

RAZVOJ AGILNIH LIDERA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU (THE DEVELOPMENT OF AGILE LEADERS IN PROJECT MANAGEMENT)

Stefan Ljubinković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Master rad istražuje razvoj agilnih lidera u kontekstu projektnog menadžmenta, s posebnim naglaskom na ključne kompetencije koje omogućavaju efikasno vođenje timova u agilnim okruženjima. Rad se fokusira na analizu veština kao što su fleksibilnost, emocionalna inteligencija i sposobnost prilagođavanja, koje su od suštinskog značaja za postizanje uspeha u dinamičnim i neizvesnim projektnim uslovima.

Ključne reči: Projektni menadžment, agilno liderstvo, kompetencije lidera, agilno okruženje, Scrum, Kanban, fleksibilnost, emocionalna inteligencija, organizaciona kultura, promena, timska autonomija.

Abstract – The master's thesis explores the development of agile leaders in the context of project management, with a particular focus on the key competencies that enable effective team leadership in agile environments. The thesis focuses on the analysis of skills such as flexibility, emotional intelligence, and adaptability, which are essential for achieving success in dynamic and uncertain project conditions.

Keywords: Project management, agile leadership, leadership competencies, agile environment, Scrum, Kanban, flexibility, emotional intelligence, organizational culture, change, team autonomy.

1. UVOD

Agilno liderstvo postaje ključan element u savremenom poslovanju, omogućavajući liderima da se nose sa izazovima dinamičnih okruženja kroz fleksibilnost i prilagodljivost. Lideri u agilnim organizacijama moraju posedovati specifične veštine i sposobnosti kako bi omogućili efikasno upravljanje projektima i timovima.

1.1 Definicija i značaj agilnog liderstva

Agilno liderstvo podrazumeva fleksibilan stil vođenja, koji liderima omogućava da odgovore na česte promene i neizvesnosti u poslovanju. Osnovne vrednosti agilnog liderstva uključuju podršku autonomiji timova, decentralizaciju moći i transparentnost procesa. Ovaj stil vođenja se razlikuje od tradicionalnog, jer naglašava saradnju i prilagođavanje u odnosu na hijerarhiju i kontrolu [1][2].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji je mentor bila doc. dr Danijela Ćirić Lalić

Agilni lideri igraju ključnu ulogu u podržavanju timova da budu samostalniji i odgovorniji, omogućavajući brže donošenje odluka. Ova fleksibilnost je neophodna za savremene organizacije koje žele da ostanu konkurentne [1][2].

Za razliku od tradicionalnih pristupa poput Waterfall metodologije, agilno vođenje omogućava brže prilagođavanje i iterativno poboljšanje rada kroz sprintove i retrospektive [3].

Agilni lideri promovišu inovativnost i timsku saradnju, stvarajući atmosferu u kojoj se podstiče kreativno razmišljanje i deljenje ideja. To poboljšava efikasnost i angažovanost članova tima [1][3].

Ključne veštine agilnih lidera uključuju:

- Prilagodljivost – brza reakcija na promene i prilagođavanje strategija i timskih aktivnosti [4].
- Empatija i emocionalna inteligencija – razumevanje potreba članova tima, što doprinosi koheziji i poverenju [5].
- Transparentna komunikacija – otvorena i jasna razmena informacija kako bi se poboljšala saradnja [1].
- Osluškiivanje povratnih informacija – agilni lideri aktivno traže povratne informacije od timova kako bi unapredili procese [1].
- Vođenje primerom – lideri demonstriraju ponašanje koje žele videti kod drugih, kao što su posvećenost i otvorenost ka promenama [4].
- Delegiranje i osnaživanje – lideri omogućavaju timovima da preuzmu odgovornost, uz podršku kad je potrebno [4].
- Agilno liderstvo je temeljeno na principima služećeg liderstva, transparentnosti, fleksibilnog planiranja i iterativnog donošenja odluka, što osigurava prilagodljivost i efikasnost u dinamičnim okruženjima [1][2].

