kan också dra nytta av att teamledaren använder sig av kunskap om teamets DISC-profiler i samband med fördelning av arbetsuppgifter till teammedlemmarna. Vanligtvis är det en bättre match att delegera en rutinuppgift som kräver hög noggrannhet och punktlighet till en person med mera blått och grönt i sin profil, än till medarbetaren som har en typiskt gul beteendestil. Det är troligen också en bättre match att ge en uppgift som kräver omedelbar framdrift framför kvalitet, till en person med mera rött och gult i sin profil, än till den med typiskt blågrön stil.

I denna PM ska vi titta närmare på DISC som ett lättanvänt verktyg i ett team, med särskilt fokus på kundmötet. Fakta har hämtats från boken *DISC En stilstudie av beteenden kommunikation och påverkanspsykologi*, av Lars Sjödin, samt från det material som tillhandahålls av DISC Deluxe, vår leverantör av verktyg och rapporter för DISC-analys.



DISC bakgrund

DISC som instrument har sin bakgrund i en nästan etthundra år gammal publikation av den amerikanska psykologen William Moulton Marston, "The Emotions of Normal People", 1928. Marston intresserade sig i sin forskning mer för *det friska och normala i mänskligt beteende* än för det sjuka och avvikande, vilket hade varit fokus för flera tidigare och samtida beteendevetenskapliga forskare, t ex Freud. Enligt Marston ligger primära känslor, som går att känna igen hos alla människor, bakom *olika* reaktioner och beteenden.



Marston menade att två utgångspunkter var viktiga för att förstå mänskligt beteende i en given situation – individens syn på omgivningen och individens syn på sig själv. Utifrån den inre drivande kraften (Motor Self) och den yttre kraften (Motor Stimuli) beskrev Marston fyra olika stilar; Dominance, Inducement, Submission och Compliance.

Dominance – Grundstilen innebär att personens beteende är att *dominera en antagonistisk yttre kraft*. Det är en dominerande stil som innebär att personen övervinner utmaningar och problem oavsett omgivningens motstånd.

Inducement – Grundstilen innebär att personens beteende är att *influera en allierad yttre kraft*. Det är en influerande stil som innebär att personen påverkar andra utifrån sin egen infallsvinkel.

Submission – Grundstilen innebär att personens beteende är att *följa en allierad yttre kraft*. Det är en följsam stil som känner av och responderar på befintliga strukturer.

Compliance – Grundstilen innebär att personens beteende är att *rätta sig efter en antagonistisk yttre kraft*. Detta är en stil som responderar på regler och strukturer som har ställts upp av andra.

De teorier om mänskligt beteende och indelningen i fyra olika grundstilar, har vidareutvecklats genom åren och idag finns det flera liknande modeller som har baserats på teorierna. DISC, DISA och färgteorin är exempel på olika modeller som alla baseras på Marstons teori. I den här uppsatsen fokuserar vi på den tillämpning som framgår av DISC-modellen. Fakta har hämtats från boken *DISC En stilstudie av beteenden kommunikation och påverkanspsykologi*, av Lars Sjödin, samt från det utbildningsmaterial som tillhandahålls av DISC Deluxe.

DISC-modellen och de fyra typiska stilarna

I detta avsnitt ska vi titta övergripande på de fyra olika stilarna och dess fram- och baksidor. På framsidan har vi de beteenden som är föredragna i en mera normal eller positiv kontext. På baksidan finns de beteenden som tenderar att komma fram i pressade lägen.

Ibland ser vi ett beteende hos en person, vilket vi uppfattar som avvikande från den kommunikationsstil som personen vanligen uppvisar. Detta kan tyckas helt oförklarligt i stunden, men om vi adderar antaganden om personens upplevda situation och kommer fram

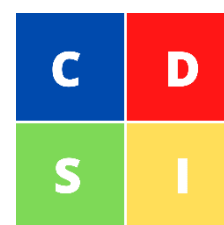
till att situationen präglas av stress, då kan vi plötsligt se beteendet i ett nytt ljus. På samma vis kan vi använda kunskapen om DISC för att bli mer observanta, om vi märker att en person blir alltmer extrem i sin kommunikationsstil. Förklaringen kan vara att personen alltmer desperat försöker klara en situation, för vilken den innerst inne känner en växande kontrollförlust.

