

9.3 Kommunikation til forskellige persontyper og grupper

Af Michael Jensen, direktør Colea Consult
mj@colea.dk

1. Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Indholdsfortegnelse
2. Indledning
3. De fire grundlæggende kommunikationsprofiler
4. Et mere nuanceret syn
5. Kommunikation til og med forskellige profiler
6. Påvirkning af mennesker i grupper
7. Afrunding
8. Mere viden
9. Om forfatteren

2. Indledning

Jeg møder ofte ledere, der har en udfordring med at kommunikere til forskellige persontyper, og grupper, og da jeg er af den opfattelse, at kommunikationen og det vi formår at etablere af værdifulde relationer gennem den, er afgørende for den værdiskabelse vi, som organisation, kan skabe sammen, har jeg besluttet mig for at skrive en artikel om dette emne.

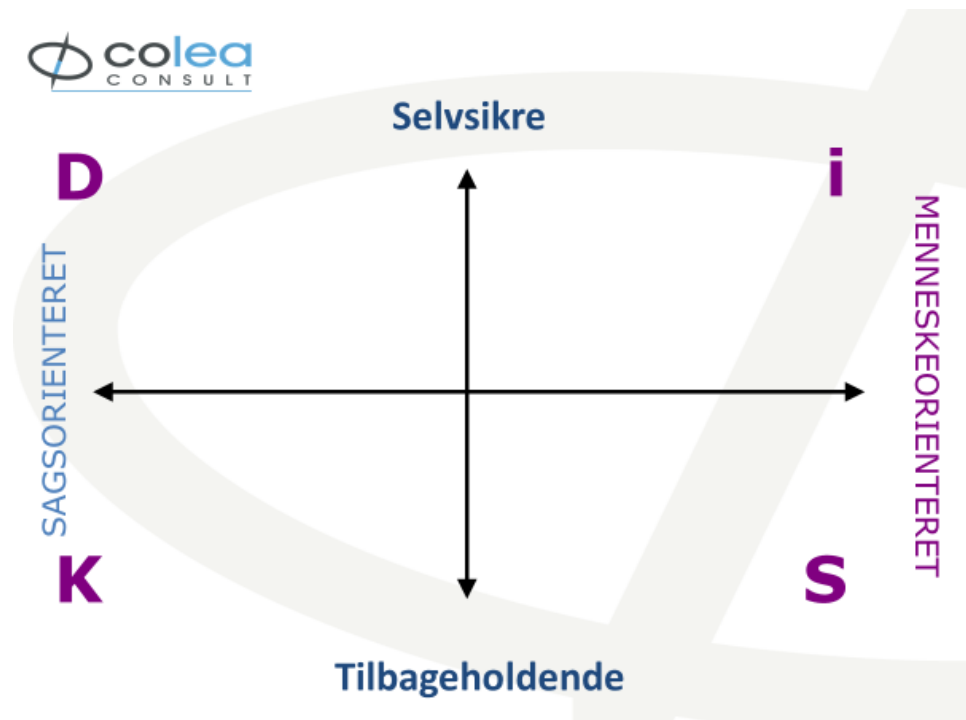
Mit løfte er at læseren efter at have læst artiklen har en klarere opfattelse af hvordan hun selv virker på andre og samtidig har en klar forståelse, for hvad hun skal arbejde med for at blive bedre til at påvirke andre persontyper, inddelt i fire overordnede kategorier.

Samtidig vil læseren efterfølgende have nogle værktøjer, der styrker evnen til at påvirke større grupper og forsamlinger.

3. De fire grundlæggende kommunikationsprofiler

Helt grundlæggende kan vi tale om fire grundtyper når vi kommunikerer.

Disse er defineret ved nedenstående kors



Figur 1. de fire grundtræk

Korset er defineret ved to modsatrettede par, der dog ikke skal forstås absolut men som linjer, hvor vi kan befinde os på vilkårligede steder – ikke bare som personer, men også fra situation til situation.

