



ANNIKA R  
MALMBERG AB

# Att lyfta varandra

– När vi gör varandra bättre

---

ÖKAD FÖRSÄLJNING – INSPIRERANDE LEDARSKAP – STARKARE SAMARBETEN

# Innehåll

Att lyfta varandra - När vi gör varandra bättre.....	3
Ett effektivt arbetslag - hur kommer man dit? .....	4
Definition av team.....	5
Olika former av grupper och team .....	6
Teamutvärdering .....	7
Att bygga ett högpresterande team.....	8
Uppdragsformulering .....	9
Syftesbeskrivning .....	10
Ansvarsfördelning i ett team .....	11
Mötesroller .....	12
Vem vill vi ha i vårt team - trovärdighet och respekt .....	13
Hur förbättrar du den egna och andras förmåga att kommunicera .....	14
Vårt agerande styrs av våra grundläggande behov .....	15
Allmänna tips för att bli bättre på att ge kritik/feedback.....	16
Fyra steg för att bli bra på att ge kritik/feedback.....	17
Lösa en konflikt - Checklista .....	18
Personprofiler.....	19
De fyra personprofilerna.....	20

# Att lyfta varandra

## – När vi gör varandra bättre

Är du den som andra vill ha i sin grupp? Har du tänkt på hur det påverkar gruppen och det gemensamma resultatet när vi tar ansvar för varandra och gör vårt allra bästa – tillsammans?

Vi har alla ett ansvar för vår omgivning. Vad vi tänker om varandra lyser oftast igenom och gör att alla i gruppen mår och presterar därefter. Vi har mycket att vinna på att lyfta och lyfta fram varandra.

Vet du vilka dina styrkor är? Och vet du vilka dina kollegors styrkor är? Hur kan ni tillsammans bli ännu bättre?

När vi lyfter andra, lyfter vi också oss själva. Hela gruppen tjänar på att alla är starka och presterar sitt bästa. När man upplever att man gör ett bra jobb och bidrar till helheten, är det lättare att lägga in högsta växeln. Samverkan lyfter. I den här dokumentationen kommer du få många bra tips och idéer om hur du kan få kunskapen från seminariet att leva kvar längre och hur du och dina medarbetare kan bli ännu bättre på att samarbeta och samverka.

# Ett effektivt arbetslag

## – Hur kommer man dit?

Aldrig tidigare har lagarbete varit viktigare för företagens framgång. De flesta organisationer har idag så komplexa verksamheter att det inte går att förlita sig på ett fåtal högpresterande individer för att nå framgång. Om ett företag ska lyckas behålla sin position måste det hitta metoder som drar nytta av kreativitet och prestation hos medarbetare inom alla olika delar av företaget.

Dessutom är de flesta medarbetare idag mer välutbildade, mer vana att ta in ny kunskap samt många gånger mer inställda på nya organisatoriska strukturer än tidigare. De flesta vill idag ta mer ansvar och är också mer mogna att göra det.

Många organisationer satsar därför nu på att hitta nya sätt att samarbeta på i olika former av grupper och projekt, tidsbestämda eller permanenta konstellationer där man medvetet arbetar för att medarbetarna ska kunna bli ännu bättre på att utnyttja varandras styrkor och hjälpas åt att lyfta varandra.

Dessa nya grupperingar kännetecknas av:

- lagarbete
- engagemang och kreativitet
- kunskapsspridning
- ständigt förbättrad yrkesprestation

Det krävs dock kunskaper och ansträngning för att dessa grupper och team verkligen skall fungera tillfredsställande och ge den utdelning gruppen har förväntat sig.

# Definition av team

Fastän ordet team har blivit alltmer förekommande på många arbetsplatser, kvarstår många frågetecken och det finns fortfarande en del förvirring kring begreppet. Vad är egentligen "team"? Vad är egentligen skillnaden mot en vanlig arbetsgrupp? Är det någon skillnad?

Är en målstyrd grupp detsamma som ett team? Svaret på den sista frågan kan mycket väl vara ja om följande definition nedan stämmer in på gruppen. Och det är egentligen först då som det kan börja hända saker i en grupp. Ambitionen för varje grupp inom produktion borde vara att sträva efter att leva upp till definitionen av team, även om de kallar sig t ex målstyrd grupp.

