

Uticaj kulture na liderstvo u međunarodnim razvojnim projekatima

MILOŠ P. LULI, Confirma BV, Belgium;
Sangam Ventures doo, Beograd

Pregledni rad
UDC: 005.96
005.322:316.46

VALENTINA D. KALIČANIN, Sangam Ventures doo, Beograd DOI: 10.5937/tehnika2301089L

Cilj ovog rada je da pre svega utvrdi, a kasnije i objasni uzročno posledičan odnos kulture i strateškog liderstva kao i njihov uticaj na rezultate međunarodnih razvojnih projekata (MR). U prvom segmentu rada, objasnićemo pojam međunarodnih razvojnih projekata kao i po čemu se oni razlikuju od profitnih. Zatim ćemo objasniti razlike između lidera i menadžera, kako bi što preciznije definisali funkcije i zadatke koje lideri imaju u sprovođenju projekata. Takođe ćemo objasniti zašto je za uspešnost projekata važno da lideri razumeju različite kulture. Sagledavanjem svih ovih ovih faktora, uz pomoć razvijenog modela pokazaćemo na koji način kultura utiče na izbor strategije liderstva i kako utiče na ključne faktore uspeha (KFU) kao i na ishod međunarodnih razvojnih projekata.

Ključne reči: međunarodni razvojni projekti, strateško liderstvo, menadžment, kultura, kritični faktori uspeha

1. UVOD

Iako počeci međunarodnih razvojnih projekata datiraju iz 1950-ih, njihovi rezultati još uvek nisu optimalni. U poslednjih nekoliko godina, kao posledica finansijske krize i većeg interesovanja za održivost, mnogi od glavnih pružalaca pomoći odlučili su da preispitaju metode i sisteme koji se koriste za upravljanje ID projekatima.

2. MEĐUNARODNI RAZVOJNI PROJEKTI

Međunarodni razvojni projekti (MR) pružaju socio-ekonomsku pomoć zemljama u razvoju ili specifičnoj ciljnoj grupi korisnika [1]. S obzirom na to da se značajno razlikuju od profitnih projekata, razumevanje njihovih karakteristika ima značajan uticaj na metode upravljanja i evaluacije. Ciljevi MR projekata imaju manje vidljive i merljive rezultate, a održivost humanitarnih, ekonomskih i društvenih uticaja je prioritet kada stejkholderi procenjuju njihov uspeh.

Međunarodni razvojni projekti su najčešće korišćeni alati za pružanje različitih oblika međunarodne pomoći. Ovi projekti imaju značajan društveni, kulturni, ekonomski, politički i ekološki uticaj, jer su usmereni na siromaštvo, osnovna pitanja ljudskih pra-

va, infrastrukturu, ekološke i druge probleme korisnika, a to mogu biti zemlje u razvoju ili specifične društvene grupe. Dakle, oni imaju uticaj i na makro i na mikroekonomsku perspektivu, jer su u velikoj korelaciji sa različitim grupama stejkholdera i izazivaju višeslojnu transformaciju unutar društva koje dobija pomoć. Standardizovane metode, alati i tehnike u upravljanju projektima zasnovani su na iskustvima stručnjaka iz zapadnih ekonomija. Potrebe grupe krajnjih korisnika, aspekt kulturne raznolikosti i stvarni uticaj MR projekta nisu razmatrani i procenjeni na optimalan način. Khang i Mae [2] smatraju da su MR projekti često predmet političke manipulacije, zbog oblika njihove realizacije i nematerijalnih karakteristika njihovih ciljeva. Ciljeve tih projekata je teže definisati i teže meriti jer se moraju kvantitativno ali i kvalitativno proceniti. Oni takođe zahtevaju intenzivnije učešće stejkholdera na lokalnom nivou što u glavnom nije slučaj zbog kulturoloških razlika kao i različitih sistema vrednosti i nivoa obrazovanja i informisanosti između sponzora projekata, izvršitelja projekata i krajnjih korisnika. Kao posledica, ciljevi navedeni u projektu se razlikuju od stvarnih interesa grupa kojima je pomoć namenjena. Zbog toga se stvara i etička dilema da li MR projekte treba sprovesti i koji su osnovni motivi za njihovo odobravanje. Značajan aspekt MR projekata je struktura njihovih stejkholdera [3]:

