

PROJEKTNO LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMENAMA U DOBA KOLEKTIVNE INTELIGENCIJE

PROJECT LEADERSHIP AND CHANGE MANAGEMENT IN THE AGE OF COLLECTIVE INTELLIGENCE

Sara Stojiljković¹, Boštjan Pišotek², Mladen Vukomanović³

¹*Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija*

²*HESS d.o.o., Cesta bratov Cerjakov 33a, Brežice, Slovenija*

³*Građevinski fakultet, Sveučilišta u Zagrebu, Hrvatska*

Apstrakt: U savremenom projektnom okruženju, brzo tehnološko napredovanje i globalne promene donose ne samo nove izazove, već i nove mogućnosti za razvijanje kolektivnih oblika upravljanja i donošenja odluka. U tom kontekstu, projektno liderstvo dobija novu dimenziju, u kojoj lider više nije autoritet zasnovan na hijerarhijskoj moći, već postaje facilitator znanja, učenja i promene. Kolektivna inteligencija, kao fenomen koji se zasniva na zajedničkom doprinosu i razmeni znanja među članovima tima, postaje ključni resurs za uspešnu realizaciju projekata i sprovođenje organizacionih promena. Ovaj rad istražuje kako se koncepti projektnog liderstva i upravljanja promenama prepliću sa praksom kolektivne inteligencije, naglašavajući multidisciplinarnu prirodu ovih procesa i potrebu za dubljim razumevanjem dinamike timova u digitalnom i globalizovanom kontekstu.

Ključne reči: Kolektivna Inteligencija, Projektni Timovi, Projektno Liderstvo, Multidisciplinarnost

Abstract: In the modern project environment, rapid technological advancement and global change bring not only new challenges, but also new opportunities for developing collective forms of management and decision-making. In this context, project leadership takes on a new dimension, in which the leader is no longer an authority based on hierarchical power, but becomes a facilitator of knowledge, learning and change. Collective intelligence, as a phenomenon based on joint contribution and exchange of knowledge among team members, becomes a key resource for the successful implementation of projects and the implementation of organizational changes. This paper explores how the concepts of project leadership and change management intertwine with the practice of collective intelligence, emphasizing the multidisciplinary nature of these processes and the need for a deeper understanding of team dynamics in digital and globalized contexts.

Keywords: Collective Intelligence, Project Teams, Project Leadership, Multidisciplinary

1. UVOD

Uloga lidera u projektima tradicionalno je povezana sa kontrolom resursa, planiranjem, delegiranjem zadataka i praćenjem izvršenja. Međutim, sa pojavom kompleksnijih izazova, često nepredvidivih i brzo promenljivih, kao i sa sve većom upotrebom digitalnih tehnologija i hibridnih timova, koncept liderstva se značajno transformisao. Projektni lider danas mora da odgovori na potrebe tima koji se ne nalazi nužno na istoj lokaciji, koji dolazi iz različitih kulturnih i profesionalnih konteksta i koji se oslanja na alate koji podstiču saradnju, razmenu informacija i transparentnost. U takvom kontekstu, sposobnost lidera da prepozna i podstakne kolektivnu inteligenciju tima postaje presudna za uspeh (PMI, 2021). Upravljanje promenama, koje se u klasičnoj teoriji zasniva na postepenim fazama pripreme, implementacije i stabilizacije, danas je postalo kontinuirani proces. Promene su neprekidne, često paralelne i međusobno povezane, što zahteva novi pristup vođenju. Lideri moraju razumeti kako se ljudi adaptiraju na promene, kako motivisati timove u uslovima neizvesnosti i kako osigurati da zajednički doprinos tima vodi ka inovacijama i organizacionoj otpornosti (Kotter, 1996).