Nogle mennesker virker således mere selvsikre og udadvendte end andre, der er mere tilbageholdende og indadvendte. Hvor vi præcist er kan være meget afhængigt af hvem vi er sammen med, hvor mange vi er sammen med og hvor trygge vi føler os i den givne situation.

Det andet modsatrettede par siger, at nogle mennesker er mere menneskeorienterede mens andre fokuserer på sagen og fakta.

Dette giver os de fire grundtyper, altså:

1. De selvsikre og sagsorienterede
2. De selvsikre og menneskeorienterede
3. De tilbageholdende og menneskeorienterede
4. De tilbageholdende og sagsorienterede

Det giver næsten sig selv at hver af disse profiler, vil være styret af forskellige behov og derfor også, at deres kommunikation vil tage udgangspunkt i disse, hvorfor vores egen evne til at forstå og påvirke dem i høj grad afhænger af vores indsigt i profilernes særtræk.

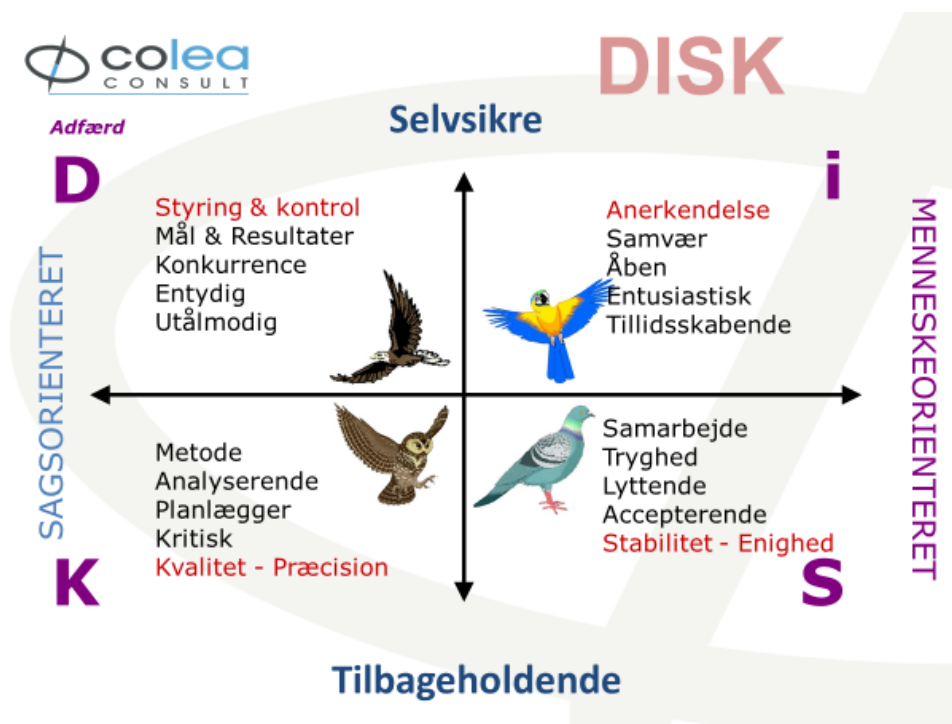
De selvsikre og sagsorienterede er personer, der godt kan lide at dominere (D) dialogen, for dem er det vigtigt at være i kontrol og fokus på mål og resultater er et af deres særkender. De er tit skarpe, kortfattede og direkte i deres kommunikation.

De selvsikre og menneskeorienterede er personer, der gerne vil have indflydelse (I) og påvirke dialogen. De er meget talende og elsker at være midtpunkt. Deres kommunikation er rigelig og præget af humor og respekt for helheden.

De tilbageholdende og menneskeorienterede er personer, der søger stabilitet (S) og tryghed i dialogen. Det er den typiske teamspiller og afslutter vi finder her. Deres kommunikation er typisk rolig og afdæmpet.