- agencija za finansiranje koje ne koriste direktno krajnje rezultate;
- timovi koji izvršavaju i implementuju projekte;

Adresa autora: Miloš Luli, Beograd, Inženjera Atanackovića 8

e-mail: luli-milos@hotmail.com

Rad primljen: 16.01.2023.

Rad prihvaćen: 02.02.2023.

- korisnici koji koriste rezultate, ali uglavnom ne finansiraju projekte.

Ova klasifikacija stejkholdera ima nekoliko važnih implikacija s obzirom na korupciju na visokom nivou, jaz između kultura i percepciju stvarnih potreba među njima:

- Finansijska odgovornost upravljanja projektom;
- Odgovornost upravljanja projektom za završetak projekata (vreme, troškovi i kvalitet);
- Jaz u razvoju, kulturi i znanju između zainteresovanih strana koji često rezultira neadekvatnim dizajnom i neuspehom u izvršenju;
- Regulatorne procedure za finansijsku odgovornost, kao i korišćenje sredstava ne uzimaju u obzir kulturološke razlike, što stvara poteškoće tokom izvođenja projekta [2].

Glavni problem kada su u pitanju međunarodni razvojni projekti je razlika u perspektivi procene uspeha tri grupe učesnika u projektu: sponzora, izvršioca i beneficiranih grupam krajnjih korisnika. Čak i ako postoji mnogo sličnosti sa profitnim projektima, postojeće metode projektnog menadžmenta i alati koji se koriste u međunarodnoj pomoći nisu dali očekivane pozitivne rezultate zbog posebnih karakteristika MR projekata [2]. Najvažniji razlozi za neuspeh MR projekata su:

- obim i cilj MR projekata su složeniji jer su uzrok sociokulturološke transformacije;
- MR projekti imaju složenu raznoliku strukturu stejhkholdera;
- MR projekti imaju za cilj da obezbede prenos znanja beneficiranim grupama tokom svake pojedinačne faze projekta.

Međutim, projekti se ne upravljaju i ne izvode metodama, već timom i organizacionom kulturom. Da bi se poboljšao učinak, optimizovalo korišćenje resursa i postigli krajnji ciljevi, fokusiranje na kulturološke razlike trebalo bi da pomogne prilagođavanju potrebama društava. To bi se moglo uraditi kroz standardizovane smernice i obuku za lidere projekta, tokom koje oni mogu dobiti veštine i znanja potrebna za premošćavanje kulturnih razlika.

Ipak, sponzori, izvršni tim i korisnici treba da budu interaktivno informisani o ključnim aspektima za uspeh projekta. Tako se mogu odrediti KFU relevantni za svaku od grupa učesnika, kao i zajednički KFU. Važno je naglasiti da postoji ograničen broj studija o uticaju KFU na MR projekte. Među tim studijama se izdvojio rad naučnika Diallo i Thuillier [6] koji su identifikovali KFU u MR projektima iz ugla kordinatora projekata - zadovoljstvo korisnika, standardizovane usluge, ciljevi, vreme, budžet, profil, reputacija, dodatno finansiranje, uticaj, održivost.