Den mest vedertagna definition av team kommer från boken "Wisdom of teams" av Jon R Katzenbach och Douglas K Smith:

*"Ett team består av ett litet antal människorsom har kompletterande kompetenser. De arbetar med samma syfte, mål och metodik för vilka de tar ett gemensamt ansvar"*

## **Litet antal människor**

Här går åsikterna isär, dock aldrig mer än 10-12 personer. En produktionslina på uppåt 20-25 personer bör alltså om den skall ha framgång i sitt arbete delas upp i en eller flera undergrupper.

## **Kompletterande kompetenser**

Teamet behöver ha kompletterande kompetenser. Det inkluderar en mix av färdigheter, erfarenheter och stiltyper. T ex så ser äldre medarbetare saker annorlunda än nyanställda, en del är bättre på att se totalen medan andra kan fånga upp detaljerna.

## **Gemensamt syfte och mål**

Högpresterande team har alltid ett meningsfullt syfte med sitt arbete samt mål som utmanar och motiverar.

## **Gemensamt arbetssätt**

Team som skall hålla en hög nivå på sitt arbete, behöver ha en uppsättning med grundregler och gemensamma rutiner för att lyckas.

## **Gemensamt ansvar**

Teammedlemmarna är alla ansvariga för teamets prestation. I vissa fall har teamledaren mer ansvar än övriga, men ingen kan i ett team säga, "det rör inte mig", alla har en del i teamets prestation.

# Olika former av grupper och team

I många organisationer har skapandet och tillsättandet av grupper och team blivit långt mer viktigare, än att från ledningens sida ställa sig frågan varför gör vi det här? Vilka strategiska mål lär vi nå med team? Vilken är kopplingen till vår verksamhetsidé och dess inriktningsmål? Det är egentligen först när dessa frågor är besvarade som man kan börja fundera på vilka typer av grupper och team som passar verksamheten bäst.

Här är några av de huvudgrupper av team och arbetsgrupper som återfinns bland företag och organisationer:

## **Speciella mindre arbetsgrupper inom de traditionella avdelningarna**

- T ex produktionsteam, serviceteam, marknadsteam, ekonomiteam

## **Processtyrda team**

- T ex team som går tvärs igenom företaget för att täcka t ex en produktionskedja, en viss process och dylikt.

## **Kompetensgrupper-/team**

- Grupper vars medlemmar kan komma från olika avdelningar eller enheter. Syftet är att främja kunskapsspridning, erfarenhetsutbyte och/eller specialisering.

## **Projektteam/mot kund**

- Projektgrupper som har till uppgift att tillsammans samarbeta med kund

## **Projektteam/interna uppdrag**

- T ex sk SO-grupper (samordningsgrupper) som har till uppgift att bereda olika frågor, ta fram förslag, lösa problem alt. driva olika inriktningsmål i företaget.

## **Ledningsteam**

- Ledningsgrupper och/eller andra lednings- och samordningsteam

## **Dessutom kan grupperna delas in i:**

- Permanenta grupper
- Tidsbestämda grupper

# Teamutvärdering

Värdera 12 påståenden nedan efter hur väl de överrensstämmer med ditt Team.

- 1 = Dåligt
- 2 = Borde förbättras
- 3 = OK
- 4 = Bra
- 5 = Mycket bra

---

**1. Vi har tillsammans klargjort vårt syfte och mål**

1                      2                      3                      4                      5

---

**2. Vi arbetar kreativt, dvs. vi förnyar ständigt vårt arbete och våra arbetsmetoder**

1                      2                      3                      4                      5

---

**3. Vi är resultatnriktade, dvs. vi målplanerar och mäter/utvärderar för bästa prestation**

1                      2                      3                      4                      5

---

**4. Vi har klargjorda roller och ansvar**

1                      2                      3                      4                      5

---

**5. Vi har regelbundna och välorganiserade möten**

1                      2                      3                      4                      5

---

**6. Vi tar väl tillvara på individuella styrkor**

1                      2                      3                      4                      5

---

**7. Vi stödjer ledarskap och varandra**

1                      2                      3                      4                      5

---

**8. Vi utvecklar en teamanda, dvs. vi arbetar aktivt med vår identitet som grupp**

1                      2                      3                      4                      5

---

**9. Vi löser meningsskiljaktigheter, direkt**

1                      2                      3                      4                      5

---

**10. Vi kommunicerar öppet, vi pratar med varandra inte om**

1                      2                      3                      4                      5

---

**11. Vi lyssnar av alla åsikter innan vi fattar beslut, därefter står vi enade utåt**

1                      2                      3                      4                      5

---

**12. Vi utvärderar kontinuerligt vår förmåga att arbeta som ett team**

1                      2                      3                      4                      5

# Att bygga ett högpresterande team

Antingen ni har ett team som nyligen har satt igång sitt arbete eller grupper som funnits ett tag behöver ni troligtvis jämföra ert teamuppbyggnadsarbete mot denna modell.

