

KOLEKTIVNA INTELIGENCIJA I INTERDISCIPLINARNI PRISTUP U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA U OBLASTI KULTURE: IZAZOVI I PRILIKE

COLLECTIVE INTELLIGENCE AND INTERDISCIPLINARY APPROACHES IN CULTURAL PROJECT MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Emilija Dojčinović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Srbija

Apstrakt: Cilj ovog rada je da analizira značaj kolektivne inteligencije i interdisciplinarnog pristupa u upravljanju kulturnim projektima, sa posebnim fokusom na identifikaciju ključnih izazova i prilika koje proističu iz saradnje različitih aktera i stručnjaka. Rad polazi od pretpostavke da kompleksnost savremenih kulturnih projekata zahteva integraciju različitih znanja, veština i perspektiva, što se može postići kroz sinergiju kolektivne inteligencije i interdisciplinarnog rada. Metodološki, istraživanje se oslanja na kvalitativnu analizu literature, studije slučaja iz prakse u Srbiji i šire. Posebna pažnja posvećena je analizi komunikacije, koordinacije i organizacije kulture, kao i identifikaciji faktora koji podstiču ili ograničavaju kolektivnu inteligenciju u kulturnim projektima. Najvažniji zaključci rada ukazuju da primena kolektivne inteligencije i interdisciplinarnog pristupa značajno doprinosi inovativnosti, otpornosti i održivosti kulturnih projekata. Kombinacija različitih ekspertiza omogućava generisanje kreativnih rešenja i efikasnije upravljanje rizicima, dok istovremeno povećava motivaciju i uključenost članova tima. Međutim, identifikovani su i izazovi, poput razlika u profesionalnim jezicima, vrednostima i organizacionim kulturama, koji mogu otežati saradnju i donošenje odluka.

Implikacije istraživanja sugerišu potrebu za jačanjem institucionalne podrške u vidu razumevanja i podržavanja interdisciplinarnih timova, razvojem mekih veština komunikacije i odabira kanala komunikacije, kao i implementacijom digitalnih alata za saradnju. Ove mere mogu unaprediti procese upravljanja, povećati društvenu relevantnost i održivost kulturnih projekata, te doprineti razvoju inovativne i inkluzivne kulturne scene u Srbiji.

Ključne reči: Upravljanje Kulturnim Projektima, Kulturna Saradnja, Sinergija Znanja, Proces Odlučivanja, Kulturni Menadžment, Intersektorska Saradnja

Abstract: The aim of this paper is to analyze the significance of collective intelligence and interdisciplinary approaches in the management of cultural projects, focusing on identifying key challenges and opportunities arising from the collaboration of various stakeholders, experts and participants of the project. The complexity of contemporary cultural projects requires the integration of diverse knowledge, skills, and perspectives, which is achieved through the synergy of collective intelligence and interdisciplinary work. The research is based on qualitative literature analysis, case studies from practice in Serbia and world. Special attention is given to communication, coordination, and organizational culture, as well as factors that encourage or limit collective intelligence in cultural projects. The conclusions indicate that the application of collective intelligence and interdisciplinary approaches significantly contributes to the innovativeness, resilience, and sustainability of cultural projects. The combination of different expertise enables creative solutions and more efficient risk management while increasing motivation and engagement of team members. However, challenges such as differences in professional languages, values, and organizational cultures can hinder collaboration and decision-making.

The implications of the research suggest the need to strengthen institutional support for interdisciplinary teams in terms of funding these initiatives and understanding the teams behind them, develop soft skills in communication and approaches that are suitable, and implement digital collaboration tools. These measures can improve management processes, enhance the social relevance and sustainability of cultural projects, and contribute to the development of an innovative and inclusive cultural scene in Serbia.