Do sada je razvijen veliki broj metoda za poboljšanje procesa upravljanja projektima. Oni su fokusirani pre svega na budžetske i tehničke aspekte, ne baveći se važnim varijablama kao što su ljudski resursi i menadžment [7]. Strateški lideri treba da pojasne svim učesnicima koji su to ključni faktori koji bi doveli projekat do uspešnog ishoda. Različita istraživanja su pokazala da bolje razumevanje faktora, koji su važni za uspeh, pomaže poboljšanju performansi lidera i menadžera [8]. Stilovi rukovođenja i strategija projektnih menadžera se nisu često pominjali u istraživanjima o faktorima uspeha, što je suprotno mišljenju savremenih naučnika koji naglašavaju liderske veštine kao ključne za uspeh i učinak u upravljanju organizacijama [9]. Strateško liderstvo u MR-u može uticati na ceo proces upravljanja projektom time što bi uvažavalo kulturne karakteristike svih učesnika, uključivalo članove krajnjih korisničkih grupa u definisanje ciljeva i stimulisalo interdisciplinarnu saradnju. Na taj način bi se mogli pronaći inovativniji i efikasniji načini za stvaranje dodatne vrednosti uključenim zajednicama, stimulisanje ekonomskog rasta na održiv način, prihvaćeno i podržano od stejkholdera. Autori kao što je Rondinelli pisali su već sedamdesetih godina prošlog veka o važnosti identifikacije potreba, pripreme i izvršenja MR projekata [8], njihovim kritičnim faktorima uspeha i razlozima zbog kojih ih je teško uspešno implementirati. Isti koncepti su i danas predmet studija, pošto je stopa uspešnosti MR projekata u Africi samo oko 50% [9].

Međunarodne razvojne organizacije često koriste nefleksibilne metodologije u MR projektima, zasnovane na strogim i nefleksibilnim procedurama i politikama, koje se obično nazivaju pristupi vodopada. Njihova glavna karakteristika je da se projekat izvodi sekvencijalno, sa dobro definisanim obimom, budžetom i dinamikom. Pristup se oslanja na složenu dokumentaciju i sistemom izveštavanja. Međutim, u praksi se pokazalo da je ovakav pristup neefikasan u velikim, dugoročnim projektima poput onih koje sprovode međunarodne razvojne organizacije. Kao što smo već istakli, MR projekti utiču na socio-kulturna pitanja u društvu i njihov cilj je prenošenje veština i znanja do beneficiranih korisnika. Poslednjih nekoliko decenija njihov fokus je na osnaživanju ugroženih grupa kroz preduzetništvo i uvođenje održivih modela poslovanja. Međutim, konačni rezultati nisu onakvi kakvi su se očekivali. Ako uzmemo u obzir posebne karakteristike međunarodne industrije, koje utiču na uspešnost MR projekata, moguće je definisati nekoliko kvantitativnih i kvalitativnih motiva za neuspeh. Kvantitativni motivi su povezani sa strukturnim, administrativnim i organizacionim aspektima, dok su kvalitativni povezani sa ljudskim aspektima. Ovi motivi, koje je identifikovao Kerzner [11], predstavljani su u tabeli 1.

Tabela 1. Motivi za neuspeh (Kerzner, 2017)

Kvantitativni		Kvalitativni	
Neefektivno	Planiranje	Nedovoljno	Moral
	Zakazivanje		Motivacija
	Procenjivanje		Međuljudski odnosi
	Kontrola Troškova		Produktivnost
Nestrukturirano	Ciljevi		Posvećenost zaposlenih
			Funkcionalna posvećenost
			Rešavanje problema
			Rešavanje pitanja politike
			Usklađeni prioriteti između lidera, linijskih menadžera i menadžera projekata

Na osnovu tabele, moglo bi se zaključiti da se problemi predstavljeni kao kvalitativni motivi, mogu ublažiti, predvideti i poboljšati ako bi se fokus pomerio na razvoj liderstva, među svim funkcionalnim grupama u projektu.

Konvencionalno obrazovanje i treninzi javne uprave, koji su fokusirani na stroge procedure, do sada su pokazali malu fleksibilnost i prilagodljivost promenama u okruženju. Umesto da se fokusiraju na veštine upravljanja projektima, obrazovanje i razvoj sposobnosti lokalne radne snage, te obuke su često fokusirane na ekonomske aspekte. Štaviše, čini se da nije prioritet formulisanje okvira koji bi mogli da pruže uvid u faze životnog ciklusa projekata i aktivnosti kao integrisani sistem.