Ett teams speciella väg till att skapa ett självgående team kan naturligtvis variera något beroende på hur

gruppen ser ut. De flesta bör emellertid skaffa sig kunskaper och arbeta igenom följande områden:

**1. UPPDRAGSFÖRMULERING**

**2. SYFTESBESKRIVNING**

**3. ANSVAR OCH ROLLER**

**4. TEAMMÖTEN OCH ÖVRIG SAMORDNING**

**5. MÅL OCH MÄTMETODER**

**6. MÅLSTYRNING OCH AKTIVITETSPLANERING**

**7. GRUPPUTVECKLING**

**8. EGEN TRÄNING**



# Uppdragsformulering

Ett teamuppdrag är det grundläggande dokumentet/uttalandet från ledningen till teamet. "Teamuppdraget" ger teamet/gruppen nödvändig hjälp att hitta rätt inriktning, samt ger dem ramar för sitt arbete. Som ansvarig chef kan det vara bra att innan varje team/projekt-uppstart gå igenom följande checklista.

## Checklista för formulering av "teamuppdrag"

- **Försäkra dig om** att teammedlemmarna inser varför organisationen har valt att arbeta i team. Inser alla fördelarna, med att det är en grupp och inte en enskild person som löser denna uppgift?
- **Förklara**, om det behövs, varför sammansättningen ser ut som den gör. Tala om vem som är ansvarig för sammansättningen.
- **Formulera "uppdraget"**. Vad är syftet med att organisationen vill ha denna grupp till sköta detta arbete, alternativt lösa den här uppgiften. (Observera att du inte ska göra en komplett syftesbeskrivning åt gruppen utan mer ge lite riktlinjer.)
- **Ange eventuella ramar** för arbetet, exempel på ramar kan vara:
  - Regelverk
  - Vissa rutiner, t ex vilka gruppen bör samordna med och hur
  - Budget
- Tidsgränser
- Värderingar
- Arbetssätt (akta dig dock för att styra upp arbetet för mycket, låt gärna gruppen "pröva själv")
- Mängden tid för team- och projektmöten mm. Har ledningen "beviljat" tid för möten, och i så fall hur mycket? Har ledningen önskemål om när gruppen ska ha sina möten?
- **Tala om för gruppen** vem som kommer att vara deras coach/handledare, vem som utifrån kommer att följa deras arbete och ge stöd, samt finnas till hands?
- **Om det är en permanent grupp** så bifoga gärna en tydlig ansvars- och befogenhetsbeskrivning, där det tydligt framgår vilket handlingsutrymme som gruppen har. Vissa beslut kanske måste tas av teamledaren (om det finns en sådan utsedd). Andra beslut ligger fortfarande kvar hos ledningen. Det kan vara bra att gruppen tidigt ser vilket som deras ansvar kommer att bli.

# Syftesbeskrivning

## Utforma teamets syftesbeskrivning

Det första arbetet man behöver göra när man bygger upp ett dynamiskt team, handlar om att rikta in de enskilda teammedlemmarna mot teamets gemensamma syfte och mål. För att kunna genomföra detta krävs att teamet fått ett "uppdrag", gärna formulerat enligt mallen för "formulering av uppdrag". Det fortsatta teamarbetet underlättas också om teamet dessutom innan de påbörjar sitt arbete, får ta del av en tydlig ansvars- och befogenhetsbeskrivning.

Syftesbeskrivningen skall tas fram gemensamt av teammedlemmarna och ska inte bara vara ett medel att nå uppsatta mål, utan även vara ett dokument att känna stolthet inför. Det är vanligt att team använder sin syftesbeskrivning för att profilera sig internt och/eller marknadsföra sig externt.

## Syftesbeskrivning

### Syfte

Bakgrund?

Syfte/uppdrag?

Vision?

Varför denna sammansättning?