De tilbageholdende og sagsorienterede er personer, med en høj kritisk (K) sans og ofte personer for hvem regler, rammer og struktur er vigtige. Deres kommunikation kredser om fakta, og hvordan ting bør gøres.

Nedenfor er afbilledet de fire typer.



Figur 2. De fire profiler med nøgleord.

Hermed har vi fire grundlæggende kommunikations- og adfærdsprofiler optegnet.

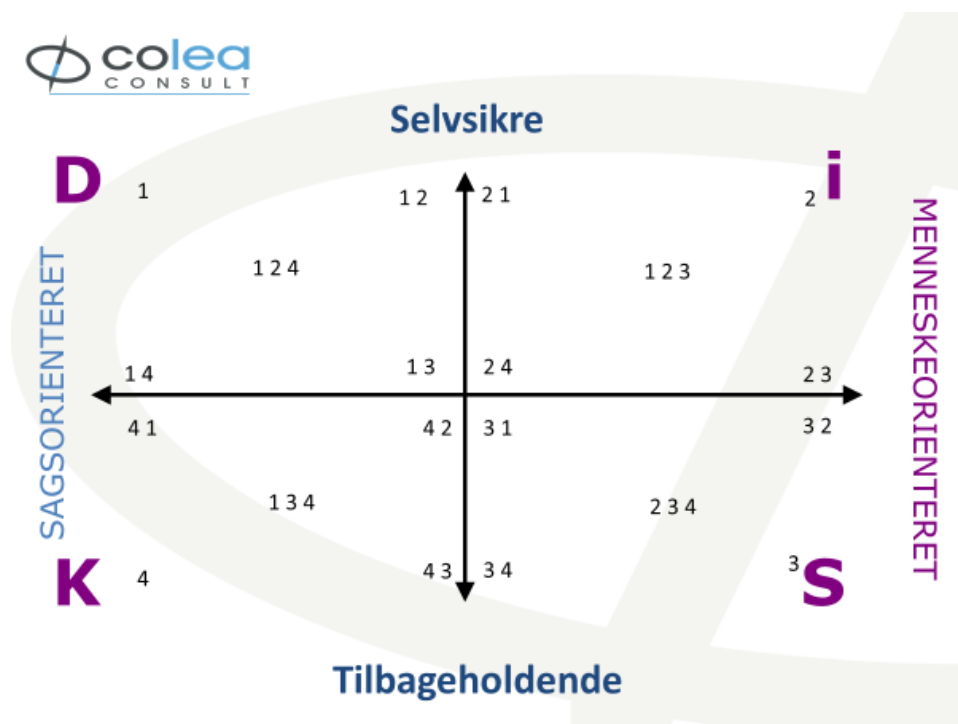
Det skal kort tilføjes, at personer, der befinder sig yderst i et af de fire hjørner oftest har sværest ved at kommunikere med og forstå andre der også befinder sig i et af de diametralt modsatte hjørner. Således har et udpræget I, som er meget udadvendt og menneskeorienteret umiddelbar svært ved at forstå K, der opfattes som rigid og alt for stiv med alle sine regler og rammer. Omvendt opfatter K I som ustruktureret, flagrende og stressende med alle sine ord og fokus på hygge frem for fakta.

Ligeledes har de udprægede D og S svært ved at kommunikere: S vil ofte føle sig intimideret af D's skarpe holdninger og trang til at kontrollere og se resultater, hvorimod D ikke forstår S's behov for tryk og stabilitet, og ofte føler, at tingene herfra tager for lang tid og bliver for omstændige.

4. Et mere nuanceret syn

Det billede der er givet hermed er imidlertid meget karikeret, og det hører heldigvis til sjældenhederne at folk kun befinder sig i et hjørne, faktisk findes der 20 profiler i alt.