1.2 Ciljevi istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da identifikuje ključne veštine i prakse uspešnog agilnog liderstva u projektnom menadžmentu, kao i načine na koje se ove veštine mogu razvijati i primenjivati u različitim organizacionim okruženjima.

Koncept služećeg liderstva, gde lider služi timu, omogućavajući mu da postigne maksimalnu produktivnost uklanjanjem prepreka [2].

Komunikacione veštine, fleksibilnost, emocionalna inteligencija i otpornost su neophodni za efikasno agilno

vođenje, dok se razvoj lidera postiže kroz obuke, mentorstvo i praktično iskustvo [5].

Učenje kroz iskustvo i rad u agilnim timovima omogućavaju liderima da razviju dublje razumevanje agilnih principa i osnaže timove kroz stalnu povratnu informaciju [1].

Organizaciona kultura igra ključnu ulogu u razvoju lidera, jer otvorena komunikacija i inovativnost doprinose fleksibilnosti lidera u savremenim organizacijama [4].

1.3 Metodologija rada

Kvantitativni deo istraživanja realizovan je putem upitnika koji je procenio veštine lidera, izazove s kojima se suočavaju, i uspešne prakse u agilnom liderstvu. Analiza podataka je izvršena statističkim metodama kako bi se identifikovali ključni trendovi i obrasci liderstva u različitim industrijama [5].

Kvalitativni deo istraživanja je obuhvatio intervjue s liderima, a odgovori su analizirani tematskom analizom kako bi se identifikovale ključne teme vezane za agilno liderstvo [5].

2. TEORIJSKI OKVIR

Agilno liderstvo predstavlja ključni element uspešne transformacije organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju. Agilni lideri se ne oslanjaju na tradicionalne hijerarhijske modele vođenja, već na svoju sposobnost da inspirišu i usmeravaju timove prema postizanju zajedničkih ciljeva kroz saradnju i fleksibilnost.

Umesto kontrole, oni fokus stavljaju na podršku, facilitaciju i mentorstvo, omogućavajući timovima da preuzmu odgovornost za svoje odluke i prilagođavaju se promenama u realnom vremenu.

2.1 Pregled tradicionalnog liderstva u projektnom menadžmentu

Tradicionalno liderstvo u projektnom menadžmentu zasniva se na strogim hijerarhijskim strukturama u kojima lideri preuzimaju odgovornost za donošenje ključnih odluka, dok članovi tima izvršavaju te odluke bez većeg učešća u procesu donošenja odluka. Ovaj stil vođenja podrazumeva jasnu podelu uloga i odgovornosti, gde lideri kontrolišu napredak projekata kroz detaljno planiranje, budžetiranje i nadgledanje resursa. Prednosti ovog pristupa ogledaju se u visokom nivou kontrole i predvidljivosti, što može biti korisno u okruženjima sa stabilnim uslovima poslovanja. Međutim, u dinamičnim industrijama, gde se promene događaju često i brzo, tradicionalni modeli liderstva često postaju prepreka za inovacije i prilagođavanje. U ovakvom kontekstu, lideri su više fokusirani na pridržavanje ustaljenih procedura nego na kreativnost i agilnost, što može ograničiti sposobnost organizacije da odgovori na tržišne izazove. Osim toga, u ovakvom sistemu, članovi tima često osećaju manjak motivacije i angažovanosti, jer nemaju priliku da doprinesu procesu odlučivanja ili iskažu svoje ideje. Ovakva struktura vođenja može rezultirati sporijom reakcijom na promene, jer svaka odluka mora proći kroz nekoliko nivoa hijerarhije pre nego što se sprovede. Iako tradicionalni lideri osiguravaju kontrolu i sigurnost, njihov pristup često zanemaruje važnost fleksibilnosti i adaptivnosti u modernim poslovnim okruženjima. Liderstvo zasnovano na autoritetu može izazvati otpor