2. PROJEKTNO LIDERSTVO U ERI KOLEKTIVNE INTELIGENCIJE

Savremeni pristupi liderstvu u projektima sve više se udaljavaju od komandno-kontrolnih modela. U fokusu više nije lider koji sam donosi odluke, već onaj koji stvara uslove za participaciju, dijalog i zajedničko donošenje odluka. Ovakav lider ne teži dominaciji, već razumevanju potreba tima, omogućavanju pristupa resursima, razvoju potencijala pojedinaca i timova i podsticanju zajedničkog učenja. Lider mora da bude sposoban da vidi širu sliku, da prepozna mehanizme koji pokreću grupnu dinamiku i da usmeri energiju tima ka kolektivnim ciljevima, koristeći pritom znanje kao ključni resurs (Turner & Müller, 2005).

U okviru kolektivne inteligencije, znanje se ne posmatra kao vlasništvo pojedinca, već kao dinamičan i distribuiran resurs koji se razvija kroz interakciju. Projektni lider mora da bude sposoban da identifikuje izvore tog znanja, da olakša njegov protok i da kreira okruženje u kojem članovi tima mogu slobodno da izraze svoje ideje, postavljaju pitanja i daju predloge. Ključna sposobnost lidera u tom kontekstu jeste sposobnost aktivnog slušanja, empatije i facilitacije timskih procesa. Takođe, lider mora biti sposoban da identifikuje konflikte koji mogu proizaći iz različitih perspektiva i da ih konstruktivno usmeri ka inovaciji (Malone, Laubacher, & Dellarocas, 2010). Empirijska istraživanja ukazuju na to da lideri koji poseduju visoku emocionalnu inteligenciju i otvorenost ka učenju iz kolektivnih iskustava doprinose većem stepenu inovativnosti i zadovoljstva članova tima (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013). Takvi lideri podstiču psihološku sigurnost, što je preduslov za slobodno izražavanje mišljenja i eksperimentisanje, neophodno za stvaranje kolektivne inteligencije. Razumevanje kolektivne inteligencije kroz prizmu kompleksnih adaptivnih sistema pruža dodatne uvide u funkcionalnost timova. Kompleksni adaptivni timovi su sposobni da uče iz iskustva, menjaju obrasce ponašanja i samoregulišu se na osnovu povratnih informacija iz okruženja (Senge, 2006). Lider koji koristi ovu paradigmu stvara fleksibilne strukture, neguje kulturu otvorenosti i podstiče članove tima da razvijaju unutrašnju motivaciju za promene. U tom kontekstu, projektni tim postaje živ organizam sposoban za evolutivni razvoj, a lider katalizator tog procesa (Khalimon i dr., 2025).

2.1 UPRAVLJANJE PROMENAMA U KONTEKSTU KOLEKTIVNE INTELIGENCIJE

Upravljanje promenama predstavlja ključni proces u svakom organizacionom okruženju koje teži adaptaciji, inovaciji i održivom razvoju. U savremenim projektno orijentisanim organizacijama, ovaj proces dobija novu dimenziju kada se sagledava kroz prizmu kolektivne inteligencije – fenomena koji obuhvata sposobnost grupa da zajedničkim delovanjem prevaziđu individualne kapacitete svojih članova (Woolley et al., 2010).

Kolektivna inteligencija, kao koncept koji se oslanja na međusobno poverenje, transparentnu komunikaciju i razmenu znanja, može značajno doprineti otpornosti i agilnosti organizacija u vremenu promena. U ovom kontekstu, upravljanje promenama više ne zavisi isključivo od liderske vizije ili centralizovanog planiranja, već postaje kolaborativni proces koji integriše perspektive različitih interesnih strana kroz participativne metode donošenja odluka (Malone, 2018). Upravljanje promenama u okruženju koje koristi kolektivnu inteligenciju podrazumeva postojanje sistema koji omogućava inkluzivnost, facilitaciju dijaloga i demokratizaciju informacija. Ovo znači da zaposleni, članovi tima i projektni akteri aktivno učestvuju u definisanju pravca promene, predviđanju posledica i oblikovanju mehanizama implementacije (Bonabeau, 2009). Ovakav pristup smanjuje otpor prema promenama, povećava stepen angažovanosti i omogućava brže učenje unutar organizacije.