Prečesto se prakse koje se koriste u zapadnim zemljama primenjuju u MR projektima, koristeći složene procedure i metode upravljanja projektima. Međutim, političke i socio-kulturne razlike su ograničile uspešnu primenu zapadnih modela u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Zaključci izvedeni iz ovih istraživanja se svode na to da je neophodno da beneficirane grupe korisnika učestvuju u celom životnom ciklusu projekta a ne samo u fazi implementacije (prosečna faza planiranja je polovina trajanja projekta; prosečna faza implementacije projekata Svetske banke je 7 godina [3]), da moraju imati vlasništvo nad projektom a da projektni menadžeri ne mogu imati punu odgovornost i ograničena ovlašćena. Ovo objašnjenje MR projekata je važno da bi shvatili izazove sa kojima se susreću izvršioci projekata kao i zbog čega kulturni aspekt ima bitan uticaj na uspeh projekata.

S obzirom na to da ovaj rad nastoji da pronađe logičku međuzavisnost između liderstva i kritičnih faktora uspeha u MR projektima, u nastavku će biti izloženo nekoliko zaključaka iz istraživanja o liderkim kompetencijama potrebnim za optimalno izvođenje projekata u kulturama u kojima je raspon moći tj. distanciranost autoriteta visoka, što je karakteristično za afričke, južno američke i azijske zemlje.

Pojam liderstva se istražuje još od 1940-ih godina. Međutim, tek od 1980-ih naučnici iz oblasti društvenih

nauka uviđaju značaj strategijskog liderstva, a lideri i liderstvo počinju da se izučavaju odvojeno od menadžmenta.

Menadžeri i lideri nemaju iste funkcije u MR projektima, a mnogi autori su svoje radove posvetili pravljenju jasnih distinkcija između ova dva pojma. Wideman [11] je jedan od naučnika, koji je svoj istraživački rad posvetio objašnjavanju razliku između dva pomenuta pojma. Dok liderstvo definiše kao krucijalno u motivisanju ljudi, a lidere objašnjava kao osobe fokusirane na strateška pitanja, menadžere vidi kao pojedince fokusirane na izvršavanje strategije.

U tabeli 2 prikazane su glavne karakteristike koje je Wideman [11] definisao kao najveće razlike između lidera i menadžera.

Tabela 2. Karakteristike menadžera i lidera

Menadžeri	Lideri
Ciljevi i zadaci	Vizija
Kako i kad	Šta i zašto
Kratak domet	Veliki domet
Organizacija i struktura	Ljudi
Autokratija	Demokratija
Obuzdavanje	Omogućavanje
Održavanje	Razvijanje
Potvrđivanje	Izazivanje
Imitiranje	Iniciranje
Administracija	Inovacije
Naređivanje i kontrola	Inspirativno poverenje
Procedure	Politika
Konzistentnost	Fleksibilnost
Izbegavanje rizika	Rizik kao prilika
Donja linija	Gornja linija

Na osnovu tabelarnog prikaza 2, možemo zaključiti da je lidersvo krucijalno za motivisanje ljudi i često je fokusirano na definisanje strategije, dok se menadžment fokusira na izvršenje strategije. S obzirom na prirodu MR projekata jasno je da je za uspešnost projekta neophodna sinergija i harmonizacija gore navedenih karakteristika.

Zaključak koji su na temu liderstva doneli naučnici Covin and Slevin [12], pokazao je da generalni menadžeri, da bi postali lideri, moraju da pređu sa uloge administratora, na ulogu prenosioca korporativne strategije i vizije. Zbog toga je sposobnost lidera da razume, podrži, motiviše, edukuje i usmeri članove svojih timova od velikog značaja za realizaciju projekata. Kako bi projekat bio uspešno izveden, lider mora da prevede strategiju na jezik svih učesnika i zainteresovanih strana u projektu, ali i da ih motiviše da efikasno sprovedu ciljeve, viziju i misiju projekata [13].

