

POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Sa sobom na 'ja', s
drugima na 'mi'



Sposobnost komuniciranja vještina je koju vrijedi svladati, pokazat će se višestruko korisnom i u tvrtki i prema kupcima, partnerima i klijentima. Temelj za učinkovitu komunikaciju razumijevanje je druge osobe, pri čemu velika pomoć može biti model DISC, moćan alat kojim menadžer može prilagoditi svoj pristup individualnim preferencijama kolega i klijenata

Ubrzom poslovnom svijetu komunikacija nije samo nužnost – ona je, između ostalog, okosnica koja povezuje težnje s postignućima, naše želje s realnošću. Sposobnost komuniciranja, posebno u profesionalnoj okolini, vještina je koju vrijedi svladati. To je ideja koju sam naučio prihvatiti tijekom svog putovanja kao trener poslovne komunikacije kako bih pojedincima i organizacijama pomogao da dođu do vrhunca uspjeha.

U učinkovitoj komunikaciji razumijevanje tipova osobnosti svjetionik je koji nas vodi kroz oseke i plime ljudske interakcije. Nastavno na tu metaforu svjetionika, ako okrenemo pilu naopako, brzo shvatimo da je ignoriranje razumijevanja tipova osobnosti naših sugovornika sjajan način da se nasučemo.

Važnost građenja odnosa

Izgradnja istinskih veza s drugima uspostavlja temelj za plodne odnose, za sinergiju – i u osobnoj i u profesionalnoj sferi. Zamislite radno mjesto na kojemu kolege, povezani povjerenjem i prijateljstvom, bespriječno komuniciraju, shvaćajući i prihvaćajući međusobne snage i slabosti. Taj osjećaj jedinstva ne samo da povećava produktivnost već također potiče poticajno okruženje u kojem kreativnost (a i produktivnost) napreduje. Učinkovito povezivanje ne završava samo na radnome mjestu – ono se proteže i na interakciju s klijentima. Kad se klijenti osjećaju doživljeni i shvaćeni, to stvara osjećaj lojalnosti i povjerenja koji se često pretvara u dugoročne poslovne odnose, a odnosi u novac. Mnogo novca. Stvaranje jakih veza i odnosa stalan je proces koji zahtijeva istinsko zanimanje za druge. Riječ je o razumijevanju emocija, onog između redaka, a i onoga

neizrečenoga. To nam razumijevanje omogućuje da prilagodimo svoju komunikaciju, odnosno da naša poruka rezonira s drugom osobom. U biti, tkivo uspješne komunikacije čvrsto je isprepletano nitima istinskog povezivanja i odnosa. Poetično, zar ne?

DISC: četiri tipa osobnosti

DISC je sjajan alat koji pojedince kategorizira u četiri tipa osobnosti. Na engleskom jeziku, kao i mnogo toga drugog, taj akronim ipak malo bolje zvuči. *dominant, interactive, supportive i conscientious* ta su naša četiri tipa osobnosti. Odnosno, dominantan (D), interaktivan (I), podržavajući (S) i savjestan (C). Svaka kategorija utjelovljuje različite osobine, a njihovo prepoznavanje u nama samima i drugima može promijeniti situaciju – nabolje. Nije DISC baš tako nova stvar, **Hipokrat** i **Galen** bili su među prvima kad su govorili o koleriku, sangviniku, flegmatiku i melankoliku. Danas imamo puno varijacija na temu i začudilo bi me da niste baš nikad naletjeli na takve karakterizacije ljudi.

Kad sam bio na jednoj zgodnoj edukaciji, naišao sam i na usporedbu koja mi je jako draga, u kojoj su ti tipovi osobnosti prikazani kao ptice. Slično kao u raznolikom ptičjem kraljevstvu, gdje svaka ptica ima jedinstvenu pjesmu i stil, ljudi u sustavu DISC-a također posjeduju osebnjne osobine. Prihvatanje tog modela znači prepoznavanje da u velikom orkestru ljudske dinamike svaki pjev ptice ima specifičnu melodiju i ritam.