## Aktiviteter

OMRÅDE 1	OMRÅDE 2	OMRÅDE 2
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

## Teammedlemmar

Tid

Regler

<hr/>
<hr/>
<hr/>
<hr/>

# Ansvarsfördelning i ett team

## Ansvar

Nu ska arbetet i boxarna fördelas mellan teammedlemmarna. Bara för att vi är ett team behöver inte alla göra allt. Det kan därför vara bra att dela upp ansvaret.

"Delat ansvar" är dock något som kan ställa till med en del trassel i teamarbetet, gå därför igenom noga vem som ska göra vad.

## Ni kan välja mellan följande ansvar:

X = ANSVARIG (Den person som är huvudansvarig för att arbetet utförs, driver arbetet framåt)

O = MEDANSVARIG (Den eller de personer som tillsammans med X aktivt arbetar med arbetsuppgifter, men inte har yttersta drivningsansvar)

Markera med X eller O under de olika teammedlemmarnas namn.

BOX	NAMN	NAMN	NAMN	NAMN	NAMN
Huvudansvarig för boxen		X			
		O	X		
	X				
				O	
			O		X

# Mötesroller

Roller är de arbetsuppgifter som förutom arbetet i boxarna tillkommer enskilda teammedlemmar. Enkelt uttryckt kan man säga att för att skapa delaktighet och engagemang hos alla i teamet, skall vi också tillsammans dela på många av de arbetsuppgifter som normalt hade hamnat på en "chef/arbetsledare". Exempel på roller kan vara:

## Mötesroller

- Ordförande/drivare
- Sekreterare/protokollansvarig
- Visualiserare
- Tidhållare
- "Terminator"
- Åsiktdragare
- Trivselfixare

## Övriga teamroller

- Samordnare
- Sociala aktiviteter/Teambuilder
- Ceremonimästare
- Resultatkoordinator
- Samordningsansvarig för andra team, grupper eller personer utanför det egna teamet.

## Tänk på

- att alla i teamet bör ha en roll.
- att rollerna är tidsbegränsade, så att det regelbundet sker byten.
- att även den externa samordningen, dvs samordning utanför teamet, både inom företaget med andra grupper, och utanför företaget, ska fördelas. Bara för att vi har valt att ha en samordnare är det inte givet att hon/han ska stå för all extern samordning. Det kan vara mycket bättre att dela upp samordningsansvaret i olika samordningsroller.
- att ta hänsyn till stiltyper och olikheter när rollerna fördelas mellan gruppmedlemmarna.

# Vem vill vi ha i vårt team

## – trovärdighet och respekt

Författarna och forskarna James M Kouzes och Barry Z Posner har i över trettio år forskat kring begreppet trovärdighet och respekt.

De kom redan i sina första ledarskapsstudier på 80-talet fram till att människor har en tendens att både vilja följa och lyssna och ta intryck av människor som i deras ögon är trovärdiga. Vilka egenskaper har då en person som vinner respekt och får människor att lyssna? Kort och gott vem vill vi följa och vem vill vi ha med i vårt team? Kouzes och Posner identifierade 20 egenskaper hos en uppskattad medarbetare och där alltid samma fyra egenskaper placerar sig i topp.

- Ärlig
- Framsynt
- Inspirerande
- Kompetent

### Ärlig

Många ljuger inte eller far med osanning men ändå uppfattas de som oärliga. Vad är det då vi måste bli bättre på?

1. Vara generös med att dela med sig av information och sin egen kunskap och erfarenhet.
2. Ha tydliga egna värderingar. Det ska klart och tydligt framgå vad du står för. Människor som står för ett konsekvent agerande och följer en inre övertygelse, uppfattar vi ofta som ärliga.

### Framsynt

Om en person ska kunna vinna uppskattning och respekt måste han eller hon kunna se framåt och föregripa utvecklingen. Vi följer inte gärna någon som saknar målinriktning. Personer som har idéer om hur de kan och vill förbättra arbetsmetoder, har tankar om hur teamet skulle kunna jobba i framtiden och/eller inte är rädda för att ställa frågan: "Vänta nu, vad händer om vi gör så här?" eller "Har ni tänkt på att...." uppfattas nästan alltid som trovärdiga.

### Inspirerande

Vi uppskattar och respekterar personer som är dynamiska, upplyftande, entusiastiska, positiva och optimistiska. Vi vill att de vi samarbetar med ska ge oss kraft inte ta den ifrån oss.