3. UTICAJ KULTURE NA LIDERSTVO

Razumevanje kulturnog aspekta u MR projektima je od velike važnosti, zbog različitog shvatanja vrednosti, normi, religije i navika multikulturalnih timova, koji na ovakvim projektima rade. Da bi se došlo do stvaranja širokog uticaja na beneficirane grupe i zadovoljavanja uključenih stejkholdera, lideri projekata treba da budu svesni okruženja u kome rade. Holandski naučnik društvenih nauka, Geert Hofstede, poznat je po svom istraživanju kako kultura jedne nacije utiče na kreiranje vrednosti i kulture korporacije. Njegova klasifikacija kulturnih dimenzija stavlja u prvi plan važnost pravilnog razumevanja kulture zemlje u kojoj se projekat izvodi. Njegovo istraživanje pokazuje da lideri koji su svesni kulturnih karakteristika ostvaruju bolje rezultate.

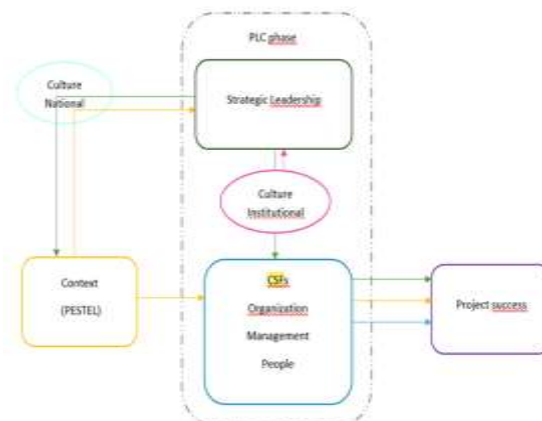
Značaj karaktera i ličnosti projektnih menadžera decenijama se smatrao faktorom uspeha, a uticaj okruženja na liderstvo je postao predmet proučavanja tek od 1940-ih. Murphy [14] pogled na liderstvo kao društveni fenomen, koji je pod uticajem situacije i okruženja, bio je suprotan od dotadašnjih pristupa koji su liderstvo smatrali psihološkim fenomenom. Autori Creasy i Anantatmula [15], definišu tri varijable koje opisuju ličnost i osobine koje strateški lider mora posedovati: nezavisnost u visokim organizacionim strukturama i ravnotežu između agilnosti i doslednosti, odličnu komunikaciju i razumevanje potreba svih stejkholdera.

Ono što je zanimljivo jeste da je veza između ova tri koncepta - kultura. Lideri koji mogu dobro da razumeju različite kulture, mogu da prilagode svoje stilove rukovođenja, da pronađu pravu meru nezavisnosti u skladu sa kulturnim karakteristikama i mogu da komuniciraju sa svim stejkholderima na efikasan način. Za lidere aktivne u MR projektima, komunikacija se smatra veštinom koja određuje uspeh projekta. Razlog je činjenica da je u njihovom kulturološki raznolikom okruženju, sposobnost da prenesu informaciju u pravom kontekstu, ključna ne samo za uspeh projekta, već i za njegov celokupan životni ciklus.

Ono što je važno napomenuti, jeste da jaka kultura može umanjiti šanse za uspeh projekta, ukoliko se kultura i strategija razilaze. Zato je važna uloga lidera, koji će biti spona između jake organizacione kulture koja nije agilna i adaptacije korporativne strategije.