Keywords: Cultural Project Management, Cultural Cooperation, Knowledge Synergy, Decision-Making Processes, Cultural Management, Intersectoral Collaboration

1. UVOD

Upravljanje projektima danas postaje sve kompleksnije usled potrebe za integracijom različitih znanja, veština i perspektiva, kao i zbog brzih promena u neposrednom okruženju. U tom smislu, Malone & Woolley (2019) ukazuju da kolektivna inteligencija, odnosno sposobnost grupe da zajednički rešava probleme i donosi odluke, predstavlja ključnu prednost u savremenom upravljanju projektima. Ovaj koncept, u kombinaciji s interdisciplinarnim pristupom koji obezbeđuje raznovrsnost znanja, omogućava objedinjavanje ekspertize iz različitih disciplina. To, kako pokazuje njihovo istraživanje, doprinosi inovativnosti, otpornosti i održivosti projekata svih vrsta, kategorija i industrija, posebno u kontekstu dinamičnog i često nepredvidivog okruženja.

Međutim, implementacija kolektivne inteligencije i interdisciplinarnog pristupa, kako naglašava Christensen et al. (2021), donosi brojne izazove – od razlika u profesionalnom rečniku, preko vrednosnih neslaganja, do različitih organizacionih kultura. Ovi faktori mogu otežavati komunikaciju i koordinaciju u timu. Njihova analiza ističe potrebu za razvojem visoko

razvijenih liderskih i interpersonalnih vještina, kao i institucionalne podrške za dugoročno partnerstvo i kontinuiranu razmenu znanja. U skladu s tim nalazima, jasno je da je neophodno razvijati nove modele saradnje koji će omogućiti efikasnije korišćenje kolektivnih resursa i znanja.

Cilj ovog rada, u skladu s prethodnim istraživanjima, jeste da detaljno analizira kako kolektivna inteligencija i interdisciplinarni pristup mogu unaprediti upravljanje kulturnim projektima. Rezultati analize trebalo bi da potvrde ove teorijske pretpostavke i doprinesu dubljem razumevanju saradnje među akterima, kao i da pruže konkretne preporuke za održive i inovativne inicijative, čime bi se dodatno osnažio kulturni sektor i unapredila njegova društvena relevantnost.

2. SPECIFIČNOSTI PROJEKATA U OBLASTI KULTURE

Prema definiciji Jovanovića (2008), projekat se može opisati kao „složeni, neponovljivi poslovni poduhvat, koji se preduzima u budućnosti, kako bi se postigli ciljevi u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima“. Ova definicija ističe ključne karakteristike projektnog rada: kompleksnost, jedinstvenost i ograničenost resursima, što je naročito izraženo kod projekata u oblasti kulture, koji su često suočeni s dodatnim izazovima povezanim s društvenom odgovornošću i očuvanjem kulturnih vrednosti. Karakteristično za kulturne projekte jeste i njihova interdisciplinarnost i širi društveni kontekst koji obuhvataju, što potvrđuju istraživanja Kuizinaite & Jurėnienė (2019).

Za razliku od komercijalnih ili tehničkih projekata, koji su uglavnom fokusirani na finansijske ciljeve i merljive rezultate, projekti iz oblasti kulture imaju širi spektar ciljeva – od očuvanja kulturnog identiteta i nasleđa do promocije umetničkog stvaralaštva i edukacije o funkcionisanju kulture kao industrije (Woolley et al., 2015). Ovi ciljevi zahtevaju složenu koordinaciju i kreativnost kako bi se postigla ravnoteža između umetničkog izraza i društvene relevantnosti. Primera radi, umetničke kolonije ili izložbe doprinose lokalnoj kulturnoj ponudi, dok međunarodne saradnje otvaraju mogućnosti za razmenu znanja i iskustava.

Upravljanje projektima iz oblasti kulture, posebno je zahtevno jer podrazumeva rad s različitim akterima – od umetnika i kulturnih radnika do lokalnih zajednica i javnih institucija. Wesner & Woddis (2022) ističu da ovakva raznovrsnost interesa i ličnih vrednosti, zahteva visok nivo koordinacije i veštine komunikacije. Na primer, projekti obnove kulturnih spomenika ne mogu se realizovati bez saradnje arhitekata, istoričara umetnosti, konzervatora i predstavnika lokalne zajednice. Slično tome, edukativni projekti koji spajaju umetnost s pedagogijom i psihologijom zahtevaju prilagođavanje metoda rada (Dragičević Šešić, 2015).