Prøv at se nedenstående figur, som viser nuancerne i profilerne.



Figur 3. de 20 profilmønstre

Hvis vi f.eks. ser på D-hjørnet i figuren så symboliserer det rene 1-tal i øverste venstre hjørne den rene D profil, som overhovedet ikke har elementer af de andre hjørner i sig – en sådan person har jeg aldrig mødt men jeg kan ikke afvise, at der går personer rundt som i specielle situationer eller roller er rene D'er.

Under alle omstændigheder så viser praksis, at vi, når vi bliver presset, har tendens til at kravle helt ud i kanten af vores profil, dvs. en person som har overvejende D i sin profil, vil blive endnu mere D under pres, og tilsvarende med de andre mønstre.

Hvis vi dernæst går til den profil, der er symboliseret ved "12" (læses en-to), så har vi her en person som grafisk ligger højest på Dominans men også har I over middel. Dvs. at selvom D stadig er mest iøjnefaldende, så vil der også være udprægede elementer af I hos vedkommende.

Det er naturligvis vigtigt at være opmærksom på i dialogen med denne type, og gør det selvfølgelig både spændende og udfordrende at tolke de signaler.

Heldigvis vil jeg faktisk sige, for det ville da gøre livet uendelig trist, hvis vi bare kunne aflæse en persons profil og så læse "manualen" hvordan vi skulle kommunikere med dem.

Det vi kan bruge dette mere nuancerede syn til er at fornemme, hvilke ting, der, i hvilke situationer, betyder noget for personen og så bruge dette i vores imødekommelse og påvirkning af denne.

Jeg vil ikke gennemgå alle de tyve profiler, men lade det være op til læseren selv at fortolke på de forskellige mønstre. Blot vil jeg sige at det naturligvis bliver særligt interessant når vi kommunikerer med en af de fire "tripleprofiler", dvs. personer der har tre hjørner over midterlinjen. Her skal vi være særligt lydhøre og opmærksomme både når vi tolker deres signaler, og når vi forsøger at påvirke dem.

5. Kommunikation til og med forskellige profiler

Det var en masse om selve profilerne og teknikken omkring dem, men lad os nu se på, hvordan vi så bedst muligt kommunikerer til og med de forskellige profiler.

Først of fremmest er det vigtigt, inden jeg begynder min meget kategoriske opdeling af kommunikationen til de fire hovedtyper, at pointere, at det altid er det enkelte individ og ikke en stereotyp, vi har siddende over for os, og individer har forskellige luner og kan være i bedre eller dårligere humør lige nu, have en dårlig dag eller lige have "vundet i lotteriet".

Derfor er det vigtigste i det at være en god kommunikatør og i forhold til at øge vores påvirkningsevne, at vi er opmærksomme på de signaler, inden, vores modpart(er) sender i den konkrete situation.

Når det er sagt, så er der nogle grundtræk, som gør sig gældende for hver af de fire grundprofiler og hvor kendskabet til disse, markant vil øge vores evne til at påvirke dem vi taler med.

Vi starter med D profilen – den røde profil

Når vi kommunikerer med og gerne vil påvirke en D profil, så kan nedenstående beskrivelse være til stor hjælp, som en overordnet retningslinie:

Kommunikation med D	Jeg	Ud mod andre
Kom til sagen hurtigt		Taler meget
Giv anerkendelse for resultater		Tænker hurtigt
Giv direkte svar		
Vis beslutsomhed	Fokus på formål og mål	D:
Hold dig til sagen		Målrettet
Fremlæg kendsgerninger		Bestemt Bestemmende Resultatorienteret
Understreg logikken		+ Entydighed
Brug konkrete eksempler		- Accept af andre (træffer selv beslutning)
Oprids muligheder		
Ved uenighed fokuser på facts ikke på personen		
Tag hurtigt afsked		
Giv indtryk af, at de styrer samtalen		
Hvad er målet / formålet?		