4. MODELOVANJE UTICAJA KULTURE NA LIDERSTVO U MEĐUNARODNIM RAZVOJNIM PROJEKTIMA

Nekolicina autora je proučavala međuzavisnost četiri koncepta analizirana u ovom radu: MR projekte, KFU, kulturu i strateško liderstvo. Međutim, strateško liderstvo se uglavnom posmatra kao jedan od KFU, a ne kao aspekt koji utiče na druge faktore kao i na uspeh samog projekata. Predstavljeni model je rezultat kombinacije različitih istraživanja prilagođenih kontekstu MR projekata, koja povezuju liderstvo sa KFU, ali ne objašnjavaju eksplicitno njegov uticaj [16]. Rondinellijevo istraživanje [8] indirektno pokazuje da postoji nedostatak razumevanja kulturnih karakteristika i intrainstitucionalne komunikacije, što potvrđuje izostanak sistemskog rada na razvoju međuinstitucionalnog liderstva. Za potrebe ove studije Tarnerov model sedam sila za uspeh projekta [17] koji na sveobuhvatan način predstavlja unutrašnje i spoljašnje faktore, njihove pod-delove i uticaje je revidiran. Eksterni faktori su povezani sa unutrašnjim faktorima na osnovu njihovog uticaja. Istraživanje koje je korišćeno za razvoj modela je i Khanovo i Spangovo predstavljanje KFU-a u MR projektima [18]. Takođe, korišćen je i Colemanov [19] zaključak da strateški lideri moraju biti u stanju da uravnoteže agilnost i doslednost što je od značaja za organizacije koje imaju visoke hijerarhijske strukture, složene administrativne procese i procedure, rade na udaljenim geografskim lokacijama i imaju timove koje karakteriše kulturna raznolikost. U novom modelu, liderstvo kao strateški koncept se smatra faktorom koji utiče na KFU. Model je predstavljen na prikazu 1.



Prikaz 1. Model: Uticaj strateškog liderstva na KFU [16]

U ovom modelu dva aspekta su razmatrana kao zasebni faktori, koji doprinose uspehu projekta i time utiču na KFU:

- o Kultura – organizaciona kultura i nacionalna kultura;
- o Kontekst – PESTEL u kome projekat funkcioniše.

Iz njene pozicije u modelu, jasna je uloga kulture, kako organizacione kada je u pitanju direktan uticaj na KFU, tako i nacionalne, kada je u pitanju kontekst. Da bi međuzavisnosti bile još preciznije, model takođe pokazuje da strateško liderstvo, institucionalna kultura i KFU zavise od faze životnog ciklusa projekta. Strateški lideri moraju da razumeju i koriste kulturne aspekte okruženja kako bi mogli da utiču na faktore ključne za uspeh. Kako se kulturna dimenzija raspon moći smatra glavnim faktorom za određivanje stilova liderstva, stilovi liderstva menadžera koji rade u takvim sredinama zavise od nacionalne kulture. Zato svoju strategiju moraju da prilagode različitim zahtevima, kao što su gvozdeni trougao, kontekst, veličina, tip, faze životnog ciklusa, struktura, stejkholderi, itd.

Da bi mogli da prilagode strategije liderstva kontekstu i kulturnim karakteristikama i da utiču na KFU i ishod projekata, lideri moraju da menjaju strukturu i doslednost i fleksibilnost i agilnost. Ova studija je pokazala da strateško liderstvo nije samo jedan od KFU-a, već ima veliki uticaj na sve druge faktore koji su kritični za uspeh projekata, pa tako tranzitivno utiče na uspeh projekata.

Da bi se projekti uspešno vodili, PESTEL treba uzeti u obzir kontekst okruženja u kojem se nalaze. To će pomoći da se razumeju specifičnosti zemalja i zajednica korisnika. Strateško vođstvo utiče na to kako će ceo sistem biti povezan sa PESTEL kontekstom. Pomaže u razumevanju, prilagođavanju i kontroli fenomena tipičnih za zemlje korisnice. Kontekst utiče na strategiju liderstva jer zahteva prilagođavanje njenih pristupa i stilova. KFU-ovi zavise od konteksta gde se projekat nalazi. Ika i Thuillier [20] su pokazali da menadžeri projekata iz zemalja korisnica imaju drugačiji prioritet KFU od MR institucija. To bi moglo biti rezultat različitih kulturnih pozadina, međusobno zavisnih od konteksta PESTEL-a.