Osim toga, projekti iz oblasti kulture se često suočavaju s ograničenim budžetima i zahtevnim konkursima, što dodatno naglašava potrebu za inovativnim rešenjima i kreativnim pristupima u uslovima stalnih promena – poput digitalne transformacije i sve veće upotrebe digitalnih alata i društvenih mreža za promociju i komunikaciju (Deretić & Kukolj, 2023; Nuccio & Bertacchini, 2021). Ove promene zahtevaju od projektnih menadžera stalno praćenje trendova i prilagođavanje strategija kako bi se postigla održivost projekta.

Menadžeri projekata iz oblasti kulture, prema DeVereaux (2009), moraju imati više od klasičnih menadžerskih veština koje Jovanović (2008) opisuje – oni moraju razumeti različite perspektive aktera i uskladiti umetničke vizije s administrativnim zahtevima. Ovaj balans između kreativnosti i discipline upravljanja od suštinskog je značaja za uspeh projekta. U tom smislu, teorijski koncepti kolektivne inteligencije (Woolley et al., 2015) pokazuju da uspeh zavisi od uvažavanja različitih mišljenja i aktivnog uključivanja svih članova tima.

Projektni menadžer takođe mora da razvija inovativne modele finansiranja i održivosti projekta, kao i da stvori okruženje koje podstiče međusobno učenje i sinergiju znanja (Christensen et al., 2021; DeVereaux, 2009; Kuizinaite & Jurėnienė, 2019). Na taj način, teorijski uvidi o važnosti participativnog odlučivanja i otvorene komunikacije postaju praktično rešenje za izazove ovih projekata – jer menadžer ne samo da vodi projekat, već i aktivno doprinosi jačanju otpornosti i društvene relevantnosti kroz saradnju i inovacije.

Na kraju, projektni menadžer mora biti svestan važnosti institucionalne podrške i pravovremenog uključivanja svih relevantnih aktera, kako bi obezbedio društvenu legitimnost i dugoročnu održivost projekta. Ovo se posebno odnosi na kulturni sektor gde promene u okruženju – bilo društvene, ekonomske ili tehnološke – mogu značajno uticati na uspeh projekta, što potvrđuju primeri iz literature (Kuizinaite & Jurėnienė, 2019; Senge, 2006). Dakle, teorijski koncepti nisu samo apstraktni – oni direktno pomažu projektnom menadžeru da bolje razume izazove i kreira strategije koje su prilagodljive i održive.

3. PRIMERI INTERDISCIPLINARNIH KULTURNIH PROJEKATA

Da bi se sagledala izvodljivost i poželjnost ovakvog pristupa u cilju inovacija i povećanja uspešnosti projekata, mogu se analizirati primeri realizovanih projekata u Srbiji, kao i prakse u svetu. Kroz opis njihovih karakteristika i aktera, stiče se jasna slika mogućnosti koje ovakvi pristupi pružaju. Međutim, važno je kritički razmotriti da li svi ti primeri zaista rezultiraju u kolektivnoj inteligenciji ili postoje i ograničenja koja bi mogla biti poučna za buduće projekte.

Jedan od primera interdisciplinarnog pristupa i primene kolektivne inteligencije u Srbiji jeste projekat OSTRVA (Obrazovanje kroz dramu), koji povezuje umetnike, nastavnike, psihologe i menadžere. Projekat je realizovan kroz saradnju partnerskih organizacija iz četiri grada Srbije: Beograda, Smedereva, Zrenjanina i Niša. Ovaj primer pokazuje kako interdisciplinarni timovi mogu zajednički razvijati inovativne metode rada koje doprinose razvoju kreativnosti i kritičkog mišljenja kod učenika, nudeći pritom nov pristup savremenom obrazovnom sistemu, ali i uvrstiti obrazovne programe i za zaposlene u ovoj oblasti.