Figur 4. Det røde hjørne

I venstre kolonne er skrevet en række retningslinier, som er gode at huske i kommunikation med D profiler – jeg anvender disse retningslinier jævnligt, og kan se, at de virker.

I højre kolonne er skrevet nogle karakteristika på profilen og i de mellemliggende felter er andre hovedtræk nedfældet. Alle disse træk giver til sammen et billede af, hvordan vi bedst muligt øger vores indflydelse og påvirkningsevne i forhold til denne profil.

Det kan være en god øvelse, hvis vi f.eks. ved, at vi skal til en forhandling eller bare et møde med en D profil at vi på forhånd kigger figuren igennem og planlægger vores argumentation – hvor både metode og indhold kan opbygges med hjælp fra modellen.

Over tid vil dette lægge sig på rygmarven og vi vil ende som ganske øvede kommunikatører.

Nedenfor finder vi de øvrige hjørner beskrevet og arbejdet med dem foregår efter samme model som beskrevet oven for.

Ud mod andre	Du & jeg	Kommunikation med i
<p>Taler meget</p> <p>Tænker hurtigt</p>	<p>Uformel</p> <p>Fokus på mennesker</p>	<p>Afslappet og venskabelig indgangsvinkel</p> <p>Sørg for et venligt miljø</p> <p>Ros personen om muligt</p> <p>Socialiser</p> <p>Bed om ideer, meninger, fornemmelser o.s.v.</p> <p>Anvende udtalelser og referencer</p> <p>Fortæl om nyheder</p> <p>Lyt og stil styrende spørgsmål</p> <p>Giv anerkendelse for mødets forløb</p> <p>Giv specielle tilbud</p> <p>Hvem skal vi lave det sammen med (og hvad siger de til det)?</p>
<p>i:</p> <p>Snakkende</p> <p>Kreativ</p> <p>Inspirerende</p> <p>Farverig</p> <p>+ Åbenhed</p> <p>- Pålidelighed</p> <p>(lover for meget)</p>		

Figur 5. Det gule hjørne

<p>S:</p> <p>Venlig</p> <p>Imødekommende</p> <p>Hjælpssom</p> <p>Diplomatisk</p> <p>+ Accept</p> <p>- Entydighed/</p> <p>- Ærlighed (diplomatisk)</p>	<p>Uformel</p> <p>Fokus på mennesker</p>	<p>Kommunikation med S</p> <p>Vær uformel og afdæmpet, men stadig målrettet</p> <p>Vis oprigtig interesse i dem som menneske</p> <p>Find områder af fælles interesse</p> <p>Fremlæg sagen stille og fredeligt</p> <p>Vær loyal</p> <p>Begræns risici</p> <p>Optræd ubesværet og uformel</p> <p>Giv tryghed og sikkerhed</p> <p>Giv garantier</p> <p>Yd fuld støtte</p> <p>Hvordan skal vi gøre det?</p>
<p>Ind mod sig selv</p> <p>Lytter meget</p> <p>Tænker grundigt</p>	<p>Du & os</p>	

Figur 6. Det grønne hjørne

<p>Kommunikation med K</p> <p>Kom til sagen diplomatisk, men hurtigt</p> <p>Appellér til personens viden og erfaringer</p> <p>Forbered dig grundigt</p> <p>Vær præcis i aftaler</p> <p>Vær systematisk og logisk</p> <p>Tal om fakta/data ikke følelser</p> <p>Giv overblik</p> <p>Giv tid til omtanke og eftertænksomhed</p> <p>Besvar tålmodigt spørgsmål</p> <p>Tag afsked, når drøftelsen er til ende uden unødigt snak</p> <p>Hvorfor skal vi nå det mål med de mennesker og på den måde?</p>	<p>Man</p>	<p>K:</p> <p>Detaljeret</p> <p>Udholdende</p> <p>Gennemførende</p> <p>Problemløst</p> <p>+ Pålidelighed</p> <p>- Åbenhed (vanskelighed i kommunikation)</p>
		<p>Ind mod sig selv</p> <p>Lytter meget</p> <p>Tænker grundigt</p>

