



Bosna i Hercegovina  
Federacija Bosne i Hercegovine  
AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU



## Kommunikacija, upravljanje timom - sa fokusom na kvalitetnu međuljudsku interakciju.



**Ponedjeljak**

22-09-2025.



**10:00 -16:00**

**Realizator: Biljana Lozo**

**CEO & FOUNDER Mellemrum**

Programi edukacije i jačanja kapaciteta u  
međunarodnom kontekstu

# DNEVNI RED

**Prvi modul**

**Grupa vs. tim**

**Drugi modul**

**Treći modul**

**Komunikacija**

**Lidersvo tima i principi komunikacije**



# CILJEVI

**Sudionici stiču uvid u jednostavne teorije , modele i tehnike komunikacije (verbalnu/neverbalnu).**

**Unaprijediti znanje u primjeni osobnih profila za otkrivanje preferencija i kompetencija u timu.**

**Implementacija načela komunikacije u kontestu osobne prakse.**

# GRUPA I TIM

Kako biste okarakterizirali radnu grupu?

Na primjer:

Cilj?

Zadatak?

Uloge?

Odgovornost?

Kompetencije?

# KARAKTERISTIKE GRUPE I TIMA

Grupa	Tim
Zbirka pojedinaca koji nemaju nužno zajedničke ciljeve i suidentifikaciju s grupom	Posebno dobro uigran tim sa zajedničkim ciljevima i jasnom identifikacijom sa timom
Često postoji kontradikcija između interesa pojedinca i zajednice.	Suprotnost interesa pojedinca i zajednice podignuta je na novu razinu
Članovi su prvenstveno motivirani vlastitim ciljevima	Članovi su prvenstveno motivirani zajedničkim ciljevima
Pojedinačni rezultati dobivaju najveću težinu	Doprinos članova zajedničkom cilju imaju najveću težinu
Voditelj grupe odgovoran je za ukupne rezultate grupe	Voditelj tima prvenstveno je odgovoran za razvojne procese tima
Učenje je individualni proces	Učenje se odvija i kao individualni i kao kolektivni proces
Natiecanje jedni s drugima	Uzajamna solidarnost, pomoć i podrška

# Oblik saradnje

Grupa	Tim
Atmosfera je često formalna	Atmosfera je neformalna
Raspravom dominira manjina	Mnogi doprinosi na svim razinama
Cilj je nekima nejasan	Cilj rada je svima jasan
Više govora nego slušanja	Više slušanja nego razgovora
Dogovor površinski	Neslaganja su prihvaćena
Kritika je lična	Kritika je činjenična i konstruktivna
Emocije se rijetko izražavaju	O emocijama se slobodno raspravlja
Kontroliše ga jedan ili nekoliko ljudi	Promjena inicijative i vodstva
Nejasna podjela zadataka	Jasna raspodjela zadataka
Nema analize grupe u grupi	Tim je svjestan sebe

# Definicija tima

**Tim je grupa od relativno malog broja ljudi koje karakterizira:**

- **Zajednička odgovornost da rade prema određenom cilju.**
- **Ovise o međusobnom trudu, znanju ili vještinama da bi postigli cilj.**

# Pojedinac i tim

**Kada je pojedinac dio tima, to uključuje:**

- **Identifikaciju**
- **Zajednicu**
- **Zaštitu**
- **Viši cilj**
- **Odricanje**
- **Kompromise**

# Lider i tim

- **Koja su očekivanja od vodeće uloge u timu?**
- **Kada postoji potreba za vodstvom?**
- **Kada je potrebno treniranje?**
- **Kada je potrebna podrška i smjernice?**

# Osobni profil- 5 ITP profila

## Primjer

- ITP (Inovativni Timeam Profile)
- ITP je profil, a ne test
- Profil je polazna tačka za dijalog
- Mjeri vašu percepciju sebe
- Nema loših profila (svi su važni)
- Fokus na ponašanje (psihološki motivi/pokretačke snage)
- ITP ima sličnosti sa DISC-om – ali nije isto!