Slično tome, projekat „Interkulturno obrazovanje u Srbiji” predstavlja kulturno-obrazovnu inicijativu koja integriše različite etničke i kulturne grupe. Kroz dijalog i zajedničke aktivnosti razvija se kolektivna inteligencija i jača saradnja među zajednicama (Fondacija za otvoreno društvo, n.d.)

Projekat „Na granici umetnosti i nauke”, koji se realizuje u Galeriji 12 HUB u Beogradu, okuplja studente sa šest različitih fakulteta (umetnosti, elektrotehnike, arhitekture, dramskih

umetnosti, medija i komunikacija). Kroz interdisciplinarne radionice i predavanja razvijaju se zajednički projekti na spoju umetnosti, nauke i tehnologije. Ovaj projekat koristi potencijal kolektivne inteligencije kroz razmenu različitih perspektiva i inovativnih pristupa tokom radionica, predavanja i završnog rada polaznika.

Projekti obnove i unapređenja kulturnih prostora u Beogradu i širom Srbije zahtevaju saradnju umetnika, menadžera, građevinara, arhitekata i lokalnih vlasti. Oni predstavljaju odličan primer koliko se vrednosti i načini organizacije mogu razlikovati u okviru interdisciplinarnih timova, ali i koliko je značajan zajednički cilj za uspeh takvih projekata (Ognjanović et al., 2019).

Program „Evropska prestonica kulture” (The European Capital of Culture Program) dodatno potvrđuje mogućnost korišćenja kolektivne inteligencije i interdisciplinarnog pristupa. Ovaj program uključuje hiljade aktera iz umetničkog, korporativnog i lokalnog sektora, aktivirajući zajednice izabranog grada. Srbija je u okviru ovog programa učestvovala kroz angažovanje Novog Sada 2022. godine, kao i kroz pripreme i realizaciju projekata u Zrenjaninu za 2025. godinu.

Na globalnom nivou uočava se trend finansiranja i realizacije projekata koji povezuju umetnost sa naukom, tehnologijom i društvenim naukama. Saradnja umetnika i naučnika omogućava istraživanje uticaja tehnologije na percepciju umetnosti, pronalaženje novih kulturnih i tehnoloških rešenja, kao i razvoj inovativnih praksi u muzeologiji i kustoskom pristupu (Latinčić, 2015). Primeri ovakvih projekata su interdisciplinarni projekti Tate Moderna (The Tate Modern’s Interdisciplinary Projects), MIT Media Lab i festival Documenta. U Srbiji, slični projekti su Art+Science u organizaciji Centra za promociju nauke iz Beograda, kao i inicijativa koja podstiče angažovanje mladih u muzejima kroz mentorski rad i obuku kustosa u organizaciji Asocijacije Kulturanova.

Ipak, postavlja se pitanje: da li su svi ovi primeri zaista doveli do dugoročnog razvoja kolektivne inteligencije ili su, u nekim slučajevima, nailazili na izazove poput konflikata u timu, ograničene institucionalne podrške ili problema u prilagođavanju različitih perspektiva?

Kroz dalje istraživanje neuspešnih ili delimično uspešnih primera – koji možda nisu bili dovoljno dokumentovani – može se identifikovati šta je ključno za dugoročni uspeh interdisciplinarnih inicijativa i kako se neuspeh može pretvoriti u vredno iskustvo za buduće projekte.

Zato je važno da se promoviše kultura otvorenosti i transparentnosti – koja uključuje i spremnost da se prikažu neuspešni pokušaji i prepreke u toku realizacije. Time se omogućava kolektivno učenje i stvara prostor za razvoj održivih i inovativnih praksi zasnovanih na stvarnim iskustvima, a ne samo na „idealnim” primerima.