Figur 7 det blå hjørne

Hermed er der givet, hvordan vi påvirker hvert af de fire hjørner, men som beskrevet i forrige afsnit, så er der flere nuancer end blot de fire grundtyper, så det må aldrig glemmes, at rigtige mennesker ikke lader sig putte i kasser, så for at bruge modellen rigtigt er det nødvendigt, at vi løbende lærer og udvikler med den som baggrund.

6. Påvirkning af mennesker i grupper

En ting er påvirkning af enkeltpersoner, noget helt andet er, når vi skal påvirke større forsamlinger.

Her handler en hel del om, hvordan vi formår at optræde foran forsamlinger, noget jeg af erfaring ved er en udfordring for mange ledere, ganske enkelt fordi de ikke arbejder med deres nervøsitet eller ikke tager sådanne situationer alvorligt nok.

Den del, der handler om vores personlige gennemslagskraft ligger uden for denne artikels domæne, men der findes utallige artikler, bøger og kurser om dette emne som givet vil kunne inspirere de fleste.

Her vil jeg alene fokusere på selve indholdsdelen, altså på, hvordan vi bygger overbevisende budskaber op.

Helt tilbage til de gamle grækere var kunsten at påvirke andre gennem ord en vigtig disciplin vi kender som *retorik*. Retorik kommer af det oldgræske *ret* som meget groft kan oversættes til *offentlig* og *ora*, som betyder *ord* eller *tale*. Retorik handler altså om offentlig tale.

Jeg skal lige indskyde, at vi selvfølgelig stadig skal have det om påvirkningen af de forskellige persontyper i baghovedet, og nogle gange kan det at påvirke grupper handle om at overbevise de mest dominerende personer i dem, og så kan vi med fordel adressere vores budskaber til deres persontype og det hjørne de ligger i.

Men tilbage til retorikken, hvor grundelementerne tog udgangspunkt i, at når vi står over for en forsamling som vi skal overbevise, kan vi være sikre på at tilhørerne overbevises på forskellig vis.

Nogle tænker meget i værdier, regler, normer og hvad der er rigtigt og forkert.

Nogle er mest påvirkelige gennem ting der taler til forstanden.

Atter andre lader følelserne og hjertet bestemme.

Derfor er det en god rettesnor, at en god tale retter sig mod både *ethos*, *logos* og *pathos*, dvs. moral, forstand og følelser.

Nogle er af den opfattelse, at forstanden er følelserne og moralens tjener og, hvis det er tilfældet, så bør de dele af vores tale, hvor vi vil overbevise om noget, være rettet mod ethos og pathos, mens de dele, hvor vi beskriver *hvordan*, skal være rettet mod logos, forstanden.

Når vi skal overbevise forsamlinger kan det være godt at følge en model, hvor vi bygger den løbende op via følgende elementer:

- Fang dem – fang tilhørernes opmærksomhed
- Ryst dem – provokér og mal et billede
- Løft dem – giv dem håb
- Bevæg dem – gør dem i stand til at handle

Dette skal ses som et godt bud på en helt overordnet skabelon for den gode og overbevisende tale.

Går vi et skridt videre så er alle gode taler kendetegnet ved, at de i deres struktur består af en kombination af tre elementer

- Hovedbudskab (HB)
- Pointer (P)
- Beviser (B)

En god tale indeholder et og kun et hovedbudskab – det gør det enkelt for tilhørerne bagefter at huske hvad vi talte om. Hvis der er to eller flere hovedbudskaber, så bliver meningen diffus og risikoen for at vi ikke opnår den ønskede effekt er meget stor.

Et hovedbudskab, kan være noget vi gerne vil overbevise andre om eller noget vi gerne vil have dem til at gøre.