kod zaposlenih koji preferiraju veću autonomiju i samostalnost u radu. Tradicionalni lideri se uglavnom fokusiraju na tehničke aspekte vođenja, dok zanemaruju važnost razvoja emocionalne inteligencije i mekih veština, što može negativno uticati na timsku dinamiku. Sa sve većim izazovima koji zahtevaju brzo donošenje odluka, tradicionalno liderstvo postaje zastarelo, jer ne pruža dovoljno prostora za inovacije i prilagođavanje tržišnim promenama. U takvom okruženju, gde se sve više ceni autonomija i fleksibilnost, tradicionalni lideri moraju preispitati svoj pristup kako bi ostali relevantni. Pored toga, nedostatak transparentnosti i horizontalne komunikacije u tradicionalnim modelima može dovesti do slabije povezanosti među članovima tima. Tradicionalno liderstvo je često usmereno ka postizanju kratkoročnih ciljeva, dok zanemaruje dugoročni razvoj tima i organizacije. Na kraju, uspeh tradicionalnog liderstva često zavisi od stabilnosti tržišta i organizacije, što ga čini manje efikasnim u nepredvidivim i dinamičnim okruženjima [1][3].

2.2 Studije slučaja

Studije slučaja pružaju konkretne primere kako agilno liderstvo može značajno unaprediti poslovne rezultate kroz fleksibilne i prilagodljive pristupe. Spotify je jedan od najpoznatijih primera uspešne primene agilnih principa, gde autonomni timovi imaju slobodu u odlučivanju, što im omogućava da brzo uvođe inovacije i odgovaraju na promene u korisničkim potrebama [6]. Ova autonomija nije samo poboljšala efikasnost rada već i podigla nivo motivacije i angažovanosti među zaposlenima. General Electric (GE) je primenio Lean Startup metodologiju kako bi ubrzao prototipiranje i testiranje novih proizvoda, čime su smanjili rizike i povećali uspeh inovacija na tržištu. Kroz primenu agilnih metoda, GE je uspeo da se prilagodi izazovima modernog poslovnog okruženja, što im je omogućilo da ostanu konkurentni i relevantni u industriji. ING banka je jedan od primera kako finansijske institucije mogu usvojiti agilne metode kako bi ubrzale svoje operacije i unapredile korisničke usluge. Agilni timovi unutar ING banke razvijaju nove proizvode brže i efikasnije, što je omogućilo banci da odgovori na potrebe tržišta u realnom vremenu. Toyota je još jedan primer kompanije koja je usvojila agilne principe kroz Lean metodologiju, omogućavajući im da postignu vrhunsku operativnu efikasnost. Studije slučaja ukazuju na to da agilno liderstvo nije rezervisano samo za tehnološke kompanije; mnoge industrije, uključujući proizvodnju i usluge, mogu imati koristi od agilnih metoda. Ove studije naglašavaju značaj kulture koja podržava autonomiju, saradnju i otvorenu komunikaciju, što je ključno za uspešnu agilnu transformaciju. Kroz decentralizaciju donošenja odluka i osnaživanje timova, kompanije poput Google-a i Amazon-a postigle su zapanjujuće rezultate u pogledu inovacija i rasta. Ovi primeri pokazuju da uspeh agilnih inicijativa zavisi od načina na koji lideri podržavaju i implementiraju promene u organizaciji. Dokazi iz različitih sektora jasno pokazuju da agilno liderstvo može značajno unaprediti produktivnost i smanjiti vreme potrebno za isporuku inovacija. Međutim, uspeh studija slučaja takođe naglašava važnost postupne implementacije i prilagođavanja specifičnostima

organizacije kako bi se izbegli potencijalni otpori. Praktične lekcije iz ovih studija slučaja mogu poslužiti kao vodič za druge organizacije koje žele da primene agilne principe i unaprede svoje operacije [2][4].