4. IZAZOVI

Upravljanje interdisciplinarnim timovima na projektima u kulturi donosi niz specifičnih izazova koji direktno utiču na efikasnu implementaciju kolektivne inteligencije i uspeh projekta.

Na početku procesa, ključno je uskladiti različite sisteme vrednosti, ciljeve i motivaciju svih uključenih aktera. Potrebno je pronaći ravnotežu između umetničkog, slobodnijeg i fleksibilnijeg duha, s jedne strane, i definisanja ključnih pokazatelja uspešnosti (KPI), koji često naglašavaju kvantitativne aspekte, s druge strane. Ovaj sukob između umetničke autonomije i tehničkih zahteva ističe teorijski koncept interdisciplinarnosti: različite oblasti donose različita pravila i načine rada koji zahtevaju kompromis i razumevanje (Wesner & Woddis, 2022).

Takođe, tehnička pitanja, koja su neretko kompleksna, mogu biti prepreka, naročito za umetnike koji ne poseduju specijalizovana znanja potrebna za rešavanje tehničkih zahteva, ali i obrnuto, gde ostali akteri na prvu neće razumeti umetničke izraze pri opisu ideje.

Vizije članova tima često se razlikuju — od ideja o krajnjem izgledu projekta i načinu promocije, do samog koncepta i svrhe projekta. Ove razlike u vizijama mogu otežati donošenje konsenzusa i izazvati osećaj da su pojedini akteri zanemareni ili nadglasani. Woolley i saradnici (2015) naglašavaju da timovi u kojima dominira samo nekoliko članova generalno imaju niži nivo kolektivne inteligencije u poređenju s onima gde je učestvovanje ravnomerno raspodeljeno. Ovo potvrđuje da interdisciplinarni timovi funkcionišu najbolje kada svi članovi imaju priliku da doprinesu i kada postoji otvoren dijalog.

Fleksibilnost i efikasna komunikacija među članovima tima su od ključnog značaja za uspeh. U tom kontekstu, često je potrebna centralna osoba — koordinator ili lider, a u najboljem slučaju projektni menadžer — koja ne samo da vodi proces nego i sluša i uzima u obzir sve predloge, usklađujući različite perspektive. Ovakva uloga posrednika osigurava da plan projekta bude jasan od početka, omogućavajući efikasno delegiranje zadataka i definisanje sledećih koraka. To direktno potvrđuje teorijsku tvrdnju da kolektivna inteligencija zavisi od sposobnosti tima da integriše različita znanja i veštine u jedinstveno rešenje (Edmondson, 2012).

Izbor kanala komunikacije predstavlja još jedan izazov. Danas, s napretkom online menadžment alata i kolaborativnih platformi, kao i društvenih mreža, postoji širok spektar opcija za uspostavljanje efektivne komunikacije. U oblasti očuvanja kulturnog nasleđa, koriste se i napredne tehnologije poput digitalne dokumentacije i virtuelne stvarnosti koje dodatno olakšavaju saradnju i razmenu znanja. Zbog toga, ne bi trebalo da dođe do negodovanja usled upotrebe novih alata, samo voditi računa da se kadar obuča za njihovu upotrebu — što nosi svoje izazove (Deretić & Kukolj, 2023; Ognjanović et al., 2019).

Osim komunikacionih izazova, različiti modeli upravljanja i odlučivanja u javnim institucijama mogu ograničiti potencijal kolektivne inteligencije. Javne institucije često rade u okviru složenih birokratskih procedura i formalnosti koje usporavaju proces odlučivanja i odobravanja, što može biti u suprotnosti s agilnošću i brzim odgovorima koje karakterišu umetničke organizacije ili samostalne umetnike. Sørensen & Torfing (2011) i drugi autori ukazuju da je razlika u dinamici rada značajan izazov za usklađivanje timova sastavljenih od različitih sektora. Dok javne institucije insistiraju na formalnim protokolima, umetnici često preferiraju neformalne susrete i brzu razmenu ideja (Kirin et al., 2020; Salminen & Jussila, 2023).