Et eksempel på et hovedbudskab kunne være: Hvis vi koncentrerer vores indsats på udvalgte målgrupper, frem for at skyde bredt så styrker vi vores bundlinje i den sidste ende.

Dernæst opbygges resten af talen af forskellige pointer, som

1. Viser hvad vi vinder ved at følge HB
2. Viser hvad vi mister ved ikke at følge HB
3. Viser hvad vi skal gøre for at følge HB
4. Viser hvad vi *ikke* skal gøre for at følge HB

Det er vigtigt, at hver enkelt pointe er understøttet et bevis af hver af følgende hovedkategori, dvs. mindst et logisk og mindst et emotionelt bevis

1. Logiske beviser (der taler til forstanden), f.eks.
 - a. Tal
 - b. Statistikker
 - c. Citater
 - d. Henvisninger
 - e. Formelt-logiske beviser

2. Emotive beviser, der taler til moral eller følelser, f.eks.
 - a. Personlige erfaringer
 - b. Analogier
 - c. Metaforer
 - d. Henvisning til moralske regler eller konsekvenser
 - e. Henvisning til værdier eller ønskede karaktertræk

Hvis vi for eksemplets skyld tager det ovennævnte hovedbudskab, så kunne en pointe for være:

Hvis vi følger hovedbudskabet, så vil vi koncentrere vores salg og markedsføring på færre områder, hvilket vil medføre større gennemslagskraft i disse. Denne påstand understøttes af en personlig erfaring jeg havde i xxxx, da jeg arbejdede hos xxxx, her skete der følgende , som tydeligt bakker pointen op. Desuden viser følgende statistisk, at større koncentration giver øget omsætning, **så pointen er**

Bemærk: Det har en stor effekt at nævne pointen først, så beviserne og derefter at slutte af med en gentagelse af pointen med den tydelighed som fremgår af ovennævnte eksempel, tro mig; det skaber magi!

Herefter følger en pointe, der viser hvad der går galt, hvis vi ikke følger hovedbudskabet, og vi kan fortsætte denne opbygning indtil vi mener, at have fået alle vores pointer frem og både have overbevist tilhørerne og bevæget dem til handling, hvis dette er målet.

Husk altid at slutte af med: "Så pointen er...!"

Fordelen ved denne opbygning er, at deltagerne føres ved hånden igennem vores argumentation og let får forskellige "mentale kasser" med hjem som de kan huske bagefter og som styrker vores evne til at påvirke og overbevise dem.

Jeg anbefaler, at læseren sætter sig med et helt konkret tema og forsøgsvist bygger det op efter denne model, startende med HB og pointer og så gradvist byggende de forskellige beviser på.

Jeg lover, at denne metode i mærkbar grad vil øge påvirkningsevnen og samtidig er den med til at gøre formidleren mere sikker, og over tid vil det blive til en helt naturlig måde at bygge taler op på, og noget vi kan gøre på stående fod.

7. Afrunding

Jeg håber, at denne artikel kan inspirere læseren både i form af en øget selvforståelse, hvad angår egne styrker og udviklingsområder mht. kommunikation og i form af en større forståelse for, hvordan vi øger vores påvirkning i forhold til helt konkrete persontyper.

Desuden har jeg tilstræbt at tegne en helt overordnet skitse eller struktur for hvordan vi opbygger taler eller budskaber, når vi skal kommunikere til grupper eller forsamlinger.

Det er mit håb og ønske, at begge redskaber, med lidt øvelse vil styrke læserens selvindsigt, forståelse for andre persontyper og deres præferencer og påvirkningsevne og jeg ønsker held og lykke med arbejdet.

8. Mere viden

Christine Harvey: *Tag ordet og bliv hørt*, Egmont1998

www.persolog.dk

www.colea.dk

9. Om forfatteren

Se håndbogens forord