Dinamična okruženja, poput onih tipičnih za MR industriju, imaju veliku potrebu za strateškom fleksibilnošću. Transformaciono liderstvo se pozitivno odnosi na stratešku fleksibilnost sa svojom tendencijom da istražuje, inovira i stimuliše članove tima da izazovu status kvo. Upravljanje celim PLC-om, a ne samo fazom implementacije, važno je za smanjenje trajanja projekta i često je jeftinije kada je u pitanju raspored. Vlade često ne dodeljuju menadžera projekta

dok se sredstva ne garantuju. To znači da ne postoji lokalni projektni menadžer tokom prve polovine životnog ciklusa projekta. Kao što je pomenuto u pregledu literature, nekoliko autora sugerisalo je da stilove rukovođenja treba prilagoditi svakoj fazi životnog ciklusa projekta [7]. Ostali su proučavali KFU u različitim fazama projekata [2], međutim, ne postoji studija koja povezuje strateško liderstvo i kritične faktore uspeha na ovaj način.

5. ZAKLJUČAK

U ovoj tezi razjašnjena je međuzavisnost strateškog liderstva, KFU-a i uspešnosti MR projekata. Međunarodni razvojni projekti za koje je karakteristično da imaju multikulturalne timove, promenjiva i nestabilna okruženja, iziskuju postojanje strateških lidera, koji će povezati različite kulture, uskladiti strategiju sa zahtevima i uslovima svih stejkholdera, a sve u cilju uspešne realizacije projekata. Na osnovu svega izloženog, zaključili smo da visoke hijerarhijske strukture, dugi lanci donošenja odluka, daleko od korisnika, komplikovani administrativni procesi uzrokuju kašnjenja, gubitak resursa i interesa.

Da bi se sredstva iskoristila na pravi način, potrebno je staviti fokus na obrazovanje i formiranje lokalnih lidera koji u potpunosti razumeju problematiku svojih društava i mogu premostiti interkulturalne jazove [16]. Da programi i sistemi koje MR industrija pruža nisu usklađeni sa potrebama korisnika, potvrđuje i činjenica da više od 50% svih MR projekata nije ispunilo svoje ciljeve, što je razlog za gubitak 144.000.000 dolara u 2017. [1] Prateći model, koji pomaže u određivanju adekvatne strategije liderstva prema KFU po svakoj fazi životnog ciklusa projekta, treba dalje testirati i automatizovati.

Da bi se podržalo formiranje, regrutovanje i angažovanje lidera koji su u stanju da prilagode svoje liderske strategije pravom kontekstu i postignu bolje rezultate, savremena rešenja veštačke inteligencije, koja se koriste u industriji ljudskih resursa i regrutacije, treba da budu prilagođena faktorima i kontekstu MRP okruženju. Ne manje važan bi trebalo da bude i razvoj novih alata i metoda usmerenih na dizajn projekata koji bi procenili stanje u lokalnim društvima i pomogli u zadovoljavanju njihovih stvarnih potreba i ubrzanju usvajanja projekata. Kako bi cela priča bila zaokružena, važno je osvrnuti se i na ulogu lokalne uprave, ali i Vlada različitih država. Dok bi lokalna uprava trebalo da usmeri svoje polje delovanja ka unapređenju preduzetničkog načina razmišljanja i razvoju partnerstva u lokalnim zajednicama, Vlade bi mogle da unaprede svoju ulogu informisanja i usmeravanja međunarodnih pružaoca pomoći, čime bi povećale šanse da MR projekti budu uspešno i do kraja izvedeni.