Posebno se ističe uloga digitalnih platformi koje olakšavaju kolektivno promišljanje i brzo deljenje informacija. Alati za kolaboraciju u realnom vremenu, virtuelni alati za mapiranje ideja i sistemi za kolektivno donošenje odluka predstavljaju infrastrukturnu osnovu savremenog upravljanja promenama zasnovanog na kolektivnoj inteligenciji (Leimeister, 2010). Na primer, upotreba crowdsourcing metoda za identifikaciju izazova u procesu promene omogućava prikupljanje diverzifikovanih mišljenja, što doprinosi stvaranju holističkih i održivih rešenja (Majchrzak & Malhotra, 2013).

Međutim, kako bi ovakav model upravljanja promenama bio efikasan, neophodno je razvijati kulturu poverenja, otvorenosti i zajedničke odgovornosti. Lideri u ovom procesu više nisu samo kontrolori promene, već fasilitatori zajedničkog razumevanja i akteri koji omogućavaju da se kolektivna inteligencija razvija kroz svakodnevnu praksu (Pentland, 2014). Uspešno upravljanje promenama u ovom kontekstu zahteva i redefinisane tradicionalnih hijerarhijskih struktura u korist mrežnih, adaptivnih i decentralizovanih modela vođenja. Implementacija kolektivne inteligencije u proces upravljanja promenama ne predstavlja samo metodološki pomak, već fundamentalnu promenu u načinu na koji organizacije uče, transformišu se i reaguju na kompleksnost savremenog sveta. Ovakav pristup predstavlja osnovu za izgradnju organizacione otpornosti i dugoročnu održivost u uslovima dinamičnih i nepredvidivih promena. Tradicionalni modeli upravljanja promenama, kao što su Lewinov model i Kotterov osmostepeni okvir, podrazumevaju strukturirani pristup promeni. Međutim, u složenim projektima današnjice, promena se retko odvija na linearan način. Umesto toga, promene se javljaju neočekivano i zahtevaju brzu adaptaciju, fleksibilnost i sposobnost da se reaguje na povratne informacije iz okruženja. Kolektivna inteligencija tada postaje mehanizam koji omogućava timovima da se zajednički nose sa izazovima promena, kroz kontinuirano učenje, refleksiju i prilagođavanje (Nonaka & Takeuchi, 1995). Jedan od ključnih izazova u ovom

procesu jeste potreba za balansiranjem između stabilnosti i inovacije. Lideri koji uspešno upravljaju promenama razumeju kada je neophodno zadržati postojeće strukture i kada je vreme za njihovu transformaciju. Kolektivna inteligencija može poslužiti kao indikator spremnosti tima na promenu i kao alat za oblikovanje strategija koje su u skladu s kontekstom i dinamikom organizacije. Na taj način, proces promene postaje participativan, smislen i održiv. Upravljanje promenama u digitalnim i hibridnim timovima dodatno komplikuje tradicionalne modele. Ne samo da se informacije brže distribuiraju, već se i reakcije na promene dešavaju u realnom vremenu. U tom kontekstu, lideri moraju stalno balansirati između strateškog planiranja i taktičkog odgovora na nepredviđene okolnosti. Digitalni alati omogućavaju veći stepen transparentnosti i uvida u tok promena, ali istovremeno zahtevaju visok nivo digitalne pismenosti i spremnosti za rad u nestandardizovanim okvirima.

Psihološki aspekti promene ne mogu se zanemariti. Kolektivna inteligencija funkcioniše optimalno samo u okruženju koje stimuliše poverenje, otvorenost i sigurnost. Lideri moraju biti svesni različitih faza psihološkog otpora koji se javlja kod članova tima tokom promena, od poricanja i straha, do prihvatanja i angažmana. Kroz facilitaciju zajedničkog dijaloga, lider može da omogući timu da sam definiše potrebe i prioritete, što omogućava organski razvoj rešenja i održiviju implementaciju promena.