Schema, beteende-stilar enligt DISC

Beteende-stil	Förklaring av stil	Framsida	Baksida
D	Dominerande stil, Röd	Beslutsam, krävande, drivande, energisk, styrande, resultatinkriktad	Kontrollerande, forcerad, otålig, okänslig, arrogant, dominant
I	Influerande stil, Gul	Kontaktskapande, optimistisk, spontan, iderik, nyfiken, utvecklande	Överdriven, ombytlig, ytlig, orealistisk, obekymrad, ostrukturerad
S	Stabiliserande stil, Grön	Omtänksam, hjälpsam, vänlig, lojal, lyhörd, tillförlitlig	Ösjälvständig, konflikträdd, obeslutsam, lättsårad, motsträvig, avvaktande
C	Konform stil, Blå	Analyserande, strukturerad, korrekt, sansad, undersökande, reflekterande	Kylig, detaljfokuserad, orubblig, skeptisk, ifrågasättande, säkerhetskrävande

Schemat visar de olika DISC-stilarnas fram och baksidor på aggregerad nivå och kan användas som en lathund för att snabbt bilda sig en första uppfattning om vilka beteendestilar som är synliga hos en person eller en grupp. Vinsten av en sådan enkel modell kan t ex vara att snabbt kunna bedöma hur man behöver anpassa sin kommunikation för att bäst nå fram till målgruppen. Detta användningssätt är möjligt även utan att man först genomför en personprofilsanalys på de människor man möter och syftet är endast att ta fram en första grov skiss eller karta, över något som i själva verket är komplext och innehåller många nyanser.

Enkelheten att lära ut och tillämpa DISC-modellen kan till viss del förklaras genom att de olika stilarna har försetts med varsin färg; röd, gul, grön och blå. Färgskalan underlättar att komma ihåg de olika stilarna och kombinationer av dem, och ger användarna ett enkelt gemensamt språk för att förklara beteenden i omgivningen.



Enkelheten kan samtidigt vara en risk på så vis att användarna utan djupare insikter gärna börjar generalisera utifrån färgkombinationerna och i för stor utsträckning försöker kategorisera enskilda personers egenskaper baserat på DISC-stil. Det är därför viktigt att understryka att DISC aldrig är förklaringen till en persons hela personlighet, värderingar eller känslor. DISC är ett relativt ytligt instrument och tar endast sikte på de tårtbitar av en persons komplexa sammansättning som handlar om beteende och kommunikation.



För djupare förståelse och för mer långtgående slutsatser är det inte att rekommendera att utgå från den förenklade modellen ovan. All kvalificerad användning av DISC behöver inledas med att alla i gruppen genomför en DISC personprofilsanalys, och att de även är villiga att dela resultatet med varandra. I den analys-miljö som vi använder i utbildningen baseras analysen på 30 frågeställningar.

DISC i teamet

För ett team som vill använda sig av DISC kan arbetet introduceras på följande sätt.

- 1) Alla i gruppen får en introduktion till DISC som instrument och till de olika beteendestilarna.
- 2) Var och en i teamet genomför en personprofilsanalys och får möjlighet att fördjupa sig i insikterna gällande sin egen beteendestil.
- 3) Gruppen får en genomgång av teamets sammansatta profil och kläs på med kunskap om vad man bör tänka på vid kommunikation och samarbete med personer med olika beteendestilar.
- 4) Beroende på de identifierade behoven i gruppen kan man därefter fortsätta med utvalda övningar för utveckling på individ- och gruppnivå.
- 5) Exempel:
 - a. Samarbete och fördelning av uppgifter
 - b. Personlig utveckling
 - c. Kundenservice
 - d. Försäljning
 - e. Kommunikationsplaner



DISC i praktiken - kundmötet

Vi ska nu titta närmare på ett viktigt användningsområde för företag som vill utveckla sitt kundmöte. I exemplet tänker vi oss ett callcenter som typiskt sett blir kontaktat av personer som befinner sig i ett utsatt läge i kombination med att de upplever osäkerhet kring vad som egentligen gäller, närmare bestämt en skadeavdelning på ett försäkringsbolag.

De kollegor som arbetar på vårt tänkta callcenter besvarar varje dag ca 40 samtal per person, från kunder som behöver deras hjälp. Kunderna är i olika åldrar, med olika könstillhörighet och kulturell bakgrund. Vissa saker har de gemensamt, som den skadetyp de har råkat ut för, men deras sätt att hantera skadan är unik för varje person. Några av kunderna har intresse för regler och villkor och tycker att de ska tillämpas till punkt och pricka, medan andra ser på regler som oviktiga, de vill bara ha hjälp och det snarast möjligt. Några av kunderna har ett stort behov av att känna trygghet och att få utrymme att prata av sig en stund om det som hänt. Andra vill ha en effektiv och faktabaserad kundkontakt, utan inblandning av oviktiga detaljer. Vi har även de kunder som vill att försäkringsbolaget vägleder och bidrar med praktiska tips för att åtgärda skadan, t ex val av hantverkare eller verkstad. Och vi har de kunder som vill ha sin kontantersättning så att de själva kan välja.