Zamislite orla, koji simbolizira dominaciju, kako se visoko uzdiže s oštrim vidom i nepokolebljivim fokusom na korporacijskom nebu. Zamislite papigu, koja je oličenje interakcije (na mojim radionicama često kažu – i brbljavosti) i osvaja sve svojom ži-



piše ANTE MIHALJEVIĆ,
komunikacijski stručnjak

Građenje odnosa polazi od znatiželje i razumijevanja naših različitosti. O tome će Ante Mihaljević govoriti će na 11. ICC – Međunarodnoj konferenciji o kontrolingu – moć sinergije u organizaciji konzultantskog poduzeća Kontroling Kognosko i poslovnog tjednika Lider 17. studenoga 2023. u hotelu Sheraton Zagreb

KAKO GA PRIMJENJIVATI

Primjena DISC-a u poslovanju

- **Timaska dinamika:** Razumijevanje profila DISC-a u timu može olakšati bolju suradnju. Tim s mješavinom svih navedenih pojedinaca može imati koristi od pregršt ideja, pomnog planiranja i učinkovite provedbe.
- **Vodstvo i upravljanje:** Prilagođavanje vašeg pristupa vođenju kako bi odgovarao profilima članova vašeg tima prema modelu DISC može rezultirati učinkovitijom komunikacijom, boljom motivacijom i poboljšanim ukupnim rezultatima. Član tima s interaktivnim (I) tipom osobnosti mogao bi dobro reagirati na priznanje i pohvalu, a savjestan (C) član mogao bi cijeniti detaljne povratne informacije. Ne postoji univerzalno rješenje i važno je poruku prilagoditi primatelju.
- **Interakcija s kupcima:** Prepoznavanje DISC profila kupca ili klijenta može pomoći prilagođavanju vašeg pristupa. Na primjer, kupac s dominantnim (D) stilom mogao bi cijeniti izravan i konkretan pristup, a interaktivni (I) bi mogao dobro reagirati na osobniji i zanimljiviji pristup.



ŠALABAHTER ZA OSOBU

Temeljni aspekti ponašanja, motivacije i komunikacijskih preferencija

- 1. Dominantni tip (D):** Ljudi s dominantnim osobinama obično su asertivni, ambiciozni i orijentirani na rezultate. Napreduju u izazovnim i kompetitivnim okruženjima. To su ljudi koji ne okolišaju previše i vole da drugi 'tuku u glavu'. Razumijevanje dominantnog stila može pomoći kolegama da s njima komuniciraju izravno i učinkovito.
- 2. Interaktivni tip (I):** Oni su entuzijastični, optimistični i društveni. Uživaju u interakciji s drugima i često se ističu u ulogama koje zahtijevaju uvjeravanje i izgradnju odnosa. Stalo im je do različitih perspektiva i lako sklapaju nova prijateljstva. Prepoznavanje tog stila pomaže nam u učinkovitom angažiranju i motiviranju pojedinaca.
- 3. Podržavajući tip (S):** Pojedinci s ovim karakteristikama strpljivi su, pouzdani i orijentirani na tim. Traže stabilnost i suradnju te su često izvrsni timski igrači. Stalo im je do toga da je mir u kući i ne vole nagle promjene. Uzimanje u obzir karakteristika ovog stila pomaže nam u stvaranju skladne atmosfere. A to svi lajkamo.
- 4. Savjesni tip (C):** Napisao sam u startu da je engleski jezik ovdje ipak jasniji. Conscientious, odnosno savjesni tipovi, analitični su, precizni i orijentirani na detalje. Cijene kvalitetu i točnost i često su vještiji u analizi podataka. Tu i tamo zna im se zalomiti da ih pretjerana analiza odvede u paralizu. Razumijevanjem ovog stila osobnosti možemo dobiti naklonost sugovornika koji se ističu komunikiranjem s pomoću organiziranih i točnih informacija.

Učinkovito povezivanje ne završava samo na radnome mjestu – proteže se i na interakciju s klijentima. Kad se klijenti osjećaju doživljenima i shvaćenima, to stvara osjećaj lojalnosti i povjerenja koji se često pretvara u dugoročne poslovne odnose, a odnosi u novac

➔ vahnom osobnošću na tulumu ili domjenku. Vizualizirajte golubicu, koja predstavlja postojanost pružajući mirnu i skladnu prisutnost u zajedničkim naporima. Zamislite sovu, koja je primjer savjesnosti, pedantne analize detalja i predviđanja mogućih zapreka.

Rapport: kad odmah kliknete

Razumijevanje stilova osobnosti DISC ne odnosi se samo na prepoznavanje vlastitih sklonosti – riječ je o suosjećanju s drugima, prilagodbi naših komunikacijskih stilova i konačnom poticanju jačih, smislenijih odnosa. Tu govorimo o onom famoznom *rapportu*, ako ste kad naišli na taj termin.