Možemo zaključiti da teorijski koncepti interdisciplinarnosti i kolektivne inteligencije moraju biti dopunjeni praktičnim alatima i strategijama kako bi se prevazišli izazovi i uspostavila uspešna saradnja između aktera s različitim radnim stilovima.

5. BENEFITI IMPLEMENTACIJE KOLEKTIVNE INTELIGENCIJE

Kolektivna inteligencija i interdisciplinarnost omogućavaju objedinjavanje različitih perspektiva i funkcionalnosti u jedinstvenu i optimizovanu strategiju koja odgovara konkretnim uslovima projekta i potrebama svih zainteresovanih strana. Ove dve teorijske osnove čine temelj za iterativni pristup projektima — postupak koji podrazumeva ponavljanje određenih faza ili aktivnosti, pri čemu se svaki sledeći ciklus zasniva na rezultatima prethodnog. Ovakva ciklična struktura omogućava kontinuirano unapređivanje i adaptaciju projekta radi postizanja optimalnog ishoda.

Timovi koji uspešno implementiraju iterativni pristup koriste širok spektar znanja i veština za efikasno rešavanje problema i upravljanje rizicima, što dodatno olakšava vođenje projekta. Prema Woolley i saradnicima (2015), Sawyer (2007) i drugim autorima, ovakav pristup zahteva kontinuirano prikupljanje i analizu povratnih informacija od svih aktera i korisnika projekta, čime se stvara fond znanja koji može biti primenjen i u budućim inicijativama (Edmondson, 2012; Janssens et al., 2022).

Prvi korak ka uspešnoj saradnji jeste uspostavljanje otvorene i inkluzivne komunikacije. To omogućava svim članovima tima da slobodno iznose svoje ideje i perspektive, čime se podstiče kreativnost i inovativnost — ključne komponente interdisciplinarnosti i kolektivne inteligencije.

Moderacija i vođenje timskih sastanaka predstavljaju ključne faktore za prevazilaženje komunikacionih barijera i usmeravanje tima ka zajedničkim ciljevima. To često zahteva angažovanje iskusnog projektnog menadžera koji može integrisati različite perspektive i osigurati konstruktivnu atmosferu. Na teorijskom nivou, to potvrđuje važnost facilitacije u procesu kolektivnog odlučivanja (Senge, 2006; Edmondson, 2012).

Proces odlučivanja treba da bude strukturiran tako da omogući balans različitih mišljenja, koristeći metode kao što su brainstorming i Delphi tehnika. To stvara uslove za inkluzivno donošenje odluka, jedan od temelja kolektivne inteligencije (Malone & Woolley, 2019). Za timove koji rade u različitim geografskim lokacijama ili vremenskim zonama, digitalni alati kao što su Slack, Microsoft Teams, Trello (za kolaboraciju), Zoom, Google Meet (za video komunikaciju), kao i specijalizovane platforme za upravljanje projektima i resursima (Asana, Miro), značajno olakšavaju rad i sinhronizaciju aktivnosti (Deretić & Kukolj, 2023).

Kada svi članovi tima osećaju da su njihova mišljenja uvažena i da imaju značajan doprinos, raste proaktivnost i osećaj lične odgovornosti za uspeh projekta (Senge, 2006; Edmondson, 2012). Ovo dodatno osnažuje motivaciju i kreativnost, što su ključni faktori za inovativne projekte.

Projektni menadžeri projekata u kulturi, moraju biti svesni potencijalnih konflikata koji nastaju zbog različitih profesionalnih jezika i sistema vrednosti. Upravo zato, veštine vođenja i posredovanja koje ističe Jovanović (2008), postaju presudne za izgradnju poverenja i definisanje zajedničkih ciljeva, posebno kada su u pitanju saradnje s institucijama i vlastima (Sørensen & Torfing, 2011).