Så här kan vi fortsätta länge, för ingen kund är den andra lik. Men redan i detta korta stycke som beskriver olika kunder, kan vi urskilja en hel del information som kan relateras till olika DISC-profiler. De röda profilerna t ex är synliga bland de kunder som går in för en effektiv och saklig kontakt, som förstår att det finns regler men som framförallt vill att det ska gå fort och enkelt, både vid kontakt med försäkringsbolaget och vid åtgärdande av skadan. Onödiga detaljer, sett från den rödas perspektiv, väcker lätt irritation. Den gula stilen kan skönjas hos de kunder som vill brodera ut när de berättar om sin skada, som gärna kryddar sin historia med upplevda känslor, men som inte tycker att det är viktigt exakt vid vilken tidpunkt eller på vilken gatuadress som skadan inträffade.



Den gröna personen lyssnar vänligt och tacksamt, känner sig lätt osäker inför de många valen och uppskattar om handläggaren verkligen bryr sig om hur det gick för personerna som var inblandade i händelsen. Den blå profilen har troligen läst på en hel del redan innan samtalet. Den blå har faktiskt varit påläst ända sedan 2019, som var det år då den blå senast genomlyste marknadens försäkringserbjudanden, för att kunna göra de mest kvalitets- och prismedvetna tänkbara valen av försäkringsbolag. Nu ska det levereras till punkt och pricka.

När vi skissar upp de olika kunderna utifrån DISC-profil, kan vi också börja se mönster som vi kan använda när vi kundanpassar kommunikationen i callcentret. Låt oss utgå ifrån att vårt callcenter, liksom de flesta andra callcenters, arbetar utifrån väl utformade processer, i en tydligt strukturerad organisation och med väl avgränsade mandat och arbetsuppgifter. Vi kan också utgå ifrån att kollegorna i vårt callcenter var och en har god kompetens och uppe på det en personprofil och beteende-stil, som påverkar vilket sätt kollegan föredrar att kommunicera på. För detta callcenter kan insikter från DISC hjälpa till att kundanpassa kundmötets mjuka värden. De bästa processer i världen kan inte skapa det perfekta kundmötet, men i kombination med ett pålagt lager av DISC-insikter, tillämpade med omdöme av kunniga och lyhörda medarbetare, kan vi komma väldigt mycket längre.