To je onaj osjećaj kad upoznate nekog novog i u prve dvije minute kliknete i imate osjećaj kao da se znate sto godina. *Rapport* je nešto poput plesa dvoje dobrih sugovornika – oni sinkroniziraju korake bez napora. Na istoj su valnoj duljini. To je ta magična veza u kojoj jedno drugomu završavate rečenice, ali bez telepatije (nažalost).

Ovo je bila plodna godina za mene kao edukatora. Teško mi je izbrojiti kolike su stotine ljudi samo ove godine čule o DISC-u i pticama. Nekima od tih

ljudi u publici DISC je stara vijest, a nekima je bila potpuno nova. Prirodno je da kroz toliku interakciju s raznim ljudima neke priče ostanu u sjećanju.

Moć razumijevanja

Jedan klijent, tehnološki guru iz IT sektora, otkrio je da je njegova introvertirana priroda (što je zapravo tipična osobina 'sove') bila prednost, a ne zapreka. Prihvaćajući tu, pomalo bolnu, činjenicu uspio je izgraditi dublje veze i prenijeti svoje ideje s nepokolebljivom jasnoćom, što je donijelo bitne pomake u njegovim projektima, ali i unaprijedilo i neke privatne odnose.

Još jedna klijentica, karizmatična voditeljica odjela ljudskih potencijala s izraženom osobinom 'papige', izbrusila je svoje sposobnosti da učinkovito utječe i motivira svoj tim. Njezine poboljšane komunikacijske vještine omogućile su joj da izgradi živahnije i skladnije radno okruženje potičući lojalnost i produktivnost. Istina je da se i dalje znala pogubiti u svojoj kreativnosti i potrebi da skače s teme na temu, no mnogi kolege (i klijenti) bili su zadovoljni kad su prepoznali golem napredak koji je napravila.



S obzirom na to koliko je razumijevanje sugovornika važno, idemo pogledati zajedno o čemu se tu točno radi. Te četiri dimenzije (dominantan (D), interaktivan (I), podržavajući (S) i savjestan (C)) obuhvaćaju temeljne aspekte ponašanja, motivacije i komunikacijskih preferencija osobe. Možemo reći da su kao šalabahter za osobu. Ako dobro 'prokužimo' koji su tip, naravno. Važno je istaknuti da smo svi kombinacija svih boja DISC-a i da nema najbolje kombinacije. Naravno, to odmah znači i da nema najlošije kombinacije. Kako kažem svojim klijentima, kad je riječ o načelima, budite čvrsti kao stijene. No kad je riječ o stilovima, budite fleksibilni. Ako želim graditi odnos s drugima, važno je da im pokažem da ih čujem i razumijem. Najbolji način da se to postigne jest da s njima komuniciram onako kako oni očekuju, na način koji je njima prirodan, koji najbolje razumiju.

Važan putokaz

Model DISC moćan je alat koji može redefinirati način poslovanja poduzeća. Razumijevanjem različitih tipova osobnosti DISC-a u timu menadžer može prilagoditi svoj pristup individualnim preferencijama svojih kolega. Na primjer, 'dominantni' član tima mogao bi napredovati ako ga se izloži izazovima direktnim pristupom, a 'interaktivni' bi mogao više cijeniti suradnički i dinamičniji stil komunikacije. Razumijevanje toga usklađuje timsku dinamiku u kojoj se svaki član osjeća shvaćenim i cijenjenim. A to želimo, zar ne?

Štoviše, za nas koji direktno radimo s kupcima, prepoznavanje i prilagodba klijentovu tipu DISC može znatno utjecati na prodaju. Klijent koji je orijentiran na stabilnost ('podržavajući' tip) mogao bi cijeniti strpljivo i detaljno objašnjenje, a 'dominantni' klijent više voljeti izravan govor. Važno je da shvatimo da DISC nije samo puka klasifikacija; to je putokaz za učinkovitu komunikaciju. Omogućuje nam da strukturiramo svoje timove, prilagodimo stilove vođenja i gradimo odnose s klijentima. Omogućuje nam da razumijemo i da nas razumiju. ■