Organizovanje radionica i obuka za razvoj interdisciplinarnih i komunikacionih veština dodatno doprinosi boljem razumevanju principa i specifičnosti drugih disciplina. Ovo vodi ka jačanju saradnje i stvaranju sinergije znanja (Janssens et al., 2022). Na teorijskom planu, ovakvi treninzi podupiru ideju da interdisciplinarni timovi mogu razviti viši nivo kolektivne inteligencije kroz svesno učenje i zajedničko osmišljavanje rešenja.

Fleksibilno upravljanje projektom i spremnost na adaptaciju procesa rada i planova u skladu s promenama okruženja ključni su za dugoročnu održivost i uspeh. Ovo potvrđuje značaj iterativnog pristupa: timovi koji su otvoreni za promene mogu brže reagovati na nove izazove i prilike, bilo da se radi o promenama na tržištu, dostupnosti prostora ili drugim ključnim faktorima za projekat (Kuizinaite & Jurėnienė, 2019; Senge, 2006).

A da bi se utvrdio stvarni doprinos kolektivne inteligencije uspehu interdisciplinarnih timova, menadžeri mogu koristiti različite metode evaluacije. Ključni pokazatelji obuhvataju ne samo kvantitativne rezultate (poput broja uspešno završenih zadataka ili ispunjenih ciljeva), već i kvalitativne aspekte – kao što su stepen učešća svih članova u donošenju odluka, nivo zadovoljstva članova tima i krajnjih korisnika, ili procena inovativnosti predloga koji su proistekli iz zajedničkog rada (Woolley et al., 2015).

U praksi, alati poput anketa, intervju a i radionica za povratne informacije (feedback sessions) mogu pomoći u prikupljanju uvida o tome kako se znanja i ideje članova prepliću i utiču na kvalitet projekta. Pored toga, digitalne platforme za upravljanje projektima (npr. Trello, Asana) omogućavaju praćenje doprinosa svakog člana kroz evidentiranje zadataka, komentara i zajedničkih dokumenata.

Merenje ovih aspekata pomaže menadžerima da identifikuju potencijalne izazove, prepoznaju oblasti za unapređenje i prilagode strategije vođenja tima, čime dodatno osnažuju održivost i inovativnost projekta. Ovakav pristup može biti dragocen i za razvoj budućih inicijativa koje se oslanjaju na interdisciplinarnu saradnju.

6. ZAKLJUČAK

Projekti u oblasti kulture, usled svoje jedinstvene društvene važnosti i kompleksnosti, zahtevaju ne samo inovativna i kreativna rešenja, već i preciznu i efikasnu koordinaciju svih uključenih aktera. To podrazumeva saradnju umetnika, menadžera, istraživača, članova lokalnih zajednica, kao i pravnih i administrativnih institucija koje obezbeđuju pravni okvir i podršku.

Kolektivna inteligencija, kao integracija različitih znanja, veština i perspektiva, predstavlja osnovni pokretač inovacija u ovim procesima. Ona omogućava inkluzivnu saradnju, podstiče zajedničko učenje i razvoj kreativnih rešenja, kao i prenos praktičnih znanja među svim učesnicima. Takav pristup značajno doprinosi povećanju kvaliteta rezultata projekata, ali i jača njihovu otpornost i dugoročnu održivost. Timovi vođeni sa namerom da se kolektivna

inteligencija implementira, uspešno odgovaraju na dinamične izazove i promene u spoljašnjem okruženju, što dovodi do boljih završnih rezultata, izgradnje poverenja i reputacije u zajednici, pa posledično i povećanja ulaganja u buduće kulturne inicijative.