### Kompetent

Den fjärde mest uppskattade egenskapen är kompetens. Om vi ska ställa upp för någons sak, måste vi övertygas om att den personen är kompetent och effektiv. Ska vi lyssna på vad någon annan har att säga, är det avgörande att vi anser att personen i fråga har mandat att yttra sig.

# Hur förbättrar du den egna och andras förmåga att kommunicera

## Social kompetens

För att kunna åstadkomma ett bra samarbete med alla typer av människor krävs en bra förståelse för vilka faktorer som påverkar människors upplevelse av olika situationer? Vad är det som gör att vi ibland blir ledsna, arga, upprörda, glada eller tacksamma?

En större insikt i hur jag kan bemöta både medarbetare och kunder i olika situationer är därför ovärderlig för att vi som företag ska uppfattas som en seriös och professionell arbetsplats och samarbetspartner. Genom mitt eget agerande kan jag delvis påverka hur andra kommer att bete sig.

Skall vi kunna utveckla vår förmåga att skapa en bra arbetsplats behövs ofta mer kunskaper om de faktorer som påverkar mänskligt beteende.

Kunskaper om mänskligt beteende underlättar förmågan att:

- Observera
- Förutsäga
- Förvänta
- Kräva

...ett visst beteende eller vissa aktiviteter hos andra människor.

# Vårt agerande styrs av våra grundläggande behov

Vårt agerande börjar med de behov som finns hos alla människor. Många personer gör misstag då de bemöter sina medarbetare och/eller kunder på grundval av felaktiga antaganden om andra människors behov. Människans behov och de olika sätt de tillfredsställs är av en mer sammansatt natur än vi många gånger tror.

Vi observerar beteenden och drar slutsatser men oftast försöker vi förstå och förklara dessa beteenden genom att referera till egna erfarenheter och värderingar. Det kan tyckas som våra motiv att agera på ett visst sätt alltid är medvetet, men så är inte alltid fallet. Det finns ofta mer än ett skäl till allt som människor gör; det verkliga skälet och det som låter bra, och det är långt ifrån alltid vi uttalar det verkliga skälet. För att kunna ta reda på kollegans eller kundens verkliga skäl behöver vi veta mer om de olika behov som berör vårt agerande, hur de är indelade och hur de fungerar.

## Människans behov

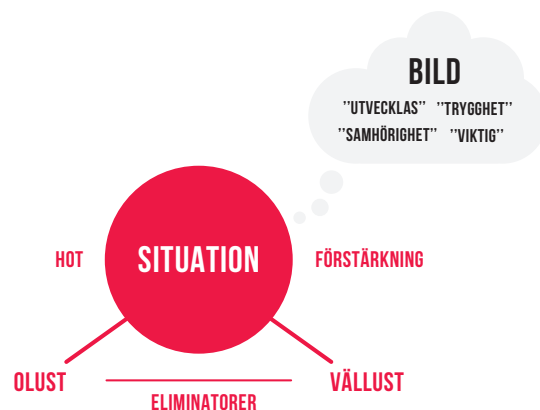
Varje människa har en bild av en önskvärd framtid. I bilden finns de olika behov vi har. (Behov av trygghet, samhörighet och tillhörighet, att få känna oss viktiga och betydelsefulla, samt att vi utmanas och utvecklas osv). Vi människor har olika tyngdpunkt på olika behov och vi har dessutom olika stilar, dvs olika sätt att hantera olika givna situationer. Detta sammantaget gör att det finns inget givet sätt att hantera en viss situation, bara en mängd olika upplevelser av en given situation.

Situationer som vi upplever som ett hot mot bilden, alternativt inte hanteras av omgivningen på ett sätt som vi tycker är lämpligt, kommer att skapa olust hos oss. Våra krafter kommer att koncentreras på att eliminera denna olust-/hotkänsla. Situationen har då utlöst en eller ett antal reaktioner hos oss, sk eliminatorer. Eliminatorer är oftast energikrävande och gör

oss på lång sikt nedstämda och kraftlösa, men på kort sikt fungerar de utmärkt som skydd mot olustkänslan.

I vårt samarbete med andra gäller det att så långt möjligt undvika att skapa situationer som kan skapa olust och istället inrikta oss på att tillgodose andra människors behov och hans/hennes önskemål om hur en situation bäst bör hanteras. Kanske måste vi "stilväxla" och/eller bara lyssna på vad den vi har framför oss vill. Ibland kommer vi dock i kontakt med en person när något annat eller någon annan redan skapat olust, frågan är då hur vi bäst hanterar situationen så att han/hon upplever att vi tar dem på allvar och verkligen bryr oss?