Zrinka Hrupelj,
direktorica
Creative



Rast žrtvovali da sačuvaju svoju kulturu

Dvije knjige koje uče kako bi trebalo pristupati organizacijskoj kulturi i poslovanju, što uspjeh jest i da se ne mjeri samo u novcu

piše **VALENTINA STARČEVIĆ**

valentina.starcevic@lider.media

Čitanje stručne i poslovne literature, neizostavan je dio karijere **Zrinke Hrupelj**, direktorice Creative i savjetnice za organizacijski i osobni razvoj. Smatra, naime, da se ne može biti dobar edukator i savjetnik za razvoj bez stalnog stjecanja i oplemenjivanja znanja. Svaka čast *podcastima*, videozapisima i svim drugim izvorima inspiracije i znanja, rekla je, no na za nju je čitanje i dalje prvi izbor.

Među mnogim stručnima knjigama koje je pročitala u dosadašnjoj karijeri dvije imaju posebno mjesto jer su osnovnom porukom oblikovale njezina poslovna i profesionalna stajališta. Točnije, dodala je, moglo bi se reći da su njihove osnovne poruke duboko rezonirale s njezinim uvjerenjima kako bi trebalo pristupati organizacijskoj kulturi i poslovanju. Te su ih knjige jasno odredile i sveobuhvatno predočile.

Recept za zaposlenike

Ocijenila je da knjiga 'Creating Commitment' Michaela N. O'Malleyja obrađuje danas aktualnu temu u krugovima stručnjaka koji se brinu za ljudski kapital poduzeća. Izdanje te knjige iz 2000. godine u knjižnici Creative otprilike se jednako toliko dugo i nalazi, a Hrupelj ju je pronašla jednog ljeta otprilike deset godina poslije, kad ju je tema organizacijske kulture i angažiranosti zaposlenika prvi put počele više zanimati.

– Podnaslov 'Kako privući i zadržati talentirane zaposlenike kroz izgradnju odnosa koji traju', baš kao i sadržaj koji se iza njega našao, razjašnjavao mi je poglavlje po poglavlje koliko je za uspjeh organizacije bitno kako se ljudi osjećaju dok su na poslu, potreba pripadnosti organizaciji, suradnja i međuzavisnost, povjerenje u menadžment. Nešto što bismo u svojem

okružju i dandanas rekli da neki vrhunski menadžeri i poduzetnici tek počinju shvaćati.

Drugi naslov podjednako utjecajan na mene je 'Mali divovi – tvrtke koje su odlučile biti sjajne, a ne velike' u kojoj je **Bo Burlingham** istražio i detaljno opisao 14 privatnih tvrtki koje su se bavile posve različitim djelatnostima. No jedno im je svima bilo zajedničko: na nekoj točki razvoja našle su se suočene s pitanjem hoćemo li (nastaviti) ubrzano rasti ili ćemo svjesno i jasno donijeti stratešku odluku da to ne učinimo kako ne bismo izgubili nešto od onoga što nas je do sada činilo ovako uspješnima. I sve su izabrale čuvati sebe nauštrb rasta – opisuje Hrupelj.

Kultura bliskosti

Iako je prošlo mnogo godina otkako je tu knjigu pročitala, pamti da su tvrtke koje su u njoj opisane, između ostalog, gajile kvalitetu i izvrsnost u onome što rade kao posebnu vrijednost. Nadalje, razvijale su i njegovale osobitu kulturu u poduzeću te imale predano i pomno vodstvo.

– Evo djelića iz Burlinghamove knjige kako graditi kulturu bliskosti: 'Prvi imperativ zahtijeva da tvrtka jasno artikulira, iskazuje i učvrsti u sebe neku višu svrhu. Ta se svrha može odnositi na posao koji tvrtka obavlja ili na način kako to radi ili na dobro koje iz toga proizlazi ili na neki spoj tih elemenata. Ona poslu koji ljudi rade daje smisao.' Zaista, aktualno i danas, zar ne? – uvjeren je Hrupelj.

Knjigu je čitala u vrijeme kada se pripremala da preuzme vođenje obiteljske tvrtke koja je već imala renome izvrsnosti, ali bila je mala. Potaknula ju je ne samo da nastavi graditi i njegovati kulturu bliskosti, poticati kreativnost i beskompromisno inzistirati na kvaliteti već i da među mogućim klijentima traži male divove. Veseli je, rekla je, da ih posljednjih godina sve više i lakše pronalazi. ■