2.3 Razlike između agilnog i tradicionalnog liderstva

Agilno liderstvo se fundamentalno razlikuje od tradicionalnog po svojoj filozofiji i pristupu vođenju timova. Dok tradicionalno liderstvo naglašava hijerarhiju, kontrolu i formalne strukture, agilni lideri fokusiraju se na fleksibilnost, saradnju i osnaživanje timova. U agilnom okruženju, lideri nisu centralni autoriteti već fasilitatori koji omogućavaju timovima da preuzmu odgovornost za donošenje odluka. Ovaj pristup podstiče inovativnost i brzu prilagodljivost, što je ključno u dinamičnim industrijama. Tradicionalni lideri, s druge strane, često se oslanjaju na dugoročno planiranje i stroge procese, što može biti prepreka u okruženjima koja zahtevaju brze reakcije. Agilni lideri teže ka transparentnosti i otvorenoj komunikaciji unutar tima, dok tradicionalni lideri često preferiraju vertikalni tok informacija kroz hijerarhiju. Razlike se takođe ogledaju u načinu upravljanja konfliktima; agilni lideri podstiču rešavanje sukoba unutar tima kroz otvorene diskusije, dok tradicionalni lideri konflikte prepuštaju višim nivoima menadžmenta. U agilnim timovima, članovi imaju veću autonomiju i slobodu u donošenju odluka, dok su u tradicionalnim strukturama odluke centralizovane kod lidera. Ovaj pristup omogućava agilnim liderima da brže odgovore na promene, dok tradicionalni lideri često ostaju vezani za dugoročne strategije i procedure. Agilni lideri razvijaju emocionalnu inteligenciju i mentorski pristup kako bi podržali lični i profesionalni razvoj svojih timova, dok tradicionalni lideri često naglašavaju tehničke veštine i poštovanje procedura. U agilnim organizacijama, lideri igraju ulogu mentora i fasilitatora, dok u tradicionalnim strukturama lideri predstavljaju autoritete i donosioc konačnih odluka. Razlike u vođenju su očigledne i u stilu komunikacije, gde agilni lideri promovišu horizontalni protok informacija i povratne informacije, dok tradicionalni lideri insistiraju na kontrolisanoj komunikaciji kroz hijerarhijske kanale. Na kraju, ključna razlika između agilnog i tradicionalnog liderstva leži u pristupu timskoj autonomiji; agilni lideri osnažuju timove da preuzmu odgovornost za svoje odluke i rad, dok tradicionalni lideri centralizuju proces donošenja odluka kako bi osigurali kontrolu nad procesima [1][3].

2.4 Alati itehnike za razvoj agilnih lidera

Razvoj agilnih lidera zahteva upotrebu specifičnih alata i tehnika koje podstiču neprestano učenje i prilagodljivost. Jedan od ključnih alata u tom procesu je 360° povratna informacija, koja omogućava liderima da steknu uvid u svoje snage i slabosti kroz objektivne povratne informacije svojih kolega, nadređenih i podređenih [7]. Ovaj alat pomaže liderima da prepoznaju oblasti za unapređenje i razviju veštine koje će ih učiniti efikasnijima u vođenju timova. Retrospektive su još jedan ključni alat u agilnim metodologijama poput Scrum-a, omogućavajući liderima i timovima da redovno analiziraju svoj rad, identifikuju izazove i pronađu načine za poboljšanje. Ovaj proces kontinuiranog poboljšanja ne samo da unapređuje performanse tima već i jača timsku

kulturu i saradnju. Mentorstvo je još jedan važan element u razvoju agilnih lidera, omogućavajući liderima da uče kroz direktno iskustvo i podršku iskusnijih kolega. Koučing lidera pomaže im da razviju svoje meke veštine, kao što su empatija, emocionalna inteligencija i sposobnost facilitacije timskih procesa. Agilni lideri takođe koriste alate za vizualizaciju toka rada, kao što su Kanban table, kako bi pratili napredak i identifikovali potencijalna uska grla. Tehnike kao što su dnevni stand-up sastanci omogućavaju agilnim liderima da održavaju redovnu i otvorenu komunikaciju sa timovima, čime se osigurava transparentnost i brz protok informacija. Ovi alati i tehnike omogućavaju liderima da se prilagode promenljivim uslovima rada i vode svoje timove prema većoj fleksibilnosti i inovativnosti. Kroz kontinuirano učenje i prilagođavanje, agilni lideri stiču sposobnost da efikasno upravljaju promenama i podrže svoje timove u postizanju vrhunskih rezultata [2][4].