2.2 POVEZIVANJE KOTTEROVOG MODELA SA KOLEKTIVNOM INTELIGENCIJOM I MULTIDISCIPLINARNIM TIMOVIMA

Kotterov osmostepeni model upravljanja promenama i dalje predstavlja relevantan okvir za razumevanje procesa transformacije, ali njegova primena u savremenim, visoko dinamičnim i multidisciplinarnim timovima zahteva određene adaptacije. Na primer, prva faza modela – stvaranje osećaja hitnosti – u okviru kolektivne inteligencije ne zavisi isključivo od lidera, već i od sposobnosti tima da zajednički prepozna spoljašnje pritiske i unutrašnje potencijale za promenu. Kroz dijalog i participativno odlučivanje, multidisciplinarni timovi mogu zajednički oblikovati svest o potrebi za promenom, što vodi dubljem angažmanu i motivaciji.

Formiranje koalicije za vođenje promene (druga faza) u kontekstu kolektivne inteligencije podrazumeva okupljanje raznolikih perspektiva i ekspertiza – što je prirodna prednost multidisciplinarnih timova. Ove koalicije nisu nužno hijerarhijske, već mrežaste i zasnovane na poverenju, međusobnom učenju i razmeni znanja. Takva mreža kompetentnih pojedinaca može efikasnije razviti viziju promene (treća faza) koja je inkluzivna i u skladu sa vrednostima tima.

Komunikacija vizije (četvrta faza) dobija novu dimenziju u digitalnom i hibridnom radnom okruženju. Lideri više ne funkcionišu samo kao prenosnici poruka, već kao facilitatori kolektivne interpretacije ciljeva. Korišćenjem digitalnih platformi, narativ promene može biti neprestano dopunjavan i prilagođavan kroz povratne informacije članova tima.

Uklanjanje prepreka (peta faza) i omogućavanje akcije se ne svodi samo na rešavanje birokratskih barijera, već uključuje i rad na stvaranju psihološke sigurnosti i međusobnog poverenja. Multidisciplinarni timovi često imaju različite norme i očekivanja, pa je uloga lidera da prepozna i adresira ta neslaganja na konstruktivan način, podstičući zajedničko učenje i prilagođavanje.

Generisanje kratkoročnih pobeda (šesta faza) dodatno jača kolektivnu inteligenciju, jer uspeh motiviše tim, gradi samopouzdanje i potvrđuje efikasnost zajedničkog rada. Konsolidacija promena (sedma faza) i ukorenjivanje novih pristupa u kulturu (osma faza) postaju mogući kada tim funkcioniše kao zajednica koja deli odgovornost za rezultate, a lider ne nameće promene odozgo, već ih fasilituje odozdo nagore, oslanjajući se na doprinos svih članova.

Na taj način, Kotterov model se ne odbacuje, već se reinterpreтира i obogaćuje kroz principe kolektivne inteligencije i praksu vođenja multidisciplinarnih timova, omogućavajući promene koje su inkluzivne, održive i utemeljene na zajedničkom znanju i vrednostima

3. INTERDISCIPLINARNA PERSPEKTIVA KOLEKTIVNE INTELIGENCIJE

Upravljanje promenama i projektno liderstvo u kontekstu kolektivne inteligencije su duboko ukorenjeni u interdisciplinarnim uvidima. Pedagogija, na primer, doprinosi razvoju metoda za podsticanje učenja u timu, uključujući refleksivne prakse i kolaborativno rešavanje problema. Ekonomske nauke donose razumevanje racionalnosti i odlučivanja u uslovima ograničenih resursa, dok antropologija osvetljava kulturne obrasce koji utiču na grupno ponašanje. Integracijom ovih disciplina, moguće je razviti modele upravljanja koji su prilagodljivi, participativni i orijentisani na dugoročno učenje.