För att lyckas med detta krävande arbete krävs en stor portion tålamod och professionalism men framförallt en ödmjukhet och genuin förståelse för andra människor och deras behov.



# Allmänna tips för att bli bättre på att ge kritik/feedback

- Ge människor rätten att vara annorlunda, för de är annorlunda. Kom därför ihåg när du känner lust att argumentera, att alla ser på personer och situationer på olika sätt. Hoppa inte på andra människor bara för att de inte gör som du brukar göra eller tänker som du. Välj dina strider!
- Skilj på sak och person. Säg aldrig till en kollega att de är "slarviga" eller "aggressiva" beskriv istället vad de gör som du upplever på ett visst sätt.
- Var snabb! Vänta inte för länge med att ge feedback och kritik. Ta upp saker direkt.
- Tänk på regeln: Kritik i enrum. Beröm i plenum. Den enda gången det är OK att ge kritik så andra hör är om någon bryter mot en given regel. T ex om någon kommer för sent till ett möte.
- Undvik i det längsta kollisioner. Gå inte i konfrontation, debattera inte.
- Följ metoden Rosa-risa-rosa. Undvik dock att använda ordet men. "Jag tycker om dig men...."
- Undvik att påstå att någon alltid eller aldrig gör en viss sak, det är troligtvis intresant.
- Förbered dig. Ta hjälp av checklistan: modell för att ge feedback. Skriv gärna ned det du vill säga och ta med till mötet.
- Be andra om råd och åsikter då visar du att du inser deras betydelse och de kommer att ha lättare att lyssna på dig när du behöver det.
- Kom ihåg att också ge beröm och visa uppskattning när någon gjort något bra.
- Visa att du också kan ta emot feedback och kritik. Då kommer andra lättare att kunna lyssna på dig. Var hjälpsam mot andra.
- Var en god lyssnare. Ställ frågor och var intresserad av dina arbetskamrater. Vi lyssnar hellre på dom som visar att de kan prata om någon annan än sig själva.



# Fyra steg för att bli bra på att ge kritik/feedback

## "ROSA – RISA – ROSA"

Före ett samtal är det bra att förbereda sig noggrant. Använd följande 4-steps princip för att ge återkoppling så blir samtalet konkret och framåtriktat. Inled gärna varje feedback samtal med att först ta upp något positivt (ROS) om personen eller vad han/hon nyligen har gjort bra, fortsatt sedan enligt modellen nedan (RIS).

### 1. Beskriv nuvarande beteenden som du vill förstärka eller ta bort

- Var specifik
- Var beskrivande
- Var kortfattad
- Var tillgänglig och öppen i Din egen attityd
- Ha tålamod
- Tänk på tid och plats

### 2. Ge exempel på situationer där du observerat dessa beteenden

- Använd faktiska situationer som Du själv sett/varit med om. Inte hörsägen.
- Lista konkreta exempel som ska vara nära i tid.  
T ex: "Detta hände i tisdags på vårt veckomöte då du....och det vara samma sak i onsdags morse när jag kom in på ditt rum...."

### 3. Beskriv hur dessa beteenden påverkar andra och vilka konsekvenser de får

- Var precis och noggrann i ditt val av konsekvenser.
- Tala om vilka följder detta får för dig, för andra, för organisationen.
- Var objektiv - Var stödjande

### 4. Fråga gärna den du ger feedback hur han/hon ser på det hela? Har de något eget förslag på vad de skulle kunna göra annorlunda?

- Var stödjande
  - Ta aktiv del i planer - Var optimistisk
- Avsluta feedbacken med något positivt om personen (ROS).

# Lösa en konflikt

## – checklista

### 1. Lyssna, lyssna, lyssna...

Lyssna alltid intresserat på någon som har ett klagomål att framföra. Var inte för snabb att försöka lösa problemet eller försvara dig, utan lyssna färdigt.

### 2. "Töm säcken" (medarbetaren) på information

Ställ fördjupningsfrågor så att personen verkligen får tömma sig på negativa känslor. "Var det något mer, något ytterligare...?" Ett annat knep att få den andre att prata mer och "tömma ut" ilskan, är att bara konsekvent upprepa sista ordet i varje avslutad mening som personen ger: Den klagande: "Ja och så var det ingen som kom tillbaka till mig.." Du: "Ingen som kom tillbaka...?" Den andre: "Nej och då tänkte jag... osv" Summera sedan och kontrollera att du har uppfattat vad som är problemet.