3. ISTRAŽIVAČKI DEO

3.1 Cilj i metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je da se identifikuju ključne veštine i karakteristike lidera u agilnim okruženjima, kao i da se ispita njihov uticaj na uspešnost projektnih timova u različitim industrijama. Analizom se težilo da se kroz empirijske podatke dobije uvid u specifičnosti agilnog liderstva u praksi, uz poseban fokus na izazove sa kojima se lideri susreću i veštine koje su im potrebne za uspešno vođenje projekata. Metodologija istraživanja uključivala je korišćenje anketnog upitnika kao glavnog alata za prikupljanje podataka. Istraživanje je sprovedeno u periodu od 18. do 25. septembra 2024. godine, sa uzorkom od 59 ispitanika, pretežno iz IT sektora, ali i iz drugih industrija poput finansija, obrazovanja i zdravstva.

Anketni upitnik sastavljen je od 24 pitanja, podeljenih u sedam sekcija, koje su pokrivale ključne aspekte agilnog liderstva, od demografskih podataka, preko iskustva sa agilnim metodologijama, do izazova i ključnih veština lidera. Likertova skala korišćena je u većini pitanja, omogućavajući ispitanicima da ocene svoja iskustva i mišljenja u rasponu od 1 do 5. Uzorak je bio prilično raznovrstan po godinama, polu, iskustvu i industrijskoj pripadnosti, što omogućava uvid u to kako se agilno liderstvo percipira u različitim okruženjima.

Upitnik je omogućio ispitanicima da izraze svoja iskustva sa agilnim metodologijama kao što su Scrum, Kanban i Lean, a takođe su ocenjivali ključne veštine agilnih lidera, uključujući sposobnost upravljanja promenama, delegiranja zadataka, donošenja brzih odluka i upravljanja konfliktima. Ovi podaci pružili su bogat uvid u to kako se agilni lideri suočavaju sa svakodnevnim izazovima i kako koriste svoje veštine u praksi.

3.2 Prikaz rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja pružili su jasnu sliku o percepcijama i izazovima sa kojima se agilni lideri suočavaju. Od 59 ispitanika, većina dolazi iz IT sektora, gde su agilne metodologije najprisutnije, dok je manji procenat iz obrazovanja, finansija i zdravstva. Najveći procenat ispitanika bili su mladi profesionalci, mlađi od 35 godina,

što ukazuje na generacijski pomak ka prihvatanju agilnih praksi.

Kada je reč o ključnim vještinama, komunikacione veštine i emocionalna inteligencija prepoznate su kao najvažnije za uspeh agilnih lidera. Više od 70% ispitanika ocenilo je ove veštine kao „izuzetno važne“, dok su tehničke veštine, poput brzog donošenja odluka i delegiranja zadataka, ocenjene kao kritične u IT sektoru. Zanimljivo je da se tehničke veštine smatraju manje bitnim u drugim sektorima, gde su saradnja i mentorstvo naglašenije.

Najveći izazov za 62,7% ispitanika predstavljao je nedostatak jasnih smernica. Iako je agilno liderstvo zasnovano na fleksibilnosti, ovi rezultati ukazuju na potrebu za određenim nivoom strukture unutar timova. Upravljanje nepredviđenim promenama i održavanje motivacije tima takođe su identifikovani kao značajni izazovi, sa po 40,7% ispitanika koji su istakli ove probleme.

Rezultati su dalje pokazali da većina lidera redovno uključuje tim u proces donošenja odluka (69,5% često ili uvek), što potvrđuje važnost participativnog pristupa u agilnom liderstvu. S druge strane, rezultati su ukazali na to da lideri u IT sektoru više cene tehničke veštine nego što je to slučaj u drugim industrijama.