Exempel, DISC-anpassad kundkommunikation

Delprocess	DISC-anpassad kundkommunikation			
	D/Röd	I/Gul	S/Grön	C/Blå
Kontakt-fas Hälsning och presentation. Kunden berättar sin fråga, handläggaren förklarar att kunden har kommit rätt för att lösa frågan.	Tydligt och effektivt. Undvik upprepningar, signalera att du har kontroll på situationen och att du styr samtalet effektivt.	Använd en glad tonalitet och visa att du är positiv till att lyssna på kunden, hellre än att du styr samtalet alltför tydligt.	Möt kunden med värme och omtanke och förmedla att du är en människa, inte bara handläggare. Vänta in kunden, skapa trygghet.	Framhåll din mera formella sida och signalera förtroende till kunden att du kan ditt område.
Informations-fas Kunden berättar om skadehändelsen och dess konsekvenser. Handläggaren ställer frågor för att klargöra omständigheterna och informerar om hur försäkringen gäller.	Kom till saken, presentera relevant fakta och information. Linda inte in besked eller veckla in dig i långa förklaringar. Visa att du har kommandot, även om du i vissa fall kan behöva kolla upp svaret på en fråga. Röd kund tappar förtroendet om den uppfattar att handläggaren är omständlig eller osäker.	Det är viktigt för kunden att känna sig sedd, hörd och bekräftad i sina känslor. Använd ditt lyssnande för att uppnå detta. Informera kunden tydligt och kortfattat och be gärna kunden upprepa det som är extra viktigt. Gul kund tenderar att sluta lyssna och i tanken spinna vidare på sina egna teorier.	Fokusera på att få kunden att känna sig trygg. Signalera att du finns där för att hjälpa och göra det som känns krångligt begripligt. Var uppmärksam på vilka känslor kunden signalerar vid sin berättelse. Var extra noga med att förstå och bekräfta allvaret i situationen.	Använd gärna ord som finns i försäkringsvillkor och riktlinjer. Blå kund är påläst. Poängtera gärna när du uppfattar att kunden har gjort rätt i processen eller i sin egen analys. Om blå kund har fel förväntningar behövs grundliga och faktabetonade argument för att skapa accept.
Skadereglerings-fas Handläggaren tillämpar villkor och processer för att reglera skadan, informerar om det kunden behöver veta för att få ersättningen bedömd och åtgärda skadan. Ansvarsfördelningen mellan kund och försäkringsbolag tydliggörs och kunden tar ställning till eventuella alternativ.	Fokusera på de viktiga stegen och punkta upp dem så att vägen till målet blir klarlagd. Röd kund kan utmana dig om hur villkoren gäller eller om ersättningens storlek. Visa att du är väl påläst om vad som gäller och att du utnyttjar de möjligheter som ligger i ditt mandat för att hitta den bästa lösningen för kunden. Låt kunden känna att den kan påverka.	Fokusera på de viktiga stegen och punkta upp dem till en enkel checklista. Fråga så att du är säker på att kunden lyssnar och förstår. Gul kund kan få känslor om villkoret eller om ersättningens storlek och tendera att ta det personligt. Bekräfta kundens känslor, samtidigt som du håller fast vid det som gäller. Låt kunden känna att den har möjlighet att välja.	Gå inte för fort fram när du går igenom skaderegleringen. Grön kund behöver tid att slappna av och komma på följdfrågor. Ibland vill grön kund involvera någon annan för att fatta beslut. Om det har hänt något allvarligt kan grön kund visa sig ledsen och uppgiven. Då är det viktigt att du lyssnar ödmjukt och bekräftar, samtidigt som du styr samtalet med en fast men vänlig hand.	Var noga med fakta och detaljer, berätta gärna vilka delar i villkoret som ska tillämpas och på vilka grunder. Kunden intresserar sig för kvalitet och behöva veta detaljer om hur bedömningen görs eller på vilka grunder försäkringsbolaget rekommenderar olika samarbetspartners. Blå kund är noggrann. Påtala gärna för kunden när du märker att hen är väl insatt.
Avsluts-fas Sammanfattning av samtalet, säkerställande att handläggare och kund har förstått varandra helt och att nästa steg är tydligt. Upprepa vem som gör vad, och när.	Sammanfatta enkelt och kortfattat. Den här kunden känner troligtvis redan att samtalet är klart och vill snabbt gå vidare.	Lägg lite extra tid på att sammanfatta vad som gäller. Be gärna kunden att notera det viktigaste och skicka gärna ett mail där den viktiga informationen framgår.	Visa att du har tålamod och att samtalet kan anpassas utifrån kundens behov. Bekräfta gärna att det är mycket att tänka på och att det kan kännas svårt, men att du är där för att hjälpa. Var lyhörd för tveksamhet, uppmuntra till att ställa frågor.	Be kunden sammanfatta samtalet och de olika stegen. Passa på att fråga kunden om det finns något annat kunden har funderat på som du kan hjälpa till med gällande kundens försäkringar.

Avslutning

DISC är ett verktyg med många möjligheter, och man kan med enkla medel implementera det i ett team och få snabb utdelning. Verktuget kan användas för att uppnå flera olika mål, detta gör att det sammantaget finns stora förutsättningar till en hög ROI, Return of Investment, för de företag som väljer att låta DISC bli som en röd/gul/grön/blå tråd i företagets arbete.

I denna PM har vi beskrivit ett par enkla modeller som kan appliceras på situationer där man vill uppnå resultat genom att förbättra kundmötet. Vi har goda erfarenheter av att arbeta med DISC som ett verktyg i kundmötet på callcenters. Kundundersökningar visade tydligt att arbetet gav effekt och i vissa fall ökade resultatet med så mycket som 30 – 40 enheter, under den period som verktuget implementerades.

I avsnittet *DISC i teamet* nämns ett antal exempel på användningsområden där DISC enkelt kan integreras för att förstärka effekten av övrig verksamhetsutveckling. De företag som investerar i att låta sina anställda göra en personprofilsanalys samt i att utbilda chefer och medarbetare i att använda av DISC som verktyg, har mycket att vinna på att låta DISC vara en generisk del av företagets strategiarbete och verksamhetsplaner. Ju mer träning i DISC de anställda på ett företag har, desto fler områden kommer det falla sig naturligt att integrera i DISC-arbetet. Säg en bransch som inte tjänar på att förstå människor bättre.

Vill du veta mer?

Just nu erbjuder Sjørups Vera en kostnadsfri föreläsning på 30 minuter till mindre grupper. Denna beskriver de olika beteende-stilarna enligt DISC och kommunikationsnycklar kopplade till de olika profilerna. Nycklarna förklarar vad du ska tänka på för att på bästa sätt nå fram till personer med varierande profiler.

Om deltagarna skulle vilja göra ett minitest i anslutning till föreläsningen, finns det förenklade tester tillgängliga på nätet. Redan dessa tester brukar kunna ge några bra insikter.

Välkommen att höra av dig om du vill veta mer om hur vi skulle kunna hjälpa ditt företag.

Weronica Johansson, april 2022