# Izumitelj

Konceptualno – spontano

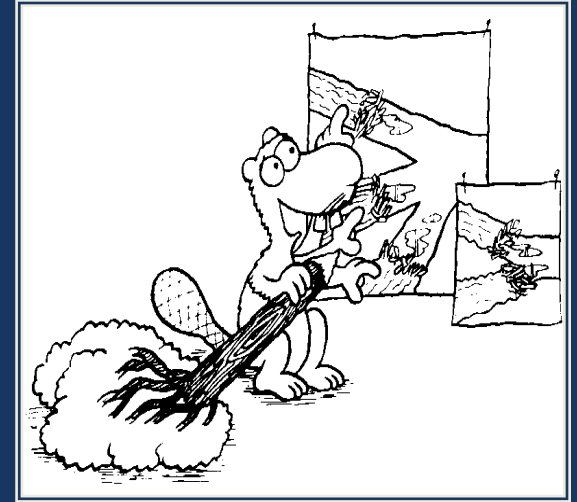
- Razvijanje ideja
- Preformulisanje problema
- U potrazi za ne konvencionalnim rješenjima
- Ne boji se greske ili neuspjeha
- Rijetko ometan trenutnim pravilima
- Priznavanje alternativa
- Koristi "helikoptersku" perspektivu



# Programer

## Spontano - normativno

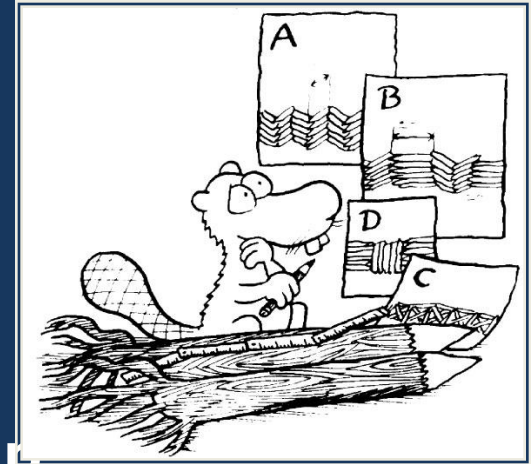
- Priznavanje novih ideja
- Razvijanje postojećih ideja
- Pažljivo planiranje
- Koristi prethodna iskustva i alternative
- Preferira ideje koje sam poznaje - ali se ne plaši tuđih ideja



# Organizator

## Konceptualno - metodički

- Propitivanje ideja
- Analizira i primjenjuje metodološki pristup
- U potrazi za manama i nedostacima - "đavolji odvjetnik"
- Dobar u preispitivanju ideja i smišljanju alternativa
- Osigurava uspješnu implementaciju



# Izvršitelj

## Metodički – normativni

- Prati ciljeve i vizije tima
- Provodi dogovorene ideje i rješenja
- Pažljivo planira
- Osigurava kvalitetu i preciznost
- Dopušta drugima da vode rad tima
- Uživa kada je konačni rezultat u skladu s izvornim ciljevima



# Kordinatorator



**Spontano – konceptualno**  
**Normativno – metodičko**

- **Fokuzira se na napore i razvoj svih članova tima**
- **Prati cijeli proces od početka do kraja.**
- **Upravlja i podržava suradnju u timu.**
- **Osigurava da se rad tima kreće u pravom smjeru.**
- **Koordinira i uravnotežuje tim.**
- **Ima potpuni ili djelomični pregled**

# Timski izazovi

**Bez izumitelja:** Nema potpuno novih ideja.

**Bez programera :** Dolazi do zastoja daljeg razvoj ideja.

**Bez organizatora:** Nove inicijative se ne promišljaju i detalji se zanemaruju.

**Bez izvršioca:** Nema implementacije.

**Bez koordinatora:** Stres.

# Profil radne grupe - tima

Šta to znači za:  
Postizanje ciljeva?  
Raspodjela uloga?  
Saradnja?

# Teorija psihodinamičkih sistema

Društveni sistem je definiran sa:

- Glavni zadatak sistema, značenje aktivnosti.
- Granice u vremenu i prostoru.
- Ljudi koji su dio sustava.
- Ciljno-racionalno polje koje sadrži procese koji su opravdani u glavnom zadatku i provode se racionalno kako bi se riješio glavni zadatak.
- Skup formalnih uloga.
- Psihodinamisko polje u kojem postoje neformalne uloge i odvijaju se psihodinamički procesi.

# Osnovne pretpostavke grupe

## **Grupa ovisnosti:**

Zadatak će biti riješen ako samo uradimo ono što menadžer kaže.

## **Borbena grupa:**

Jedini način da se postigne cilj je da se držimo zajedno kao čvrsto povezana jedinica pod autoritativnim liderstvom u borbi protiv ili u bijegu od "vanjskog neprijatelja".