Pored toga, preporučuje se razmatranje i kreiranje edukativnih programa usmerenih na jačanje interdisciplinarnih kapaciteta menadžera u kulturi, u vidu novog predmeta u kurikulumu fakultetu ili čak novi smer ali ne zaboraviti ni obuke za zaposlene. Ovi programi mogli bi obuhvatiti teme o unapređenju veština vođenja timova, facilitacije komunikacije i razumevanja različitih profesionalnih jezika i vrednosti, kao i pravilnom načinu popunjavanja konkursnih prijava. Takođe, u okviru budućih istraživanja preporučuje se analiza uticaja ovakvih edukativnih inicijativa na uspešnost i održivost projekata u kulturi, čime bi se dodatno osnažio kulturni sektor i omogućilo bolje korišćenje kolektivne inteligencije u praksi.

LITERATURA

- DeVereaux, C. (2009). Cultural management and the discourse of practice. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, 2009(1), 155–170.
- Kuizinaite, A., & Jurėnienė, V. (2019). The role of the artist in a communal art project. *Vilnius University Open Series*, (19), 71–88.
- Jovanović, P. (2008). Upravljanje projektom.
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence and group performance. *Current Directions in Psychological Science*, 24(6), 420–424.
- Wesner, S., & Woddis, J. (2022). Editorial conversation: Artists and cultural workers in cultural policy and creative practice—From the big break narrative to mutual aid and collective care. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy*, 2022(2), 11–29.
- Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2019). Collective intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge handbook of intelligence*. Cambridge University Press, 780–801.
- Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective intelligence in teams and organizations. In T. W. Malone & M. S. Bernstein (Eds.), *Handbook of collective intelligence*. MIT Press, 143–155.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Ognjanović, Z., Marinković, B., Šegan-Radonjić, M., & Masliković, D. (2019). Cultural heritage digitization in Serbia: Standards, Policies, and Case Studies. *MDPI Sustainability*, 11(14):3788
- Kirin, S., Gavrić, G., & Kirin, S. (2020). Organizational culture in Serbia in relation to the characteristics of organization – Empirical research. *Industrija*, 48(4), 23–43.
- Deretić, N., & Kukolj, S. (2023). Application of new technologies in the promotion and preservation of cultural heritage. In B. Sančanin (Ed.), *The Fourth International Scientific Conference: The Importance of Media Interpretation for the Promotion of Cultural Heritage Vol. 4*. Center for Culture, Education and Media "Akademac", 309–329

- Christensen, J., Ekelund, N., Melin, M., & Widén, P. (2021). The beautiful risk of collaborative and interdisciplinary research: A challenging collaborative and critical approach toward sustainable learning processes in academic profession. *Sustainability*, 13(9):4723.
- Janssens, M., Meslec, N., Leenders R. Th A.J. (2022). A process-oriented perspective on collective intelligence in teams. *Frontiers in Psychology*, Vol. 13:989572.
- Nuccio, M., Bertacchini, E. (2021). Data-driven arts and cultural organizations: opportunity or chimera? In Lazzeretti, L., Oliva, S., Innocenti, N., & Capone, F. (Eds.). (2023). *Rethinking Culture and Creativity in the Digital Transformation*. Routledge, 31-48.
- Tate Modern. (2024). Exhibitions and interdisciplinary projects. Retrieved May 24, 2025.
- Fondacija za otvoreno društvo. (n.d.). Interkulturno obrazovanje u Srbiji. Beograd.
- Centar za promociju nauke. (n.d.). Art+Science projekat. Beograd.
- Sawyer, R. K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. New York: Basic Books.
- Salminen, J., & Jussila, J. (Eds.). (2023). *The Routledge handbook of collective intelligence for democracy and governance*. Routledge.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Dragičević Šešić, M. (2015). Projekti kao kritički prostor ukrštanja obrazovanja i kulture, znanja i kreativnosti, imaginacije i invencije – interdisciplinarne obrazovno-umetničke prakse u Srbiji. Zbornik radova sa nacionalne konferencije sa međunarodnim učešćem, BAZAART, Beograd, 131–142.
- Latinčić, D. (2015). Muzej kao učionica: Prostor za istraživanje i učestvovanje. Zbornik radova sa nacionalne konferencije sa međunarodnim učešćem. BAZAART, Beograd, 109-111.