### 4. Ge personen rätt att vara besviken/ledsen/upprörd – visa empati för den andre personens känslor och upplevelser

OBS! Se till att du vet vad du visar förståelse för!

Dvs. ... du måste ha lyssnat klart först!

När vi säger till någon annan att vi beklagar ett fel, så gäller det att vi inte uttalar oss om vem som har gjort fel eller vad som förorsakat någonting. Vi önskar helt enkelt att det inte hade hänt. Vi visar medkänsla med den som är upprörd och vi försvarar oss självklart inte.

### 5. Tacka kollegan och förklara varför du gärna tar emot synpunkten

Se kritiken eller synpunkten som en värdefull information – en gåva. Det finns inget bättre sätt att få någon att känna sig välkommen med sitt ärende än att tacka. Ditt tack ska komma lika naturligt som när du tackar för en present. Ögonkontakt, en förstående nick och ett vänligt leende kan göra underverk.

### 6. Lova att ta hand om problemet omedelbart

Fråga vänligt: "vad har du för förslag på lösning?" och kom gemensamt fram till vad som kan vara en bra lösning på problemet som båda är nöjda med.

# Personprofiler

Redan under antiken lade man märke till att man kunde gruppera människor utifrån hur de agerade i olika situationer. Hippokrates, som ofta kallas för läkekonstens fader, delade in människor i fyra olika "humör" eller "temperament": Sangviniker, Koleriker, Melankoliker och Flegmatiker. Hippokrates trodde att människor i de fyra olika grupperna betedde sig som de gjorde på grund av att de hade olika sammansättning kroppsvätskor!

Idag har vetenskapen kommit längre och den schweiziske psykologen Carl G Jungs forskning kring personlighet ligger till grund för många av de verktyg om personprofiler som finns på marknaden. Hippokrates och hans kollegor hade inte möjlighet att analysera olika personers beteenden på samma vis som senare tiders vetenskapsmän, men genom att iaktta människor omkring sig och se samband, lade man grunden till en forskning som idag är ledande inom beteendevetenskapen.

Idag är det vanligt att beskriva människors olikheter med hjälp av dessa 4 olika människotyper. Observera att alla människor har lite av allt, men att det allt som oftast är en eller två (och ibland 3) grundprofiler som slår igenom och skiner lite starkare.

Din egen uppfattning om dig själv påverkar ditt agerande på alla områden i livet. Allt eftersom du blir mer medveten om vilka konsekvenser olika människotyper agerande kan få, desto mer kan du också

utveckla större flexibilitet för att nå ökad effektivitet, hemma eller på arbetet.

Det beteendemönster som din personprofil uppvisar varierar från person till person och från en situation till en annan men för det mesta och för de flesta människor, är de bestående. Det allmänna mönstret du uppvisar är unikt och skiljer sig från de flestas mönster. En djupare kunskap om de fyra grundprofilerna hjälper dig att förstå och uppskatta andra personprofilers särdrag. Denna kunskap kan du sedan använda när du vill anpassa ditt beteende för att bli mer effektiv i kontakten med vissa människor. Denna stilväxling, beroende av situation, är en viktig färdighet att utveckla.

Du kan lära dig att bli mer flexibel och effektiv utan att uppträda konstlat. På nästa sida kommer en kortfattad beskrivning hur man enklast kan identifiera en persons personprofil.

# De fyra personprofilerna

## Analys/Detaljer

Tar gärna kontakt genom att diskutera detaljer. Tycker planering, struktur och tidsdisponering är viktiga frågor. Höga prestationsnormer.

En person med denna stiltyp känns igen på att när de väl bestämt sig för att göra något så vill de göra det ordentligt. De kommer alltid förberedda och har alltid gjort sitt bästa, sen är det inte alltid säkert att detta ändå är tillräckligt. Vänta dig inte några snabba besked av denna person, allt ska tänkas igenom noggrant och analyseras så att det inte blir fel. Dessa personer vill ofta tänka igenom varje steg innan de går till handling och kan därför uppfattas som långsamma. De är oerhört kvalitetsmedvetna och kan uppfattas som mer kritiska än genomsnittet.