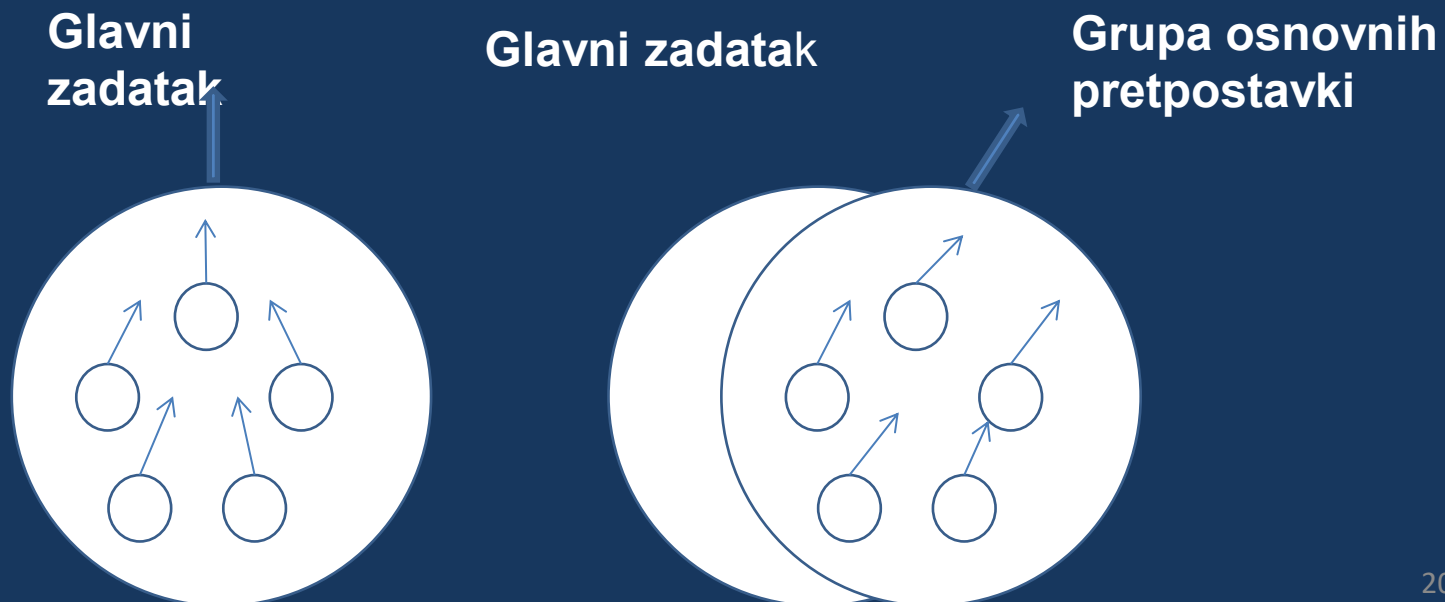
## **Grupa stvaranja "parova":**

Rješenje problema sastoji se u čekanju spasitelja koji može doći, rješavanju problema i raspetljavanju niti. U grupi se formira par koji će "začeti" Spasitelja.

# Radna grupa i grupa osnovnih pretpostavki

Grupa se ponaša kao radna grupa kada funkcioniira racionalno u odnosu na glavni zadatak.

Grupa osnovna pretpostavki, ako izgubi iz vida glavni zadatak i ponaša se kao da je jedna od tri osnovne osnovne pretpostavke valjana kao glavni zadatak.



# KOMUNIKACIJA

*Ne možemo izbjeći komunikaciju ili misliti da ne čini razliku.*

*Sve što radimo ili ne radimo je važno.*

*Pitanje je, kako želimo utjecati?*

... ..

Razmišljanje o sljedećem pitanju

Koga poznajete kao dobrog sagovornika?

Napišite ime \_\_\_\_\_

Dajte 3 prijedloga za ono što on/ona radi, a što vam pruža dobro iskustvo.

1.....

2.....

3.....