LITERATURA

- [1] OECD Stat. Retrieved from OECD: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=TABLE1> , Vol. 5, No. 4, 2018.
- [2] Khang D, & amp, Mae T. Success Criteria and Factors for International Development Projects, *Project Management Journal* 39, pp. 72-84, 2008.
- [3] Youker R. The Naature of International Development Projects, *PMI® Global Congress 2003-* North America (p. Conference Paper). Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2003.
- [4] Diallo A, & amp; Thuillier D. The Success of International Development Projects, Trust and Communication: An African Perspective, *International Journal of Project Management* 23 (3), pp. 237-252, 2005.
- [5] Slevin D. P, & amp; Pinto J. K. The Project implementation Profile: New Tool for Project Managers, *Project Management Journal*, 17(4), pp. 57-70, 1986.
- [6] Jessen SA, Andersen E, Money AH, & amp; Birchall D. Exploring Project Success, *Baltic Journal of Management*, volume 1, issue 2, 2003.
- [7] Turner J, & amp; Müller R. The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, *Project Management Journal* 36(2), pp. 49-61, 2005.
- [8] Rondinelli D. A. Why Development Projects Fail: Problems of Project Management in Developing Countries, *Project Management Quarterly* 7, pp. 10-15, 1976.
- [9] Ika L, Diallo A, & amp; Thuiller D. Critical Success Factors for World Bank Projects: An Empirical Investigation, *International Journal of Project Management* 30, pp. 105-116, 2012.
- [10] Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Twelfth Edition. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2017.
- [11] Wideman M. Leadership and the Project Life Cycle. Retrieved from Max Wideman: <http://www.maxwideman.com/papers/leader/lifecycle.htm> , 2018.
- [12] Covin J. G, & amp; Slevin D. P. The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (p. Chapter 14). Wiley Online Library, 2017
- [13] Mihic M. *Stratesko Upravljanje Projektima* (Strategic Project Management), Belgrade, Serbia: Zadužbina Andrejevic, 2011.
- [14] Murphy A. A Study of the Leadership Process, *American Sociological Review*, Vol.6, No.5, pp. 674-687, 1941.
- [15] Creasy T, & amp; Anantatmula VS. From every direction: how personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success, *Project Management Journal* 44(6), pp. 36-51, 2013.
- [16] Miloš L. *Impact of Strategic Leadership on Critical Success Factors in International Development Projects*, master dissertation, Faculty of organizational sciences University of Belgrade, 2019.
- [17] Turner J. *The Handbook of Project-based management: Improving the process for achieving strategic objectives*, London: McGraw-Hill, 1999.
- [18] Khan RA, & amp; Spang K. Critical Success Factors for International Projects. Retrieved from researchgate: https://www.researchgate.net/publication/220798045_Critical_success_factors_for_international_projects, 15-17 September 2011.
- [19] Coleman J. The Best Strategic Leaders Balance Agility and Consistency. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/the-best-leaders-balance-agility-and-consistency>, 7 January 2017.
- [20] Ika L, Thuillier D, & amp; Diallo A. The empirical relationship between success factors and dimensions: The perspectives of World Bank project supervisors and managers, *International Journal of Managing Projects in Business* 4(4), pp. 711-719, 2011.

SUMMARY

INFLUENCE OF CULTURE ON STRATEGIC LEADERSHIP IN INTERNATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS

The aim of this paper is to first of all determine, and later to explain the cause-and-effect relationship between culture and strategic leadership, as well as their influence on the results of international development projects (ID). In the first segment of the paper, we will explain the concept of international development projects and how they differ from profit projects. Then we will explain the differences between leaders and managers, in order to define as precisely as possible the functions and tasks that leaders have in the implementation of projects. We will also explain why it is important for the success of projects for leaders to understand different cultures. By considering at all these factors, with the help of the developed model, presented in this paper, we will show how culture affects the choice of leadership strategy and how it affects the critical success factors (KFU) as well as the outcome of international development projects.

Key Words: *international development projects, strategic leadership, management, culture, critical success factors*