## Relationer/Harmoni

En person med denna stiltyp uppskattar en vänlig och harmonisk atmosfär. Föredrar sansat och lugnt resonering än högljudda utspel. Strävar efter att anpassa sig och är en mycket god lyssnare. Tar sällan för sig, utan väntar på sin tur, eller att någon frågar vad han/hon tycker. Kan dock bli väldigt besviken på ett nonchalant bemötande, så gör man bara inte...

Låter gärna andra föra samtalet och driver sällan sina egna frågor. Tycker inte om konflikter och undviker säkert att ta upp det som kan vara obehagligt och/eller känsligt.

## Resultat/Handling

Tar gärna kommandot, har svårt att sitta still. Vill att saker ska hända snabbt. Söker kontroll.

En person med denna stiltyp känns snabbt igen på att han/hon är van att ta för sig. Det här är en person som snabbt letar upp någon som kan hjälpa honom/henne, ingen tid får slösas bort. Han/hon kan bli oerhört irriterad på långsamma och omständiga människor. Han/hon vill snabbt få svar på sina frågor, vill inte ha någon information som de inte bett om. Kan upplevas som lite dominant och ibland agera aggressivt. De uppskattar inte ett bemötande som är lite för flamsigt eller för personligt.

## Känslor/Uttryck

Älskar att prata, påverka och låta sig påverkas. Vill ha uppmärksamhet och tycker om att ha roligt och "synas".

En person med denna stiltyp har lätt för att ta kontakt. De ger ofta ett öppet och vänligt/glatt intryck. Men låt dig inte luras, en person med denna stiltyp som inte får den uppmärksamhet och handledning och support som han/hon tycker är en självklarhet i alla lägen, visar sällan sitt missnöje öppet men kommer troligtvis inte tillbaka. Har kanske inte förberett sig så noga som den analytiske personen, men vill ändå få tid till att få sina frågor besvarade. Frågor som inte alltid kommer i logisk följd och/eller av alla kanske inte uppfattas som relevanta.

Kan lätt distraheras och "glömma" det som var på agendan, men är van att klara sig ändå med charm och kanske talets gåva...

ANNIKA R  
MALMBERG AB

# Så arbetar vi för ökad framgång



Annika R Malmberg AB tränar svenskt och nordiskt näringsliv i allt från ledarskap till kundbemötande och sälj. Vi lär individer och grupper att använda kraften som uppstår när människor tar ansvar, utvecklas och samverkar.

Vi erbjuder metoder och redskap som ger positiva resultat, oavsett om det gäller relationer mellan medarbetare, i förhållande till kunder eller konkreta arbetsuppgifter.

Våra föreläsningar, utbildningar och råd är konkreta och lätta att ta till sig. Vi blandar humor, värme och kunskap så att deltagarna blir inspirerade till förändring och får med sig de verktyg de behöver.

Vi är utbildade och certifierade på kommunikationsverktyget Insights Discovery Personprofil, det som ofta kallas "våra färger" och är medlemmar i ATD (tidigare ASTD) Association for Talent Development. Vi har uppdrag i alla branscher och har utvecklat ett särskilt koncept för detaljhandeln under namnet Guldläge.

**För ett bättre resultat - Kontakta oss redan idag!**

## VI ERBJUDER:

- Inspirerande föreläsningar på 1-3 timmar
- Utbildning, träning och coaching, hel- och halvdagar efter önskemål
- Webbutbildningar i modern ny teknik för mobil, iPad och dator
- Coaching för enskilda personer, grupper eller butiker
- Studielitteratur
- Workshops

## VÅRA ÄMNER:

- Säljträning, Butiksförsäljning, Service- & kundbemötande
- Ledarskap, coaching och träning för ledningsgrupp
- Team och samarbete
- Presentationsteknik
- Stiltyper/Personprofiler/Färger

ÖKAD  
FÖRSÄLJNING

INSPIRERANDE  
LEDARSKAP

STARKARE  
SAMARBETEN

En föreläsning, utbildning, eller ett coachingsmöte är ett första steg!

**ÖKAD FÖRSÄLJNING – INSPIRERANDE LEDARSKAP – STARKARE SAMARBETEN**

**Adress** Annika R Malmberg AB, Box 190, 101 23 Stockholm

**Besöksadress** United Spaces, Waterfront Building, Klarabergsviadukten 63, Stockholm

**Telefon** 0708 68 45 68 / **Mejl** info@annikarmalmberg.se / **Sajt** www.annikarmalmberg.se