# KOMUNIKACIJA I TIM

## FOKUS NA

- Teorije i modele (sa primjerima)
- Vježbe (trening zasnovan na praksi)

## TEME

- Pet sistemskih vještina komunikacije
- Model CMM
- Discipline
- Verbalna i neverbalna komunikacija
- Tehnika postavljanja pitanja:  
Sistemski model pitanja (Karl Tommov točak pitanja)
- Povratne informacije i komunikacija u praksi

# Pet osnovnih sistemskih vještina komunikacije

- Stvoriti reflektirajući prostor za razgovor.
- Fokusirati se na odnose i kružne veze.
- Pažnju na jezik.
- Biti u stanju ostati neutralan i radoznao.
- Postavljati pitanja umjesto davati odgovore.

# CMM MODEL- 5 razina konteksta

Implikativna moć

Kontekstualna moć

Kultura (organizacija ili društvo)

Životna povijest (osobna ili profesionalna povijest)

Pozicije u odnosima ( kolege, menadžeri, zaposlenici. )

Epizode (npr. sastanak)

Govorni čin (ono što je rečeno ili učinjeno)

*Carsten, Hornstrup i sur., 2005).*

*Cronen, V. & Pearce, B., CMM-model*

# Komunikacijska piramida Discipline

Refleksivno  
oko

Otvorena znatiželjna pitanja

Empatična povratna informacija

Slušanje

Prisutnost

Dogovor

# Vježba

**Navesti 3 osobe u vašem životu sa kojima želite imati više Životvornih razgovora**

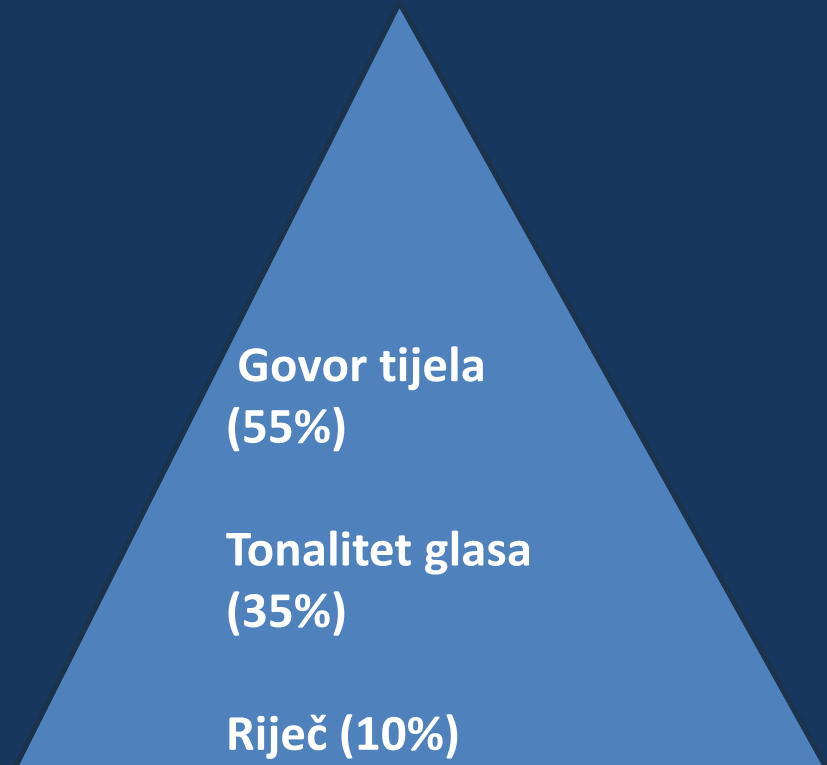
1. ....
2. ....
3. ....

**Imajući ovo na umu, pozivamo vas da razmislite i primijenite teoriju i praksu upravo u svom odnosu s 3 osobe koje ste odabrali.**

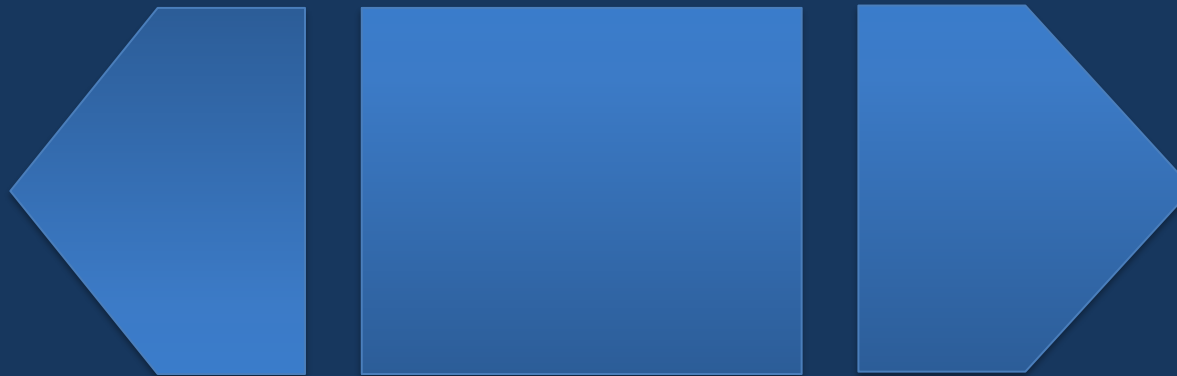
**Na taj način to postaje vaš kao i izabраниh osoba relevantan "poligon za trening".**