U domenu javne uprave, sve više se koristi koncept kolektivne inteligencije za oblikovanje politika i sprovođenje reformi. Na primer, participativni budžeti u gradovima kao što su Pariz i Barselona pokazuju kako uključivanje građana u donošenje odluka može unaprediti transparentnost i legitimitet javne uprave. Slično tome, u projektima međunarodne saradnje, timovi koji dolaze iz različitih sektora i zemalja mogu uspešnije realizovati zadatke kada lideri primenjuju principe facilitacije i osnaživanja, umesto kontrole i nadzora.

U digitalnoj ekonomiji, startup kulture dodatno podstiču principe kolektivne inteligencije. Osnivači startupova često se ponašaju kao lideri učenja, ohrabrujući članove tima da preuzmu odgovornost, dele znanje i brzo eksperimentišu. Ova agilnost, kada je povezana sa snažnom zajedničkom vizijom, omogućava brzu adaptaciju na tržišne promene i otvaranje prostora za disruptivne inovacije (Highsmith, 2009). Stoga, projektno liderstvo mora uključivati sposobnost da se organizacije uče iz svojih grešaka, implementiraju povratne informacije i kontinuirano unapređuju sopstvene procese.

Važno je istaći i ulogu kolektivne inteligencije u rešavanju globalnih izazova, kao što su klimatske promene, pandemije ili energetska tranzicija. U tim kontekstima, projektno liderstvo se ne može osloniti isključivo na tehničke veštine. Potrebna je sposobnost okupljanja različitih aktera, uključujući naučnike, donosiocе odluka, privatni sektor i građane, oko zajedničkih ciljeva. Lideri moraju da razviju kompetencije međukulturne komunikacije, sistemskog razmišljanja i facilitacije konflikata, kako bi mogli efikasno koordinisati kroz složene mreže odnosa.

4. ZAKLJUČAK

Projektno liderstvo u svetu kolektivne inteligencije predstavlja izazov, ali i veliku priliku za razvoj novih oblika saradnje, inovacija i upravljanja. Lideri koji razumeju dinamičnu prirodu savremenih timova i koji su sposobni da aktivno podstaknu i usmere kolektivnu inteligenciju svojih timova, mogu da stvore otpornije, prilagodljivije i inovativnije projektne organizacije. Upravljanje promenama, u tom kontekstu, više nije zadatak koji se sprovodi odozgo nadole, već proces koji se zajednički oblikuje i razvija, uz učestvovanje svih aktera. Budućnost projektnog liderstva leži u sposobnosti da se prepoznaju, integrišu i usmere različiti oblici znanja, iskustava i perspektiva, u cilju ostvarivanja zajedničkih vrednosti i dugoročne održivosti.

LITERATURA

- Bonabeau, E. (2009). *Decisions 2.0: The power of collective intelligence*. MIT Sloan Management Review, 50(2), 45–52.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline Version 4.0*. International Project Management Association.
- Khalimon, E., Sitnikova, M., & Brikoshina, I. (2025). The Application of Neurotechnologies to Improve the Work Efficiency of Project Team Members. *European Project Management Journal*, 15(1): 18-29. DOI: 10.56889/muxv3756
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Leimeister, J. M. (2010). *Collective intelligence*. Business & Information Systems Engineering, 2(4), 245–248. <https://doi.org/10.1007/s12599-010-0114-6>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper.
- Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2013). *Towards an information systems perspective and research agenda on crowdsourcing for innovation*. The Journal of Strategic Information Systems, 22(4), 257–268. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.07.004>
- Malone, T. W. (2018). *Superminds: The surprising power of people and computers thinking together*. Little, Brown Spark.
- Malone, T. W., Laubacher, R., & Dellarocas, C. (2010). The collective intelligence genome. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 21–31.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pentland, A. (2014). *Social Physics: How good ideas spread – The lessons from a new science*. Penguin Press.
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Currency.

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). *Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups*. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>