3.3 Diskusija rezultata

Rezultati ovog istraživanja pružaju uvid u način na koji lideri percipiraju ključne aspekte agilnog liderstva u praksi i osvetljavaju izazove sa kojima se susreću. Kao što teorija agilnog liderstva sugerise, veštine poput komunikacije i emocionalne inteligencije su od presudne važnosti za uspeh lidera u agilnim timovima. Međutim, zanimljivo je da tehničke veštine, poput donošenja brzih odluka, ostaju dominantne u IT sektoru, dok su u sektorima poput obrazovanja i zdravstva interpersonalne veštine više cenjene.

Iako teorija agilnog liderstva postavlja fleksibilnost kao ključni princip, rezultati pokazuju da je većina lidera izrazila potrebu za jasnijim smernicama i strukturama unutar svojih timova. Ovo može ukazivati na to da se agilne metodologije, iako fleksibilne, najbolje primenjuju u okvirima definisanih granica i očekivanja, što pomaže liderima da uspešnije upravljaju timovima i projektima.

Izazovi poput upravljanja promenama i održavanja motivacije ukazuju na potrebu za dodatnim obukama lidera, posebno u oblasti emocionalne podrške i motivacije tima. Rezultati istraživanja jasno pokazuju da lideri, uprkos velikom tehničkom znanju, moraju razviti i emocionalne veštine kako bi uspešno vodili timove kroz izazovne i promenljive projekte.

3.4 Predlozi za buduća istraživanja

Rezultati istraživanja jasno ukazuju na to da specifičnosti industrije igraju značajnu ulogu u formiranju percepcije agilnog liderstva. IT sektor je dominantan u primeni agilnih metodologija, što nije iznenađujuće s obzirom na to da ove industrije zahtevaju visoku fleksibilnost i brzinu prilagođavanja. S druge strane, u obrazovnom i zdravstvenom sektoru, lideri više vrednuju saradnju, mentorstvo i emocionalnu podršku.

Ovi rezultati ukazuju na potrebu za prilagođavanjem agilnih praksi specifičnostima industrije. Na primer, dok IT sektor favorizuje tehničke veštine i brzinu donošenja odluka, obrazovanje zahteva fokus na interpersonalne odnose i timsku saradnju. To pokazuje da agilno liderstvo nije univerzalno primenjivo u svom standardnom obliku, već mora biti prilagođeno specifičnostima industrije kako bi donelo optimalne rezultate.

4. ZAKLJUČAK

Istraživanje je pokazalo da su komunikacione veštine, emocionalna inteligencija i sposobnost prilagođavanja promenama ključni faktori uspeha agilnog liderstva, posebno u IT sektoru. Nedostatak jasnih smernica i upravljanje nepredviđenim promenama izdvojeni su kao najveći izazovi, što naglašava potrebu za većom strukturom unutar agilnih timova. Održavanje motivacije tima i emocionalna podrška pokazali su se kao ključni elementi za postizanje dugoročne timske kohezije i efikasnosti. Organizacije moraju ulagati u razvoj lidera kroz obuke i prilagođavanje organizacionih struktura kako bi podržale agilne metodologije. Ulaganje u razvoj agilnih lidera omogućice organizacijama da efikasnije odgovore na izazove savremenog poslovnog okruženja i ostvare održivu konkurentsku prednost.

4. LITERATURA

- [1] Sutherland, Jeff, and J. J. Sutherland. Scrum “The Art of Doing Twice the Work in Half the Time,” Crown Business, 2014.
- [2] Rigby, Darrell K., Jeff Sutherland, and Hirotaka Takeuchi. Doing Agile Right “Transformation without Chaos,” Harvard Business Review Press, 2020.
- [3] Denning, Stephen. The Age of Agile “How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done,” AMACOM, 2018.
- [4] Laloux, Frederic. Reinventing Organizations “A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness,” Nelson Parker, 2014.
- [5] Goleman, Daniel. Emotional Intelligence “Why It Can Matter More Than IQ,” Bantam, 2005.
- [6] <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
- [7] <https://www.janus360feedback.com/o-360-feedback-metodi/>

Kratka biografija:



Stefan Ljubinković rođen je u Loznici 1999. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment – Projektni menadžment odbranio je 2024. god.
kontakt: stefanljubinkovic4@gmail.com