# Verbalna /neverbalna komunikacija

- *Citat (Schein.1999)*
- *Kao što većina nas prepoznaje iz promatranja vlastitog ponašanja, nismo jednostavno skloni reagirati samo na sadržaj onoga što nam osoba govori, već i tumačiti suptilne signale s namjerom da saznamo pravo značenje poruke.*



# Otvorena vs. Zatvorena pitanja



Kroz refleksiju pronalazimo vlastiti odgovor

Otvori

Proces

Zatvori

# Tehnika postavljanja pitanja

*Citat: "Uvijek ostavljajte ljude u boljem stanju nego što ste ih zatekli".  
(Nepoznato )*

# Tehnika postavljanja pitanja



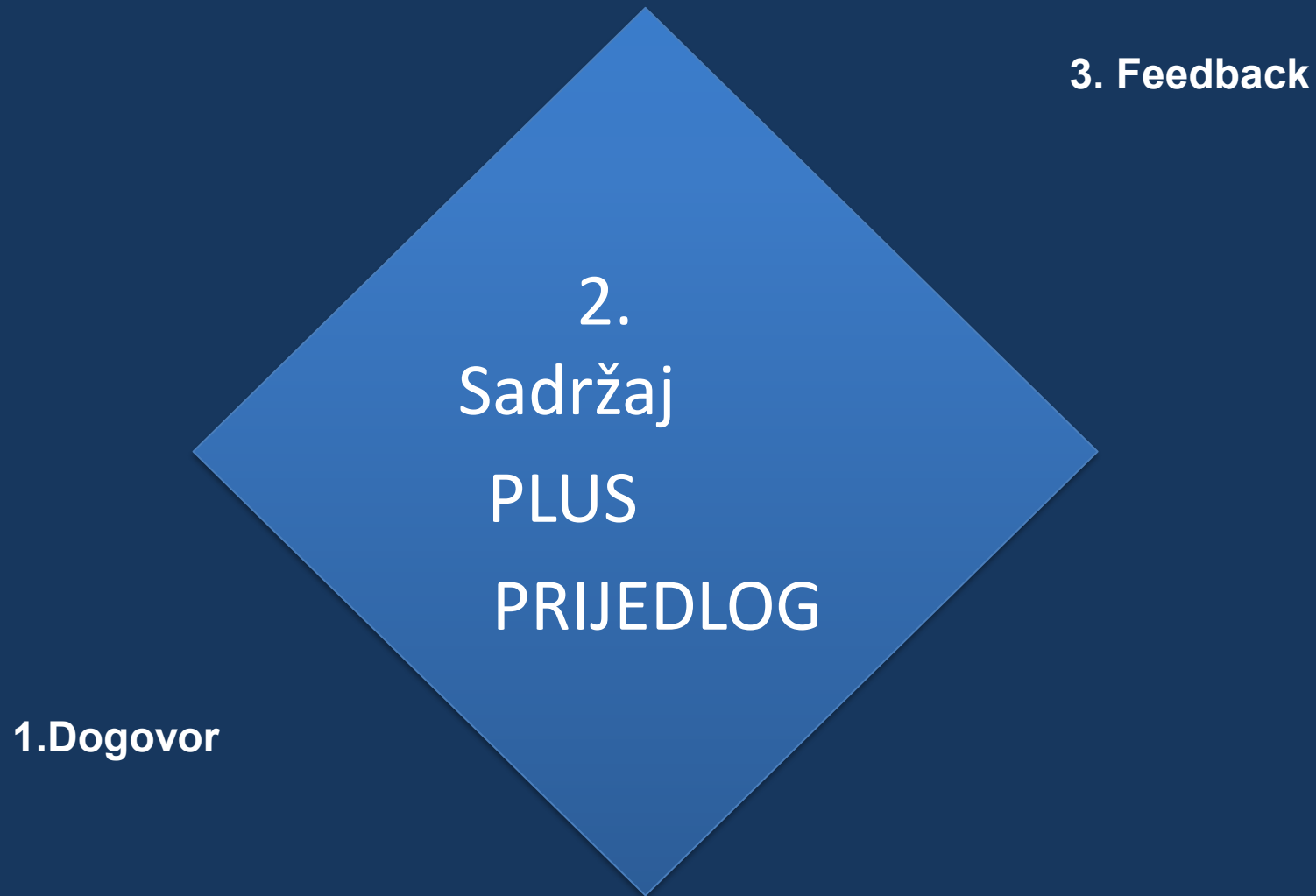
Sistemski model pitanja Karl Tomm ( 1989)

# Vježba

## Sistemska model pitanja

- Intervjua u (parovima –grupama)
- Dijalog:
  1. Koja vrsta pitanja daje najviše energije?
  2. Što je otvorilo nove perspektive?

# Model zahvalnih povratnih informacija



# Vježba

## Proces povratnih informacija

- **1. Razgovor između osobe koja je u fokusu i intervjuera.**
- a. Fokus osoba govori o izazovima u svom ličnom liderstvu. **Intervjuer** postavlja pojašnjavajuća pitanja.
- b. Fokus osoba govori o tome koje vještine koristi i koje od vještina komunikacije bi mogle imati koristi od većeg korištenja.
- Zahvalne povratne informacije.
- **2. Intervjuer** daje povratne informacije (u grupama od 3 osobe, i slušalac daje povratne informacije). Fokus osoba sluša (bez komentaranja ili odbrane)
- **3. Razgovor između fokusne osobe i intervjuera.**
- . Koja razmišljanja je feedback potaknuo?
- Šta mozes zaključuješ iz ovog razgovora?

# Komunikacija-liderstvo (tima)

## Pet načela komunikacije

- Nemoguće je ne komunicirati – bez obzira jeste li pasivni ili aktivni, govorite ili ne, drugi u komunikaciji percipiraju poruku. Osobito je ponašanje lidera predmet pažnje i tumačenja.
- Svaka komunikacija ima i sadržajni i relacijski aspekt – komunikacija prenosi i sadržaj i definira odnos između strana. Što je odnos nejasniji definiran, to je teže prenijeti sadržaj bez nesporazuma).
- Priroda odnosa ovisi o tome kako akteri punktiraju niz poruka – različite pozicije dovode do različite interpunkcije, tj. Gdje postoji razlika u redoslijedu događaja i koji je „bio prvi“. Razlike u interpunkciji otežavaju komunikaciju i upravljanje sukobima.
- Ljudi komuniciraju i digitalno i analogno – ili verbalno i neverbalno.
- Sve razmjene komunikacije temelje se ili na sličnostima (simetrična) ili razlikama (komplementarna) između aktera s različitim pozicijama.

# Plan osobnog razvoja

**Ciljevi osobnog razvoja (što, kada, zašto):**

- a.
  - b.
  - c.
- 2. Koje korake/kako ćete osigurati da postignete svoje razvojne ciljeve?**
- a.
  - b.
  - c.
- 3. Koji su znakovi da ste postigli svoje razvojne ciljeve?**
- a.
  - b.
  - c.



# ZAKLJUČCI/ PREPORUKE

## Grupa /tim

Primjena DISC ili drugi profil testova (jednostavni alati za profil osobe).  
Brzo mapiranje stila komunikacije i radnih preferencija.

## Komunikacija i tim

"Oslikavanja" vlastite prakse u kontestu tehnike postavljanja pitanja i povratnih informacija, Verbalne/ neverbalne komunikacije, disciplina.

## Lidersvo i principi komunikacij

Refleksija u kontestu osobne prakse lidera tima : komunikaciju; ponašanje.  
važnost promišljanja i sadržaja i forme, sistemskih vještina komunikacije



## Kontakt informacije



033/ 552-040



obuka@adsfbih.gov.ba



Kolodvorska 6,  
71000 Sarajevo Bosna i Hercegovina



Posjetite novu TMS stranicu:

**skeniraj QR CODE**

